

цифрових сервісів для споживачів. Подальший розвиток потребує: стандартизації цифрових рішень на галузевому рівні; посилення кіберзахисту критичної інфраструктури; розвитку компетентностей управлінського персоналу в сфері ІКТ; поглиблення міжнародної технічної співпраці в рамках євроінтеграційних ініціатив.

### **Список використаних джерел:**

1. Воробйова В., Крупський О. Інноваційний підхід до управління міжкультурними командами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Т. 2. С. 353-357.
2. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
3. Директива ЄС 2012/27/EU про енергоефективність. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/UK/TXT>.
4. Крупський О., Стасюк Ю., Кобченко А. Крос-культурний менеджмент цифрових команд на прикладі e-sport практик. *Економічний простір*. 2025. №. 207. С. 3-12.
5. Мінрегіон України. Звіт про стан розвитку житлово-комунального господарства України за 2024 рік. Київ, 2025. 142 с.

**Д-р екон. наук Мешко Н. П., Толоконнікова В. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЙБУТНЬОГО: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Сьогодні мотивація персоналу переживає фундаментальну трансформацію: традиційні стимули втрачають вплив, поступаючись механікам, що апелюють до емоцій, досвіду та внутрішнього залучення працівника. Особливо для представників Z та Alpha вже недостатньо просто «працювати за зарплату»: вони очікують динаміки, залучення, швидкого зворотного зв'язку та відчуття прогресу. У таких умовах класичні інструменти мотивації – фінансові стимули, формальний контроль і навіть корпоративні бонуси – поступово втрачають свою ефективність, адже не задовольняють глибинні психологічні потреби сучасного працівника.

У відповідь на ці виклики бізнес переймає стратегії індустрії, яка десятиліттями утримує увагу мільйонів. В основі цього підходу лежить гейміфікація – адаптація ігрових механік та принципів дизайну до неігрового бізнес-контексту з метою стимулювання залученості працівників, підвищення їхньої лояльності та

перетворення прикладних завдань організації на персоналізований досвід [1]. Це не просто додавання ігрових елементів, а перехід до нової логіки управління, де професійний обов'язок трансформується у захопливий виклик, а монотонна рутинна – у візуалізований прогрес.

Ефективність гейміфікації як інструменту менеджменту майбутнього базується на переході від екстернальної (зовнішньої) до інтернальної (внутрішньої) мотивації. Згідно з теорією самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна, людина досягає найвищої продуктивності, коли задоволені її базові потреби в автономії, компетентності та соціальній приналежності. Гейміфікація дозволяє «закрити» задоволення цих потреб безпосередньо в робочий процес.

Для систематизації інструментів гейміфікації, що підвищують ефективність мотивації, доцільно використовувати класифікацію за вектором їхнього впливу (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Інструменти гейміфікації в системі мотивації персоналу**

<b>Напрямок мотивації</b>	<b>Ігрові механіки (інструменти)</b>	<b>Психологічний ефект та результат</b>
Візуалізація успіху та прогресу	Бали (Points), рівні (Levels), прогрес-бари	Формування відчуття постійного розвитку («Level Up»); задоволення потреби в компетентності
Визнання та статус	Бейджі (Badges), віртуальні нагороди, «Зали слави»	Публічне підтвердження експертності; підвищення лояльності через нематеріальне визнання
Соціальна взаємодія	Командні квести, спільні місії, корпоративні валюти (напр. «дякую-бали»)	Зміцнення горизонтальних зв'язків; трансформація конкуренції у здорову співпрацю (Co-op mode)
Оперативний фідбек	Миттєві сповіщення про досягнення, графіки активності	Скорочення дистанції між дією та результатом; підтримка високого рівня дофамінового відгуку
Сенс та залученість	Нарратив (сюжет), місії, що корелюють з місією компанії	Робота сприймається як частина важливої «історії»; підвищення емоційної прив'язки до бренду

*Джерело: складено авторами на основі [2-5]*

Аналіз табл. 1 дозволяє глибше зрозуміти, що гейміфікація – це не просто «гра на роботі», а глибоко інтегрована психологічна стратегія. Кожен інструмент, працює на певному рівні сприйняття працівника, трансформуючи зовнішні вимоги організації у внутрішні прагнення особистості.

Розглянемо детальніше механізми впливу цих інструментів:

1. Інформаційна прозорість (бали, прогрес-бари). Ці механіки нівелюють тривожність, пов'язану з невизначеністю результату. Візуалізація прогресу заповнює когнітивний розрив між початком завдання та його завершенням, стимулюючи доведення справи до кінця (ефект завершення гештальту).

2. Соціальне підкріплення (бейджі, статуси). Віртуальні нагороди апелюють до потреби у визнанні. Для представників цифрових поколінь публічне підтвердження експертності всередині корпоративної платформи стає потужним чинником нематеріальної лояльності.

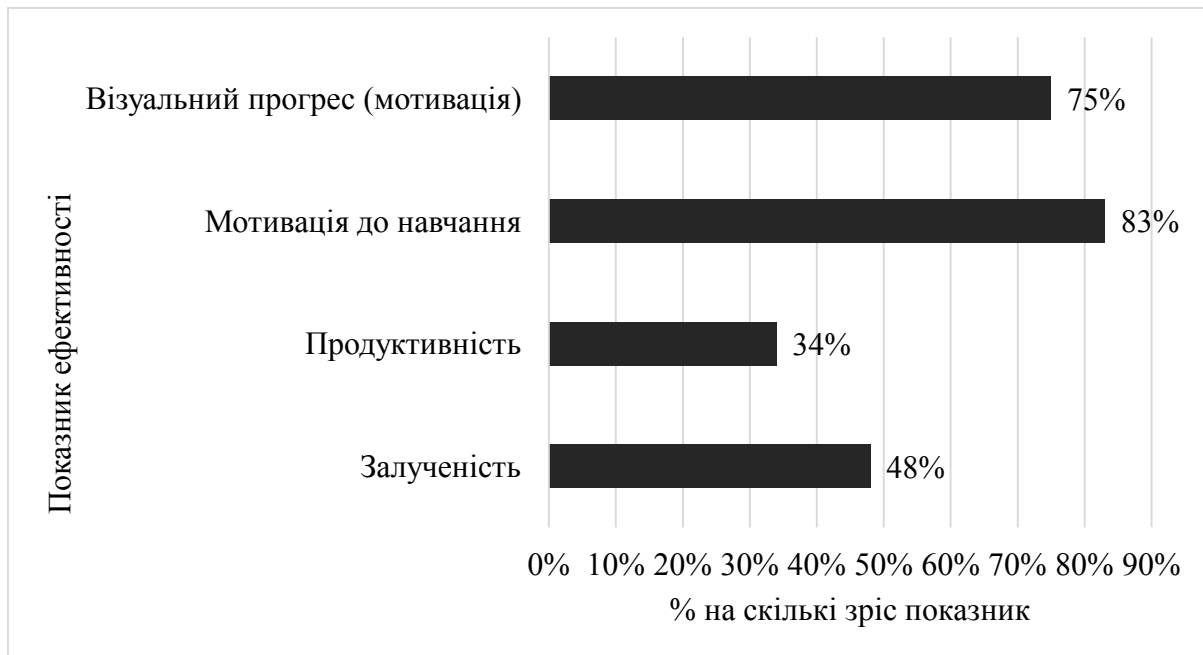
3. Стимулювання кооперації (командні квести, «дякую-бали»). Гейміфікація дозволяє трансформувати внутрішню конкуренцію у формат «Co-op mode». Використання внутрішньої валюти, яку можна «дарувати» колегам, зміцнює горизонтальні зв'язки та покращує психологічний клімат.

4. Скорочення циклу фідбеку. Головна перевага ігрових механік – миттєвий відгук на дію. На відміну від традиційних квартальних премій, гейміфікація забезпечує негайне дофамінове підкріплення, що закріплює позитивні паттерни робочої поведінки.

Результати сучасних досліджень підтверджують позитивний вплив гейміфікації на залученість персоналу. Використання ігрових механік підвищує інтерес до роботи, стимулює активність співробітників та покращує командну взаємодію. Зокрема, для оцінки потенціалу гейміфікації як інструменту менеджменту майбутнього було проаналізовано результати сучасних профільних досліджень. Отримані дані дозволяють візуалізувати рівень позитивного відгуку персоналу на впровадження ігрових механік (рис. 1).

Аналіз даних підтверджує, що гейміфікація є критичним фактором залученості. Найвищий показник (83% мотивації до навчання) свідчить про ефективність ігрових квестів у подоланні когнітивного опору при опануванні нових навичок.

Ефект від візуалізації прогресу (75%) доводить пріоритетність миттєвого зворотного зв'язку для сучасного працівника. У підсумку, конвертація емоційного залучення у 34% приросту продуктивності визначає гейміфікацію як стратегічну інвестицію в людський капітал, а не просто розважальний елемент корпоративної культури.



**Рис. 1.** Вплив гейміфікації на показники ефективності залучення персоналу

*Джерело: складено авторами на основі [6-7]*

Масштабування гейміфікації підтверджує її статус стандарту менеджменту майбутнього. За даними Gartner, понад 70% компаній зі списку Global 2000 уже інтегрували ігрові механіки в бізнес-процеси [7]. Для ілюстрації практичної ефективності розглянемо досвід міжнародних та українських компаній (табл. 2).

Аналіз практичного досвіду лідерів ринку підтверджує, що гейміфікація – це не просто «ігровий додаток», а стратегічний інструмент управління людським капіталом. Використання ігрових механік дозволяє стимулювати добровільну активність працівників, підвищувати інтерес до виконання завдань, формувати відчуття досягнення та забезпечувати позитивний досвід взаємодії з організацією. У результаті зростає рівень залученості персоналу, посилюється внутрішня мотивація та підвищується ефективність професійної діяльності співробітників.

Водночас, попри значні переваги, використання гейміфікації має певні обмеження. Зокрема, надмірне застосування рейтингів може спричинити посилення конкуренції між працівниками та погіршення командної взаємодії. Крім того, існує ризик поступового зниження мотиваційного ефекту через звикання до ігрових механік. Також працівники можуть зосереджуватися на накопиченні балів замість досягнення реальних результатів діяльності. У зв'язку

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026 :  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**

з цим система гейміфікації повинна бути інтегрована у загальну модель мотивації персоналу та відповідати стратегічним цілям підприємства.

*Таблиця 2*

**Практичні кейси використання гейміфікації для мотивації та залучення персоналу**

<b>Компанія</b>	<b>Інструмент гейміфікації</b>	<b>Результат впровадження</b>
Microsoft	Внутрішня гра Language Quality Game для пошуку помилок перекладу Windows. Працівники отримували бали та змагались між командами	Близько 5000 співробітників добровільно долучилися до перевірки перекладів і швидко виправили тисячі помилок, що підвищило якість продукту та залученість персоналу
Xerox	Гейміфікована програма адаптації нових працівників «Activation» із командними квестами	Новачки швидше адаптувалися до роботи та вже через 2 тижні ефективно виконували завдання
MacPaw (Україна)	Внутрішня валюта «фікси», які співробітники отримують за допомогу колегам та ініціативність	Підвищення взаємодії між працівниками та розвиток нематеріальної мотивації через обмін бонусів
LiveOps	Використання балів, бейджів і таблиць лідерів для операторів кол-центру	Час адаптації скоротився з 160 до 14 годин, нові працівники перевищили KPI на 23%, задоволеність клієнтів зросла на 9%
Deloitte	Гейміфікована платформа Deloitte Leadership Academy з бейджами, рівнями, рейтингами та досягненнями	Залученість співробітників зросла на 50% та значного покращення збереження знань

*Джерело: складено авторами на основі [8; 9]*

Отже, гейміфікація постає як дієвий механізм менеджменту майбутнього, що дозволяє гармонізувати стратегічні цілі організації з особистими ціннісними орієнтирами сучасних працівників. Системне впровадження ігрових механік забезпечує перехід від суто матеріальних стимулів до глибокої внутрішньої зацікавленості, що є ключовим фактором підвищення продуктивності та формування лояльного кадрового резерву в умовах цифрової трансформації.

### **Список використаних джерел:**

1. Гейміфікація в бізнесі: ігрові методи залучення клієнтів- Ukrainian Digital Community. Ukrainian Digital Community. URL: <https://ukrainiandigital.com/strong-hray-ta-vyhravay-hey-mifikatsiia-ia-k-instrument-rostu-biznesu-strong/>.
2. Game Elements. Ludus.hu. URL: <https://ludus.hu/en/gamification/game-elements/>.
3. Gamification is Working, but Which One Exactly? Results from an Experiment with Four Game Design Elements. tandfonline. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10447318.2022.2041909>.
4. Gamifying education: what is known, what is believed and what remains uncertain: a critical review. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. SpringerLink. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s41239-017-0042-5>.

5. Bui Ngoc Anh, Nguyen Ngoc Anh, Dinh Nguyet Ha. Students' perception of gamification in a social English course at university. VietTESOL International Convention 2021: Rethinking English Language Education in the Covid Era. 2021. P. 30-45.
6. Unlocking Employee Engagement – How Gamification Transforms Your Portal. Custom software development company. URL: <https://moldstud.com/articles/p-unlocking-employee-engagement-how-gamification-transforms-your-portal>.
7. Team S. 21 Gamification in Learning Statistics To Make it Fun 2025 – Soocial. Soocial. URL: <https://www.soocial.com/gamification-in-learning-statistics/>.
8. Приклади гейміфікації в HR: 5 успішних кейсів. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/pryklady-geimifikatsii-v-hr>.
9. What role does gamification play in employee training and development in HR?. Humansmart. URL: <https://blogs.humansmart.com.mx/blog-what-role-does-gamification-play-in-employee-training-and-development-in-hr-57427>.

**Д-р екон. наук Нямецук Г. В., Зайцева М. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ**

Нинішній етап розвитку світової економіки ставить перед міжнародними компаніями завдання щодо трансформації традиційних моделей менеджменту в пріоритетах моделі сталого розвитку. Корпоративний менеджмент має не лише максимізувати прибуток, а й створювати довгострокову цінність для всіх стейкхолдерів через збалансування економічних, екологічних та соціальних аспектів підприємницької діяльності.

Сталий розвиток (sustainable development) – це такий розвиток, що задовольняє покоління теперішнього часу, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [1]. У корпоративному секторі ця концепція трансформується у стратегію ESG (Environmental, Social, and Governance), яка передбачає відповідальне ставлення до природи, високу соціальну відповідальність та прозоре управління [2].

Менеджмент сталого розвитку в міжнародній компанії передбачає впровадження інноваційних рішень, що дозволяють мінімізувати негативний вплив на екосистеми, забезпечуючи при цьому стабільне зростання бізнес-показників. ПрАТ «МХП» (МХП) як один зі світових лідерів сектору food & tech компаній стратегічно реалізує системний підхід до сталого розвитку, інтегруючи його