

ВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»

Навчально-науковий інститут психології

Кафедра психології

Ємець Марія Андріївна

Кваліфікаційна робота

Мотивація досягнення як чинник формування часової перспективи
менеджерів

053 «Психологія»

«Екстремальна та кризова психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ М.А. Ємець

Науковий керівник

Апішева Амінет Шабанівна,
кандидат психологічних наук, доцент

Київ – 2026

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі. Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

20.05.2026

Марія ЄМЕЦЬ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ ТА ЧАСОВОЇ ПЕРСПЕКТИВИ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	8
1.1. Сутність мотивації досягнення в сучасній психології	8
1.2. Часова перспектива особистості як психологічний конструкт	15
1.3. Мотивація досягнення як психологічний чинник формування часової перспективи менеджерів в умовах професійної невизначеності	22
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ ТА ЧАСОВОЇ ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖЕРІВ.....	28
2.1. Програма та методи психодіагностичного дослідження	28
2.2. Організація та етапи дослідження	35
2.3. Аналіз результатів дослідження взаємозв'язку мотивації досягнення та часової перспективи менеджерів у кризових умовах	40
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ І ЧАСОВОЇ ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ КРИЗИ.....	47
3.1. Програма розвитку часової перспективи менеджерів залежно від рівня мотивації досягнення в умовах невизначеності.....	47
3.2. Практичні рекомендації щодо розвитку мотивації досягнення та оптимізації часової перспективи менеджерів у кризових та екстремальних умовах.....	56
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах світ перебуває у фазі глибокої системної дестабілізації, яка характеризується множинними воєнними конфліктами та руйнацією стратегічних партнерств, що десятиліттями забезпечували відносно глобальну безпеку. Посилення макросоціальних ризиків та непередбачуваність геополітичних процесів призвели до дестабілізації суспільних інститутів та розриву сталих економічних зв'язків. В умовах сучасної глобальної нестабільності Україна опинилася в центрі масштабних соціальних, економічних та психологічних трансформацій, спричинених тривалими воєнними подіями та високим рівнем суспільної невизначеності. Події 2022–2026 років характеризуються значним рівнем колективної травматизації, порушенням звичних моделей життєдіяльності та суттєвими змінами у системі соціальних і професійних орієнтирів населення. За інтенсивністю кризових процесів, тривалістю стресового впливу та масштабом впливу на психологічний стан суспільства сучасна ситуація розглядається дослідниками як одна з найбільш складних для України у новітній історії. На відміну від попередніх соціально-політичних криз, сучасні виклики пов'язані не лише з трансформацією суспільних інститутів, а й з необхідністю адаптації особистості до умов тривалої небезпеки, втрати прогнозованості майбутнього та підвищеного психоемоційного навантаження.

Особливої гостроти професійна ситуація набуває через формування феномену «Homo zwischens» (від нім. *zwischen* – «між») – суб'єкта, який перебуває у пороговому стані тривалого соціального транзиту та змушений здійснювати професійну діяльність в умовах хронічної невизначеності [27]. Вибір самоефективності як додаткового об'єкта аналізу зумовлений тим, що в сучасній психології мотивація досягнення розглядається як інтегративне утворення, у якому віра у власну спроможність (за А. Бандурою) виступає центральним когнітивним компонентом. В умовах кризових змін 2022–2026 років саме самоефективність виступає психологічним ресурсом, який

позитивно інтегрує мотиваційні компоненти та часові орієнтації в єдину поведінкову стратегію, сприяючи переосмисленню кризових ситуацій як професійно значущих [39].

У сучасних умовах керівники змушені діяти в ситуації порушення звичних прогностичних моделей, що ускладнює операційну діяльність організацій і вимагає гнучких підходів до прийняття рішень у тривалих кризових періодах. У цьому контексті модель особистості з неоднорідною структурою ідентичності відображає необхідність поєднання суперечливого досвіду, що створює напруження між потребою в безпеці та професійною роллю лідера [27].

У таких умовах мотивація досягнення розглядається як інструмент зниження прогностичної тривоги через орієнтацію на пошук нових цільових орієнтирів. Зазначений дестабілізуючий вплив макросередовища призводить до деструктивних змін у сприйнятті психологічного часу, зокрема до дезадаптивного звуження часового горизонту та посилення відчуття невідконтрольності теперішніх подій. Це знижує можливості довгострокового планування та посилює орієнтацію на короткострокові операційні рішення. У межах когнітивно-поведінкового підходу прагнення до успіху розглядається як чинник, взаємопов'язаний з інтернальним локусом контролю, що дозволяє оптимізувати процеси саморегуляції особистості лідера.

Наукове осмислення цієї проблематики є основою для розробки прикладних психокорекційних програм, спрямованих на оптимізацію часової перспективи управлінців, розвиток копінг-стратегій та підвищення резильєнтності організацій у періоди кризових трансформацій.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити роль мотивації досягнення та професійної самоєфективності як детермінант формування часової перспективи менеджерів в умовах радикальної воєнної невизначеності.

Завдання роботи:

1. Здійснити теоретичний аналіз сучасних інтерпретацій мотивації

досягнення та часової перспективи в психології управління.

2. Теоретично обґрунтувати мотивацію досягнення як психологічний чинник формування часової перспективи менеджерів в умовах професійної невизначеності

3. Здійснити емпіричне дослідження мотивації досягнення як чинника часової перспективи менеджерів.

4. Розробити програму психологічної підтримки для оптимізації часової компетентності управлінців

Об'єкт дослідження – професійно-мотиваційна сфера особистості менеджерів в умовах соціокультурної нестабільності.

Предмет дослідження – мотивація досягнення як чинник формування часової перспективи менеджерів та її опосередкування професійною самоефективністю як провідним регулятивним механізмом у кризових умовах діяльності.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають:

- фундаментальні положення теорії мотивації досягнення (Дж. Аткинсон, Д. Мак-Клелланд, Х. Хекхаузен);
- концепції часової перспективи особистості (Ф. Зімбардо, Дж. Бойд, К. Левін);
- соціально-когнітивна теорія самоефективності (А. Бандура);
- наукові підходи до вивчення життєвої компетентності та саморегуляції особистості в екстремальних умовах (Н. Чепелева, М. Смульсон).

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань використано комплекс наукових методів:

- теоретичні: системний аналіз, порівняння та узагальнення наукових підходів до вивчення часової перспективи та мотивації в екстремальних умовах;
- емпіричні: класичні психодіагностичні опитувальники, зокрема методика «Часова перспектива» (ZTPI) Ф. Зімбардо, методика діагностики самоефективності Дж. Маддукса та М. Шеєра, а також методики вивчення

мотивації досягнення Т. Елерса та А. Реана;

- методи математичної статистики: кореляційний аналіз (коефіцієнт лінійної кореляції Пірсона із визначенням рівнів статистичної значущості p), аналіз середніх значень та якісна інтерпретація отриманих даних.

Вибіркова сукупність дослідження становила 60 респондентів, які обіймають посаду менеджера у різних сферах бізнесу (ІТ, ритейл, сфера послуг). Вибірка є гетерогенною за рівнем відповідальності та управлінським стажем (від 3 до 28 років), що дозволяє аналізувати досліджувані феномени на різних етапах професійного становлення управлінців.

Наукова новизна

Уточнено:

- теоретичні положення про особливості часової організації діяльності менеджерів в умовах тривалої соціальної невизначеності (2022–2026 рр.);

Дістало подальший розвиток:

- положення щодо взаємозв'язку мотивації досягнення та часової перспективи особистості;.

Розроблено:

- авторську програму психологічного супроводу «Темпоральні стратегії управлінської стійкості», спрямовану на гармонізацію часової перспективи та розвиток професійної самоефективності менеджерів в умовах тривалого кризового навантаження.

Практичне значення. Отримані результати можуть бути використані для розробки програм психологічної підтримки управлінців, впровадження стратегій розподіленого лідерства в організаціях та вдосконалення систем тайм-менеджменту в умовах дефіциту часу та високого ризику.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи – 90 сторінок, основний обсяг – 64 сторінки. Робота містить 5 таблиць, 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ ТА ЧАСОВОЇ ПЕРСПЕКТИВИ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність мотивації досягнення в сучасній психології

Феномен мотивації досягнення традиційно посідає центральне місце в системі психологічного знання, виступаючи фундаментальним детермінантом активності особистості у професійній та особистісній сферах. У широкому сенсі мотивація розглядається як складна сукупність психологічних чинників, що визначають спрямованість, інтенсивність та стійкість людських дій. Однак, сучасна психологічна думка, особливо в умовах соціальної нестабільності 2022–2026 років, відходить від спрощеного розуміння мотивації як лінійного прагнення до успіху. Натомість поширення набувають багатовимірні моделі, що інтегрують когнітивні, емоційні та регулятивні компоненти особистості. У межах такого підходу мотивація досягнення розглядається як важливий внутрішній регулятор, що забезпечує підтримання професійної ефективності, психологічної стійкості та здатності до адаптації в умовах тривалого стресу завдяки розвиненим механізмам саморегуляції та самоефективності. Це сприяє здатності управлінця адаптивно реагувати на умови дестабілізованого професійного середовища, зберігати усвідомленість у постановці та реалізації професійних цілей, а також підтримувати суб'єктну позицію й відчуття контролю над власною професійною діяльністю.

Класичний підхід до розуміння мотивації досягнення, закладений у працях Д. Мак-Клелланда [52], базується на концепції набутих потреб, де потреба в успіху визначається як прагнення до самореалізації та підтвердження власної фахової спроможності через вирішення завдань помірної складності. У цій парадигмі суб'єкт, орієнтований на досягнення, віддає перевагу ситуаціям, де результат діяльності безпосередньо залежить від його особистих зусиль, а не від випадкових обставин. Дж. Аتكінсон поглибив

цей підхід, розробивши математичну модель, згідно з якою сила мотивації є функцією від мотиву, суб'єктивної ймовірності успіху та спонукальної цінності успіху. Принциповим моментом у моделі Дж. Аткинсона виступає обернена залежність між суб'єктивною імовірністю успіху та його емоційною валентністю: чим вищим є рівень складності професійного завдання, тим більшу інтенсивність гордості та фахового задоволення відчуває менеджер у разі його успішної реалізації. Це створює специфічний психологічний профіль управлінця, який ігнорує занадто легкі завдання (низька цінність) та занадто складні (низька ймовірність), зосереджуючись на зоні «оптимального виклику». Така орієнтація є критично важливою для управлінської діяльності, оскільки забезпечує баланс між ризиком та прагматичним розрахунком [53]. Подальший розвиток теорії в роботах Дж. Аткинсона та Х. Хекхаузена дозволив виокремити дуальну структуру мотивації досягнення, що включає два відносно автономні мотиваційні компоненти: прагнення до успіху та уникнення невдачі [38; 46]. Зазначена диференціація є принциповою для аналізу діяльності менеджерів, оскільки визначає характер їхнього цілепокладання та готовність до ризику. Згідно з дослідженнями, особи з переважанням мотиву досягнення успіху демонструють вищу наполегливість перед обличчям перешкод, тоді як особи з домінуванням мотиву уникнення невдачі схильні до когнітивного спотворення результатів: успіх вони приписують зовнішнім обставинам, а невдачу – власному безсиллю. В умовах кризи це призводить до поляризації поведінкових стратегій. Менеджери, орієнтовані на успіх, використовують невдачу як інформаційний зворотний зв'язок для корекції планів, тоді як «уникаючі» управлінці потрапляють у пастку вивченої безпорадності. Таким чином, домінування мотиву уникнення невдачі веде до обрання або надмірно простих, або нереалістично складних завдань, що нівелює особисту відповідальність за результат, тоді як прагнення успіху формує проактивну суб'єктну позицію [20; 23].

У сучасних інтерпретаціях мотивація досягнення все частіше аналізують через призму теорії самодетермінації (Е. Десі, Р. Раян), яка акцентує увагу на

важливості внутрішньої (інтринсивної) мотивації [41]. Відповідно до цього підходу, вищим рівнем розвитку мотиваційної сфери є стан, за якого діяльність стає самоцінною, а суб'єкт відчуває автономію, компетентність та зв'язок з іншими людьми. Е. Десі та Р. Раян запропонували «Індекс прагнень», який розділяє життєві цілі на внутрішні (особистісне зростання, здоров'я, суспільна користь) та зовнішні (багатство, відомість, привабливість). Для професійної діяльності менеджера це означає перехід від орієнтації на зовнішні стимули до внутрішнього інтересу до самого процесу управління та професійного самовдосконалення. Спостерігається, що внутрішні прагнення забезпечують триваліше задоволення життям та вищу самоефективність, оскільки вони спрямовані на реалізацію базових психологічних потреб, а не лише на соціальне схвалення. Встановлено, що внутрішня мотивація забезпечує значно вищу стійкість особистості в умовах тривалого стресу, оскільки вона менше залежить від мінливих зовнішніх обставин і базується на глибоко інтерналізованих цінностях. В умовах тривалих криз ціннісна сфера менеджерів трансформується: керівники вищої ланки схильні зміщувати акцент на власні спроможності та незалежність, водночас виявляючи зростаючу недовіру до зовнішніх систем управління [41; 59].

Особливого значення сутність мотивації досягнення набуває кумулятивного ефекту дестабілізаційних чинників кризових умов та радикальної соціальної невизначеності, що є визначальною характеристикою воєнного та поствоєнного контексту України періоду 2022–2026 років. У таких екстремальних обставинах мотивація виконує компенсаторно-регулятивну функцію, забезпечуючи не лише поведінкову активацію, а й стійку психологічну адаптацію, підтримуючи механізми особистісного самозбереження індивіда. Як зазначає М. Смульсон, в ситуації повної дестабілізації зовнішнього середовища життєві та професійні обставини трансформуються у процеси смислопошукової діяльності, розв'язання яких потребує мобілізації не лише інтелектуальних та вольових ресурсів, а й глибокого переосмислення власного життєвого досвіду.

У таких умовах мотивація досягнення виступає важливим психологічним механізмом підтримання цілеспрямованої професійної активності менеджера, забезпечуючи здатність зберігати орієнтацію на майбутнє, здійснювати планування діяльності, прогнозувати можливі результати та формулювати професійні цілі навіть в умовах нестабільності, високого рівня невизначеності та обмеженості достовірної прогностичної інформації. Вона виконує функцію когнітивного регулятора, сприяючи збереженню цілісності часової перспективи особистості та запобігаючи звуженню орієнтації на майбутнє, що нерідко спостерігається в умовах тривалого соціального дистресу та хронічного психоемоційного напруження.

Згідно з процесуально-сисловою моделлю розвитку життєвої компетентності, на інноваційному рівні мотивація дозволяє суб'єкту не просто пристосовуватися до змін, а здійснювати активне самопроєктування. Це дає змогу управлінцю виходити за межі звичних стереотипів мислення та знаходити нові можливості для саморозвитку і професійної реалізації навіть у дестабілізованому середовищі. Високий рівень розвитку мотивації досягнення забезпечує перехід від пасивного очікування до когнітивного прогнозування можливих сценаріїв майбутнього, у межах якого поточна діяльність набуває значущості через її зв'язок із професійною перспективою особистості.

Роль мотивації досягнення у професійному становленні менеджера розкривається через складну ієрархічну структуру. Сучасні дослідження [10] пропонують виділяти чотири ключові компоненти професійної мотивації управлінців:

1. Особистісно-мотиваційний: потреба у володінні фаховими навичками для подальшої самореалізації особистості у професійній сфері.
2. Когнітивний: знання технологій мотивування персоналу та розуміння його психологічних особливостей.
3. Діяльнісний: вміння безпосередньо організовувати комунікацію в кризових умовах, а також здатність самотивувати власну діяльність.
4. Рефлексивний: здатність аналізувати власні стани.



Рис. 1.1 Структура професійної мотивації менеджерів в умовах кризи

Джерело: адаптовано за [10]

Ця структура демонструє, що мотивація досягнення не є статичною рисою, а розвивається як інтегративне утворення, де віра у власну самоефективність (за А. Бандурою) виступає центральним когнітивним елементом. Мотивація досягнення постає як багатокomпонентний конструкт, що інтегрує в собі наполегливість, впевненість у успіху, внутрішній локus контролю та готовність до вибору завдань високого рівня складності [39; 65]. Самоефективність, тобто переконаність особистості у здатності успішно реалізувати плани, безпосередньо корелює з рівнем амбіцій та наполегливістю у подоланні перешкод. У менеджерів цей зв'язок є визначальним для прийняття відповідальних рішень: висока самоефективність дозволяє

розглядати складні виклики не як загрози, а як задачі, що потребують вирішення, а це суттєво знижує ризик професійного вигорання.

У сучасній психології мотивації дедалі більше уваги приділяється вивченню саморегулятивних механізмів особистості, де означений феномен розглядається як інтегративний ресурс управлінця. Саморегуляція в контексті мотивації досягнення передбачає здатність суб'єкта свідомо керувати своїми імпульсами, розподіляти часові ресурси та підтримувати активність у напрямку довгострокових цілей. У кризових ситуаціях саме розвинена здатність до вольового самоконтролю дозволяє уникнути «синдрому відкладеного життя» та прокрастинації, які часто виникають як захисна реакція на травматичні події або невизначеність. Мотивація досягнення у цьому контексті функціонує як детермінант вольової активності суб'єкта, забезпечуючи спрямованість регулятивних зусиль на конструктивну трансформацію професійної ситуації. Успішність управлінської діяльності прямо залежить від здатності до саморегуляції, яка визначається як вміння розробляти та гнучко підтримувати заплановану поведінку для реалізації професійних цілей [61; 68].

Порівняльний аналіз теоретичних підходів дозволяє констатувати, що в сучасній психології управління спостерігається стійка тенденція до системної інтеграції мотиваційних та часових конструктів, які функціонують як єдиний регулятивний комплекс особистості менеджера. Прагнення до успіху є неможливим без урахування часового аспекту, оскільки кожна професійна мета має свою специфічну часову локалізацію та виступає уявним образом бажаного майбутнього результату, що безпосередньо спрямовує активність суб'єкта в теперішньому часі. Дослідження доводять, що особи з високим рівнем мотивації досягнення мають значно більш структуровану та пролонговану часову перспективу майбутнього (FTP), що дозволяє їм усвідомлювати інструментальну цінність поточної діяльності та бачити чіткий зв'язок між сьогоdnішніми зусиллями і відтермінованими результатами.

Цей взаємозв'язок забезпечується через механізми саморегуляції, які дозволяють управлінцю вольовим шляхом утримувати цілісність життєвого шляху та уникати фіксації на негативних аспектах теперішнього або відчуття зумовленості обставинами навіть під тиском соціального стресу. Наразі такий стан є особливо актуальним для менеджерів в Україні, чия діяльність за визначенням є прогностичною та стратегічною, що вимагає здатності перетворювати ситуації невизначеності на конкретні стратегічні цілі та структуровані управлінські завдання. Мотивація досягнення виступає психологічною основою формування часової компетентності, забезпечуючи керівнику можливість зберігати суб'єктний контроль і здійснювати прогнозування розвитку організації в умовах вираженої соціокультурної нестабільності. Таким чином, інтеграція часових локусів дозволяє менеджеру не просто пристосовуватися до змін, а активно конструювати професійне майбутнє, спираючись на впевненість у власній самоефективності.

Підбиваючи підсумок теоретичного аналізу сутності мотивації досягнення, можна визначити її як інтегральну психологічну властивість особистості, що забезпечує продуктивність діяльності через єдність трьох вимірів:

1. Прагматичний: досягнення конкретних професійних результатів, що безпосередньо впливають на закріплення управлінця на високих статусних позиціях.

2. Адаптивний: збереження суб'єктної активності разом із підтримкою психологічної стійкості в умовах тривалого стресу й ризиків дестабілізованого середовища.

3. Смисловий: реалізація внутрішнього потенціалу керівника для смислової регуляції та ціннісної орієнтації у професійній діяльності.

У контексті суб'єктної активності управлінця мотивація досягнення розглядається не лише як стимул до діяльності, а як чинник формування професійної ідентичності та життєвої стратегії, що сприяє резильєнтності менеджера в умовах соціальної невизначеності.

1.2. Часова перспектива особистості як психологічний конструкт

Сучасне розуміння часової перспективи майбутнього (Future Time Perspective – FTP) базується на трикомпонентній моделі, що включає когнітивну, емоційну та діяльнісну складові. Когнітивний компонент визначає глибину планування та здатність менеджера вибудовувати послідовність проміжних цілей. Емоційний компонент відображає ставлення до майбутнього: воно може сприйматися як простір можливостей або як зона загрози, що прямо корелює з рівнем тривожності суб'єкта. Діяльнісний аспект визначає реальну готовність до здійснення кроків у сьогоденні заради відтермінованого результату. В умовах соціальної нестабільності спостерігається десинхронізація цих компонентів: менеджер може когнітивно розуміти необхідність планування, але під впливом страху перед непередбачуваністю обставин демонструвати блокування реальної активності.

У системі психологічного знання категорія часу посідає концептуально значуще місце, виступаючи не лише об'єктивною фізичною координатою існування, а й внутрішнім регуляторним чинником, що визначає структурну організацію життєвого процесу та рівень реалізованості особистості [22]. У психологічному вимірі час набуває суб'єктивної інтерпретації та функціонує як когнітивно-афективна конструкція, що забезпечує інтеграцію досвіду, формування цілей і регуляцію поведінки. У цьому контексті психологічний час особистості розглядається як багатовимірна система, яка включає репрезентації минулого досвіду, актуального стану та очікуваного майбутнього, забезпечуючи їх узгодженість у межах індивідуальної картини світу.

Психологічний час особистості виконує інтегративну функцію, виступаючи механізмом поєднання різних аспектів життєдіяльності, зокрема когнітивних, емоційних і поведінкових компонентів. Він опосередковує взаємодію між зовнішніми соціальними умовами та внутрішніми психічними процесами, забезпечуючи регуляцію активності суб'єкта відповідно до його

цілей, цінностей і очікувань [29]. При цьому особливого значення набуває здатність особистості до часової організації діяльності, що проявляється у плануванні, прогнозуванні та оцінюванні результатів власної активності в різних часових інтервалах.

Феномен часової перспективи (ЧП) у сучасній психології інтерпретується як складний когнітивно-регуляторний процес, пов'язаний із селективним розподілом уваги суб'єкта між різними часовими модусами (минуле, теперішнє, майбутнє). Це несвідомий процес, за допомогою якого особистий та соціальний досвід розподіляється за часовими категоріями, що надають життю порядок, зв'язність та смисл. Ф. Зімбардо та Дж. Бойд визначають часову перспективу як фундаментальну структуру психологічного часу, яка діє як базовий когнітивний орієнтир, визначаючи пріоритетність цілей та впливаючи на прийняття рішень, зокрема в умовах невизначеності. Часова перспектива забезпечує структурування індивідуального досвіду та виконує функцію координації короткострокових і довгострокових орієнтирів діяльності, що є необхідною умовою формування цілісної поведінкової стратегії. Особливу роль у цьому процесі відіграє «транспективність» – здатність суб'єкта одночасно утримувати в свідомості минулий досвід, актуальні умови сьогодення та уявний образ майбутнього, вибудовуючи між ними причинно-наслідкові зв'язки [22; 42; 62; 63; 70].

У межах сучасних досліджень часова перспектива розглядається як динамічна система, параметри якої можуть змінюватися під впливом індивідуально-психологічних характеристик і соціоконтекстуальних чинників. Зокрема, рівень розвитку саморегуляції, самоефективності та мотивації досягнення визначає ступінь структурованості часової перспективи, її орієнтацію на майбутнє та здатність до підтримання цілеспрямованої активності. Таким чином, психологічний час і часова перспектива виступають ключовими детермінантами функціонування особистості, забезпечуючи узгодженість її діяльності в часовому вимірі та адаптацію до змінних умов середовища.

Теоретичний аналіз проблеми суб'єктивного часу дозволяє виділити три взаємопов'язані напрямки його представлення на індивідуальному рівні: уявлення про метричні властивості часу (тривалість), топологічні властивості (послідовність) та орієнтування в часі (власне часова перспектива та часові еталони) [22]. Фундаментальний внесок у розуміння цього конструкту зробив К. Левін, визначивши часову перспективу як сукупність поглядів індивіда на його психологічне майбутнє та минуле, що існують у даний конкретний момент часу [62]. Відповідно до ідей Ф. Зімбардо та Дж. Бойда, часова перспектива є часто неусвідомленим ставленням особистості до часу, процесом, у якому безперервний потік буття групується в часові категорії, що допомагають структурувати життєвий досвід [63].

Найбільш валідизованою моделлю в сучасних дослідженнях є структура часової перспективи за Ф. Зімбардо, яка охоплює три часові локуси: минуле, теперішнє та майбутнє. У контексті нашого дослідження, адаптованого до умов радикальної невизначеності, особливої ваги набувають такі аспекти часової орієнтації [70; 71]:

1. Рефлексія минулого досвіду: відображає ступінь впливу попередніх подій на поточні рішення. У кризових умовах цей показник часто демонструє, як пережите (зокрема травматичні події чи минулі помилки) обмежує або, навпаки, стимулює активність суб'єкта у сьогоденні.

2. Концентрація на актуальному теперішньому: розкриває ступінь залученості особистості у поточний момент. Високі показники за цим вектором часто свідчать про вимушену відмову від стратегічного планування на користь оперативного виживання під тиском обставин (синдрому ситуативної детермінації поведінки).

3. Орієнтація на майбутнє: відображає спрямованість особистості на досягнення відтермінованих цілей та реалізацію життєвих проєктів. Це фундаментальний показник управлінської діяльності, що визначає здатність до планування та дисципліни заради очікуваного успіху.

Зазначений трикомпонентний підхід унаочнює, як менеджер інтегрує власний досвід і поточні виклики у цілісну стратегію майбутніх досягнень».

Окрім базової спрямованості на майбутнє, повна структура моделі ZTPІ традиційно включає ще чотири виміри, які дозволяють деталізувати часову орієнтацію особистості [70; 71]:

1. Негативне минуле: аверсивний погляд на минулий досвід, що часто пов'язаний із травматизацією або його негативною реконструкцією. У нашому дослідженні цей аспект розглядається через призму впливу минулого досвіду на поточні рішення управлінця.

2. Позитивне минуле: тепле, ностальгічне ставлення до минулого, що виступає ресурсом психологічної стабільності.

3. Гедоністичне теперішнє: орієнтація на миттєве задоволення без врахування наслідків, що в управлінській діяльності може трансформуватися у гнучкість або, навпаки, імпульсивність.

4. Фаталістичне теперішнє: переконаність у зумовленості майбутнього зовнішніми факторами та відчуття обмеженості впливу на обставини. У контексті 2026 року цей вимір безпосередньо корелює із вимушеною концентрацією на труднощах теперішнього моменту, викликаного дестабілізацією середовища

Така розгорнута класифікація Ф. Зімбардо стала підґрунтям для розробки діагностичного інструментарію, де сфокусовуємося на найбільш релевантних для воєнного часу показниках: здатності до планування, впливі минулого та усвідомленні теперішніх викликів

Збалансована часова перспектива передбачає оптимальне поєднання часових модусів, за якого минулий досвід, орієнтація на майбутнє та актуальна діяльність функціонують як взаємопов'язані компоненти саморегуляції особистості. Вона визначається як здатність суб'єкта гнучко перемикатися між часовими горизонтами залежно від вимог ситуації, актуальних завдань та особистісних ресурсів [63]. Згідно з концепцією Ф. Зімбардо, оптимальний профіль часової перспективи передбачає високий рівень позитивного

минулого, помірно високий рівень орієнтації на майбутнє та гедоністичне теперішнє, а також низький рівень негативного минулого та переконаності у невідконтрольності теперішнього [70]. Саме такий баланс виступає базовим механізмом успішної адаптації та психологічного благополуччя особистості в стабільних умовах.

Водночас у ситуації тривалої соціальної кризи цей «ідеальний баланс» зазнає вимушеної трансформації. Як буде продемонстровано в емпіричній частині нашого дослідження, сучасні умови змушують управлінців зміщувати акценти з довгострокового планування на оперативну стійкість, що призводить до формування специфічного адаптивного профілю, де пріоритетним стає не ідеальна рівновага, а мобілізація внутрішніх ресурсів для виживання та розвитку.

У контексті професійної діяльності менеджерів критичне значення має аналіз часової перспективи майбутнього. Сучасні дослідження пропонують розглядати її не як унітарний фактор, а як трикомпонентну модель, що включає [57]:

1. Розширення (Extension): сприйняття людиною залишку свого життєвого часу відносно загальної тривалості життя, що визначає масштабність планування.
2. Можливості (Opportunity): уявлення про доступність нових цілей і планів, які суб'єкт ще об'єктивно спроможний реалізувати у майбутньому.
3. Обмеження (Constraint): усвідомлення неминучих бар'єрів та суб'єктивного відчуття звуження часового горизонту.

FTR визначається як гнучка когнітивно-мотиваційна структура, яка не просто відображає особистісні риси, а й активно формує процеси саморегуляції, цілепокладання та вибір життєвих стратегій [47]. У менеджерів FTR стає когнітивною матрицею суб'єктивного моделювання та прийняття стратегічних рішень [66].

Ключовою характеристикою часової перспективи є її динамічність. Хоча часова перспектива часто описується як відносно стабільна

індивідуальна особливість, вона здатна суттєво трансформуватися під впливом зовнішнього середовища, особливо в кризових умовах та ситуаціях невизначеності [66]. В умовах повномасштабної війни, характерної для сучасного контексту України (2022–2026 рр.), спостерігаються глибокі деформації темпоральної сфери особистості.

По-перше, відбувається порушення лінійності часу. Майбутнє перестає сприйматися як прогнозоване і зрозуміле, що породжує відчуття фрагментованості часової перспективи. Соціальна нестабільність руйнує попередні плани, які раніше були опорою для особистості, що веде до втрати орієнтирів та утруднення доступу до власних цінностей [26].

По-друге, в умовах кризи часова перспектива зазнає ситуативної динаміки. Респонденти в стані стресу часто демонструють тенденцію до «згортання» майбутнього, фокусуючись виключно на поточному виживанні [27]. Сприйняття часу виступає ключовим регулятором мотивації, оскільки в ситуації війни відбувається різке звуження часової перспективи, що спричиняє переорієнтацію з майбутньої самореалізації на емоційну регуляцію та безпеку [14]. Це явище може бути описане через феномен екзистенційного самозбереження («ефект оливкового дерева» за Д. Морселлі), коли в ситуації невизначеності майбутнього особистість або повністю його втрачає, або ж воно набуває принципово нових смислів, пов'язаних із екзистенційним вибором [27].

По-третє, спостерігається зміна суб'єктивної швидкості часу. У кризових ситуаціях час може суб'єктивно прискорюватися або, навпаки, уповільнюватися [26]. Для менеджерів, чия діяльність протікає в умовах дефіциту часу та високої відповідальності, така деформація сприйняття є критичною, оскільки вона прямо впливає на якість управлінських рішень та здатність до довгострокового планування [4; 67].

Особливим феноменом, що виникає як реакція на соціокультурну нестабільність, є т.з. «синдром відкладеного життя». Він характеризується поділом життєвого шляху на «підготовчий етап» (очікування завершення

кризи) та «реальне життя», яке почнеться колись потім [27]. Це призводить до деструкції часової перспективи майбутнього, оскільки людина припиняє ставити перед собою стратегічні цілі, обмежуючись ситуативним реагуванням. На противагу цьому, високий рівень професійної самоефективності дозволяє особистості зберігати цілісність часової перспективи навіть у дестабілізованому середовищі, виступаючи когнітивно-оціночною основою, яка протидіє фіксації на теперішньому часі через актуалізацію мотивації досягнення та механізми проактивної антиципації [23; 41].

Соціальне середовище виступає не просто фоном, а активним модератором формування часової орієнтації. Встановлено, що в ситуаціях високої напруги особистість змушена розділяти дійсність на «звичайну» та «екстремальну», що відбивається у фрагментованості часової перспективи [26]. Для управлінців у таких умовах центральним системоутворюючим фактором стає теперішній час (сьогодення), оскільки саме в ньому локалізовані ресурси для оперативного реагування на виклики [67]. Проте тривала фіксація на фаталістичному теперішньому веде до професійного вигорання та втрати стратегічного бачення.

Динамічність часових орієнтацій проявляється також у зміні ієрархії життєвих задач. Дослідження доводять, що під час тривалої війни життєва перспектива особистості трансформується: спостерігається компресія довгострокових планів та посилення значущості короткострокових цілей, пов'язаних із безпекою та матеріальним забезпеченням [27]. Разом з тим, на інноваційному рівні життєвої компетентності особистість здатна до самопроектування, тобто до вибудовування нових смислових зв'язків між минулим досвідом та неочевидними можливостями майбутнього [27].

Отже, часова перспектива особистості є складним, багатовимірним і динамічним психологічним конструктом і вона не є статичним відображенням часової осі, а виступає механізмом інтерпретації та організації суб'єктивного досвіду. У професійній діяльності менеджерів саме здатність зберігати цілісність та структурованість часової перспективи в умовах соціальної

нестабільності стає ключовим чинником професійної успішності та психологічної стійкості.

1.3. Мотивація досягнення як психологічний чинник формування часової перспективи менеджерів в умовах професійної невизначеності

Взаємозв'язок мотивації досягнення та часової перспективи менеджерів є одним із найбільш складних вузлів сучасної психології управління. У професійній діяльності менеджера, яка характеризується постійними фінансовими ризиками, дефіцитом часу, високою швидкістю змін та відповідальністю за прийняті рішення, ці два конструкти функціонують як інтегрована система регуляції суб'єктної активності [4]. Мотивація досягнення в цьому контексті розглядається не просто як прагнення до успіху, а як внутрішній рушійний чинник розвитку професіоналізму та ключовий управлінський механізм [10].

Теоретичний аналіз доводить, що мотиваційні цілі особистості за визначенням локалізовані у майбутньому [36]. Для менеджера здатність проектувати майбутні результати є професійно необхідною рисою. Особи з високим рівнем мотивації досягнення демонструють специфічний характер цілепокладання: вони обирають завдання середньої або помірної складності, де успіх залежить від їхніх особистих зусиль, а не від випадкових обставин [20; 23]. Така стратегія безпосередньо впливає на формування часової перспективи, роблячи майбутнє диференційованим, структурованим та передбачуваним.

На противагу цьому, домінування мотиву уникнення невдачі веде до деформації часової орієнтації. Менеджери з такою спрямованістю часто обирають або занадто легкі завдання, або нереалістично складні, що дозволяє їм знімати з себе відповідальність за результат [23]. У часовому вимірі це проявляється через компресію перспективи майбутнього, оскільки суб'єкт не бачить реального зв'язку між сьогоднішньою дією та відтермінованим результатом.

Сучасний стан управлінської діяльності в Україні (період 2022–2026 рр.) характеризується радикальною невизначеністю, спричиненою повномасштабною війною. У таких екстремальних умовах життєві та професійні обставини трансформуються у процеси смислопошукової діяльності, які потребують від особистості переосмислення досвіду. Саме за цих обставин мотивація досягнення виступає детермінуючим чинником, який стабілізує часову перспективу менеджерів та протидіє її фрагментації.

Дослідження показують, що під час тривалої війни відбувається порушення лінійності часу: майбутнє перестає бути прогнозованим, а попередні плани руйнуються [26]. Для менеджера це означає неможливість класичного стратегічного планування. У цих обставинах мотивація досягнення забезпечує адаптацію суб'єкта, детермінуючи збереження континуальності його часового горизонту через механізми рефлексії та антиципації [22]. Ті управлінці, чия мотивація базується на внутрішніх цінностях (інтринсивна мотивація), виявляють більшу психологічну стійкість, оскільки їхні цілі менше залежать від мінливого зовнішнього середовища [10].

Особливим феноменом, що виникає в умовах невизначеності, є зміна ієрархії життєвих задач. Спостерігається посилення значущості короткострокових цілей, пов'язаних із безпекою та виживанням [27]. Мотивація досягнення допомагає менеджеру вийти за межі стратегії «пасивного очікування» та перейти до інноваційного рівня життєвої компетентності, де навіть ситуація кризи розглядається як можливість для розгортання нових видів діяльності [27]. Досвід управління у турбулентні часи демонструє, що кумулятивний ефект криз не завжди веде до зневіри, а радше готує лідерів до майбутніх викликів через прийняття стратегії управління «від кризи до кризи» [59]. Водночас реалізація мотивації досягнення в управлінській практиці за умов невизначеності безпосередньо залежить від моделі лідерства. Ефективний керівник трансформує власну проактивність у безпечний психологічний простір організації, що через високий рівень емоційної компетентності та саморегуляції дозволяє зберігати командну

згуртованість та стійкість [13]. За таких екстремальних умов, коли традиційні ієрархічні структури деформуються, виникає потреба у впровадженні розподіленого лідерства (shared leadership), де управлінські функції гнучко адаптуються до ситуативних вимог та індивідуальної експертизи членів команди.

Для глибшого розуміння того, як мотивація формує часову перспективу менеджера, доцільно розглянути інтегровану модель, де мотивація досягнення де мотивація досягнення виступає джерелом мотиваційного потенціалу часової перспективи майбутнього. Дослідження ван Віанен та колег доводять, що орієнтація на майбутнє безпосередньо впливає на навчальну та професійну залученість, оскільки вона надає інструментальної цінності кожній дії в сьогоденні. Менеджер із високою мотивацією досягнення характеризується не лише постановкою професійних цілей, а й здатністю до їх послідовної реалізації через механізми саморегуляції. Розвинена рефлексія та самоефективність дозволяють менеджеру уникати фіксації на фаталістичному теперішньому, перетворюючи кризову ситуацію на простір для самопроєктування і це забезпечується через чотирикомпонентну модель професійної мотивації [10; 36]:

1. Особистісно-мотиваційний компонент (усвідомлення життєвих та професійних смислів);
2. Когнітивний компонент (оцінка наявних ресурсів);
3. Діяльнісний компонент (реалізація планів в умовах дефіциту часу);
4. Рефлексивний компонент (аналіз результатів діяльності).

Така структура дозволяє менеджеру забезпечувати проактивну самодетермінацію в теперішньому часовому модусі, де конструювання майбутнього є наслідком цілеспрямованої суб'єктної активності.

Центральною ланкою, що поєднує мотивацію та час, є віра у власну самоефективність (за А. Бандурою). Самоефективність визначається як переконаність людини у здатності успішно реалізувати плани та мобілізувати ресурси, необхідні для контролю над подіями життя. А. Бандура підкреслював,

що очікування самоефективності визначають, чи буде розпочато поведінку подолання, скільки зусиль буде витрачено і як довго вони підтримуватимуться перед обличчям перешкод. У менеджерів у менеджерів висока самоефективність діє як інтегративний когнітивний центр, що структурує інформацію про минулі досягнення, непрямий досвід та емоційний стан для прийняття рішень. Встановлено, що менеджери з високою самоефективністю схильні бачити майбутнє як простір можливостей, а не обмежень, що дозволяє їм вибудовувати пролонговані часові перспективи навіть у ситуації високої невизначеності [39; 58; 60].

У кризових умовах самоефективність безпосередньо корелює з інтернальним локусом контролю. Менеджери-інтернали переконані, що успіх діяльності залежить від їхніх зусиль, що забезпечує високу працездатність та аналітичний тип планування часу [22]. Натомість екстернали схильні до ретроспективної часової орієнтації з фіксацією на минулому досвіді, що веде до пасивності та сприйняття майбутнього як зумовленого зовнішніми обставинами [22].

За відсутності адекватної мотивації досягнення та низької самоефективності менеджер потрапляє у деструктивні стани. Згідно з мета-аналітичними даними Г. Бейрд, низька орієнтація на майбутнє та схильність до сприйняття подій як невідконтрольних негативно корелюють із процесами моніторингу цілей та регулятивною здатністю (r коливається від 0.00 до -0.27, відображаючи тенденцію до зворотного зв'язку).

Це призводить до звуження часової перспективи до актуального моменту (ситуативного теперішнього), коли увага управлінця фокусується лише на операційних задачах через відчуття неможливості вплинути на результат. З іншого боку, спостерігається дезорганізація діяльності при виникненні перешкод, що характерно для осіб із домінуванням мотивації уникнення невдачі. Такі управлінці схильні до уникнення складних завдань (що відображено у нашому опитувальнику) та прокрастинації, що суттєво звужує горизонт планування до кількох годин або днів. Нездатність побачити

інструментальний зв'язок між зусиллями сьогодні та результатом завтра руйнує цілісність життєвого шляху особистості [61; 66].

Важливо враховувати також «ефект оливкового дерева» (за Д. Морселлі), згідно з яким у ситуації радикальної екстремальної невизначеності збереження орієнтації на майбутнє забезпечується через актуалізацію глибоких ціннісно-сміслових структур особистості, що виступає противагою психологічній деструкції [27]. Мотивація досягнення тут виступає внутрішнім детермінуючим ресурсом, що дозволяє обрати суб'єктну позицію.

Висновки до розділу 1

Аналіз теоретичних джерел дає підстави для висновку, що прагнення до успіху є тим фундаментом, який визначає структуру сприйняття часу та допомагає керівнику не втрачати стратегічні орієнтири навіть у періоди гострої невизначеності та тимчасового застою. Мотивація досягнення виступає не просто спонукальним стимулом, а фундаментальною властивістю особистості, а фундаментальною властивістю особистості, що визначає цілісність життєвого процесу та здатність управлінця керувати собою в часовому континуумі.

Встановлено, що мотивація досягнення реалізує свій вплив на структурування психологічного часу через три ключові функції:

1. Прогностична. Спрямована на формування здатності ставити стратегічні життєві та професійні цілі в дестабілізованому середовищі, вона спирається на обґрунтовану М. Де Вольдером та В. Ленсом когнітивну здатність суб'єкта антиципувати довгострокові результати діяльності та приписувати високу валентність віддаленим цілям. За радикальної невизначеності цей механізм допомагає менеджеру уникнути компресії або звуження часового горизонту, зберігаючи майбутнє як простір імовірнісних можливостей, а не лише зону ризику. Мотивація у цьому разі виконує роль когнітивного регулятора для проектування діяльності із просторово-часовим випередженням.

2. Регулятивна. Забезпечує свідоме керування часовими ресурсами, що мінімізує ризик виникнення деструктивних станів (прокрастинації, паніки чи інертності під час прийняття рішень). Внутрішня мотивація досягнення постає як енергетичний ресурс саморегуляції, який узгоджує професійні наміри з реальними діями управлінця. Це підтримує працездатність і запобігає емоційному вигоранню в умовах тривалого соціального стресу.

3. Смыслоутворююча. Мотивація досягнення надає управлінській діяльності професійної осмисленості через інтеграцію ретроспективного досвіду суб'єкта з потенційними можливостями майбутнього. Завдяки механізмам інтерпретації та рефлексії менеджер трансформує дестабілізуючі обставини у процеси смыслопошукової діяльності, вирішення яких стимулює його професійний розвиток. Відтак часова перспектива функціонує як інструмент самопроєктування, де кожна поточна дія пов'язується з цілісною життєвою траєкторією особистості.

У ситуації радикальної професійної невизначеності та зовнішнього хаосу цей взаємозв'язок забезпечує формування часової компетентності керівника. Здатність пролонгувати часовий горизонт планування завдяки розвиненій мотивації до успіху та вірі у власну самоефективність дозволяє суб'єкту зберігати контроль над реальністю й запобігає виникненню синдрому відкладеного життя.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ ТА ЧАСОВОЇ ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖЕРІВ

2.1. Програма та методи психодіагностичного дослідження

Емпіричне дослідження психологічних особливостей менеджерів в умовах тривалої кризи (2022–2026 рр.) потребує специфічного методологічного підходу, який би дозволив поєднати об'єктивність кількісних показників із глибиною якісної інтерпретації станів «Homo zwischens» – людини переходу [27]. Основна мета цього етапу роботи полягає у верифікації теоретичної моделі, згідно з якою мотивація досягнення виступає ключовим чинником структурування психологічного часу особистості управлінця.

Методологічне обґрунтування та стратегія дослідження. Особливості соціокультурної ситуації та чинні безпекові обмеження зумовили вибір стратегії неекспериментального констатувального дослідження. Пріоритет було надано онлайн-інструментарію як найбільш адаптивному способу взаємодії з респондентами в поточних умовах. Такий вибір зумовлений потребою забезпечити максимальну анонімність та психологічний комфорт респондентів, що є критичним забезпечення високої валідності самозвіту респондентів у сенситивних аспектах, що стосуються страху невдачі та відчуття невідконтрольності майбутнього. Це дозволило мінімізувати дію чинника соціальної бажаності та отримати об'єктивні дані щодо внутрішньої напруги управлінців у ситуації невизначеності.

Сформований діагностичний комплекс об'єднує стандартизовані та валідні психодіагностичні методики, що забезпечує комплексний аналіз визначених емпіричних показників. Структура методичного пакета дозволяє системно охопити всі ключові змінні дослідження: мотиваційну спрямованість особистості, специфіку структурування часових модусів та базовий регулятивний ресурс управлінця (професійну самоефективність).

Характеристика вибірки. Для забезпечення репрезентативності результатів у межах обраного об'єкта, вибірка була сформована за допомогою методу «снігової кулі» (snowball sampling) та залучення професійних бізнес-спільнот. Загальний обсяг вибірки склав 60 осіб, що для пілотажного дослідження в умовах кризи є достатнім для виявлення стійких кореляційних тенденцій.

Склад респондентів відображає реальну структуру сучасного українського менеджменту:

1. Ієрархічний рівень: до опитування були залучені суб'єкти підприємницької діяльності, управлінці середньої ланки великих національних компаній (зокрема, представники ритейл-сектору, наприклад, компанії «Розетка»). Це дозволяє проаналізувати вплив мотивації досягнення у різних масштабах відповідальності.

2. Професійна сфера: вибірка охоплює широкий спектр галузей – від високотехнологічного ІТ-сектору до сфери послуг, що забезпечує інваріантність отриманих даних щодо специфіки діяльності.

3. Географічний та безпековий фактор: особливістю вибірки є включення менеджерів, які продовжують діяльність безпосередньо в Україні, а також групи осіб (11 респондентів), які працюють в українських компаніях, перебуваючи за кордоном, їхня діяльність поєднує дистанційне управління командами в Україні та/або стратегічну адаптацію бізнес-моделей до міжнародного ринкового середовища. Така диференціація дозволяє врахувати вплив екстернальних чинників безпеки та просторової віддаленості від зони бойових дій на ступінь відчуття невідконтрольності теперішнього та горизонт планування.

4. Досвід: стаж управлінської діяльності респондентів варіюється від початкових етапів до понад 20 років, що надає можливість оцінити часову перспективу як через призму становлення, так і через призму збереження професійної ідентичності.

Узагальнений соціо-демографічний профіль менеджерів, які склали вибірку сукупність дослідження (N=60), наведено у Таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Соціо-демографічний профіль досліджуваної вибірки (N=60)

Характеристика	Опис категорій	Кількість / Специфіка
Стать	Чоловіки / Жінки	Змішана вибірка
Вік	Від 25 до 50 років	Середній вік активного менеджменту
Управлінський стаж	Від 3 до 28 років	Від лінійних менеджерів до топ-керівників
Сфери діяльності	ІТ, Ритейл (Розетка), Послуги, ФОП	Полісферність
Географія	Україна / За кордоном	49 осіб в Україні, 11 – за кордоном

Джерело: сформовано автором на основі власних емпіричних даних

Емпіричне дослідження реалізовано за допомогою комплексу з трьох стандартизованих методик. Для забезпечення порівнянності результатів та коректності математико-статистичного аналізу, первинні дані за всіма показниками було піддано процедурі математичного нормування.

1. Діагностика мотивації досягнення (діагностичний блок на основі методик Т. Елерса та А. Реана). Цей інструментарій було обрано як фундаментальний для вимірювання незалежної змінної нашого дослідження. В умовах затяжної соціально-економічної невизначеності критично важливо диференціювати два вектори професійної активності: конструктивне «прагнення до успіху» та захисне «уникнення невдачі».

Функціональне призначення. Опитувальник дозволяє зафіксувати рівень готовності менеджера до обґрунтованого ризику заради досягнення

надрезультатів, а також оцінити суб'єктивну цінність професійних перемог та рівень вольової наполегливості у досягненні поставлених цілей.

Кризовий аспект. Особливу увагу приділено діагностиці «страху перед невдачею» та чутливості до деструктивного впливу поразок на подальшу мотивацію. У менеджерів, що перебувають у стані транзитивності, високий рівень тривожності та схильність до сумнівів у власних силах часто блокують здатність до стратегічного проектування. Це призводить до вибору стратегії «уникнення складних завдань», що перетворює майбутнє на зону потенційної загрози, а не нових можливостей. Методик Елерса, Реана в нашому контексті виступає чутливим індикатором енергетичного ресурсу особистості, необхідного для утримання часової та цільової цілісності [23; 24].

2. Опитувальник часової перспективи (ZTPІ Ф. Зімбардо). Це центральний методологічний інструмент, що дозволяє експлікувати несвідомий процес структурування особистого досвіду за часовими категоріями. Дослідження здійснювалося за допомогою версії опитувальника ZTPІ, що дозволило отримати цілісний темпоральний профіль респондентів із подальшим аналізом найбільш релевантних для кризового стану часових орієнтацій, які визначають поведінку управлінця в кризовий період:

– Часова перспектива: Орієнтація на Майбутнє (Future): відображає загальну спрямованість особистості на відтерміновані результати, здатність до довгострокового планування та антиципації (передбачення) подій. Для сучасного українського менеджера високі показники за цією шкалою свідчать про збереження суб'єктності та здатність виходити за межі «пастки теперішнього», формуючи візію розвитку компанії всупереч невизначеності.

– Часова перспектива: орієнтація на Негативне минуле (Past Negative) та Фаталістичне теперішнє (Present Fatalistic). Згідно з моделлю Ф. Зімбардо, ці шкали відображають рівень дезадаптації менеджера в умовах кризи. Фіксація на фаталізмі теперішнього як реакція на хронічний стрес щільно переплітається з негативним сприйняттям попереднього досвіду та відчуттям безпорадності. Аналіз цих модусів дозволяє зафіксувати ступінь вимушеного

звуження часового горизонту під впливом макросоціальної невизначеності, коли традиційне розведення теперішнього та минулого втрачає свою функціональну автономію.

3. Методика вимірювання самоефективності (Дж. Маддукс, М. Шеєр). У нашому дослідженні самоефективність розглядається не просто як впевненість у позитивному результаті, а як ключовий психологічний модератор, що інтегрує мотиваційні драйвери та часові локуси в цілісну поведінкову стратегію.

Зміст шкал. Використаний діагностичний блок спрямований на оцінку когнітивної впевненості керівника у власній здатності ефективно діяти в принципово нових умовах. Питання фокусуються на вмінні долати перешкоди, здатності до швидкого прийняття рішень у складних ситуаціях та загальному відчутті контролю над результатами своєї діяльності.

Логіка включення. Спираючись на концепцію А. Бандури, ми припускаємо, що саме самоефективність визначає вектор трансформації мотивації досягнення під тиском зовнішніх обставин. Вона виступає внутрішнім ресурсом, що дозволяє менеджеру маркувати кризу як керовану ситуацію, забезпечуючи пролонгацію, забезпечуючи пролонгацію часової перспективи навіть у ситуації дефіциту об'єктивних гарантій успіху. Високий рівень самоефективності є запобіжником компресії життєвого простору до вузьких меж виживання.

Для забезпечення системності та наочності представленого інструментарію, зв'язок між структурними компонентами анкети та психологічними змінними візуалізовано у Таблиці 2.2.

Методичний апарат дослідження зв'язку мотивації та часу

Змінна дослідження	Методика (автори)	Психологічний зміст
Мотивація досягнення	Т. Елерс, А. Реан	Визначення домінуючого вектора активності: «прагнення до успіху» vs «уникнення невдачі» [23; 24].
Часова перспектива	ZTPІ (Ф. Зімбардо)	Орієнтація на Майбутнє; оцінка шкал Негативного минулого та Фаталістичного теперішнього як чинників дезадаптації [20; 70; 71].
Самоефективність	Дж. Маддукс, М. Шеєр	Оцінка рівня предметної та міжособистісної самоефективності; визначення когнітивно-поведінкової впевненості у подоланні перешкод [39; 65].

Джерело: сформовано автором на основі [20; 23; 24; 39; 65; 70; 71]

Завершальним етапом проєктування програми дослідження стало формулювання наукових припущень, що базуються на системному аналізі взаємозв'язку мотиваційних та темпоральних конструктів, описаних у теоретичній частині роботи. Перша гіпотеза емпіричного дослідження полягає у припущенні про існування прямого позитивного зв'язку між рівнем мотивації досягнення та ступенем структурованості орієнтації на майбутнє. Спираючись на модель Дж. Аткинсона та концепцію «мотиваційної сили перспективи майбутнього» Л. Андре, припускаємо, що менеджери з високим прагненням до результату демонструють здатність утримувати пролонгований горизонт планування навіть у ситуації радикальної воєнної невизначеності [36; 38]. Мотивація тут виступає не лише стимулом до дії, а й когнітивним механізмом, що робить майбутнє суб'єктивно «насиченим» та передбачуваним.

Друга гіпотеза стосується ресурсної функції самоефективності, яка розглядається як психологічний чинник, пов'язаний із подоланням негативного впливу депресивного сприйняття минулого досвіду та відчуття невідконтрольності теперішнього на прийняття управлінських рішень. Згідно з соціально-когнітивною теорією А. Бандури, високий рівень самоефективності дозволяє менеджеру зберігати регулятивний контроль над організацією власної діяльності у часі, сприяючи більш адаптивному сприйняттю кризових ситуацій як простору можливих рішень, а не сукупності непереборних обмежень.

Третє припущення стосується специфічного феномену «компресії часу», характерного для стану «Homo zwischens» в умовах тривалого воєнного та соціокультурного стресу. Припускаємо, що за умов збереження високої мотивації досягнення успіху, загальний темпоральний профіль менеджерів характеризуватиметься взаємозв'язком між показниками ситуативної зануреності (у модусах теперішнього та минулого) та збереженням помірного рівня орієнтації на Майбутнє. Описана тенденція відображатиме дію адаптивних психічних механізмів, де часовий горизонт вимушено звужується до актуальних тактичних завдань під тиском зовнішньої невизначеності, проте внутрішній драйв до успіху запобігає повному руйнуванню життєвої перспективи.

Для наочного відображення логіки дослідження та висунутих припущень нами була розроблена авторська концептуальна модель (Рис. 2.1). Зазначена модель дозволяє інтегрувати емпіричні показники мотивації, самоефективності та часової перспективи у цілісну систему. Графічна репрезентація цих зв'язків слугує основою для подальшої статистичної верифікації емпіричних даних та інтерпретації виявлених психологічних закономірностей.

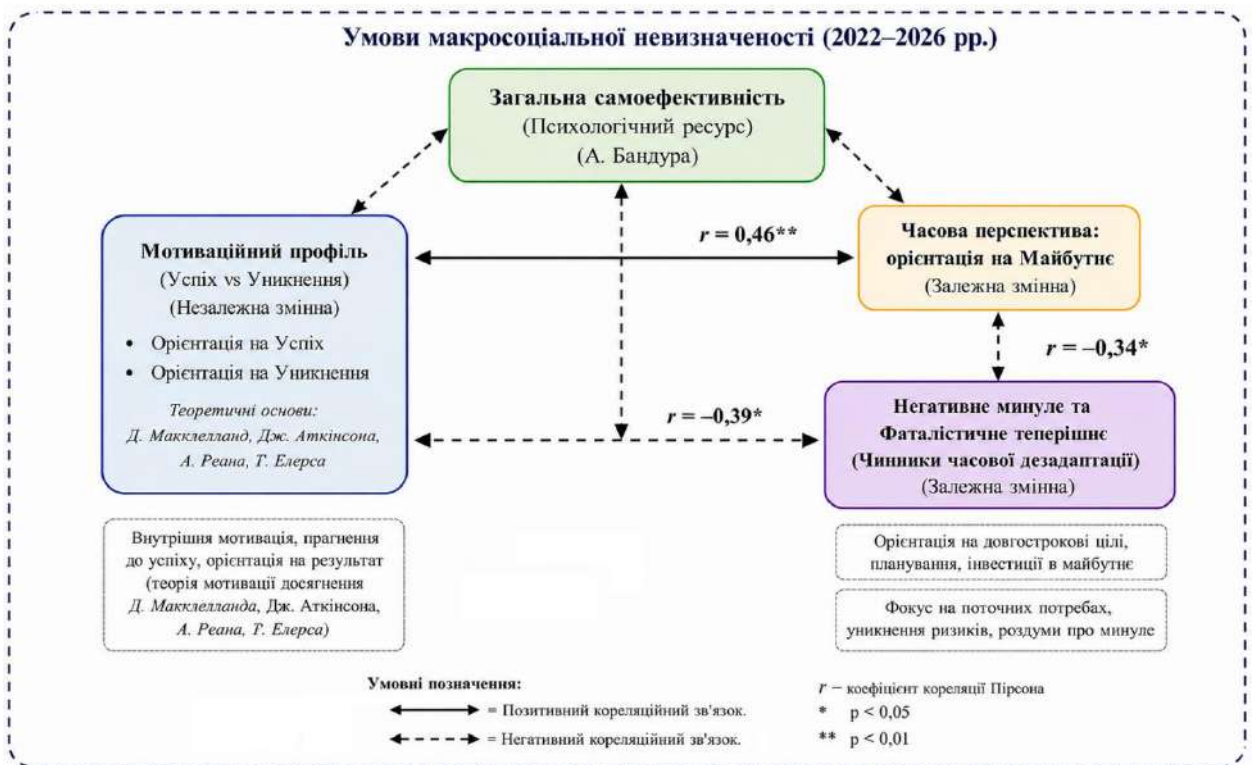


Рис. 2.1. Концептуальна модель взаємозв'язку мотивації та часової перспективи менеджерів

Джерело: розроблено автором на основі [22; 36; 39; 65; 70]

2.2. Організація та етапи дослідження

Методологічна структура емпіричного дослідження була розроблена з урахуванням специфіки мотиваційної сфери менеджерів, а також особливостей професійної діяльності в умовах підвищеної соціальної напруженості, невизначеності та кризових викликів, характерних для 2026 року. Враховуючи стан «Номо zwischens» (людини переходу), описаний у теоретичній частині роботи, організація дослідження мала на меті не лише фіксацію статистичних показників, а й виявлення глибинних адаптивних механізмів структурування психологічного часу [27].

Процес реалізації емпіричного пошуку було структуровано у три логічно послідовні етапи, що дозволило забезпечити внутрішню валідність та об'єктивність отриманих даних.

Перший етап (Підготовчо-діагностичний). Основним завданням початкового етапу, що тривав протягом першої половини квітня 2026 року,

було формування релевантного діагностичного пакету. Для забезпечення надійності результатів в умовах тривалого суспільного стресу було обрано компактні стандартизовані інструменти з високим рівнем валідності. Діагностичний пакет складався з стандартизованих тестових бланків за методиками Т. Елерса, А. Реана, опитувальника ZTPІ Ф. Зімбардо та шкали самооефективності Дж. Маддукса – М. Шеєр.

Пріоритетним методологічним фокусом під час реалізації цього кроку емпіричного дослідження стало проведення пілотажної апробації діагностичного інструментарію серед фокус-групи менеджерів для верифікації змістової валідності питань в актуальному соціокультурному контексті. У ньому взяли участь 13 менеджерів (особисті знайомі автора), що представляли різні сфери бізнесу. Метою пілотажу була перевірка зрозумілості тверджень та попередня оцінка внутрішньої узгодженості шкал (розрахунок коефіцієнта альфа Кронбаха) у форматі шкали Лайкерта, що підтвердило первинну надійність та придатність інструментарію для подальшого аналізу придатність інструментарію для подальшого аналізу. Зокрема, перевірялося, чи не викликають терміни, що стосуються «майбутнього» або «екстремальної невизначеності», захисних реакцій або когнітивного дисонансу у респондентів, які щоденно працюють у зоні ризику [22]. За результатами пілотажу було уточнено інструкцію, акцентувавши увагу на повній анонімності та важливості фіксації «першої реакції», що дозволяє мінімізувати вплив соціальної бажаності відповідей.

Другий етап (Емпіричний збір даних). Безпосередній збір емпіричного матеріалу здійснювався у період з 28 по 30 квітня 2026 року. Такий стислий часовий проміжок був обраний свідомо, щоб зафіксувати «зріз» станів управлінців у відносно гомогенному безпековому та соціально-політичному фоні, уникаючи викривлень, спричинених можливими екстраординарними воєнними чи економічними подіями.

Опитування проводилося дистанційно за допомогою платформи Google Forms. Вибір онлайн-інструментарію зумовлений потребою охоплення

менеджерів, які територіально розпорошені (зокрема тих, хто перебуває за кордоном), та забезпеченням максимального рівня конфіденційності. Кожен респондент отримував персональне посилання. Зручна послідовність блоків в онлайн-анкеті дозволила респондентам легко переходити від однієї методики до іншої, попри зміну форматів відповідей. Отримані дані було підготовлено до математико-статистичного аналізу, що дозволило коректно оцінити модураційну роль самоефективності [39; 65].

Третій етап (Аналітико-інтерпретаційний). На завершальному етапі було проведено кількісну та якісну обробку отриманих результатів. Математико-статистична обробка здійснювалася в SPSS v.22. Аналіз нормальності розподілу даних за допомогою статистичних критеріїв ($p > 0,05$) дозволив застосувати параметричний метод аналізу – коефіцієнт лінійної кореляції Пірсона. Перед проведенням аналізу було виконано процедуру перекодування реверсивних питань, що дозволило звести дані до єдиного вектору та забезпечити валідність подальших статистичних розрахунків.

Якісна інтерпретація здійснювалася через зіставлення отриманих емпіричних даних із відповідними теоретичними конструктами:

1. Рівень мотивації досягнення аналізувався через призму теорії Д. Мак-Клелланда та Дж. Аткинсона. Особлива увага приділялася співвідношенню активного драйву до успіху та обмежувального впливу страху невдачі, що дозволило визначити стратегію поведінки управлінця в умовах дефіциту ресурсів [38; 52].

2. Часові профілі інтерпретувалися на основі моделі ZTPІ Ф. Зімбардо. Замість класичного п'ятифакторного аналізу, акцент було зміщено на динамічний баланс між модусом «Майбутнього» (як здатності до антиципації) та «Теперішнього» (як індикатора зануреності в актуальний кризовий контекст). Це дозволило виявити потенціал особистості до подолання часової дезінтеграції [70].

3. Оцінка самоефективності (за Маддуксом-Шеєром) дозволила верифікувати гіпотези щодо здатності менеджера утримувати суб'єктний

контроль та віру у власну спроможність діяти ефективно навіть за відсутності звичних алгоритмів управління. Цей параметр виступив ключовим показником резильєнтності (психологічної стійкості) особистості управлінця [39; 60].

Формування вибіркової сукупності ($N=60$) відбувалося за методом «снігової кулі» (snowball sampling), що дозволило залучити до дослідження специфічну категорію респондентів – управлінців, які в умовах війни часто є закритими для масових соціологічних опитувань [58].

Віковий та статевий склад. Вибірка є збалансованою за статтю та охоплює найбільш активний соціодемографічний та професійний вік – від 25 до 50 років. Середній вік респондентів (близько 35-40 років) вказує на те, що більшість учасників опитування перебувають на етапі зрілості, де питання часової перспективи та сенсу досягнень набувають особливого значення [22].

Професійний досвід та управлінський стаж. Діапазон управлінського стажу респондентів є надзвичайно широким – від 3 до 28 років. Особливу цінність для дослідження становить група менеджерів із досвідом понад 15-20 років (значна частина вибірки). Наявність такого тривалого стажу свідчить про:

- сформованість стійкої професійної самоефективності, яка формувалася під впливом низки системних криз (зокрема економічних потрясінь попередніх років, пандемії COVID-19 та викликів повномасштабної війни).

- стабільність часової перспективи. У цьому разі попередній успішний досвід функціонує як психологічний ресурс для проектування майбутнього за умов деструктивного зовнішнього середовища.

- високий рівень відповідальності. Цей показник безпосередньо пов'язаний із внутрішньою мотивацією до досягнення вагомих результатів діяльності.

Ієрархічна та галузева структура. Досліджувана група є гетерогенною за рівнем відповідальності, що надає результатам універсальності:

1. Суб'єкти підприємницької діяльності (власники малого бізнесу): представляють сегмент, де мотивація досягнення безпосередньо пов'язана з виживанням та особистою ініціативою.

2. Менеджери середньої та вищої ланки великих компаній: до опитування залучено представників національних лідерів ритейлу (наприклад, компанії «Розетка»), ІТ-сектору та сфери послуг. Це дозволяє проаналізувати, як корпоративна культура та масштаб завдань впливають на горизонт планування. Для менеджерів великих структур характерне «кризове звуження горизонту» через складність логістичних та операційних процесів у стані війни [20].

Географічний контекст. Унікальною особливістю вибірки є її територіальний розподіл: 49 осіб продовжують діяльність безпосередньо в Україні, перебуваючи під постійним тиском воєнних ризиків, тоді як 11 осіб знаходяться за кордоном, зберігаючи дистанційне управління або адаптуючись до іноземних ринків. Це дозволяє розглядати самоефективність як інваріантний ресурс, що допомагає управлінцю пролонгувати часовий горизонт планування незалежно від фізичної локації, хоча рівень фокусу на теперішньому та страху невдачі у цих підгруп може суттєво різнитися.

Менеджери, які взяли участь у дослідженні у квітні 2026 року (60 осіб), виявили високу залученість до процесу тестування. Те, що респонденти знайшли можливість заповнити розгорнутий методичний пакет в умовах дефіциту часу та високого навантаження, свідчить про їхню мотивацію досягнення та потребу в осмисленні власної діяльності. Це узгоджується з висновками Л. Полещук про те, що часова компетентність керівника базується на рефлексії його індивідуальних часових модусів [22].

Організація дослідження базувалася на системі принципів, що забезпечують наукову чистоту результатів:

1. Принцип об'єктивності. Забезпечувався завдяки застосуванню валідизованого інструментарію та подальшій математико-статистичній

обробці отриманих емпіричних даних за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення [10].

2. Принцип анонімності та добровільності. Передбачав попереднє інформування респондентів про мету наукового пошуку. Конфіденційність збору даних мінімізувала чинник соціальної бажаності та сприяла підвищенню відвертості самозвіту респондентів у процесі тестування.

3. Принцип єдності теорії та практики. Відобразився у структурі розробленого діагностичного комплексу, який став логічним продовженням теоретичної моделі взаємозв'язку мотивації, самоефективності та часових параметрів діяльності, обґрунтованої у першому розділі.

Статистичний аналіз виявив, що кореляційні зв'язки між показниками прагнення до успіху та параметрами часової перспективи є статистично достовірними при рівні значущості $p < 0,01$, що дозволяє стверджувати про стійкість виявленої тенденції у всій вибірці менеджерів, попри наявну тривожність та страх перед невдачами.

Таким чином, сформована вибірка ($N=60$) та триетапна процедура дослідження дозволяють вважати отримані емпіричні дані репрезентативними для виявлення ключових тенденцій взаємозв'язку мотивації та часової перспективи сучасних менеджерів в умовах тривалого кризового стану 2026 року.

2.3. Аналіз результатів дослідження взаємозв'язку мотивації досягнення та часової перспективи менеджерів у кризових умовах

Для виявлення специфіки темпоральної сфери та мотиваційних чинників менеджерів в умовах тривалого соціокультурного та воєнного стресу нами було проведено статистичну обробку та психологічний аналіз емпіричних даних ($N=60$). Статистична обробка передбачала диференційований аналіз шкал «Негативне минуле» та «Фаталістичне теперішнє», які у сукупності відображають рівень ситуативної зануреності в кризові обставини (середні значення за цими показниками зафіксовані на рівні 3,93 та 3,85 відповідно).

Така спільна інтерпретація зумовлена особливостями вибірки, у якій зазначені показники демонструють високу внутрішню узгодженість в умовах тривалого воєнного стресу. Це дозволило оцінити інтегровану реакцію управлінців на кризові умови, за якої поточна активність пов'язана з ретроспективним досвідом. На першому етапі аналізу було розраховано середні арифметичні значення (M) та стандартні відхилення (SD) для всіх п'яти шкал опитувальника ZTPІ Ф. Зімбардо, а також інших інтегрованих психологічних конструктів (табл. 2.3). Для забезпечення методологічної однорідності та порівнянності результатів, первинні бали за методиками Т. Елерса були стандартизовані та приведені до єдиної 5-бальної шкали шляхом розрахунку середнього балу на одне твердження опитувальника. Відповідно, отримане значення 4,13 за методикою мотивації до успіху еквівалентне інтервалу 17–20 «сирих» балів та свідчить про помірно високий рівень показника.

Таблиця 2.3

Середні значення та стандартні відхилення базових шкал дослідження ($N=60$)

Психологічні шкали (конструкти)	Середнє значення (M)	Стандартне відхилення (SD)	Рівень вираженості
Мотивація досягнення успіху	4,13	0,44	Помірно високий
Мотивація уникнення невдач	3,60	0,52	Середній
Часова перспектива (ZTPІ):			
Негативне минуле / Фаталістичне теперішнє ¹	3,93	0,39	Високий
Орієнтація на Майбутнє	3,67	0,48	Середній
Позитивне минуле	3,52	0,41	Середній
Гедоністичне теперішнє	3,45	0,50	Середній
Самоефективність (Маддукс, Шеєр):			
– у сфері предметної діяльності	3,71	0,41	Середній
– у сфері спілкування	3,48	0,46	Середній

Примітка: ¹Наведено усереднене значення для групи шкал дезадаптивного темпорального модусу

Джерело: розраховано автором

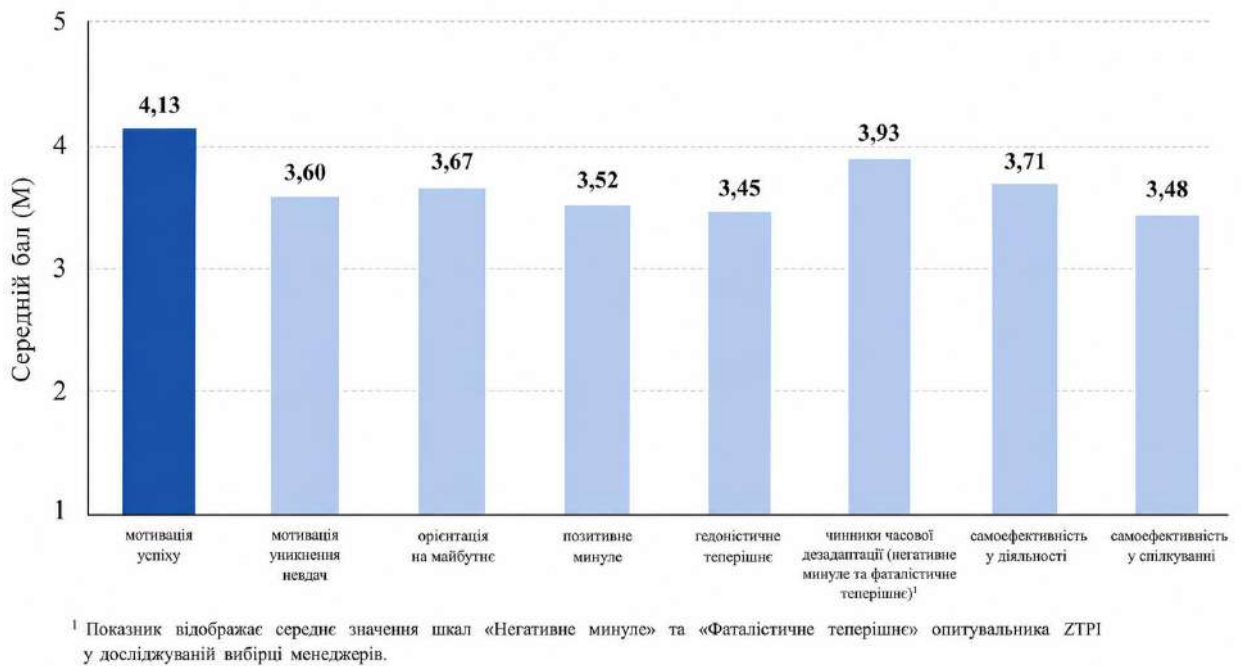


Рис. 2.2. Профіль базових показників мотиваційної та темпоральної сфер менеджерів (N=60)

Джерело: сформовано на даних Табл. 2.3

Отримані в ході первинної стандартизації дескриптивні статистики (табл. 2.3), індексовані за уніфікованою 5-бальною шкалою (де показник 3,60 за Елерсом відповідає середньому рівню мотивації до захисту в межах 11–16 «сирих» балів), відображають специфічний синдром «амбівалентної мотивації» у сучасних менеджерів. Показник мотивації досягнення успіху ($M = 4,13$) фіксується як базовий нормативний орієнтир для керівної ланки. Одночасно з цим, середній рівень мотивації уникнення невдач ($M = 3,60$) свідчить про сформованість механізму професійної обережності, що інтегрується з високим прагненням до успіху. Додатково проведений аналіз за методикою А. Реана підтвердив виявлену тенденцію (68% вибірки демонструють виражений полюс мотивації на успіх), продемонструвавши високу конвергентну валідність із тестом Т. Елерса, що дозволило відобразити у зведеній таблиці інтегровані мотиваційні конструкти. Успіх для сучасного менеджера в умовах кризи пов'язується не лише з досягненням цілі, а й з мінімізацією професійних ризиків. Для забезпечення порівнянності

результатів, отриманих за різними психодіагностичними методиками, первинні показники за методикою Дж. Маддукса та М. Шеєра були приведені до уніфікованої 5-бальної шкали шляхом перерахунку середніх значень. При цьому нейтральному значенню шкали («0») відповідає умовний показник 3,0 бала. Отримані середні значення самоефективності у предметній діяльності ($M = 3,71$) та у сфері спілкування ($M = 3,48$) свідчать про переважання помірно позитивної оцінки власних можливостей респондентами. З урахуванням нормативної інтерпретації первинних результатів методики зазначені показники відповідають середньому рівню самоефективності.

Аналіз темпоральної сфери менеджерів виявляє специфічну конфігурацію часового профілю, де показники чинників часової дезадаптації (усереднений рівень шкал Негативного минулого та Фаталістичного теперішнього становить 3,93) та орієнтації на Майбутнє ($M = 3,67$, що відповідає середньому рівню вираженості), вказують на їхню одночасну активність у регуляції поведінки. Такий розподіл є методологічно обґрунтованим для ситуацій макросоціальної невизначеності. Звуження часового горизонту та фіксація на актуальних завданнях («тут-і-тепер») за одночасної опори на збережений минулий досвід дозволяє менеджерам підтримувати операційну ефективність організації, коли довгострокове стратегічне планування ускладнене зовнішніми обставинами.

Для перевірки головної гіпотези дослідження щодо взаємозв'язку часової перспективи та характеристик мотиваційної сфери було застосовано коефіцієнт кореляції Пірсона (r). Результати інтеркореляційного аналізу подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Матриця інтеркореляцій показників мотивації, самоефективності та часової перспективи менеджерів ($N = 60$)

Психологічні змінні	1	2	3	4	5
1. Мотивація досягнення успіху	1,00	-0,21	0,46**	-0,12	0,54**
2. Мотивація уникнення невдач		1,00	-0,28*	-0,39*	-0,18
3. Орієнтація на Майбутнє			1,00	-0,34*	0,41**

Психологічні змінні	1	2	3	4	5
(ZTPІ)					
4. Чинники часової дезадаптації ¹				1,00	-0,23
5. Загальна самоефективність					1,00

Примітка: ¹ Сукупний показник за шкалами часової дезадаптації ZTPІ («Негативне минуле» та «Фаталістичне теперішнє»). * – статистична значущість зв'язку при $p < 0,05$; ** – статистична значущість зв'язку при $p < 0,01$.

1. Аналіз інтеркореляційної матриці (табл. 2.4) дозволив визначити характер лінійних взаємозв'язків між ключовими компонентами особистісного профілю менеджерів. Зафіксовано статистично значущий позитивний зв'язок між мотивацією досягнення успіху та орієнтацією на Майбутнє ($r=0,46$, при $p<0,01$). Отримані дані дозволяють припустити наявність взаємозв'язку між процесами цілепокладання та готовністю до активної дії: високий рівень орієнтації на майбутнє може супроводжуватися вищою мобілізацією ресурсів.

2. Статистично значущий від'ємний зв'язок між мотивацією уникнення невдач та чинниками часової дезадаптації ($r = -0,39$; $p < 0,05$) свідчить про те, що зі зростанням вираженості орієнтації на негативне минуле та фаталістичного сприйняття теперішнього знижується рівень мотивації, пов'язаної з уникненням небажаних результатів. Отриманий результат дозволяє припустити, що в умовах тривалого стресу та невизначеності менеджери можуть втрачати відчуття контролю над подіями, що негативно позначається на їхній мотиваційній регуляції. Зазначений зв'язок було враховано при розробленні програми психологічного супроводу, зокрема під час включення вправ, спрямованих на переосмислення негативного досвіду та зниження проявів фаталістичних установок.

3. Особливу роль відіграє показник загальної самоефективності, який демонструє позитивні взаємозв'язки як із мотивацією досягнення успіху ($r = 0,54$, при $p < 0,01$), так і зі спрямованістю на Майбутнє ($r = 0,41$, при $p < 0,01$). Отримані дані підтверджують, що висока самоефективність виступає когнітивно-оціночною основою, яка підтримує тривалий часовий горизонт планування. Виявлений обернений зв'язок між орієнтацією на майбутнє та

деструктивними часовими орієнтаціями ($r = -0,34$; $p < 0,05$) свідчить про те, що фіксація на негативному досвіді пов'язана зі зниженням здатності менеджера до стратегічного планування та підтримання цілісної часової перспективи.

Таким чином, проведене емпіричне дослідження дозволяє констатувати наявність статистично значущих взаємозв'язків помірної сили між мотиваційними, темпоральними та регуляторними характеристиками менеджерів. Встановлено, що збереження високого рівня самоефективності та орієнтації на досягнення успіху інтегровані у здатність особистості утримувати стабільний вектор планування майбутнього навіть за умов вимушеного тактичного фокусування на завданнях теперішнього моменту.

Висновки до розділу 2

Результати емпіричного дослідження дозволили частково перевірити теоретичну модель взаємозв'язку мотивації та часової перспективи особистості в умовах соціокультурної невизначеності. На основі аналізу даних вибірки ($N = 60$) було сформульовано такі узагальнення.

1. Встановлено, що мотиваційна сфера досліджуваних характеризується поєднанням відносно високого рівня прагнення до досягнення успіху ($M = 4,13$) та середнього рівня мотивації уникнення невдач ($M = 3,60$), що може свідчити про наявність певного співвідношення. Таке поєднання показників може бути пов'язане з підвищеною обережністю у прийнятті рішень, схильністю до аналізу ризиків та орієнтацією на збереження професійної стабільності в умовах невизначеності. Отримані результати дозволяють припустити, що мотиваційні особливості менеджерів можуть впливати на вибір стратегій поведінки в професійній діяльності.

2. Виявлено специфіку співвідношення часових орієнтацій менеджерів в умовах воєнної нестабільності, що проявляється у певних особливостях співвідношення часових модусів. За результатами аналізу середніх значень встановлено підвищену вираженість чинників часової дезадаптації ($M = 3,93$)

на тлі середнього рівня орієнтації на майбутнє ($M = 3,67$). Показники позитивного минулого ($M = 3,52$) та гедоністичного теперішнього ($M = 3,45$) перебувають у межах середніх значень, що може свідчити про часткове використання респондентами ресурсів попереднього досвіду та поточних адаптивних стратегій. Узагальнено це може відображати переважання більш короткострокових часових орієнтацій в умовах невизначеності.

3. Визначено, що професійна самоефективність має середній рівень як у предметній діяльності ($M = 3,71$), так і у сфері міжособистісної взаємодії ($M = 3,48$), що свідчить про середній рівень ресурсів саморегуляції професійної поведінки. Встановлено статистично значущі позитивні зв'язки самоефективності у предметній діяльності з мотивацією досягнення ($r = 0,54$; $p < 0,01$) та орієнтацією на майбутнє ($r = 0,41$; $p < 0,01$). Це дозволяє припустити, що вища впевненість у власних професійних можливостях пов'язана з більш вираженою орієнтацією на майбутнє та досягнення, однак характер цього зв'язку є асоціативним, а не причинно-наслідковим.

Отримані результати становлять емпіричну основу для розробки програми психологічної підтримки, яка представлена у Розділі 3.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ МОТИВАЦІЇ ДОСЯГНЕННЯ І ЧАСОВОЇ ПЕРСПЕКТИВИ МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Програма розвитку часової перспективи менеджерів залежно від рівня мотивації досягнення в умовах невизначеності

Практична реалізація результатів дослідження в умовах тривалої соціокультурної нестабільності 2026 року потребує переходу від вибіркового заходів до розробки комплексної стратегії благополуччя (well-being strategy), спрямованої на підтримку працездатності та резильєнтності управлінського корпусу [64]. При зіставленні отриманих результатів виявлено специфічне протиріччя, що визначає структуру мотиваційного профілю управлінців.

Високий рівень мотивації досягнення (4,13) поєднується з середнім рівнем мотивації уникнення невдач (3,60). Зазначена конфігурація відображає прагнення до результативності, яке реалізується з урахуванням оцінки ймовірності успіху в умовах невизначеності. Виявлена тенденція може свідчити про обмеження реалізації мотивації досягнення у довгостроковій перспективі та її переорієнтацію на підтримання поточної професійної стабільності. З погляду психології управління, це відображає напруження між прагненням до результативності та умовами, що ускладнюють стратегічне прогнозування. Таким чином, високий мотиваційний потенціал не повною мірою реалізується у довгострокових проєктах і частіше спрямовується на вирішення короткострокових адаптивних завдань і це може свідчити про переорієнтацію від стратегічного до оперативного типу управлінської діяльності в умовах соціальної нестабільності.

Для подолання десинхронізації когнітивних і діяльнісних компонентів запропоновано програму «Темпоральні стратегії управлінської стійкості», що базується на інтеграції мотиваційних і темпоральних ресурсів особистості. Основною метою її є формування збалансованої часової перспективи, яка,

згідно з підходом Ф. Зімбардо та М. Столарскі, виступає психологічною основою оптимального функціонування особистості через узгодження минулого досвіду з майбутніми цілями [62; 70]. Програма спрямована на подолання феномену дезадаптивного звуження часового горизонту та трансформацію мотивації уникнення невдачі. Така трансформація реалізується через цілеспрямоване підсилення професійної самоефективності, яка виступає центральним модератором здатності управлінця зберігати суб'єктний контроль та утримувати часову цілісність у ситуації тривалої невизначеності [39; 60].

Концептуальні засади та структура програми.

Запропонована програма розвитку розроблена як гнучкий модульний комплекс, що може бути адаптований для менеджерів різних ієрархічних рівнів – суб'єктів малого бізнесу до керівників вищої ланки великих ритейл-компаній. Специфіка впровадження програми обумовлена потребою стабілізації управлінських процесів та збереження кадрового потенціалу в умовах тривалої системної дестабілізації. В основу архітектури програми покладено процесуально-сміслову модель розвитку життєвої компетентності, згідно з якою будь-яка кризова ситуація розглядається як «задача на смисл», що потребує мобілізації інтелектуальних, вольових та рефлексивних ресурсів особистості [27].

Згідно з висновками Г. Митрофанової та А. Глухого, мотивація досягнення успіху виступає ключовим «маркером» керівника-лідера, оскільки вона організує його професійну поведінку та стратегічне мислення на всіх етапах фахового становлення [20]. Ефективна реалізація цієї мотивації в ситуації невизначеності вимагає переходу від ситуативного реагування до імовірнісного моделювання майбутнього, що дозволяє менеджеру зберігати суб'єктний контроль над професійною траєкторією. Відтак, програма структурується за чотирма функціональними блоками [39]:

Діагностично-рефлексивний – етап спрямований на первинне усвідомлення менеджером власного часового профілю, а також на виявлення можливих мотиваційних деформацій.

Мотиваційно-регулятивний – передбачає активну корекцію стратегій ризику й формування психологічної готовності до подолання страху перед складними управлінськими завданнями.

Темпорально-стратегічний – орієнтований на розвиток практичних навичок «адаптивного планування». Це дозволяє керівнику ефективно діяти навіть за умов радикальної зовнішньої невизначеності.

Ресурсно-буферний – його мета полягає у зміцненні професійної самоефективності, яка функціонує як центральний модератор загальної стійкості управлінця.

БЛОК 1. Рефлексія часового профілю: вихід із «пастки теперішнього». Реалізація практичних заходів розпочинається з аналізу дезадаптивних когнітивних установок та визначення індивідуальних часових орієнтацій респондентів у межах діагностичного блоку [27]. Як показав емпіричний аналіз, висока вираженість чинників часової дезадаптації (3,93) супроводжується зниженням прогностичних можливостей управлінців. Це зумовлює переважну орієнтацію менеджерів на оперативні завдання, що актуалізує необхідність впровадження спеціалізованих технік розширення часового горизонту [70].

Для подолання цієї деформації застосовується методична вправа «Внутрішній часовий механізм», спрямована на рефлексію суб'єктивного сприйняття часу. Під час вправи учасникам пропонується зафіксувати власну тривалість хвилини без використання зовнішніх приладів. Виявлена розбіжність між об'єктивним і суб'єктивним сприйняттям часу виступає основою для аналізу темпу життєдіяльності в кризових умовах та оцінки рівня внутрішньої часової напруженості [22]. Це дозволяє перевести емоційне напруження у площину усвідомленого аналізу, що є першим кроком до відновлення здатності до стратегічного самопроєктування.

Для менеджерів, які на момент квітня 2026 року перебувають за кордоном, ця вправа доповнюється специфічною рефлексією «часового розриву» між їхньою поточною фізичною локацією та динамікою бізнес-процесів в Україні. Логічним продовженням рефлексивного аналізу є вправа «Карта моїх модусів (ZTPІ-рефлексія)». Використовуючи п'ять шкал Ф. Зімбардо, менеджери аналізують власний профіль для пошуку ресурсів у «Позитивному минулому» (яке у вибірці зафіксовано на низькому рівні) задля підкріплення орієнтації на «Майбутнє» [70]. Згідно з положеннями Л. Полещук, часова компетентність починається з інтеграції минулого успішного досвіду як інструментальної бази для проектування завтрашнього дня, що забезпечує відновлення цілісності життєвого шляху особистості в умовах соціокультурної нестабільності [22].

У межах реалізації БЛОКУ 2, спрямованого на мотиваційне переформатування діяльності, особлива увага приділяється переходу від стратегії уникнення до зони «оптимального виклику». Емпірично підтверджена амбівалентність, де високе прагнення до успіху (4,13) супроводжується середнім рівнем мотивації уникнення невдач (3,60), вимагає впровадження спеціалізованих технік управління ризиком. Психологічне обґрунтування цього етапу спирається на модель Дж. Аткінсона, згідно з якою сила мотивації залежить від суб'єктивної ймовірності успіху та спонукальної цінності результату [38]. В умовах соціокультурної нестабільності менеджери схильні сприймати надскладні завдання як такі, що мають низьку ймовірність успішного виконання через непередбачуваність зовнішнього середовища, що й зумовлює фіксацію на стратегії уникнення помилок.

Для корекції цих станів застосовується технологія «Архітектура малих перемог». Враховуючи виявлену схильність управлінців до обережності, програма пропонує алгоритм декомпозиції стратегічних цілей на серію операційних кроків із ймовірністю виконання понад 80%. Це дозволяє підтримувати стабільний «драйв досягнення» без перевантаження регулятивних систем психіки та запобігати емоційному вигоранню [20].

Кожна успішно вирішена мікро-задача підкріплює самоефективність (середній показник якої у вибірці становить 3,71), що забезпечує стабільне зростання готовності особистості ефективно діяти в нових умовах [39]. Паралельно проводиться вправа «Аналіз невдачі як інформаційного сигналу», де на основі праць Х. Хекхаузена та О. Притули учасники вчаться змінювати атрибуцію помилок: успіх приписується власним зусиллям, а невдача розглядається як сигнал про необхідність корекції ресурсів [23; 41]. Це є критично важливим для збереження суб'єктності управлінців у 2026 році, коли зовнішні обставини часто є об'єктивно непереборними.

Логічним продовженням мотиваційної стабілізації є БЛОК 3, присвячений адаптивному плануванню та подоланню феномену дезадаптивного звуження часового горизонту. Найбільш значущий розрив у ході дослідження виявлено між високим рівнем декларативної орієнтації на майбутнє та реальним процесом довгострокового планування, що вказує на десинхронізацію когнітивних та діяльнісних компонентів часової перспективи. Для подолання цього розриву програма передбачає відмову від жорсткого лінійного планування на користь когнітивного прогнозування сценаріїв, що відповідає інноваційному рівню сформованості життєвої компетентності [27].

Впровадження цього блоку реалізується через наративну технологію «Опорні особистісні запитання», де менеджери працюють із трьома вимірами власного досвіду. Адаптаційний вимір фокусується на усвідомленні цінностей стійкості («Чому я це роблю зараз?»), тоді як інноваційний вимір спрямований на віднайдення професійної місії, що виходить за межі воєнного контексту [27]. Проспектний вимір передбачає конструювання цілісної особистої історії, де поточна криза інтерпретується не як фінал, а як складний етап професійної траєкторії, що потребує нових смислів [31]. Завершальна вправа «Горизонт можливостей» навчає управлінців працювати у режимі «часової невизначеності», який, згідно з даними Л. Полещук, є найбільш фруструючим чинником для особистості [22]. Використання техніки «плинного

прогнозування» (rolling forecast) із двотижневим кроком корекції дозволяє управлінцю зберігати сталу орієнтацію на відтерміновані результати, не втрачаючи при цьому контакту з оперативною реальністю. Такий підхід забезпечує необхідну гнучкість управління: замість жорсткої фіксації на неможливих у поточному контексті довгострокових планах, менеджер вибудовує динамічну траєкторію руху, де кожен крок адаптується до змін зовнішнього середовища [70]. Це мінімізує когнітивний дисонанс між високим рівнем домагань та обмеженим часовим горизонтом.

У межах реалізації БЛОКУ 4 професійна самоефективність, середній показник якої у вибірці становить 3,71, визначається як центральний регулятивний механізм та буфер проти відчуття невідконтрольності обставин, що домінує серед управлінців. Розвиток професійної самоефективності дозволяє трансформувати пасивне очікування результатів у активне конструювання рішень, нівелюючи тиск дестабілізованого середовища. Відповідно до соціально-когнітивної теорії А. Бандури та результатів М. Селіверста, цей параметр є прямим предиктором суб'єктивної успішності менеджера, оскільки дозволяє сприймати кризову ситуацію як сукупність конкретних завдань, що підлягають вирішенню, а не як непереборну загрозу [39; 60]. Для практичного розвитку цього ресурсу застосовується метод «Моделювання через участь», де психолог-тренер моделює ситуації прийняття рішень у дефіциті часу, поступово зменшуючи рівень підтримки для формування навичок автономної та продуктивної дії [27].

Учасники тренінгу, менеджери великих ритейл-компаній, обмінюються успішними кейсами подолання логістичних та операційних труднощів, де непрямий досвід (vicarious experience) колег, які зберегли функціональність, стає потужним стимулом для підвищення рівня самоефективності [39]. Доповнює цей процес вправа «Ревізія особистісних ресурсів», під час якої менеджери систематизують перелік компетентностей, набутих протягом 2022–2026 років. Як зазначають В. Кифяк та І. Тодоріко, усвідомлена інвентаризація досвіду та імплементація кращих управлінських практик

виступають когнітивним ресурсом для актуалізації особистісно-професійної резильєнтності [8; 9].

Розвиток професійної самоефективності створює необхідне психологічне підґрунтя для реалізації завершального етапу ресурсно-буферного блоку, спрямованого на гармонізацію локусу контролю та підтримку ментального здоров'я управлінця. Згідно з дослідженням В. Предко, збалансований локус контролю є визначальним чинником збереження життєстійкості та продуктивності особистості в екстремальних умовах війни [25]. Оскільки у досліджуваній вибірці зафіксовано високий рівень вираженості чинників часової дезадаптації та відчуття невідконтрольності обставин (3,93), що свідчить про вимушене зміщення контролю у зовнішню сферу, програма передбачає проведення тренінгу «Межі мого впливу». Цей інструмент спрямований на відновлення суб'єктної позиції управлінця шляхом чіткої диференціації факторів середовища на ті, що піддаються прямому впливу, і ті, що потребують адаптації.

Під час занять учасники вчаться диференціювати професійні задачі на ті, що підлягають безпосередньому суб'єктному контролю, та ті, що об'єктивно від них не залежать. Таке розмежування дозволяє переорієнтувати когнітивні ресурси на доступні зони діяльності, що суттєво знижує рівень прогностичної тривоги та запобігає професійному вигоранню [25]. Подібні заходи є практично необхідними, зважаючи на висновки Б. Вельковича про те, що менеджери з вираженою майбутньою орієнтацією зазнають суттєвого психоемоційного навантаження за відсутності ефективних засобів регуляції часової напруги [67].

Аналіз очікуваних результатів впровадження програми «Темпоральні стратегії управлінської стійкості» дозволяє спрогнозувати суттєві позитивні зрушення у професійному та особистісному профілях менеджерів. Першочерговим ефектом реалізації запропонованих заходів стане гармонізація темпорального профілю (за моделлю ZTPІ), що передбачає статистично значуще зниження балів за показниками «негативного

сприйняття минулого» та «відчуття невідконтрольності теперішнього» при одночасному якісному зростанні когнітивної орієнтації на «Майбутнє» [70]. Це свідчитиме про відновлення внутрішнього ресурсу управлінця та його здатності до стратегічного планування в умовах кризи. Очікуваним результатом цих змін є відновлення цілісності темпоральної сфери лідера та оптимізація його операційної діяльності.

Паралельно з цим очікується зростання показників професійної самоефективності, що забезпечує стабілізацію мотивації досягнення та оптимізацію професійної діяльності особистості [60]. Актуалізація цього регулятивного механізму зумовлює підвищення готовності управлінців до виконання складних професійних завдань через зниження рівня прогностичної тривоги та страху невдачі [20]. Завдяки послідовному розвитку особистісних ресурсів, менеджер переходить від стратегії «уникнення помилок» до моделі «активного пошуку рішень», що дозволяє підтримувати високу продуктивність навіть у періоди трансформації зовнішнього середовища. Таким чином, виявлений амбівалентний характер мотивації змінюється стійкою орієнтацією на успіх, що мінімізує вплив чинників часової дезадаптації в умовах невизначеності [38].

Результатом впровадження програми є розвиток часової компетентності менеджера, зокрема формування здатності до «транспективності», яка полягає у вмінні зберігати смисловий зв'язок між попереднім досвідом і стратегічними цілями майбутнього в процесі поточної професійної діяльності [22]. Запропонована програма повністю відповідає міжнародним стандартам Leadership Development Program (LDP), акцентуючи увагу на розвитку емоційного інтелекту та навичках стратегічного прогнозування в умовах високої невизначеності соціокультурного середовища [49]. Узагальнюючи, можна стверджувати, що зафіксовані результати стануть науково-методичною базою для розробки довгострокових корпоративних систем психологічної підтримки, спрямованих на збереження інтелектуального та управлінського капіталу України в поствоєнний період [9; 64].

Структурно-модульний план програми розвитку часової перспективи
менеджерів

Модуль програми	Психологічна мішень	Основні методи/вправи	Теоретичний базис
I. Діагностично-рефлексивний	Чинники часової дезадаптації, суб'єктивне сприйняття часу	Вправа «Внутрішній часовий механізм», «Карта моїх модусів (ZTPІ-рефлексія)»	Ф. Зімбардо, Дж. Бойд, Л. Полещук
II. Мотиваційно-регулятивний	Мотивація уникнення невдач, прогностична тривога	Технологія «Архітектура малих перемог», вправа «Аналіз невдачі як інформаційного сигналу»	Дж. Аткинсон, Х. Хекхаузен, О. Притула
III. Темпорально-стратегічний	Дезадаптивне звуження часового горизонту, планування	Наративна технологія «Опорні особистісні запитання», техніка «плинного прогнозування»	Н. Чепелєва, М. Смульсон, Л. Полещук
IV. Ресурсно-буферний	Недостатній рівень самоефективності у предметній та комунікативній сферах	Метод «Моделювання через участь», вправа «Ревізія особистісних ресурсів», тренінг «Межі мого впливу»	А. Бандура, М. Селіверст, В. Предко, Б. Велькович

Джерело: розроблено автором

3.2. Практичні рекомендації щодо розвитку мотивації досягнення та оптимізації часової перспективи менеджерів у кризових та екстремальних умовах

Практичне впровадження результатів дослідження психологічних особливостей менеджерів в умовах соціокультурної нестабільності 2026 року потребує розробки багаторівневої системи рекомендацій, що враховує екстремальний контекст професійної діяльності. Як було встановлено в емпіричній частині роботи, сучасний управлінець перебуває у специфічному стані «Homo zwischens» (людини перехідного періоду), для якого характерна десинхронізація між когнітивним образом майбутнього та реальною стратегічною діяльністю. Для стабілізації управлінського потенціалу необхідно нівелювати виявлений амбівалентний характер мотивації та подолати феномен дезадаптивного звуження часового горизонту, що виникає під тиском зовнішньої невизначеності та дефіциту прогностичної інформації [62]. Оптимізація діяльності менеджерів на індивідуально-психологічному рівні передбачає цілеспрямований вплив на процеси саморегуляції та здійснення когнітивної трансформації ставлення до часових ресурсів.

Першочерговим завданням на рівні особистості є корекція мотиваційного профілю управлінця. Емпіричні дані зафіксували високий рівень прагнення до результату (4,13) при середньому рівні вираженості мотивації уникнення невдач (3,60), що відображає адаптивну обережність управлінця у ситуаціях високої відповідальності у прийнятті професійних рішень в умовах ризику. Згідно з моделлю Дж. Аткинсона, така конфігурація свідчить про актуалізацію стратегій професійної обережності, за якої суб'єктивна ймовірність успіху сприймається як знижена через непередбачуваність середовища, що обмежує вибір ризикованих стратегій поведінки [38]. Для подолання цієї тенденції рекомендується впровадження технології декомпозиції «надзадач», яка передбачає розбиття стратегічних цілей на серію операційних мікро-кроків із ймовірністю успішного виконання понад 80%. Це дозволяє підтримувати стабільний рівень мотивації досягнення

успіху (4,13) та емоційне задоволення від проміжних результатів без виснаження регуляторних систем психіки [20]. Важливим аспектом когнітивної корекції є зміна атрибуції невдачі: менеджерам слід вчитися розцінювати помилки не як ознаку професійної некомпетентності, що підживлює пасивну стратегію поведінки та відчуття безсилля, а як інформаційний сигнал для перегляду наявних ресурсів та методів дії [23; 41].

Другий вектор індивідуальної роботи фокусується на управлінні часовим горизонтом та подоланні «пастки теперішнього». Виявлений розрив між високим рівнем декларативної орієнтації на майбутнє та реальним процесом довгострокового планування вказує на часткове блокування прогностичної функції через високу вираженість чинників часової дезадаптації та воєнну дестабілізацію. Для відновлення часової цілісності рекомендується відмова від жорстких лінійних планів на користь когнітивного прогнозування сценаріїв, що відповідає інноваційному рівню сформованості життєвої компетентності [27].

Використання техніки «плинного прогнозування» (rolling forecast) із короткими циклами перегляду (2–4 тижні) дозволяє менеджеру зберігати загальну орієнтацію на відтерміновані результати, постійно адаптуючи інструментарій до мінливих обставин [48]. Така психологічна гнучкість сприяє зниженню часової напруженості та попереджає формування деструктивних темпоральних установок, оскільки кожна актуальна діяльність набуває функціонального значення у структурі професійної самореалізації особистості [22; 36]. Це дозволяє трансформувати абстрактне очікування на конкретні кроки, де кожне тактичне рішення стає частиною цілісної життєвої стратегії управління.

Третім обов'язковим компонентом саморегуляції є зміцнення професійної самоефективності. Показник загальної самоефективності (3,71) виступає в цій вибірці головним психологічним буфером, що мінімізує деструктивний вплив чинників часової дезадаптації (3,93) на прийняття управлінських рішень [39]. Практичні рекомендації включають регулярне

застосування техніки «інвентаризації ресурсів стійкості», під час якої управлінець систематизує та вербалізує власний успішний досвід подолання системних криз за період 2022–2026 рр. Усвідомлення того, що збереження функціональності організації було результатом суб'єктних зусиль, а не випадкових обставин, дозволяє зміцнити інтернальний локус контролю [60; 25]. Формування впевненості у здатності досягати цілей стає основою для збереження часової компетентності, дозволяючи менеджеру виступати стабілізуючим фактором для підлеглих у ситуації екстремальної невизначеності та забезпечувати інституційну стійкість бізнесу. Таким чином, індивідуально-психологічна підтримка створює умови для мінімізації негативних наслідків кризи та оптимізації професійної діяльності.

Рекомендації на організаційно-управлінському рівні діяльності менеджерів мають бути спрямовані на створення стабільного та резильєнтного корпоративного середовища, здатного підтримувати функціональність команд у ситуації соціокультурної нестабільності. Трансформація систем стимулювання персоналу в умовах кризи передбачає перегляд стандартних моделей, оскільки традиційні матеріальні чинники часто втрачають домінуюче значення, поступаючись потребам у безпеці, визнанні та соціальній приналежності [12]. Згідно з дослідженнями В. Кифяка та І. Тодоріко, обґрунтована імплементація зарубіжного досвіду, зокрема американської моделі підвищення якості праці та японської моделі гнучкої оплати, дозволяє українським підприємствам легше переносити кон'юнктурні коливання середовища [9]. Рекомендується впровадження гнучких систем мотивування, де винагорода враховує не лише кількісні показники ефективності (KPI), а й особистий внесок працівника у збереження стійкості команди та його здатність адаптуватися до нових умов [48]. Ефективним інструментом підтримки внутрішньої мотивації є елементи гейміфікації управлінських процесів, які дозволяють перетворити рутинні та складні операційні задачі на формат «ігрового виклику». Це суттєво знижує рівень прогностичної тривоги та активує мотивацію досягнення успіху через систему проміжних

віртуальних відзнак чи рейтингів успішності [48; 12]. Такий підхід сприяє зростанню професійної самооцінки та залученості, перетворюючи виконання завдань на засіб самоствердження особистості. Гейміфікація дозволяє менеджеру отримувати експрес-верифікацію результатів від завершених етапів, що критично важливо, в умовах, коли великі стратегічні цілі постійно відкладаються через зовнішні обставини. Це зміцнює зв'язок між поточною активністю та довгостроковою професійною ідентичністю управлінця [48].

Особливу увагу в процесі оптимізації управління слід приділити впровадженню моделі розподіленого лідерства (Shared Leadership). В умовах хронічного дефіциту часу та екстремальної відповідальності делегування повноважень стає ключовим інструментом збереження ментального здоров'я керівника та профілактики його професійного вигорання [25]. Розподіл контролю та залучення працівників до стратегічного планування дозволяє знизити рівень відчуття обмеженості індивідуального впливу керівника та підвищити колективну самоефективність організації [13]. Лідер у кризовий період стає носієм психологічної підтримки та джерелом впевненості, що потребує від нього високого рівня емоційної компетентності та вміння створювати безпечний психологічний простір для команди [13; 25]. Для підтримки управлінського корпусу необхідно інтегрувати комплексні Well-being стратегії в загальну структуру менеджменту. Спираючись на результати сучасних корпоративних досліджень благополуччя персоналу, можна стверджувати, що ментальне благополуччя менеджерів є стратегічним активом, необхідним для відновлення бізнесу [64]. Рекомендується створення корпоративних каналів психологічної підтримки та проведення тренінгів із копінг-регуляції, де управлінці зможуть навчитися балансувати орієнтацію на теперішній час (3,93) як адаптивний механізм зняття стресу, не втрачаючи при цьому цільового фокусу на результатах майбутнього [11].

Оптимізація діяльності на інструментальному рівні передбачає розвиток часової компетентності через систему конкретних операційних правил, адаптованих до умов високої невизначеності [22]. Першим правилом є

забезпечення пріоритетності за матрицею терміновості-важливості. В ситуації війни менеджеру критично важливо диференціювати задачі, що забезпечують виживання, від задач, що формують стратегічне майбутнє. Рекомендується щоденне виділення «недоторканого часу» (deep work) тривалістю 60–90 хвилин для роботи виключно над стратегічними завданнями та плануванням подальших дій. Це сприяє зниженню ситуативної зосередженості на термінових завданнях і підтримує здатність управлінця до довгострокового планування [22]. Такий підхід сприяє відновленню суб'єктивного контролю над власним часовим графіком, що безпосередньо впливає на зростання професійної самоефективності та зниження емоційного вигорання. Другим інструментом є техніка «Горизонту можливостей», яка спрямована на розширення зони суб'єктного впливу управлінця. Замість спроб проконтролювати непередбачувані зовнішні чинники, менеджер зосереджується на ресурсах, що знаходяться в межах його безпосередньої компетенції. Це дозволяє трансформувати надмірну концентрацію на труднощах поточного моменту у конструктивну професійну активність [11; 22].

Метод базується на принципі локалізації відповідальності, де зміщення фокусу з глобальних загроз на конкретні управлінські важелі сприяє відновленню внутрішньої стабільності та активізує мотивацію досягнення особистості. Таким чином, замість відчуття безпорадності перед обставинами, управлінець отримує чітку карту дій у доступному йому радіусі рішень.

Третім правилом є використання принципу «Смарт-картки» для кожної рутинної задачі. Наявність чітких, заздалегідь розроблених алгоритмів виконання повсякденних справ дозволяє розвантажити когнітивну сферу менеджера для прийняття складних рішень у моменти безпекових загроз чи енергетичних криз [22; 48]. Четверте правило полягає у формуванні культури відмови («Ні» неефективним поглиначам часу). В умовах звуженого часового горизонту менеджерам необхідно мінімізувати участь у неструктурованих

комунікаціях, фокусуючись на прямому обміні операційною інформацією [22].

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що запропоновані рекомендації спрямовані на подолання суперечностей у мотиваційній сфері менеджерів та гармонізацію їхньої часової перспективи. Синтез індивідуальних стратегій професійної самоефективності (3,71) та організаційної підтримки резильєнтності дозволить не лише зберегти функціональність управлінського корпусу в поточному стані «*Nomozwischens*», а й забезпечити базові передумови для поствоєнного відновлення інституційної стійкості України [60]. Впровадження зазначених заходів забезпечує мінімізацію деструктивного впливу соціокультурної нестабільності на діяльність менеджерів, сприяючи відновленню їхнього суб'єктного контролю над часовою організацією професійної діяльності [22].

Висновки до розділу 3

У Розділі 3 на основі інтеграції теоретичного аналізу та результатів констатувального емпіричного дослідження було обґрунтовано цілісний комплекс практичних заходів, спрямованих на оптимізацію взаємозв'язку мотивації досягнення та часової перспективи менеджерів в умовах системної кризової невизначеності. Здійснена розробка дозволила сформулювати такі узагальнення:

1. Обґрунтовано структуру авторської програми психологічної підтримки «Темпоральні стратегії управлінської стійкості», яка базується на диференційованому підході до оптимізації мотиваційних та темпоральних станів особистості управлінця. Програма побудована за модульним принципом та інтегрує чотири взаємопов'язані функціональні блоки: діагностично-рефлексивний (спрямований на аналіз чинників часової дезадаптованості), мотиваційно-регулятивний (орієнтований на трансформацію прогностичної тривоги та страху невдачі), темпорально-стратегічний (орієнтований на подолання дезадаптивного звуження часового

горизонту) та ресурсно-буферний (націлений на розвиток професійної самоефективності у предметній та комунікативній сферах і гармонізацію локусу контролю). Ключовою концептуальною особливістю програми є орієнтація на психологічне супроводження суб'єкта в умовах тривалої соціальної невизначеності, що сприяє поєднанню попереднього досвіду з орієнтацією на майбутні професійні цілі.

2. Розроблено багаторівневі практичні рекомендації, які забезпечують системність впровадження запропонованого інструментарію та охоплюють три взаємопов'язані рівні діяльності управлінця: індивідуально-психологічний рівень спрямований на зниження амбівалентності мотиваційної сфери (високого прагнення до успіху в 4,13 балів при середньому рівні мотивації уникнення невдач (3,60 балів)) за допомогою технологій декомпозиції «надзадач» та розвитку самоефективності у сфері планування; організаційно-управлінський рівень передбачає підвищення стійкості персоналу та впровадження моделі розподіленого лідерства (Shared Leadership), що знижує прогностичну тривогу керівника й забезпечує профілактику професійного вигорання; інструментальний рівень містить конкретні правила операційного тайм-менеджменту (зокрема, принцип «недоторканого часу»), що дозволяють збалансувати орієнтацію на теперішнє і майбутнє.

3. Доведено, що одним із ключових результатів застосування інструментарію є підвищення професійної самоефективності (зокрема її предметного складника з показником 3,71 балів та комунікативного з показником 3,48 балів), яка в поточному контексті функціонує як чинник, що опосередковує взаємозв'язок між мотивацією та впливом зовнішнього середовища. Розвиток часової компетентності менеджерів через запропоновані практичні блоки дозволяє мінімізувати деструктивний вплив кризових обставин, забезпечуючи збереження контролю над організацією професійної діяльності в часі, подолання чинників часової дезадаптації та відновлення здатності до довгострокового стратегічного самопроєктування.

Практичне впровадження сформульованих рекомендацій та комплексної програми орієнтоване на загальну стабілізацію професійної діяльності управлінців, що безпосередньо сприятиме розвитку адаптивного стилю керівництва та підтримуватиме функціональність менеджменту в умовах тривалої соціокультурної невизначеності.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. Узагальнення теоретичних засад та результатів емпіричного аналізу дозволило систематизувати дані щодо специфіки функціонування мотиваційної та темпоральної сфер особистості управлінця. Отримані результати свідчать, що мотивація досягнення є важливим чинником структурування та регуляції психологічного часу менеджера, забезпечуючи інтеграцію внутрішніх мотивацій у структуру професійної діяльності в часі. Комплексна реалізація цього потенціалу зумовлює необхідність диференційованого розгляду ключових аспектів досліджуваної проблеми. Аналіз сучасних теоретичних інтерпретацій у психології управління дозволив обґрунтувати, що в екстремальних умовах соціокультурної невизначеності 2022–2026 років мотивація досягнення виступає важливим регулятивним ресурсом. З'ясовано, що такий характер її функціонування сприяє збереженню професійної ідентичності менеджера шляхом інтеграції особистісних цілей у мінливий соціальний контекст, що безпосередньо підтримує загальну резильєнтність суб'єкта в умовах тривалої невизначеності.

2. Теоретичне обґрунтування змісту досліджуваного конструкту дозволяє розглядати мотивацію досягнення як провідний психологічний чинник формування часової перспективи менеджерів. Визначено, що цей регулятивний вплив безпосередньо реалізується через три взаємопов'язані функції:

- прогностичну (забезпечує здатність до стратегічного цілепокладання у дестабілізованому середовищі через актуалізацію когнітивної спроможності передбачати довгострокові результати та надавати високу значущість віддаленим цілям, що запобігає кризовому звуженню часового горизонту, зберігаючи майбутнє як простір імовірнісних можливостей, а не лише зону ризику);

- регулятивну (функціонує як детермінант саморегуляції та енергетичний ресурс, що узгоджує професійні наміри з реальними діями, мінімізує ризики прокрастинації чи інертності й підтримує працездатність в умовах тривалого соціального стресу);

- смислоутворюючу (надає діяльності глибинного професійного сенсу через поєднання минулого досвіду з неочевидними можливостями майбутнього, перетворюючи складні обставини на ресурс для професійного розвитку через механізми рефлексії та самопроєктування). Показано, що в межах моделі ключовим елементом, який поєднує мотиваційну та темпоральну сфери, виступає професійна самоефективність у предметній та комунікативній сферах, яка визначає готовність управлінця до вибору активних стратегій поведінки замість уникаючої діяльності та зменшує прояви часової дезадаптації.

3. Результати проведеного емпіричного дослідження (вибірка охопила 60 менеджерів) підтвердили припущення про амбівалентний характер мотиваційної сфери управлінців у 2026 році та специфічну трансформацію їхньої часової перспективи. Зафіксовано високий рівень прагнення до успіху (4,13), яке супроводжується середнім рівнем вираженості мотивації уникнення невдач (3,60), що зумовлює орієнтацію на зниження ризиків. Виявлено звуження часового горизонту адаптаційного характеру, який характеризується помірною орієнтацією на Майбутнє (3,67 бала) за умови високої вираженості чинників часової дезадаптації (3,93 бала) та помірних показників за шкалами Позитивного минулого (3,52 бала) і Гедоністичного теперішнього (3,45 бала). Визначено ресурсну роль професійної самоефективності, яка проявляється у предметній діяльності (3,71 бала) та сфері взаємодії (3,48 бала) – виявлені статистично значущі позитивні кореляції між самоефективністю у предметній діяльності та орієнтацією на Майбутнє ($r=0,41$; $p<0,01$) доводять, що впевненість у власних ресурсах є важливим чинником збереження часової перспективи та підтримання часової компетентності.

4. Розробка та наукове обґрунтування комплексної програми психологічної підтримки «Темпоральні стратегії управлінської стійкості» дозволили запропонувати цілісний інструментарій оптимізації часової компетентності управлінців, підсилений багаторівневими практичними рекомендаціями. Програма, побудована за модульним принципом, інтегрує чотири функціональні блоки (діагностично-рефлексивний, мотиваційно-регулятивний, темпорально-стратегічний та ресурсно-буферний) і спрямована на подолання десинхронізації між образами майбутнього та реальною діяльністю. Її впровадження спирається на три рівні практичного втілення: індивідуально-психологічний (технологія декомпозиції «надзадач»), організаційно-управлінський (модель розподіленого лідерства Shared Leadership для зниження прогностичної тривоги) та інструментальний (правила операційного тайм-менеджменту, зокрема принцип «недоторканого часу»).

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що в умовах тривалої соціальної нестабільності мотивація досягнення виступає важливим компонентом часової компетентності менеджера, однак її конструктивний вплив значною мірою залежить від її предметного та комунікативного складників. Отримані результати можуть мати практичне значення для подальшого вивчення проблематики часової перспективи та психологічної стійкості управлінців у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки майбутніх фахівців: тези доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Хмельницький, 10 квітня 2025 р. Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2025. 160 с.
2. Бахрушин В. Є. Методи аналізу даних: навчальний посібник. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2011. 269 с.
3. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. Т. 70, No. 3. С. 140–147
4. Житник Н. В., Савченко Л. П. Соціально-психологічні чинники кар'єрної спрямованості менеджерів. Scientific trends in the development of modern research: The XXV International scientific and practical conference (Lyon, France, June 23–25, 2025). Lyon, 2025. P. 151.
5. Капустянський М. В. Концепція емпіричного вивчення мотиваційних складових професійного зростання керівників. Вісник Одеського національного університету. Психологія. 2014. Т. 19, No. 1 (31).
6. Карамушка Л. М. Психологічні тренінги для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій (реалізація технологічного підходу) : Навч. посібник. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2022. 144 с.
7. Карамушка Л. М., Снігур Ю. С. Психологія вибору копінг-стратегії керівниками освітніх організацій. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2024. 188 с.
8. Карамушка Л. М., Худякова Н. Ю. Мотивація підприємницької діяльності: монографія. Київ–Львів, 2011. 208 с.
9. Кифяк В. І., Тодоріко І. М. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств. Проблеми економіки. 2021. No. 1 (47). С. 72–77.

10. Ковалевський І. Методологічна основа структури професійної мотивації в майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки. Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти. 2025. Вип. 2(23). С. 25–38.

11. Коваль З., Мандибур А. Аналіз можливостей інтегрування міжнародного досвіду мотивування персоналу в систему управління українських підприємств. Економічний простір. 2024. №. 195. С. 172–176.

12. Ковальова М. Детермінанти мотивації в менеджменті міжнародних корпорацій. Економіка та суспільство. 2025. №. 74.

13. Кремповська І. Л., Апішева А. Ш. Психологічні особливості лідерства в організації у період кризи. Розвиток основних напрямів соціогуманітарних наук: проблеми та перспективи: збірник матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Кам'янське, 15–16 травня 2025 р.). Дніпро: Дніпровський державний технічний університет, 2025. С. 100–103. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/6552> (дата звернення: 10.05.2026)

14. Кривова Я.С., Гриджук В.Д. Психологічні особливості зміни життєвих перспектив жінок в умовах воєнного часу. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей VII Міжнародної конференції (04 грудня 2025 р.). Київ: Університет «КРОК», 2025. URL: <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2025/paper/view/3106> (дата звернення: 11.05.2026)

15. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. №. 2. С. 151–154.

16. Кузьмін О. Є., Бодарецька О. М. Взаємозв'язок понять мотивація та мотивування у системі мотивування персоналу підприємств. Бізнес Інформ. 2015. №. 1. С. 347–352.

17. Кузьо Л. І. Часова перспектива особистості як важливий чинник її учбової мотивації. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Психологічні науки. 2014. №. 121. С. 194–197

18. Лойко Д. М., Кияшко А. Ю. Удосконалення системи мотивації праці на промислових підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №. 8. С. 495–498.

19. Любченко О. В. Тренінг як засіб формування професійно-комунікативних умінь майбутніх фахівців економічного профілю. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: збірник наукових праць. 2011. №. 21. С. 342–347.

20. Митрофанова Г. Я., Євтушенко О. А., Глухий А. О. Роль мотивації досягнення успіху у процесі професійного становлення потенційних керівників-лідерів. Європейський вектор економічного розвитку. 2023. №. 2 (35). С. 84–100.

21. Павлюк Я., Галецька І., Сенік О. Часова перспектива як предиспозиція академічної мотивації студентів. Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки. 2018. №. 2. С. 81–89.

22. Полещук Л. В. Психологічна структура часової компетентності як основа особистого та професійного успіху: кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2023. 199 с.

23. Притула О. А. Мотивація на досягнення успіху та мотивація на уникнення невдач як основні мотиви професійної діяльності кризис-менеджерів. Актуальні проблеми психології. 2015. Т. 5. С. 201–208.

24. Притула О. А. Професійні деформації кризис-менеджерів, оцінка та перспективи. Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. 2015. Т. 6. С. 369–375.

25. Процик Н. М., Кікінежді О. М. Особливості стилів управління сучасного менеджера: психологічний аспект. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія. 2024. Т. 35 (74), No. 5. С. 51–57.

26. Психологія особистості фахівця в умовах воєнного часу та поствоєнної реабілітації: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю), 27 жовтня 2023 р. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 316 с.

27. Розвиток життєвої компетентності особистості в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України: монографія / за ред. Н. В. Чепелевої. Київ: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2025. 207 с.

28. Сірик Т. В. Структура професійної компетентності майбутніх економістів. Загальна педагогіка та історія педагогіки. 2015. С. 135.

29. Тисячник І. В. Динаміка мотиваційно-ціннісних особливостей професійної діяльності студентів-психологів. Теорія і практика сучасної психології. 2011. No. 3. С. 114–116.

30. Остапенко Л. М. Застосування SMART методу встановлення цілей у написанні курсових робіт із зарубіжної літератури та його ефективність у підготовці вчителя. Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Серія «Психолого-педагогічні науки». 2025. No. 1. С. 104–111.

31. Чепелева Н. В. Особливості життєвої компетентності в умовах війни. Technologies of Intellect Development. 2024. Vol. 1, No. 8.

32. Яценко О. М., Горбунов М. П. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки: монографія/ Харків, 2018. 250 с.

33. Akça Y., Erdoğan İ., Kaçer A. Motivation factors affecting employee. Çalışanları etkileyen motivasyon faktörleri. IDEA Studies Journal. 2023. Vol. 9, No. 51. P. 1254–1261.

34. Anagnostopoulos F., Griva F. Exploring time perspective in Greek young adults: validation of the Zimbardo Time Perspective Inventory and relationships with mental health indicators. *Social Indicators Research*. 2012. Vol. 106, No. 1. P. 41–59.
35. Andersen J. A. Managers' motivation profiles: measurement and application. *SAGE Open*. 2018. Vol. 8, No. 2. Art. 2158244018771732.
36. Andre L., Van Vianen A. E., Peetsma T. T. D., Oort F. J. Motivational power of future time perspective: Meta-analyses in education, work, and health. *PLOS ONE*. 2018. Vol. 13, no. 1. Art. e0190492.
37. Atkinson J. W. *An Introduction to Motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1964. 329 p.
38. Atkinson J. W. Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*. 1957. Vol. 64, No. 6, Part 1. P. 359–372.
39. Bandura A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. 1977. Vol. 84, No. 2. P. 191–215.
40. Brunstein J. C., Heckhausen H. Achievement motivation. In: *Motivation and action*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. P. 227–312.
41. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press, 1985. 371 p.
42. Differences in time perspectives measured under the dramatically changing socioeconomic conditions during the Ukrainian political crises in 2014/2015 / Senyk O., Abramov V., Bedan V., Bunas A., Hrechkosii M., Lutsenko O. et al. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19, No. 12. Art. 7465. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9224262/> (accessed: 06.05.2026)
43. Elliot A. J., Harackiewicz J. M. Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: a mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1996. Vol. 70, No. 3. P. 461–475.

44. Fritsch A., Cuervo-Lombard C. Échelle de temporalité: validation française d'une version courte de la Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI). *Psychologie Française*. 2022. Vol. 67, No. 1. P. 1–15.
45. Gupta R., Hershey D. A. Time perspective as an antecedent of trust in a manager and its impact on employee attitudes. *Time & Society*. 2019. Vol. 28, No. 1. P. 124–152.
46. Heckhausen H. *Motivation and Action*. Berlin: Springer-Verlag, 1980. 438 p.
47. Henry H., Zacher H., Desmette D. Future time perspective in the work context: A systematic review of quantitative studies. *Frontiers in Psychology*. 2017. Vol. 8. Art. 252451.
48. Horbal N., Melnychuk K. Increasing motivation of employees of Ukrainian enterprises in crisis conditions. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2023. Vol. 7, No. 1. P. 107–119.
49. Kooij T. A. M., Kanfer R., Betts M., Rudolph C. W. Future time perspective: a systematic review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2018. Vol. 103, No. 8. P. 867–893. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000306>
50. Leadership Development Program (LDP). Center for Creative Leadership. URL: <https://www.ccl.org/leadership-programs/> (accessed: 17.05.2026)
51. Martoni M., Fabbri M., Russo P. M. The Italian validation of the Zimbardo time perspective inventory and its comparison with three time perspective inventories. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. Vol. 20, No. 3. Art. 2590.
52. McClelland D. C. *Achieving society*. New York: Simon and Schuster, 2010. 350 p. (Reprint of 1961 ed.).
53. McClelland D. C., Atkinson J. W., Clark R. A., Lowell E. L. *The achievement motive*. Literary Licensing, LLC, 2012. 410 p.
54. On motivation, resilience, and solidarity: how Ukrainian businesses are turning the crisis into new opportunities. UCU Business School. 18.03.2026. URL:

<https://lvbs.com.ua/en/news/on-motivation-resilience-and-solidarity-how-ukrainian-businesses-are-turning-the-crisis-into-new-opportunities/> (accessed: 06.05.2026)

55. Peng C., Yue C., Avitt A., Chen Y. A systematic review approach to find robust items of the Zimbardo time perspective inventory. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Art. 627578.

56. Pickel M. L., Jhamb S. A strategic management framework analysis and research agenda of social pressures, COVID-19 pandemic, Russia-Ukraine war, and global sustainability of organizational responses: implications, insights, new directions, and challenges for future. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*. 2022. Vol. 17, No. 3. P. 21–30.

57. Rohr M. K., John D. T., Fung H. H., Lang F. R. A three-component model of future time perspective across adulthood. *Psychology and Aging*. 2017. Vol. 32, no. 7. P. 597–607.

58. Sarzyńska-Mazurek E., Wosik-Kawala D., Bevz H. Self-efficacy and self-esteem of Ukrainian citizens during the war. *Lubelski Rocznik Pedagogiczny*. 2024. Vol. 43, No. 4.

59. Segal A. A., Ravid G. Managers' perspectives during crisis and turbulent times: values under attack. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*. 2025. Vol. 20, no. 2. P. 136–150.

60. Seliverst M., Turenko R. Professional self-efficiency and subjective success of managers at different levels. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series Psychology*. 2024. No. 76. P. 78–82.

61. Stănescu D. F., Iorga E. M. An exploratory study regarding the relations between time perspective, achievement motivation and self-regulation. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 2015. Vol. 3, no. 1. 18 p.

62. Stolarski M., Fieulaine N., Zimbardo P. G. Putting time in a wider perspective: the past, the present, and the future of time perspective theory. In: *The SAGE handbook of personality and individual differences*. 2018. Vol. 1. P. 592–625.

63. Stolarski M., Zajenkowski M., Jankowski K. S., Szymaniak K. Deviation from the balanced time perspective: A systematic review of empirical relationships with psychological variables. *Personality and Individual Differences*. 2020. Vol. 156. Art. 109772.
64. The first in Ukraine employee well-being survey: how companies take care of their employees. Deloitte. 29.04.2021. URL: <https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/well-being-survey.html> (accessed: 11.05.2026)
65. The self-efficacy scale: construction and validation / Sherer M., Maddux J. E., Mercandante B., Prentice-Dunn S., Jacobs B., Rogers R. W. *Psychological Reports*. 1982. Vol. 51, No. 2. P. 663–671.
66. Understanding the effects of time perspective: A meta-analysis testing a self-regulatory framework / Baird H. M., Webb T. L., Sirios F. M., et al. *Psychological Bulletin*. 2021. Vol. 147, no. 3. 119 p.
67. Veljković B., Nedeljković T. Time perspective as predictor of perceived stress in managers. *Civitas*. 2021. Vol. 11, No. 1. P. 13–35.
68. Wolters C. A., Brady A. C., Lee H. J. Time management and achievement motivation: a review of what we know and directions for where to go. *Educational Psychology Review*. 2025. Vol. 37, No. 2. 41 p.
69. Women during the war-stress, resilience and self-efficacy during the Russian-Ukrainian war (May 2022) among women from Ukraine, Poland, Slovakia and Romania / Piotrowski A., Boe O., Sygit-Kowalkowska E., Petrovska I., Predoiu A., Predoiu R. et al. *European Psychiatry*. 2023. Vol. 66, Suppl. 1. P. S649–S649.
70. Zimbardo P. G., Boyd J. N. Putting time in perspective: a valid, reliable individual-differences metric. In: *Time perspective theory: review, research and application: essays in honor of Philip G. Zimbardo*. Cham: Springer International Publishing, 2014. P. 17–55.
71. Zimbardo P., Boyd J. *The time paradox: the new psychology of time that will change your life*. New York: Simon and Schuster, 2008. 400 p.

Всього джерел – 71

Джерел за останні десять років – 40

Джерел зарубіжних авторів за останні десять років – 8 (№ 33, 35, 36, 40, 44, 45, 47, 49)

Джерел українських авторів за останні десять років – 18 (№ 1, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 28)

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика діагностики мотивації до успіху (Т. Елерс)

Інструкція: Запропоновано 41 запитання, на кожне з яких необхідно дати відповідь «Так» або «Ні». Намагайтеся відповідати швидко, довго не замислюючись над формулюваннями. Тут немає «правильних» чи «неправильних» відповідей – важливою є ваша перша реакція.

1. Якщо між двома варіантами є вибір, його краще зробити швидше, ніж відкладати на потім.
2. Якщо помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання, я легко дратуюся.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я ставлю на карту все.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, найчастіше я приймаю рішення одним з останніх.
5. Якщо два дні поспіль у мене немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
7. Я більш вимогливий до себе, ніж до інших.
8. Я доброзичливіший за інших.
9. Якщо я відмовляюся від складного завдання, згодом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домогся б успіху.
10. У процесі роботи я потребую невеликі паузи для відпочинку.
11. Старанність – це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.
13. Інша робота приваблює мене більше тієї, якої я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше похвали.
15. Знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.
16. Подолання перешкод сприяє тому, що мої рішення стають більш категоричними.
17. На моєму честолюбстві легко зіграти.
18. Якщо я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю на завтра те, що повинен зробити сьогодні.
21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті небагато речей важливіше грошей.
23. Якщо мені треба буде виконати важливе завдання, я ніколи не думаю ні про що інше.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.

25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Якщо я розташований до роботи, роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші.
27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, здатними наполегливо працювати.
28. Коли у мене немає роботи, мені не по собі.
29. Відповідальну роботу мені доводиться виконувати частіше за інших.
30. Якщо мені доводиться приймати рішення, намагаюся робити це якомога краще.
31. Іноді друзі вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від колег.
33. Протидіяти волі керівника безглуздо.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Якщо у мене щось не ладиться, я стаю нетерплячим.
36. Зазвичай я звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Якщо я працюю разом з іншими, моя робота більш результативна, ніж у інших.
38. Не доводжу до кінця багато, за що беруся.
39. Заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Не заздрю тим, хто прагне до влади.
41. Якщо я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти піду на крайні заходи.

Ключ до опитувальника та розрахунок значень

По 1 балу нараховується за:

Відповідь «Так» на питання: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Відповідь «Ні» на питання: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Примітка: Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 33, 34, 35 і 40 не враховуються при підрахунку підсумкового показника. Загальний бал визначається шляхом сумування всіх нарахованих балів.

Інтерпретація результатів (рівні мотивації до успіху):

Чим більша загальна сума балів, тим вищим є рівень мотивації досліджуваного до досягнення успіху.

Від 1 до 10 балів – низька мотивація до успіху;

Від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації до успіху;

Від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації до успіху;

Більше 21 бала – дуже високий рівень мотивації до успіху.

Методика діагностики мотивації до уникнення невдач (Т. Елерс)

Інструкція: У кожному з 30 рядків таблиці оберіть і відмітьте тільки одне слово з трьох запропонованих, яке найбільш точно вас характеризує. Намагайтеся відповідати швидко, довго не замислюючись.

№ рядка	Слово 1	Слово 2	Слово 3
1	Сміливий	Лагідний	Обережний
2	Непостійний	Не розумний	Спритний
3	Холоднокровний	Стрімкий	Не замислюючись
4	Пильний	Боязкий	Рішучий
5	Безцеремонний	Боягузливий	Жвавий
6	Коливний	Легковажний	Манірний
7	Заповзятливий	Упертий	Песимістичний
8	Уважний	Не думаю	Завбачливий
9	Удатний	Боязкий	Непередбачливий
10	Оптимістичний	Добросовісний	Чуйний
11	Меланхолійний	Сумнівається	Нестійкий
12	Боягузливий	Недбалий	Схвильований
13	Необачний	Тихий	Боязкий
14	Уважний	Нерозсудливий	Сміливий
15	Розсудливий	Швидкий	Мужній
16	Заповзятливий	Обережний	Завбачливий
17	Схвильований	Розсіяний	Боязкий
18	Малодушний	Необережний	Безцеремонний
19	Полохливий	Нерішучий	Нервовий
20	Виконавчий	Відданий	Авантюрний
21	Завбачливий	Жвавий	Відчайдушний
22	Приборканий	Байдужий	Недбалий
23	Обережний	Безтурботний	Терплячий
24	Розумний	Дбайливий	Хоробрий
25	Передбачаючий	Безстрашний	Добросовісний
26	Поспішний	Полохливий	Безтурботний
27	Розсіяний	Необачний	Песимістичний
28	Обачний	Розсудливий	Заповзятливий

29	Тихий	Неорганізований	Боязкий
30	Оптимістичний	Пильний	Безтурботний

Ключ до опитувальника та розрахунок значень

Оцінка в 1 бал нараховується за кожний збіг відповіді респондента з матрицею ключа, де перша цифра означає номер рядка, а друга – номер стовпця, в якому розташоване обране слово:

№ рядка – стовпця	№ рядка – стовпця	№ рядка – стовпця	№ рядка – стовпця
1 – 2	8 – 3	13 – 3	22 – 1
2 – 1	9 – 1	14 – 1	23 – 1
2 – 2	9 – 2	15 – 1	23 – 3
3 – 1	10 – 2	16 – 2	24 – 1
3 – 3	11 – 1	16 – 3	24 – 2
4 – 3	11 – 2	17 – 3	25 – 1
5 – 2	12 – 1	18 – 1	26 – 2
6 – 3	12 – 2	19 – 2	27 – 3
7 – 2	12 – 3	20 – 1	28 – 1
7 – 3	13 – 2	20 – 2	28 – 2
		21 – 1	29 – 1
		30 – 2	29 – 3

Підрахунок результату: Усі отримані бали підсумовуються. Загальний показник свідчить про рівень сформованості мотивації до уникнення невдач (мотивації до захисту).

Інтерпретація результатів:

Сума балів	Рівень мотивації до уникнення невдач (захисту)
0 – 10 балів	Низька мотивація до захисту (уникнення невдач)
11 – 16 балів	Середній рівень мотивації до захисту
17 – 20 балів	Високий рівень мотивації до захисту
21 і більше балів	Дуже високий рівень мотивації до захисту

Методика діагностики мотивації успіху та боязні невдачі (А. Реан)

Інструкція: Вам пропонується ряд тверджень. Якщо ви згодні з твердженням, то поруч з його номером поставте знак «+» («Так»), якщо не згодні – знак «-» («Ні»). Відповідайте швидко, перше, що спадає на думку. Пам'ятайте, що правильних чи неправильних відповідей тут немає.

1. Включаючись в роботу, як правило, оптимістично налаштований, розраховую на успіх.
2. В діяльності зазвичай активний.
3. Схильний до прояву ініціативи.
4. При використанні відповідальних завдань намагаюся, по можливості, знайти причини відмови від них.
5. Часто обираю крайнощі: або занижені легкі завдання, або нереально високі за складністю.
6. При зустрічі з перешкодами, як правило, не відступаю, а шукаю способи їх подолання.
7. При чергуванні успіхів і невдач схильний переоцінювати свої успіхи.
8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї власної цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю.
9. При виконанні досить складних завдань, в умовах обмеженого часу, результативність моєї діяльності погіршується.
10. Я схильний виявляти наполегливість у досягненні мети.
11. Я схильний планувати своє майбутнє на досить далеку перспективу.
12. Якщо ризикую, то з розумом, а не нерозсудливо.
13. Я не дуже наполегливий у досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль.
14. Надаю перевагу плануванню середніх за складністю або дещо занижених завдань, ніж реалістично високих.
15. Якщо невдача спіткає на початку діяльності, то це знижує моє бажання продовжувати її далі.
16. При чергуванні успіхів і невдач схильний переоцінювати свої невдачі.
17. Надаю перевагу плануванню свого майбутнього лише на найближчий час.
18. При роботі в умовах обмеженого часу результативність моєї діяльності зазвичай покращується.

19. У разі невдачі при виконанні завдання, як правило, не відмовляюся від нього, а шукаю інші шляхи вирішення.

20. Якщо завдання вибрав сам, то у випадку невдачі моя мотивація до його виконання знижується.

Ключ до опитувальника та розрахунок значень

За кожний збіг відповіді респондента з ключем нараховується 1 бал:

- Відповідь «Так» на питання: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 18, 19.
- Відповідь «Ні» на питання: 4, 5, 7, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 20.

Підрахунок результату: Усі отримані бали підсумовуються. Загальний показник варіюється в межах від 0 до 20 балів.

Інтерпретація результатів:

- Від 1 до 7 балів – діагностується мотивація на уникнення невдачі (боязнь невдачі);
- Від 14 до 20 балів – діагностується мотивація на успіх (мотивація досягнення);
- Від 8 до 13 балів – мотиваційний полюс яскраво не виражений. При цьому, якщо сума балів становить 11–13, то вважається, що респондент дещо схильний до мотивації успіху, а якщо сума балів становить 8–10 – присутня певна схильність до уникнення невдачі.

Опитувальник часової перспективи ZTP1 (Ф. Зімбардо)

Інструкція: Прочитайте кожне твердження і визначте, наскільки воно характеризує вас. Напроти кожного твердження поставте позначку у тій комірці, яка відповідає ступеню вашої згоди з ним, використовуючи шкалу від 1 до 5:

- 1 – зовсім не відповідає;
- 2 – скоріше не відповідає;
- 3 – важко сказати (нейтрально);
- 4 – скоріше відповідає;
- 5 – повністю відповідає.

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Мені здається, що рішення, які я приймаю, мають вплив на загальний хід мого життя.					
2	Коли я згадую про своє минуле, воно викликає у мене почуття радості.					
3	Доля визначає більшість подій у моєму житті.					
4	Я часто згадую неприємні події з мого минулого, які вже не можна змінити.					
5	Мої життєві плани чітко розписані на кілька років наперед.					
6	Я вірю, що здатність добре працювати сьогодні – це запорука успіху в майбутньому.					
7	Мені подобається робити речі спонтанно, керуючись миттєвим імпульсом.					
8	Насправді я мало турбуюся про майбутнє, живу сьогоднішнім днем.					
9	Якщо робота не приносить задоволення, я не вважаю за потрібне її виконувати.					
10	Коли я хочу чогось досягти, я ставлю перед собою чіткі цілі і розробляю план дій.					
11	Спогади про минуле частіше викликають у мене смуток, ніж радість.					
12	Коли я слухаю хорошу музику, я повністю забуваю про час.					
13	Зустрічі з друзями та вечірки є невід'ємною частиною мого життя.					
14	Минуле для мене повне розчарувань і образ.					
15	У моєму житті занадто багато речей залежить від випадковостей, на які я не можу вплинути.					
16	Навіть якщо я зайнятий важливою справою, я можу відволіктися на щось приємне.					
17	Мені часто здається, що раніше життя було набагато кращим, ніж зараз.					
18	Навіть коли я відпочиваю, я часто думаю про свої професійні чи навчальні обов'язки.					
19	Життя занадто коротке, щоб витратити його на речі, які не приносять задоволення.					
20	Я завжди приходжу на зустрічі вчасно і вимагаю цього від інших.					
21	Я часто згадую щасливі моменти свого дитинства та юності.					

22	У моєму житті домінує принцип: «робота – перш за все, розваги – потім».					
23	Я схильний вірити, що моє майбутнє вже зумовлене долею.					
24	Я часто дію під впливом моменту, не замислюючись про наслідки.					
25	Спогади про мої помилки та невдачі часто не дають мені заснути.					
26	Мені подобається відчувати ризик і гострі відчуття в повсякденному житті.					
27	Я вважаю, що традиції та сімейні звичаї мають велике значення.					
28	Я часто думаю про те, чого мені ще належить досягти у житті.					
29	Моє минуле сформувало мене як особистість, і я вдячний за цей досвід.					
30	Я витрачаю багато часу на планування свого бюджету та фінансового майбутнього.					
31	Мені важко відмовитися від миттєвого задоволення заради довгострокової мети.					
32	Найбільше я ціную в житті комфорт та можливість отримувати насолоду тут і зараз.					
33	Мені важко забути болючі та неприємні моменти мого минулого досвіду.					
34	Я вважаю, що майбутнє занадто невизначене, щоб будувати серйозні плани.					
35	Навіть найменша невдача може надовго зіпсувати мені настрій і викликати тривогу.					
36	Я часто згадую своїх старих друзів та близьких, яких уже немає поруч.					
37	Я вірю, що якщо наполегливо працювати, можна подолати будь-які життєві обставини.					
38	Моє минуле здається мені суцільною смугою нереалізованих можливостей.					
39	Жити потрібно так, щоб кожен день приносив радість і задоволення.					
40	Я роблю все можливе, щоб виконати свої обіцянки та зобов'язання вчасно.					
41	Мені неприємно згадувати деякі періоди мого дитинства.					
42	Я схильний балансувати між роботою та відпочинком, не перевантажуючи себе.					
43	Я часто відкладаю складні рішення на потім, сподіваючись, що все вирішиться саме собою.					
44	Мені приємно переглядати старі фотографії та згадувати минулі часи.					
45	Я готовий пожертвувати сьогоднішнім відпочинком заради досягнення успіху у майбутньому.					
46	Мені часто здається, що моє життя котиться за течією, і я нічого не можу змінити.					
47	Спогади про минулі успіхи надихають мене на нові досягнення сьогодні.					
48	Я часто відчуваю ностальгію за минулими роками.					
49	Я вважаю, що більшість людей занадто багато думають про майбутнє, забуваючи про сьогодні.					
50	На моє переконання, людина сама є ковалем свого щастя і свого майбутнього.					

51	Я ретельно аналізую свої минулі помилки, щоб не повторювати їх знову.					
52	Моє теперішнє життя повністю мене влаштовує, і я не хочу нічого змінювати.					
53	Більшість моїх спогадів пов'язана з почуттям жалю за тим, що я зробив чи не зробив.					
54	Я часто думаю про те, які наслідки матимуть мої сьогоднішні вчинки у майбутньому.					
55	Мені здається, що доля несправедлива до мене і дає мені менше шансів, ніж іншим.					
56	Я вважаю, що головне в житті – це плисти за течією і насолоджуватися моментом.					

Ключ до опитувальника та розрахунок значень шкал

Аналіз результатів здійснюється за 5 шкалами часової перспективи особистості. За кожне запитання респондент отримує ту кількість балів (від 1 до 5), яку він зазначив у відповідній комірці таблиці.

Важливо: Перед розрахунком підсумкових індексів бали за **обернені питання** необхідно обов'язково інвертувати за математичною формулою: $5 \rightarrow 1$; $4 \rightarrow 2$; $3 \rightarrow 3$; $2 \rightarrow 4$; $1 \rightarrow 5$.

Назва шкали часової перспективи	Номери прямих питань	Номери обернених питань (інверсуються)
1. Негативне минуле	4, 11, 14, 25, 33, 35, 38, 53	відсутні
2. Позитивне минуле	2, 17, 21, 27, 29, 36, 44, 47, 48	41
3. Гедоністичне теперішнє	7, 8, 12, 13, 16, 19, 24, 26, 31, 39, 42, 49	32
4. Фаталістичне теперішнє	3, 15, 23, 34, 43, 46, 52, 55	відсутні
5. Майбутнє	1, 5, 6, 10, 18, 20, 22, 28, 30, 37, 40, 45, 50, 51, 54	9, 56

Алгоритм підрахунку результату: Для кожної з 5 шкал вираховується середнє арифметичне значення (сума балів усіх питань, що входять до шкали з урахуванням інверсії, ділиться на загальну кількість питань у цій шкалі). Підсумкові індекси варіюються в діапазоні від 1 до 5 балів.

Інструкція: Прочитайте наведені твердження та оцініть ступінь своєї згоди або незгоди з кожним із них за допомогою 11-бальної шкали від -5 до +5 балів. Напроти кожного твердження поставте позначку у тій комірці, яка відповідає вашій думці:

+5 – повністю згоден.

[illegible]

17	Я часто відчуваю безпорадність перед новими та невідомими завданнями.											
18	Мені важко заводити нових друзів та встановлювати контакти з незнайомими людьми.											
19	Я почуваюся впевнено під час публічних виступів або дискусій.											
20	Якщо людина не виявляє до мене інтересу, я швидко припиню будь-які спроби спілкування.											
21	Я вмію відстоювати свою точку зору у розмові з керівництвом або авторитетними людьми.											
22	Я не надто затишно почуваюся у великих компаніях та малознайомих колективах.											
23	Мені легко вдається організувати людей для спільної роботи чи відпочинку.											

Ключ до опитувальника та розрахунок значень шкал

Методика складається з 23 тверджень, які розподіляються за двома основними субшкалами:

1. Самоефективність у сфері предметної діяльності: питання з №1 по №17.
2. Самоефективність у сфері спілкування (міжособистісних контактів): питання з №18 по №23.

Процедура підрахунку балів:

Кожній відповіді досліджуваного присвоюється бальне значення від -5 до +5 відповідно до обраної комірки.

Перед сумуванням загальних індексів необхідно змінити знак балів (інверсувати плюс на мінус і навпаки) у наступних обернених твердженнях:

У субшкалі діяльності: № 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 16, 17.

У субшкалі спілкування: № 18, 20, 22.

Бали за прями твердження (Субшкала діяльності: № 1, 3, 8, 9, 13, 14, 15; Субшкала спілкування: № 19, 21, 23) залишаються без змін.

Підсумковий результат: Розраховується сумарний бал окремо для кожної субшкали та загальний індекс самоефективності шляхом алгебраїчного додавання отриманих балів. Високі позитивні показники свідчать про високий рівень самоефективності особистості у відповідній сфері, тоді як зміщення показників у зону від'ємних значень вказує на низький рівень самоефективності та невпевненість у власних силах.

Інтерпретація та діапазони балів Діапазони балів базуються на статистичних нормах стандартної вибірки:

Шкала предметної діяльності (максимальний розкид від -85 до +85 балів):

- від -85 до -8 балів – Низький рівень: Людина не вірить у свої ділові та інтелектуальні якості. Схильна відмовлятися від складних завдань, пасує перед невдачами, відкладає справи на потім.
- від -7 до +53 балів – Середній рівень (норма): Реалістична оцінка власних можливостей. Людина готова долати перешкоди, але за умови високого рівня невизначеності або серйозних труднощів може втрачати впевненість.
- від +54 до +85 балів – Високий рівень: Висока мотивація досягнення. Впевненість у своєму потенціалі, наполегливість, сприйняття труднощів як виклику, а не як загрози.
- Шкала спілкування (максимальний розкид від -30 до +30 балів):
- від -30 до +6 балів – Низький рівень: Труднощі у встановленні контактів, страх критики та неприйняття, невпевненість під час виступів чи у розмовах із незнайомцями.
- від +7 до +15 балів – Середній рівень (норма): Сформовані базові навички комунікації. Людина відчувається комфортно у звичному колі, проте в конфліктних чи стресових ситуаціях може виявляти пасивність.
- від +16 до +30 балів – Високий рівень: Висока комунікативна компетентність. Легкість у спілкуванні, впевнене відстоювання особистих кордонів, лідерські якості та низька тривожність у соціумі.