

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Кафедра економіки та менеджменту

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ

МАТЕРІАЛИ

**XIV Всеукраїнської наукової конференції
здобувачів вищої освіти та вчених**

м. Одеса, 21 листопада 2025 року

**Одеса
2025**

Організатори: Національний університет «Одеська юридична академія», кафедра економіки та менеджменту.

Укладачі:

Кібік Ольга Миколаївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія»;

Котлубай Вячеслав Олексійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія»;

Капустян Ірина Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія».

Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XIV Всеукр. наук. конф. здобувачів вищої освіти та вчених, м. Одеса, 21 листопада 2025 р. / за ред. д.е.н., проф. О.М. Кібік. Одеса : НУ «ОЮА», 2025. 262 с.

DOI: 10.32837/11300.31015

Думка укладачів може не збігатись з думкою авторів матеріалів. Відповідальність за зміст матеріалу несе автор. Відповідальність за порушення принципів академічної доброчесності несе автор.

Стрижак К.О.	
Роль цифрових двійників у підвищенні ефективності управлінських рішень	87
Тітієвський В.О.	
Гейміфікація в управлінні мотивацією проєктних команд.....	89
Голота Д.	
Адаптивні моделі управління проєктними командами в умовах нестабільності	92
Кобилян А.Д.	
Впровадження проєктного менеджменту для стимулювання розвитку та післявоєнного відновлення українських громад.....	94
Жеребчук М.Б.	
Інноваційні інструменти управління ризиками у проєктах сталого розвитку	97
Індач Ю.О.	
Інтеграція принципів ESG у процес реалізації бізнес-проєктів	100
Топал А.Ю.	
Управління ресурсами проєктів в умовах економічної нестабільності	105
Заставнюк Я.А.	
Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки	108
Капелюш А.О.	
Оптимізація витрат як складова системи ефективного менеджменту	109
Сальнікова М.С.	
Особливості мотивації та стимулювання праці персоналу	111
Муренко М.С.	
Роль менторингу та коучингу у формуванні управлінської культури сучасного менеджера	114
Павлушинська А.Д.	
Стратегічні механізми адаптації та фінансової стійкості бізнесу в умовах воєнного конфлікту	117
Плачинда А.П.	
Вплив штучного інтелекту на продуктивність компаній умовах цифрової трансформації	120
Чув'юрова К.І.	
Інноваційні підходи в менеджменті для підвищення ефективності організацій у цифровій економіці.....	123

2. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України*. 2024. № 2. С. 108–115.

3. Возняк Г., Харчев О. Цифрові технології та їхня роль у реалізації управлінських рішень на локальному рівні. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. Том 4 (54), 2024. С. 80-89

Тітєвський В.О.,

здобувач 2-го курсу магістратури

факультету адвокатури та антикорупційної діяльності,

Національний університет «Одеська юридична академія»

ГЕЙМІФІКАЦІЯ В УПРАВЛІННІ МОТИВАЦІЄЮ ПРОЄКТНИХ КОМАНД

У сучасних умовах динамічних змін, великої кількості проєктів і високих вимог до ефективності командної роботи, питання мотивації проєктних команд стає критичним. Особливо це стосується молодих або інноваційних команд, де нестабільність, невизначеність, швидкі ітерації й часті зміни завдань є нормою. У такому середовищі традиційні мотиваційні механізми (стабільні бонуси, річні оцінки) виявляються менш ефективними. Гейміфікація — використання ігрових механік та елементів у неігрових контекстах — набуває дедалі більшого значення як інструмент підвищення залученості, мотивації та продуктивності [2; 3]. В українській практиці гейміфікація уже вивчається як засіб управління персоналом та мотивації, але застосування саме до проєктних команд — тема недостатньо висвітлена [1].

Аналіз наукових досліджень показує, що використання гейміфікації в управлінні персоналом має позитивний вплив на мотивацію, корпоративну культуру та продуктивність [3]. Українські дослідження також підтверджують її потенціал у підвищенні залученості співробітників [1; 2]. Проте у контексті проєктних команд існує кілька проблемних аспектів:

– Проєктні команди часто працюють у змінних умовах, з короткими строками, високим стресом та великою кількістю невизначеностей.

Гейміфікаційні рішення, розроблені для стабільного середовища, можуть бути менш адаптовані до таких умов.

- Відсутність типових методик чи шаблонів застосування гейміфікації саме для проєктних команд — більшість досліджень охоплюють загальний HR-менеджмент, але не специфіку проєктного управління.

- Ризики неправильної реалізації гейміфікації: якщо механіки ігор не відповідають культурі компанії або вводяться формально, вони можуть викликати опір, втрату довіри або «перегорання» мотивації (ефект «перенагородження») [3].

- Недостатня інтеграція гейміфікаційних механік із системою управління проєктом, KPI, процесами оцінки та зворотного зв'язку. Тобто гейміфікація часто впроваджується як «додаток», а не як невід'ємна частина проєктного процесу.

Щоб максимально ефективно застосовувати гейміфікацію в управлінні мотивацією проєктних команд, рекомендується така система дій:

1. На початку проєкту необхідно встановити, що саме буде мотивовано: швидкість виконання завдань, якість, співпраця, інноваційність чи інше. Вибрати ігрові елементи (балли, значки, таблиця лідерів, командні квести) відповідно до культури команди та специфіки проєкту. Методика 6-етапного впровадження гейміфікації із дослідження [3], може бути адаптована до контексту.

2. Гейміфікацію варто вбудувати в регулярні процеси: спринти, ретроспективи, оцінку результатів. Наприклад, під час кожної ітерації команда отримує «місії», які відображають завдання спринту; за їх виконання — нагороди, які враховуються в підсумковій оцінці або комунікації.

3. Важлива роль лідера проєкту/менеджера змін — пояснити механіку, стимулювати участь, забезпечити зворотний зв'язок. Командні ігрові завдання (квести), внутрішні бейджі за досягнення, змагання між командами або підгрупами можуть підвищити соціальну залученість і відповідальність. Це підтверджується дослідженнями, які показують, що гейміфікація підвищує мотивацію завдяки елементам соціальної взаємодії [1; 2].

4. Команди та учасники мають різні типи мотивації. Використання адаптивних механік (врахування індивідуальних вподобань, рольових відмінностей, рівня досвіду) підвищує ефективність. Міжнародне дослідження [3]

підкреслює, що інтеграція технологій (AI, AR, VR) може зробити гейміфікацію більш гнучкою й адаптивною.

5. Впровадження повинно супроводжуватися вимірюванням ефекту: зміни в залученості, продуктивності, задоволеності команди. Збір зворотного зв'язку, аналіз успіхів/невдач, коригування механік — важливий етап.

6. У впровадженні необхідно враховувати, що надмірні зовнішні нагороди можуть зменшити внутрішню мотивацію (ефект «перенагородження») [3]. Тому ігрові елементи повинні доповнювати, а не замінювати внутрішню мотивацію команди.

Гейміфікація в управлінні мотивацією проєктних команд представляє собою перспективний та ефективний інструмент, який може значно підвищити залученість, адаптивність і продуктивність команд. Проте її успішна реалізація потребує комплексного підходу: від точного визначення цілей та механік, інтеграції з процесами управління проєктом, до моніторингу й коригування. Український досвід і наукові дослідження підтверджують позитивний вплив гейміфікації на мотивацію персоналу [1; 2], а міжнародні — пропонують методологічні рамки впровадження [3; 4]. Для проєктних команд, що працюють в умовах високої невизначеності та швидких змін, гейміфікація може стати ключем до формування ефективної командної культури, підвищення рівня співпраці та досягнення стратегічних цілей. Надалі доцільно зосередитись на емпіричних дослідженнях гейміфікації саме у проєктному менеджменті та розробці адаптованих моделей для українського бізнес-середовища.

Література

1. Серега Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка та організація управління*. 2017. № 4(28). С. 216-223.

2. Пахота Н., Шпакович К. Гейміфікація, як інструмент підвищення ефективності мотивації персоналу. *Наука онлайн*. 2021. №10. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2021/10/04-3/>.

3. Getman A. P., Yaroshenko O. M., Demenko O. I., Lutsenko O.Є., Prokopiev R. Ye. Gamification for staff motivation: Impact on work efficiency and corporate culture

at the international level. *Journal of Economics & Management*. 2024. Vol. 46. С. 274-299.

4. Polyanska A. Gamification as an Improvement Tool for HR Management: directions in the practices of Ukrainian organizations. *Energies*. 2022. URL: <https://doi.org/10.3390/en15041344>.

Голота Д.,

здобувачка I курсу магістратури

факультету судового та міжнародного права,

Національний університет «Одеська юридична академія»

АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасна економіка характеризується високим рівнем невизначеності та динамічної турбулентності, що обумовлює критичну значущість стратегічної адаптації управлінських процесів та проєктного менеджменту. У середовищі, яке інтегрує параметри волатильності, невизначеності, складності та амбівалентності, традиційні лінійні моделі управління виявляють обмежену ефективність через неможливість швидкої адаптації до змінних проєктних параметрів і необхідності оперативного ухвалення управлінських рішень. Зазначене обумовлює нагальну потребу у впровадженні адаптивних моделей управління проєктними командами, здатних забезпечувати синергетичну інтеграцію гнучкості організаційних процесів, колективної відповідальності та швидкості реагування на динамічні трансформації [2].

Ефективність функціонування проєктних команд визначається рівнем професійної та технічної компетентності їхніх учасників, здатністю організаційної системи здійснювати адаптивну координацію та регуляцію процесів у контексті невизначеності, високої складності та турбулентності середовища [5]. Ключовим чинником у цьому процесі є адаптивне управління, яке забезпечує стратегічну узгодженість, формування командної згуртованості та стимулює інноваційну взаємодію в умовах нестабільності [4].