

## ПРИКЛАДНА ЕКОНОМІКА

<https://doi.org/10.26565/2311-2379-2026-110-04>

УДК 338.2:65.011.8

**В. Е. МЕЛЬНИЧУК \***

доктор філософії з економіки,

доцент кафедри економічної кібернетики

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8246-4076>, e-mail: [melnichuk.viktoria@ill.kpi.ua](mailto:melnichuk.viktoria@ill.kpi.ua)**М. М. ЛАРІНА \***

студентка кафедри інформаційних систем та технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7165-5820>, e-mail: [masalarina167@gmail.com](mailto:masalarina167@gmail.com)

\* Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського", пр-т. Берестейський, 37, Київ, 03056, Україна

**РОЛЬ ГЕЙМІФІКАЦІЇ У РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

У сучасному бізнесі реінжиніринг процесів стає ключовим інструментом для адаптації підприємств до цифрової ери. Однак сьогодні традиційні підходи часто стикаються з проблемою низької мотивації персоналу, що може призвести до обмеження потенціалу трансформації. Гейміфікація пропонує інноваційне рішення завдяки перетворенню рутинних завдань на мотивуючі виклики. Інтеграції ігрових елементів у неігрові процеси сприятиме залученості працівників та оптимізації бізнес-процесів. У контексті реінжинірингу гейміфікація виступає не лише як мотиваційний фактор, а також як елемент стратегічного управління, вплив якого варіюється від форми власності та рівня цифровізації підприємства, що підтверджує актуальність глибокого аналізу ролі гейміфікації у реінжинірингу бізнес-процесів для розробки ефективних моделей кооперативного управління та оцінки їх впливу на організаційну ефективність. Метою дослідження є аналіз впливу гейміфікації на реінжиніринг бізнес-процесів та обґрунтування умов та критеріїв ефективного застосування методу на підприємствах з різною формою власності. Основна гіпотеза полягає у підтвердженні актуальності тенденції впровадження гейміфікованих підходів у систему корпоративного управління для цифрової трансформації підприємства, а також у підтвердженні різної ефективності впливу гейміфікації у різних за формою власності підприємствах. У науковій статті розкрито поняття гейміфікації, її основні елементи та інструменти, адаптовані для оптимізації бізнес-процесів у сучасних українських підприємствах. Розглянуто еволюцію традиційних методів управління в банківському секторі України. На підставі цього, з'ясовано, що державні установи фокусуються на бюрократичних регламентах і комплаєнсі, тоді як приватні підприємства починають частково інтегрувати цифровізацію та гейміфікацію, але без широкого застосування. За даними Державної служби статистики України за 2023-2024 роки це призвело до плинності кадрів у 15-20% у державному секторі. Окрім цього, у статті запропоновано інформацію про вплив гейміфікації на реінжиніринг бізнес-процесів у фінансово-господарській системі підприємств. Розглянуто топологію інструментів гейміфікації, що може сприяти побудові раціональної та оптимальної системи корпоративного управління. Проаналізовано ефективність мотиваційних елементів для потреб стратегічного планування. Інформація про роль гейміфікації в реінжинірингу, її інструменти та вплив на залученість персоналу посідає важливе місце у менеджменті підприємства, оскільки може виявити потенціал для оптимізації бізнес-процесів, зменшити опір трансформації підприємства, стимулювати інновації, а окрім цього, визначати ризики в корпоративній етиці та культурі. На основі аналізу статистичних даних підтверджено гіпотезу про вищу ефективність гейміфікації в приватних підприємствах, порівняно з державними.

Ключові слова: **гейміфікація, аналіз, цифровізація, корпоративне управління, організаційна ефективність, реінжиніринг, бізнес-процеси.**

*JEL Classification: M15, O33, M54, D83, L86.*

**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес-середовище швидко змінюється під впливом глобалізації та цифровізації, і як наслідок реінжиніринг бізнес-процесів набуває стратегічного значення. У статті розглядається проблематика традиційних методів управління, які не завжди



забезпечують високий рівень залученості працівників через ігнорування людського фактору, що призводить до зниження адаптивності персоналу, зростання опору трансформаціям та неефективного використання ресурсів.

Відповідно до цього, зростає потреба у використанні нових підходів до управління людськими ресурсами, серед яких особливе місце займає гейміфікація. Даний метод може стати потужним каталізатором для подолання бар'єрів та перетворення стандартних процедур на динамічні системи.

У контексті реінжинірингу гейміфікація – один з найскладніших елементів для інтеграції, оскільки ефективність її впровадження напряму залежить від цифровізації підприємства, його форми власності та корпоративної культури. Такий підхід вимагає постійного перегляду стратегій та адаптації до нових пріоритетів розвитку бізнесу та вимог персоналу. Отже, проблематика в дослідженні ролі гейміфікації у реінжинірингу бізнес-процесів є актуальною у сучасному корпоративному управлінні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у вивчення та дослідження гейміфікації в бізнес-процесах, корпоративному управлінні та реінжинірингу зробили як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. Наприклад, С. Бондаренко (Бондаренко, 2022) розглядає гейміфікацію як інструмент підвищення якості процесів у бізнесі та освіті, акцентуючи увагу на її психологічних аспектах, зокрема викиду дофаміну та ендорфіну, а також мотивації для покоління Z. Результати експериментального дослідження M. Sailer, J. Hense, S. Maug та H. Mandl також підтверджують, що окремі елементи гейміфікації, зокрема бали, рейтинги та система досягнень, позитивно впливають на психологічне задоволення потреб користувачів та рівень їх мотивації (Sailer et al., 2017). Українські дослідники Ю.М. Уткіна та А.А. Руських (Уткіна & Руських, 2019) аналізують потенціал розвитку гейміфікації в розвитку підприємств. Автори виділяють роль гейміфікації у відстеженні продуктивності, інноваційному менеджменті та адаптації персоналу на прикладі міжнародної FMCG-компанії «AB InBev Efes». А. І. Волковська (Волковська, 2019) досліджує гейміфікацію в системі корпоративного навчання та визначає її як використання ігрових механізмів для залучення персоналу, акцентуючи на динаміці, механіці, естетиці та соціальній взаємодії. Інші вітчизняні дослідники О.О. Коваленко та Є.А. Паламарчук у своїй монографії «Моделі гейміфікації в системах управління навчанням» (Коваленко & Паламарчук, 2023) описують моделі гейміфікації в системах управління навчанням, акцентуючи увагу на адаптованості для бізнесу, використанні ієрархічних підходів та мотиваційних драйверів. На зарубіжному просторі вивчення та дослідження гейміфікації знаходимо J. Hamari та його статтю «Gamification» (Hamari, 2019), у якій автор досліджує гейміфікацію як явище мотивації та культурного і технологічного розвитку, акцентуючи увагу на психологічних ефектах, зокрема задоволенні, стані потоку (flow), мотивації через ігрові механіки. Дослідження В. Kim та K. Werbach також підкреслює роль гейміфікації як інструменту організаційної трансформації та управління змінами. Автори зазначають, що впровадження ігрових механік у систему менеджменту може позитивно впливати на продуктивність працівників, корпоративну взаємодію та адаптацію до нових бізнес-процесів (Kim & Werbach, 2020). Стаття Gamification of production and logistics operations: Status quo and future directions (Warmelink et al., 2018) доповнює дослідження та освітлює гейміфікацію у операційних контекстах – виробництві та логістиці. Автори зазначають, що використання ейджування, очок, рейтингів та прогресів допомагає підвищити продуктивність та мотивацію. Синтез ключових ідей і концепцій реінжинірингу бізнес-процесів висвітлює праця Michael Hammer та James Champy «Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution» (Hammer & Champy, 1993). Робота акцентує увагу на радикальному переосмисленні, організації процесів «end-to-end», ролі технологій та повній перебудові процесів задля суттєвого підвищення ефективності. Разом з тим залишаються невирішеними проблемні питання, зокрема: інтеграції гейміфікації у реінжиніринг бізнес-процесів з урахуванням аналізу її впливу; оцінки ефективності залежно від форми власності підприємств; систематизації інструментів гейміфікації в корпоративному управлінні для цифрової трансформації та підвищення організаційної ефективності.

**Метою дослідження** є аналіз впливу гейміфікації на реінжиніринг бізнес-процесів та обґрунтування умов та критеріїв ефективного застосування методу на підприємствах з різною формою власності.

**Матеріалами дослідження** є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання цифрової трансформації та інноваційної діяльності; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині; 3) статичні дані Державної служби статистики України.

**Методологія дослідження.** Методологією наукового дослідження є аналіз впливу і актуальності впровадження гейміфікованих методів у корпоративному управлінні на ефективність діяльності організації та продуктивності персоналу, базуючись на результатах дослідження статистичних даних та з використанням загальнонаукових і спеціальних методів, як-от: теоретичне узагальнення та групування; формалізації, аналізу та синтезу; логічного узагальнення результатів.

**Завдання дослідження.** Для досягнення визначеної мети у статті визначені наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до використання гейміфікації у реінжинірингу бізнес-процесів;
- систематизувати основні інструменти гейміфікації та напрями їх застосування в корпоративному управлінні;
- дослідити особливості впровадження гейміфікації на підприємствах державної та приватної форм власності на прикладі банківського сектору;
- обґрунтувати критерії оцінки ефективності гейміфікації в контексті оптимізації бізнес-процесів.

**Основні результати дослідження.** За М. Hammer та J. Champy мета реінжинірингу бізнес-процесів полягає в радикальній перебудові операційних систем підприємства для досягнення суттєвих покращень у ефективності, якості та швидкості (Hammer & Champy, 1993). Сьогодні в Україні, де економіка стикається з викликами воєнного стану та цифрової трансформації, гейміфікація стає ключовим інструментом для досягнення цих цілей. Впровадження даного методу в корпоративне управління дозволяє оптимізувати технічні аспекти, мотивувати та заохочувати персонал, що позитивно впливає на успіх реінжинірингу (Міністерство цифрової трансформації України, 2025).

Термін гейміфікації було введено у 2002 році Ніком Пеллінгом. Даний метод визначається як стратегічне застосування елементів ігор, зокрема механік, динаміки та естетики, у неігрових процесах для підвищення мотивації, залученості та продуктивності працівників. У реінжинірингу бізнес-процесів гейміфікація перетворює рутинні операції на динамічні випробування, які сприяють швидкій адаптації працівників до технологічної перебудови. (Namari, 2019)

Як зазначалось вище, гейміфікований підхід передбачає впровадження ігрових компонентів у повсякденні бізнес-процеси, зокрема у навчання, управління та оптимізацію робочого процесу. В Україні гейміфікація набуває популярності в освіті та бізнесі. Як зазначає С. Бондаренко (Бондаренко, 2022) гейміфікація стимулює викид дофаміну, особливо для покоління Z, яке становить значну частку робочої сили.

Окремі дослідження також підтверджують ефективність гейміфікації у сфері тайм-менеджменту та організації діяльності команд. Зокрема, О. Д. Додон та О. О. Коваленко зазначають, що використання ігрових механік у соціальних проєктах сприяє підвищенню самоорганізації, мотивації та залученості учасників (Додон & Коваленко, 2022).

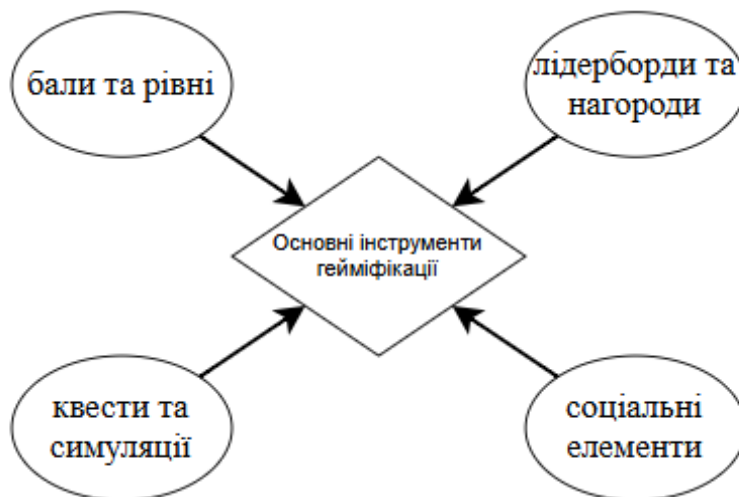
Як і будь-який метод, гейміфікація має певні інструменти для навчання персоналу та реінжинірингу (рис. 1). Серед них можна виділити: бали та рівні; лідерборди та нагороди; квести та симуляції; соціальні елементи. (Коваленко & Паламарчук, 2023)

Нарахування балів за виконання завдань, квестів, ігрових завдань та досягнення проміжних цілей дозволяє переходити на вищі рівні. У бізнесі даний підхід застосовується для моніторингу продуктивності, а також для моделювання бізнес-процесів, наприклад, у якості симуляції клієнтської взаємодії у банківських додатках.

Зібрані бали можливо використовувати для просування на верхні позиції лідербордів – рейтингів співробітників для стимулювання здорової конкуренції. За досягнення верхніх рівнів працівнику надається нагорода у різних форматах. Такий інструмент може застосовуватися у навчанні персоналу.

Зазначені інструменти (рис. 1) впроваджуються в системи управління навчанням для підвищення зацікавленості, що у реінжинірингу дозволяє перебудувати процеси від ієрархічних до динамічних, мотивуючих систем.

Тепер більш детально розглянемо банківський сектор та методи управління бізнес-процесами. Раніше на більшості українських підприємств цього сектору управління бізнес-процесами базувалося на традиційних методах, таких як: жорстких регламентах, бюрократичних процедурах та чіткому вертикальному ієрархічному контролю. Сьогодні гейміфікація, як елемент управління бізнес-процесами, лише починає формуватися у банківському секторі України. Розглянемо детальніше на прикладах відомих українських банках.



**Рис. 1. Інструменти гейміфікації бізнесу**  
**Fig. 1. Business gamification tools**

*Джерело: складено автором на основі (Коваленко & Паламарчук, 2023) / Source: compiled by the author based on (Kovalenko & Palamarchuk, 2023)*

ПриватБанк – один з найпопулярніших та найбільших фінансових інститутів України, діяльність якого регулюється внутрішніми документами, зокрема Статутом АТ КБ «ПриватБанк» (остання реєстрація державним реєстром 24.02.2025) та Кодексом корпоративного управління (ПриватБанк. Корпоративне управління, 2025). В зазначених документах звертається увага на питання кадрової політики, управління ризиками, внутрішньому контролю, стратегії сталого розвитку та систем винагород. Окрім цього, прописано механізм оцінки ефективності працівників, нарахування премій та прозорості управління. Проте відсутня інформація щодо навчання персоналу та використання гейміфікаційних підходів для мотивації та залучення працівників. Наявна система стимулювання має більш класичний формат, хоча окремі елементи, такі як: рейтинги, оцінка за результатами, - потенційно можуть стати основою для впровадження гейміфікованих підходів.

АТ «Ощадбанк» також є прикладом класичної моделі корпоративного управління. Банк робить акцент на комплаєнсі та корпоративній етиці, з фокусом на внутрішньому контролі без ігрових елементів. У Кодексі корпоративної етики підкреслюється важливість рівних можливостей працівників, без цькування, дискримінації, корупції (Ощадбанк Мій банк. Моя країна. Показники діяльності, 2025). Ці принципи переплітаються з сучасними етичними підходами, але не містять безпосередніх механізмів гейміфікації. Варто також зазначити, що банк має внутрішній портал OschadLife, що дозволяє працівникам висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо покращення бізнес-процесів. (Ощадбанк Мій банк. Моя країна. Корпоративна етика, 2025). Такий інструмент можна вважати зародковою формою гейміфікації, що має потенціал для розвитку.

На відміну від державних, приватні банки та фінтех-структури мали вищу гнучкість та пристосованість у підходах до цифровізації та управлінні процесами. Наприклад, у 2017 році з'являється необанк Monobank, який орієнтується на мобільні сервіси та підтримку інструментів, що підвищують комфорт користувачів. (Monobank. Про нас. Сучасний банк у телефоні, 2025) Гарним прикладом впровадження гейміфікації в Monobank є можливість кастомізувати власного аватара-котика. За розрахунок картою monobank у визначених категоріях та виконання транзакції додаються нові елементи одягу та екстер'єру. Ще одним проявом гейміфікації є преміальна картка Monobank Platinum. Вона дозволяє користувачам накопичувати «милі», які можна використовувати для придбання квитків або інших бонусів або обмінювати за курсом 1 міль – 1 грн. Наприклад, користувач отримує 11 миль за кожні 1000 грн у чеку (Monobank. Сучасний банк у телефоні, 2025). Такий підхід стимулює користувачів робити повторні покупки та підтримує інтерес до фінансової активності.

Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ) активно інтегрує цифрові та гейміфіковані інструменти у свою структуру. У межах HR-стратегії ПУМБ запровадив внутрішню систему розвитку, яка базується на принципах стимулювання участі співробітників у програмах підвищення кваліфікації. Наприклад, щорічно банк проводить конкурс на «найкращого співробітника року». Переможець отримує можливість поїздки за кордон або фінансової винагороди (ПУМБ. Корпоративна етика. & ПУМБ. Трудові ресурси., 2025). Такі інструменти мають елементи змагань та внутрішньої мотивації, що є рисами гейміфікації, проте явних методів її використання немає.

Таким чином, державні банки часто працюють з обмеженим простором для інновацій, що зав'язано з різними нормативними вимогами, контролем та потребою у великій кількості погоджень. Дана ситуація ускладнює швидке впровадження змін, зокрема гейміфікованих підходів. У той самий час, приватні банки мають перевагу, оскільки вони частіше використовують цифрові HR-інструменти, однак не завжди мають явно виражені гейміфіковані підходи, що підтверджує гіпотезу про те, що гейміфікаційні методи більше притаманні приватному сектору. Проте цифрові технології активно використовуються як у державних структурах, так і приватних.

Впровадження елементів гейміфікації на підприємствах вимагає системного підходу, орієнтованого на поведінку та цілі і який може складатись з наступних етапів.

1 етап – Визначення мети та метрик. Даний етап супроводжується конкретизацією цілей реінжинірингу: потрібно визначити, які саме аспекти процесу (швидкість, точність, вартість, задоволеність клієнтів) мають бути кардинально змінені, а також визначення ключових метрик (KPI).

2 етап – Аналіз аудиторії та бажаної поведінки. З'ясування мотивуючих факторів для співробітників (гроші, визнання, статус, змагання, допомога іншим), що допоможе вибрати правильні ігрові механіки. Даний етап включає також моделювання бажаної поведінки, що визначає конкретні дії, які призведуть до оптимізації процесу (Наприклад: "Дотримання нового протоколу сканування", "Надання пропозицій щодо покращення робочого місця").

3 етап – Розробка ігрової механіки та дизайну, що передбачає вибір ігрових елементів, тобто впровадження елементів, які найкраще відповідають цілям та мотивації (бали, бейджі, рівні, таблиці лідерів, виклики). Наступним підпунктом є створення історії, яка огоратиме процес цікавою "історією" або "місією", також на завершення етапу необхідно визначити систему винагород, яка забезпечить чіткий зв'язок між досягненнями у грі та цінними для співробітників винагородами (як матеріальними, так і нематеріальними).

4 етап – Технічна реалізація та інтеграція, який передбачає вибір платформи, тобто обрання або розбір програмного забезпечення, яке зможе автоматично відстежувати дані з робочих систем (ERP, WMS) та відображати їх у гейміфікованому форматі (таблиці лідерів, прогрес). Інтеграція з процесом є одним з найвизначніших викликів впровадження гейміфікації, оскільки потрібно переконатися, що ігрові елементи органічно вбудовані в робочий процес, а не є окремим додатком.

5 етап – Запуск, навчання та комунікація. Пілотний запуск передбачає впровадження демоверсії системи на невеликій групі або відділі для тестування. Далі йде підетап «Навчання», у якому проводиться детальний інструктаж, з поясненням правил, цілей та переваг нової "гри". І звісно, на даному етапі необхідна постійна комунікація, тобто регулярна

публікація оновлень, рейтингів, привітання переможців та акцент уваги на успіхах, що корелюватимуть із загальними цілями компанії.

6 етап – Моніторинг, аналіз та ітерації. Завершальний етап передбачає підетап «Аналіз даних», що вимагає постійного відстеження KPI реінжинірингу та показників гейміфікації (залученість гравців, найпопулярніші нагороди), а також «Коригування», оскільки зібраний зворотний зв'язок може допомогти вдосконалити систему, на основі яких можна внести зміни до правил, винагород або механік, щоб підтримувати інтерес та ефективність системи.

У межах даного дослідження ефективність гейміфікації у реінжинірингу бізнес-процесів не вимірюється за універсальними кількісними показниками, а інтерпретується через сукупність управлінських та організаційних критеріїв, що використовуються для якісного аналізу впливу гейміфікованих підходів на діяльність підприємств. До таких критеріїв віднесено рівень залученості персоналу, швидкість адаптації до організаційних змін та рівень цифрової зрілості підприємства. Дані критерії можуть бути проаналізовані на основі опису управлінських практик, статистичних даних та кейсів впровадження цифрових інструментів. Показник плинності кадрів у роботі розглядається як допоміжна характеристика організаційної стабільності, що дозволяє опосередковано оцінити вплив мотиваційних та управлінських інструментів.

Аналізуючи ситуацію по впровадженню гейміфікації на підприємствах, варто зазначити, що наведені звіти Державної служби статистики України не містять окремого показника щодо впровадження та використання гейміфікації в бізнес-процесах, але можна проаналізувати дані стосовно інформаційно-комунікаційних технологій (далі ІКТ), які є необхідною передумовою впровадження гейміфікації.

У 2022 році впровадження системи планування ресурсів на підприємствах (ERP) за допомогою цифрових технологій становить 5,9%, в той час як у 2024 році цей показник підіймається до 16,7%. Аналогічне зростання частки використання можна помітити і для систем взаємодії з клієнтами (CRM) та бізнес аналітики (BI). У таблиці 1 наведено відповідні показники за 2022-2024 роки. (Державна служба статистики України, 2025а)

**Таблиця 1 – Показники, надані Держстатом, щодо впровадження ERP, CRM, BI у підприємствах**

**Table 1 – Indicators provided by the State Statistics Service regarding the implementation of ERP, CRM, and BI in enterprises**

Програмне забезпечення	Частка кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення ERP, CRM та BI для бізнесу, у загальній кількості підприємств, %		
	2022	2023	2024
ERP	5,9	15,2	16,7
CRM	3,0	7,4	8,7
BI	-	3,9	4,7

*Джерело: Державна служба статистики України, 2025а / Source: State Statistics Service of Ukraine, 2025a*

Окрім цього, зростання можна спостерігати у звітах, стосовно використання хмарних обчислень. Однак показник використання штучного інтелекту, на відміну від інших, має тенденцію на зниження, що наведено у таблиці 2. (Державна служба статистики України, 2025b)

За даними Державної служби статистики України стосовно індексу цифрової економіки та суспільства загальна частка підприємств із принаймні базовим рівнем цифрової інтенсивності у загальній кількості підприємств зросла з 22,2% у 2024 році до 22,8% у 2025, що підтверджує активне впровадження цифровізації у бізнес-процеси підприємств. Окрім того, варто зазначити, що вартість загального обсягу наданих послуг, у фінансовій сфері зокрема, складає близько 854758087,5 тис. грн у 2024. Порівняно з 2022 (483026402,1 тис. грн) та 2023 (658851553,6 тис. грн) роками цей показник зріс приблизно на 76,9% та 29,7% відповідно. (Державна служба статистики України, 2025b)

**Таблиця 2 – Показники, надані Держстатом, щодо впровадження хмарних обчислень та штучного інтелекту у підприємствах****Table 2 – Indicators provided by the State Statistics Service regarding the implementation of cloud computing and artificial intelligence in enterprises**

Технологія	Частка кількості підприємств у загальній кількості підприємств, %			
	2022	2023	2024	2025
Хмарні технології	9,8	-	13,7	15,9
Штучний інтелект	5,4	-	5,2	4,6

Джерело: Державна служба статистики України, 2025b. / Source: State Statistics Service of Ukraine, 2025b

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Аналіз теоретичних підходів до використання гейміфікації у реінжинірингу бізнес-процесів показав, що гейміфікація в сучасних наукових дослідженнях розглядається як інструмент підвищення мотивації та залученості персоналу, який сприяє зниженню опору організаційним змінам та підвищенню адаптивності підприємств в умовах цифрової трансформації.

Ефективність гейміфікації у реінжинірингу бізнес-процесів у межах даного дослідження розглядається не як окремий фінансовий показник, а як сукупність організаційних та управлінських критеріїв, зокрема: рівень залученості персоналу; швидкість адаптації до організаційних змін; рівень цифрової зрілості підприємства, а також допоміжно – зниження плинності кадрів;

Проведене дослідження показує, що гейміфікація є потенційно ефективним з точки зору обраних критеріїв інструментом підвищення залученості персоналу та оптимізації бізнес-процесів у реінжинірингу підприємств. Завдяки аналіз підприємств з різною формою власності можемо зробити висновок, що впровадження гейміфікованих методів більше притаманно для приватних підприємств, прикладом яких є Monobank та ПУМБ. Державні підприємства мають дещо обмежені можливості для інтеграції ігрових механізмів через бюрократичні регламенти та контрольні вимоги.

Аналіз статистичних даних свідчить, що серед сучасних підприємств має місце тенденція на впровадження цифровізації у бізнес-середовище. Прикладом цього є поширення інформаційно-комунікаційних технологій, таких як: ERP-, CRM-, BI-системи та хмарні технології, що створюють сприятливі умови для впровадження гейміфікації. Водночас, використання штучного інтелекту знижується, що свідчить про потребу додаткових інвестицій у розвиток цього стеку технологій.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації інструментів гейміфікації з позиції їх використання у реінжинірингу бізнес-процесів, а також в обґрунтуванні критеріїв оцінки ефективності гейміфікації з урахуванням форми власності підприємства та рівня його цифрової зрілості. Тому перспектива подальшого дослідження полягає у безпосередній розробці методичних рекомендацій стосовно інтеграції гейміфікації та використанні її методів у реінжинірингу бізнес-процесів. Також варто продовжувати аналіз впливу гейміфікації та її інструментів на економічні результати підприємств, зокрема і в інших галузях. Окрім того, важливим є комплексна оцінка впливу гейміфікації на корпоративну культуру та етичні стандарти загалом.

Таким чином, все більше сучасних українських підприємств мають потенціал для впровадження гейміфікації. Подальші дослідження цього інструменту управління допоможуть підвищити ефективність організації та адаптувати бізнес-середовище для наступних етапів цифрової трансформації.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко С. Гейміфікація як інструмент підвищення якості процесів в бізнесі та освіті. Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 7 жовтня 2022 року. Київ: КНУТД, 2022. С. 18-19.

2. Sailer M., Hense J., Mayr S., Mandl H. How Gamification Motivates: An Experimental Study of the Effects of Specific Game Elements on Psychological Need Satisfaction. *Computers in Human Behavior*. 2017. Vol. 69. P. 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>
3. Уткіна Ю. М., Руських А. О. Гейміфікація: потенціал застосування, роль і місце в розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i66.173597>
4. Волковська А.І. Гейміфікація в системі корпоративного навчання. 2019. URL: <http://wiki.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22990/1/150-152.pdf>
5. Коваленко О. О., Паламарчук Є. А. Моделі гейміфікації в системах управління навчанням: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2023. 85 с.
6. Hamari J. Gamification. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. 2019. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeos1321>
7. Kim B., Werbach K. Gamification in Management: Analysis and Applications in Organizational Transformation. *International Journal of Management & Information Systems*. 2020. Vol. 24(2). <https://doi.org/10.19030/ijmis.v24i2.10240>
8. Warmelink H. et al. Gamification of production and logistics operations: Status quo and future directions. *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 106. P. 331–340. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.011>
9. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. *Business Horizons*. 1993. Vol. 36, no. 5. P. 90–91. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(05\)80064-3](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(05)80064-3)
10. Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
11. Додон О. Д., Коваленко О. О. Гейміфікація тайм менеджменту на прикладі соціального підприємницького проекту. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2022. № 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.7.1>
12. ПриватБанк. Корпоративне управління. 2025. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>
13. Ощадбанк Мій банк. Моя країна. Показники діяльності. 2025. URL: <https://www.oschadbank.ua/pokazniki-dialnosti>
14. Ощадбанк Мій банк. Моя країна. Корпоративна етика. 2025. URL: <https://www.oschadbank.ua/korporativna-etika-ta-komplaens>
15. Monobank. Про нас. Сучасний банк у телефоні. 2025. URL: <https://monobank.ua/about>
16. Monobank – банк у телефоні. Сучасний банк у телефоні. 2025. URL: <https://monobank.ua/platinum>
17. ПУМБ. Корпоративна етика. 2025. URL: <https://about.pumb.ua/management/komplaens-i-korporativna-etyka>
18. ПУМБ. Трудові ресурси. 2025. URL: [https://about.pumb.ua/growth/labor\\_relations](https://about.pumb.ua/growth/labor_relations)
19. Інфографіка. Державна служба статистики України. 2025a. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/desi/desi\\_pok.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/desi/desi_pok.htm)
20. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. Державна служба статистики України. 2025b. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html)

*Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.*

*Стаття надійшла до редакції 24.11.2025  
Стаття рекомендована до друку 12.01.2026  
Стаття опублікована 25.05.2026*

## REFERENCES

1. Bondarenko, S. (2022). Gamification as a tool for improving the quality of processes in business and education. In *Problems of integrating education, science and business in the context of globalization: Materials of the IV International Scientific and Practical Conference* (pp. 18–19). Kyiv: KNUTD. (in Ukrainian)

2. Sailer, M., Hense, J., Mayr, S., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>
3. Utkina, Y. M., & Ruskykh, A. O. (2019). Gamification: Potential of application, role and place in enterprise development. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, 66. <https://doi.org/10.18664/338.47.338.45.v0i66.173597> (in Ukrainian)
4. Volkovska, A. I. (2019). Gamification in the system of corporate training. Retrieved November 20, 2025, from <http://wiki.kneu.edu.ua/bitstream/2010/22990/1/150-152.pdf> (in Ukrainian)
5. Kovalenko, O. O., & Palamarchuk, Ye. A. (2023). Models of gamification in learning management systems: Monograph. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian)
6. Hamari, J. (2019). Gamification. In *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeos1321>
7. Kim, B., & Werbach, K. (2020). Gamification in management: Analysis and applications in organizational transformation. *International Journal of Management & Information Systems*, 24(2). <https://doi.org/10.19030/ijmis.v24i2.10240>
8. Warmelink, H., et al. (2018). Gamification of production and logistics operations: Status quo and future directions. *Journal of Business Research*, 106, 331–340. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.09.011>
9. Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. *Business Horizons*, 36(5), 90–91. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(05\)80064-3](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(05)80064-3)
10. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/> (in Ukrainian)
11. Dodon, O. D., & Kovalenko, O. O. (2022). Gamification of time management on the example of a social entrepreneurship project. *Public Administration Improvement and Development*, 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.7.1> (in Ukrainian)
12. PrivatBank. (2025). Corporate governance. Retrieved from <https://privatbank.ua/about/management/corp> (in Ukrainian)
13. Oschadbank. (2025). My bank. My country. Performance indicators. Retrieved from <https://www.oschadbank.ua/pokazniki-dialnosti> (in Ukrainian)
14. Oschadbank. (2025). My bank. My country. Corporate ethics. Retrieved from <https://www.oschadbank.ua/korporativna-etyka-ta-komplaens> (in Ukrainian)
15. Monobank. (2025). About us. A modern bank in the phone. Retrieved from <https://monobank.ua/about> (in Ukrainian)
16. Monobank. (2025). Bank in the phone. A modern bank in the phone. Retrieved from <https://monobank.ua/platinum> (in Ukrainian)
17. PUMB. (2025). Corporate ethics. Retrieved from <https://about.pumb.ua/management/komplaens-i-korporativna-etyka> (in Ukrainian)
18. PUMB. (2025). Labor resources. Retrieved from [https://about.pumb.ua/growth/labor\\_relations](https://about.pumb.ua/growth/labor_relations) (in Ukrainian)
19. State Statistics Service of Ukraine. (2025a). Infographics. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/desi/desi\\_pok.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/desi/desi_pok.htm) (in Ukrainian)
20. State Statistics Service of Ukraine. (2025b). Use of information and communication technologies in enterprises. Retrieved from [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html) (in Ukrainian)

*Conflict of Interest: the authors declare no conflict of interest.*

*The article was received by the editors 24.11.2025*

*The article is recommended for printing 12.01.2026*

*The article was published on 25.05.2026*

**V. MELNYCHUK\***, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics, <https://orcid.org/0000-0001-8246-4076>, [melnychuk.viktoriia@ill.kpi.ua](mailto:melnychuk.viktoriia@ill.kpi.ua)  
**M. LARINA\***, Student of the Department of Information Systems and Technologies, <https://orcid.org/0009-0007-7165-5820>, [masalarina167@gmail.com](mailto:masalarina167@gmail.com)

\* National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute",  
37 Beresteysky Ave., Kyiv, 03056, Ukraine

## THE ROLE OF GAMIFICATION IN BUSINESS PROCESS REENGINEERING

In the contemporary business landscape, process reengineering has emerged as a pivotal strategy for enterprises to adapt to the digital age. Nevertheless, conventional methodologies frequently encounter the issue of diminished staff motivation, a factor that can impede the capacity for transformation. Gamification has been proposed as a solution to this issue by transforming routine tasks into motivating challenges. The integration of game elements into non-game processes has been demonstrated to enhance employee engagement and optimise business processes. In the context of business process reengineering, gamification has been shown to act as both a motivational factor and an element of strategic management. The impact of gamification varies depending on the form of ownership and the level of digitalisation of the enterprise, thereby confirming the relevance of a thorough analysis of the role of gamification in business process reengineering for the development of effective models of cooperative management and assessment of their impact on organisational effectiveness. The purpose of the study is to analyse the impact of gamification on business process reengineering and to justify the conditions and criteria for the effective application of the method in enterprises with different forms of ownership. The primary hypothesis is to ascertain the significance of the trend of incorporating gamified approaches into the corporate governance system for the digital transformation of enterprises, as well as to verify the varying effectiveness of gamification in enterprises with different forms of ownership. The scientific article elucidates the concept of gamification, its fundamental elements and tools adapted for the optimisation of business processes in contemporary Ukrainian enterprises. The evolution of traditional management methods in the banking sector of Ukraine is considered. It has been determined that state institutions prioritize bureaucratic regulations and compliance, while private enterprises are commencing the partial integration of digitalisation and gamification, albeit with limited implementation. According to data from the State Statistics Service of Ukraine for 2023-2024, this has resulted in a staff turnover of 15-20% in the public sector. Moreover, the article provides information on the impact of gamification on the reengineering of business processes in the financial and economic systems of enterprises. The topology of gamification tools that can contribute to the construction of a rational and optimal corporate governance system is considered. The present study analyses the effectiveness of motivational elements in strategic planning. Information pertaining to the role of gamification in reengineering, in addition to its tools and the impact on staff engagement, is of significance in the realm of enterprise management. This is due to the fact that it has the capacity to reveal potential for business process optimisation, to reduce resistance to enterprise transformation, to stimulate innovation, and to identify risks in corporate ethics and culture. The hypothesis that gamification is more effective in private enterprises than state-owned ones has been confirmed by an analysis of statistical data.

Keywords: **gamification, analysis, digitalization, corporate governance, organizational efficiency, reengineering, business processes.**

*JEL Classification: M15, O33, M54, D83, L86.*

---

**Як цитувати:** Мельничук В.Е., & Ларіна М.М. Роль гейміфікації у реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна».* 2026. Вип. 110. С. 48–57. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2026-110-04>

**In cites:** Melnychuk V., & Larina M. (2026). The role of gamification in business process reengineering. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Economic Series,* (110), 48–57. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2026-110-04> (in Ukrainian)

---