

УДК 37.013:658.3

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/97-3-43>

**Ярослав СПИВАК,**

*orcid.org/0000-0001-6263-535X*

*доктор педагогічних наук, професор,  
декан факультету професійно-педагогічної освіти, професор кафедри практичної психології  
Донбаського державного педагогічного університету  
(Дніпро, Україна) yaroslavspivak777@gmail.com*

**Олександр КУЗІН,**

*orcid.org/0009-0008-1836-8432*

*аспірант кафедри педагогіки вищої освіти  
Донбаського державного педагогічного університету  
(Дніпро, Україна) sashanelut@gmail.com*

## **ПОТЕНЦІАЛ ДІЛОВИХ ІГОР У ПІДГОТОВЦІ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

*У науковій статті здійснено теоретичний аналіз потенціалу ділових ігор як інноваційної педагогічної технології у системі підготовки майбутніх фахівців до управлінської діяльності. Актуальність дослідження зумовлена сучасними викликами, зокрема цифровізацією, динамічністю соціально-економічних процесів і зростанням ролі ефективного управління в умовах невизначеності. Окреслено суперечність між потребою ринку праці у висококваліфікованих управлінцях і недостатнім рівнем сформованості практичних управлінських умінь у випускників закладів вищої освіти, що зумовлює необхідність запровадження компетентнісно орієнтованих та інтерактивних методів навчання. На основі аналізу наукових джерел узагальнено сучасні підходи до використання ігрових технологій у професійній освіті. Встановлено, що ділові ігри виступають ефективним засобом активізації навчально-пізнавальної діяльності, підвищення мотивації здобувачів освіти та формування інтегрованих професійних компетентностей. Розкрито сутність ділових ігор як поліфункціонального педагогічного феномену, що поєднує навчальну, професійну та соціально-комунікативну діяльність. Визначено їх структуру (цільовий, змістовий, процесуальний, результативний компоненти) та логіку організації. Охарактеризовано основні психолого-педагогічні механізми впливу, зокрема ситуативне моделювання, рольову ідентифікацію, рефлексію та комунікативну взаємодію. Доведено, що застосування ділових ігор сприяє формуванню ключових управлінських умінь – прийняття рішень, організаційних, комунікативних і лідерських навичок, а також розвитку критичного та стратегічного мислення. Зазначено, що ігрове моделювання професійних ситуацій забезпечує набуття практичного досвіду діяльності в умовах, наближених до реальних. Узагальнено, що ділові ігри мають значний дидактичний потенціал і є ефективними інструментами формування практично орієнтованих компетентностей. Їх використання сприяє підвищенню мотивації до навчання, активізації пізнавальної діяльності, розвитку самостійності та відповідальності здобувачів освіти, а також формуванню готовності до професійної діяльності в умовах невизначеності.*

**Ключові слова:** ділові ігри, управлінська діяльність, професійна підготовка, управлінські компетентності, ігрові технології, інтерактивне навчання.

**Yaroslav SPIVAK,***orcid.org/0000-0001-6263-535X**Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,  
Dean of the Faculty of Professional-Pedagogical Education,  
Professor at the Practical Psychology Department  
Donbas State Pedagogical University  
(Dnipro, Ukraine) yaroslavspivak777@gmail.com***Oleksandr KUZIN,***orcid.org/0009-0008-1836-8432**Postgraduate student at the Pedagogy of Higher Education Department  
Donbas State Pedagogical University  
(Dnipro, Ukraine) sashanelut@gmail.com*

## THE POTENTIAL OF BUSINESS GAMES IN PREPARING FUTURE SPECIALISTS FOR MANAGERIAL ACTIVITY

*The article presents a theoretical analysis of the potential of business games as an innovative pedagogical technology in the system of training future professionals for managerial roles. The relevance of the study is determined by contemporary challenges, including digitalization, the increasing dynamism of socio-economic processes, and the growing importance of effective management under conditions of uncertainty. The paper identifies a contradiction between the labour market's demand for highly qualified managers and the insufficient level of practical managerial skills among graduates of higher education institutions, which necessitates the implementation of competence-based and interactive teaching methods. Based on an analysis of scholarly sources, modern approaches to the use of game-based technologies in professional education are generalized. It is established that business games serve as an effective means of enhancing students' cognitive engagement, increasing learning motivation, and developing integrated professional competencies. The essence of business games is revealed as a multifunctional pedagogical phenomenon that combines educational, professional, and socio-communicative activities. Their structure (target, content, procedural, and outcome components) and organizational logic are defined. The main psychological and pedagogical mechanisms of their influence are characterized, including situational modelling, role identification, reflection, and communicative interaction. It is proven that the use of business games contributes to the development of key managerial skills, such as decision-making, organizational, communicative, and leadership abilities, as well as critical and strategic thinking. It is emphasized that game-based modelling of professional situations ensures the acquisition of practical experience in conditions close to real-life settings. The study concludes that business games have significant didactic potential and represent an effective tool for developing practice-oriented competencies. Their application enhances learning motivation, activates cognitive engagement, fosters students' independence and responsibility, and contributes to their readiness for professional activity in conditions of uncertainty.*

**Key words:** *business games, managerial activity, professional training, managerial competencies, game-based technologies, interactive learning.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку суспільства характеризується зростанням ролі управлінської діяльності у всіх сферах соціально-економічного життя. В умовах глобалізаційних процесів, цифровізації та постійної динаміки змін особливого значення набуває здатність фахівців оперативно реагувати на виклики, приймати ефективні рішення та забезпечувати результативне функціонування організацій.

Разом із тим аналіз практики професійної підготовки свідчить про наявність суперечності між потребою у висококваліфікованих управлінцях та недостатнім рівнем сформованості у випускників закладів вищої освіти практичних управлінських умінь. Традиційні методи навчання, орієнтовані переважно на репродуктивне засвоєння знань, не повною мірою забезпечують розвиток компетентностей, необхідних для ефективної управлінської діяльності.

У цьому контексті актуалізується необхідність упровадження інноваційних педагогічних технологій, здатних забезпечити інтеграцію теоретичної та практичної складових професійної підготовки. Однією з таких технологій є ділові ігри, які дозволяють моделювати реальні професійні ситуації та формувати досвід управлінської діяльності в умовах, максимально наближених до реальних.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика використання ігрових технологій у професійній освіті знайшла широке відображення у наукових дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених. У сучасних наукових розвідках ділові ігри розглядаються як ефективний засіб формування професійних компетентностей, розвитку особистісного потенціалу та активізації навчальної діяльності здобувачів освіти.

У сучасній педагогічній практиці та наукових дослідженнях особливу увагу приділяють активним методам навчання, серед яких ділові ігри займають ключове місце. Зокрема, Базова (2022) у своєму дослідженні розглядає методику організації ділових ігор у закладах вищої освіти, наголошуючи на необхідності структурованого підходу до розробки сценаріїв, ролей та системи оцінювання результатів. Авторка підкреслює, що ділові ігри дозволяють відтворювати реальні управлінські ситуації, що сприяє інтеграції теоретичних знань і практичних умінь студентів, а також розвитку критичного і стратегічного мислення (Базова, 2022: 25).

У контексті інноваційних підходів до навчання важливим є внесок Констанкевича, Радкевича та Лехіцького, які досліджують гейміфікацію як освітню технологію. Автори визначають гейміфікацію як процес використання ігрових елементів для мотивації та залучення студентів у навчальний процес. Вони зазначають, що інтеграція ігрових механік дозволяє активізувати пізнавальну діяльність, підвищує рівень участі студентів у вирішенні практичних завдань та стимулює розвиток управлінських компетентностей (Констанкевич, Радкевич, Лехіцький, 22: 49).

Новицька Л. у своїй роботі висвітлює змішане навчання у закладах вищої освіти в умовах воєнного стану, підкреслюючи важливість інтеграції дистанційних технологій та активних педагогічних методів, зокрема ділових ігор. Авторка підкреслює, що у нестабільних умовах використання ігрових форм навчання дозволяє студентам моделювати управлінські ситуації, розвивати адаптивність і прийняття рішень у складних обставинах (Новицька, 2025: 12).

Коваленко О. та Паламарчук Є. у монографії досліджують моделі гейміфікації у системах управління навчанням, пропонуючи систематизацію підходів до впровадження ігрових механізмів у навчальний процес. Вони виділяють, що поєднання гейміфікації з діловими іграми дозволяє формувати не тільки знання, а й практичні компетентності, що є особливо актуальним для підготовки фахівців управлінського профілю (Коваленко, 2023: 51).

Толочко С. у низці публікацій підкреслює, що інноваційні технології, зокрема гейміфікація та проєктна діяльність, забезпечують комплексне формування компетентностей здобувачів освіти. Автор наголошує, що інтеграція ділових ігор у навчальний процес дозволяє розвивати когнітивні, соціальні та управлінські навички, створюючи умови для моделювання реальних ситуа-

цій та практичного застосування знань (Толочко, 2023:720).

Вербовецький Д. проводить аналіз досвіду впровадження гейміфікації в освітній процес і вказує на її позитивний вплив на мотивацію студентів, залученість та формування професійних умінь, що є ключовим у підготовці майбутніх управлінців. Цуранова О. доповнює цей аспект, надаючи методичні рекомендації щодо впровадження гейміфікації у дистанційній освіті, що дозволяє організувати активну взаємодію студентів у віртуальному середовищі та моделювати управлінські ситуації (Вербовецький, 2023: 100).

Важливим аспектом у підготовці майбутніх фахівців є розвиток компетентності в сфері управлінської діяльності та прийняття рішень. Кузнецов Е. у своїй монографії підкреслює, що процес професіоналізації управлінської діяльності потребує формування системи знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне прийняття управлінських рішень (Кузнецов, 2017: 382). Аналогічно, Боровик М., Василенко В. та Ніколіна І. детально розглядають теоретичні основи прийняття управлінських рішень, системи їх оцінювання та алгоритми реалізації, підкреслюючи практичну значущість моделювання ситуацій у навчальному процесі (Боровик, 2020: 81; Василенко, 2003: 181; Ніколіна, 2017: 37).

Дослідники наголошують, що застосування ділових ігор сприяє формуванню практичного досвіду прийняття управлінських рішень, розвитку комунікативної культури, лідерських якостей та здатності до командної роботи. Особлива увага приділяється питанням класифікації ділових ігор, визначенню їх структури, функцій та методики впровадження в освітній процес.

Водночас аналіз наукової літератури свідчить про недостатній рівень систематизації підходів до використання ділових ігор саме у контексті підготовки майбутніх фахівців до управлінської діяльності, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

*Метою статті* є теоретичне обґрунтування потенціалу ділових ігор у підготовці майбутніх фахівців до управлінської діяльності, а також визначення їх функціональних можливостей і організаційно-методичних умов ефективного використання в освітньому процесі.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній педагогічній науці ділові ігри розглядаються як одна з найбільш ефективних форм контекстного навчання, що забезпечує інтеграцію теоретичних знань і практичних умінь шляхом моделювання предметного та соціального змісту майбутньої

професійної діяльності. Їх використання ґрунтується на діяльнісному, компетентнісному та особистісно орієнтованому підходах, що дозволяє формувати у здобувачів освіти не лише систему знань, а й здатність до їх практичного застосування.

Ділова гра як педагогічний феномен характеризується поліфункціональністю та складною внутрішньою структурою, що включає цільовий, змістовий, процесуальний та результативний компоненти. Цільовий компонент визначає спрямованість гри на формування конкретних професійних компетентностей; змістовий – відображає сукупність навчального матеріалу та професійних ситуацій; процесуальний – охоплює організацію ігрової взаємодії; результативний – передбачає оцінювання досягнутих результатів і рівня сформованості компетентностей (*див табл. 1*).

Таблиця 1

### Структурні характеристики ділових ігор

Компонент	Зміст	Педагогічне значення
Цільовий	Визначення освітніх і професійних цілей	Орієнтація на результат
Змістовий	Система навчального матеріалу та ситуацій	Формування знань
Процесуальний	Організація ігрової діяльності	Розвиток практичних умінь
Результативний	Оцінювання досягнень	Діагностика компетентностей

Особливістю ділових ігор є те, що вони відтворюють не лише предметний зміст діяльності, а й систему міжособистісних взаємодій, що виникають у процесі управління. Це дозволяє формувати у студентів цілісне уявлення про професійну діяльність керівника, включаючи її когнітивні, поведінкові та ціннісні аспекти.

Ефективність ділових ігор у підготовці майбутніх фахівців до управлінської діяльності пояснюється їх здатністю активізувати низку психологічних і педагогічних механізмів.

Передусім йдеться про механізм ситуативного моделювання, який забезпечує занурення студентів у контекст професійної діяльності. Учасники гри опиняються в умовах, що імітують реальні управлінські ситуації, які характеризуються невизначеністю, багатоваріантністю рішень та необхідністю врахування різних факторів. Це сприяє формуванню навичок аналізу, прогнозування та прийняття рішень.

Другим важливим механізмом є рольова ідентифікація, яка передбачає ототожнення учасника з певною професійною роллю (керівник, підлеглий, експерт тощо). Виконання ролі стимулює розвиток відповідних моделей поведінки, формує відповідальність за прийняті рішення та сприяє усвідомленню специфіки управлінської діяльності.

Не менш значущим є механізм рефлексії, що забезпечує осмислення власного досвіду, аналіз допущених помилок і визначення шляхів їх подолання. Рефлексивна діяльність дозволяє трансформувати отриманий досвід у стійкі професійні вміння.

Крім того, ділові ігри активізують комунікативну взаємодію, яка виступає важливим чинником формування соціально-психологічних компетентностей. У процесі гри студенти навчаються ефективно взаємодіяти, досягати компромісів, аргументувати власну позицію та враховувати інтереси інших (*див табл. 2*).

З позицій дидактики ділова гра має чітко визначену структуру, що забезпечує її цілісність та ефективність. До основних структурних елементів належать такі компоненти, як: ігрова мета (визначає кінцевий результат діяльності учасників і корелює з навчальними цілями), сценарій гри (описує проблемну ситуацію, умови її розвитку та можливі варіанти дій), ролі учасників

Таблиця 2

### Механізми впливу ділових ігор

Механізм	Сутність	Освітній ефект	Приклад реалізації у діловій грі
Ситуативне моделювання	Імітація професійних умов	Формування досвіду діяльності	Моделювання кризової ситуації в організації, де студентам потрібно прийняти управлінське рішення щодо оптимізації ресурсів
Рольова ідентифікація	Виконання професійних ролей	Розвиток поведінкових моделей	Розподіл ролей «керівник – підлеглий – клієнт» із відтворенням управлінської взаємодії
Рефлексія	Аналіз власної діяльності	Усвідомлення досвіду	Коллективне обговорення прийнятих рішень після гри з визначенням помилок і альтернатив
Комунікативна взаємодія	Спільна діяльність учасників	Розвиток соціальних навичок	Проведення переговорів між «відділами» щодо розподілу бюджету або ресурсів

(відображають функціональні обов'язки суб'єктів управлінської діяльності), правила гри (регламентують поведінку учасників і забезпечують організованість процесу), система оцінювання (дозволяє визначити ефективність прийнятих рішень).

Логіка побудови ділової гри передбачає послідовний перехід від ознайомлення з умовами до активної діяльності та подальшого аналізу результатів. Така структура забезпечує поступове занурення студентів у професійну діяльність і сприяє формуванню цілісного досвіду.

Участь у ділових іграх сприяє формуванню комплексу управлінських умінь, які є необхідними для ефективної професійної діяльності.

Зокрема, розвивається здатність до прийняття управлінських рішень, що включає аналіз ситуації, визначення проблеми, оцінку альтернатив і вибір оптимального варіанту дій. У процесі гри студенти набувають досвіду роботи в умовах обмеженого часу та інформації, що наближує їх до реальних умов діяльності.

Важливим є розвиток організаторських умінь, які проявляються у здатності планувати діяльність, розподіляти обов'язки та координувати дії учасників. Виконання ролі керівника сприяє формуванню лідерських якостей і відповідальності.

Не менш значущим є формування комунікативних умінь, що включають навички ведення переговорів, переконання, активного слухання та ефективної взаємодії в команді. Ділові ігри створюють умови для розвитку культури професійного спілкування.

Крім того, ділові ігри сприяють розвитку критичного та стратегічного мислення, що виявляється у здатності оцінювати інформацію, прогнозувати наслідки рішень і формувати довгострокові стратегії діяльності (див табл. 3).

Ефективність ділових ігор значною мірою залежить від рівня їх методичного забезпечення та особливостей організації освітнього процесу. Важливою умовою є відповідність змісту гри професійним завданням, які стоять перед майбутніми фахівцями.

Процес підготовки ділової гри передбачає розробку сценарію, визначення цілей, підбір ролей і формування системи оцінювання. Викладач у цьому процесі виконує функції організатора, модератора та експерта, забезпечуючи координацію діяльності учасників і створення сприятливого навчального середовища.

Особливе значення має етап підбиття підсумків, під час якого здійснюється аналіз результатів гри, обговорення ефективності прийнятих рішень і формування висновків. Саме на цьому етапі відбувається трансформація ігрового досвіду у професійні знання та вміння.

Важливим аспектом є також інтеграція ділових ігор з іншими методами навчання, що забезпечує комплексний підхід до формування компетентностей і підвищує ефективність освітнього процесу.

**Висновки.** У результаті здійсненого теоретичного аналізу проблеми використання ділових ігор у підготовці майбутніх фахівців до управлінської діяльності встановлено, що їх застосування має значний дидактичний і практичний потенціал та є ефективним засобом формування професійної компетентності.

Обґрунтовано, що ділові ігри виступають інноваційною педагогічною технологією контекстного навчання, яка забезпечує інтеграцію теоретичних знань і практичних умінь шляхом моделювання реальних управлінських ситуацій. На відміну від традиційних методів навчання, вони орієнтовані на активну діяльність здобувачів освіти, що сприяє

Таблиця 3

**Розвиток управлінських умінь**

Уміння	Прояв у грі	Результат	Приклад
Прийняття рішень	Аналіз ситуацій	Обґрунтовані дії	Студенти отримують кейс про зниження прибутковості компанії та мають обрати стратегію: скорочення витрат, зміна маркетингу або вихід на новий ринок
Організаційні	Координація діяльності	Ефективне управління	У ролі керівника студент розподіляє завдання між членами «команди проекту» та встановлює терміни виконання
Комунікативні	Переговори, дискусії	Взаєморозуміння	Проведення переговорів між «керівництвом» і «працівниками» щодо умов праці або змін у графіку роботи
Лідерські	Керівництво групою	Відповідальність	Один із учасників виступає керівником відділу, мотивує команду до виконання завдання в умовах обмеженого часу
Стратегічні	Планування	Довгострокове мислення	Розробка стратегії розвитку «компанії» на 3–5 років із врахуванням ризиків і конкурентного середовища

глибшому засвоєнню навчального матеріалу та формуванню досвіду професійної діяльності.

Встановлено, що ефективність ділових ігор зумовлюється дією комплексу психолого-педагогічних механізмів, серед яких провідними є ситуативне моделювання, рольова ідентифікація, рефлексія та комунікативна взаємодія. Їх взаємодія забезпечує не лише засвоєння знань, а й розвиток поведінкових стратегій, професійного мислення та здатності до самостійного прийняття управлінських рішень.

Доведено, що ділові ігри сприяють комплексному формуванню управлінських компетентностей, які охоплюють когнітивний, діяльнісний та особистісний компоненти. У процесі ігрової діяльності розвиваються такі ключові уміння, як прийняття управлінських рішень, організація діяльності, комунікація, лідерство та стратегічне мислення, що забезпечує підготовку майбутніх фахівців до ефективної діяльності в умовах професійної невизначеності.

Визначено, що ділові ігри мають чітку структурно-логічну організацію, яка включає цільовий, змістовий, процесуальний і результативний компоненти, а також передбачає поетапну реалізацію з обов'язковим рефлексивним аналізом результатів діяльності. Така структура забезпечує систем-

ність навчального процесу та підвищує ефективність формування професійних умінь.

З'ясовано, що результативність використання ділових ігор залежить від дотримання організаційно-методичних умов, зокрема наявності якісного методичного забезпечення, практичної спрямованості змісту, активної участі здобувачів освіти, організації рефлексії та інтеграції ігрових методів із традиційними формами навчання.

Узагальнено, що застосування ділових ігор сприяє підвищенню мотивації до навчання, активізації пізнавальної діяльності та формуванню позитивного ставлення до майбутньої професії, створюючи безпечно освітнє середовище для апробації управлінських рішень.

Отже, ділові ігри доцільно розглядати як ефективний інструмент професійної підготовки майбутніх фахівців до управлінської діяльності, який забезпечує формування не лише знань, а й практичного досвіду, необхідного для успішної реалізації управлінських функцій. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою та апробацією інноваційних моделей ділових ігор, їх цифровізацією та вдосконаленням підходів до оцінювання сформованості управлінських компетентностей.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базова І. А. Методика організації ділових ігор у закладах вищої освіти. *Вісник педагогічної майстерності*. 2022. №1. С. 25–29
2. Боровик М.В. Управлінські рішення : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 81 с.
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.
4. Вербовацький Д. В. Аналіз досвіду впровадження гейміфікації в освітній процес. *Освітній дискурс: збірник наукових праць*. 43(1-3), 2023. С. 95-102. С.3 DOI 10.33930/ed.2019.5007.43(1-3)-10
5. Коваленко, О. О. Моделі гейміфікації в системах управління навчанням : монографія / О. О. Коваленко, Є. А. Паламарчук. Вінниця : ВНТУ, 2023. 85 с
6. Констанкевич Л., Радкевич М., Лехіцький Т. Гейміфікація як інноваційний підхід в освітньому процесі. *Нова педагогічна думка*. 2022. № 3(111). С. 47–51. DOI: 0.37026/2520– 6427-2022-111-3-47-51 7.
7. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
8. Ніколіна І.І. Системи прийняття рішень : Опорний конспект лекцій. Вінниця : Вінницький торговельно-економічний інститут, 2017. 108 с.
9. Новицька Л.І. Змішане навчання у вищих навчальних закладах в умовах воєнного стану. *Академічні візії*. 2025. No40. DOI:https://doi.org/10.5281/zenodo.1499832
10. Толочко С. Інноваційні технології формування компетентності здобувачів освіти: від гейміфікації до проєктної діяльності. *Вісник науки та освіти*. № 4 (10). 2023. С. 710-725 [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-4\(10\)-710-725](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-4(10)-710-725)
11. Толочко С.В. Теоретико-методологічний аналіз гейміфікації як сучасного освітнього феномена. *Перспективи та інновації науки*. № 1(19). 2023. С. 369-383 [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-1\(19\)-369-383](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-1(19)-369-383)
12. Цуранова О. Методичні рекомендації щодо впровадження технологій гейміфікації в дистанційній освіті. *Acta Paedagogica Volyniensis*. 2022. № 4. С. 159-164 <https://doi.org/10.32782/apv/2022.4.25>

#### REFERENCES

1. Bazova I. A. (2022) *Metodyka orhanizatsii dilovykh ihor u zakladakh vyshchoi osvity*. [Methods of organizing business games in higher education institutions] *Visnyk pedahohichnoi maisternosti*. 1. 25–29 [in Ukrainian].
2. Borovyk M. V. (2020) *Upravlinski rishennia: konспект lektsii dlia studentiv bakalavriatu vsikh form navchannia spetsialnosti 073 – Menedzhment*. [Managerial decisions: lecture notes for bachelor's students of specialty 073 – Management] Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. 81 [in Ukrainian].

3. Vasylenko V. A. (2003) *Teoriia i praktyka rozrobky upravlinskykh rishen: navchalnyi posibnyk*. [Theory and practice of developing managerial decisions] Kyiv: TsUL. 420 [in Ukrainian].
4. Verbovetskyi D. V. (2023) *Analiz dosvidu vprovadzhennia heimifikatsii v osvittii protses*. [Analysis of the experience of implementing gamification in the educational process] *Osvitnii dyskurs: zbirnyk naukovykh prats*. 43(1-3). 95–102. DOI: 10.33930/ed.2019.5007.43(1-3)-10 [in Ukrainian].
5. Kovalenko O. O., Palamarchuk Ye. A. (2023) *Modeli heimifikatsii v systemakh upravlinnia navchanniam: monohrafiia*. [Models of gamification in learning management systems] Vinnytsia: VNTU. 85 [in Ukrainian].
6. Konstankevych L., Radkevych M., Lekhitskyi T. (2022) *Heimifikatsiia yak innovatsiinyi pidkhid v osvittomu protsesi*. [Gamification as an innovative approach in the educational process] *Nova pedahohichna dumka*. 3(111). 47–51. DOI: 10.37026/2520-6427-2022-111-3-47-51 [in Ukrainian].
7. Kuznietsov E. A. (2017) *Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoii diialnosti v Ukraini: monohrafiia*. [Methodology of professionalization of managerial activity in Ukraine] Kherson: OLDI PLIuS. 382 [in Ukrainian].
8. Nikolina I. I. (2017) *Systemy pryiniattia rishen: opornyi konspekt lektsii*. [Decision-making systems: lecture notes] Vinnytsia: Vinnytskyi torhovelno-ekonomichnyi instytut. 108 [in Ukrainian].
9. Novytska L. I. (2025) *Zmishane navchannia u vyshchych navchalnykh zakladakh v umovakh voiennoho stanu*. [Blended learning in higher education institutions under martial law] *Akademichni vizii*. 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1499832> [in Ukrainian].
10. Tolochko S. (2023) *Innovatsiini tekhnolohii formuvannia kompetentnosti zdobuvachiv osvity: vid heimifikatsii do proiektnoi diialnosti*. [Innovative technologies for developing students' competencies: from gamification to project-based activity] *Visnyk nauky ta osvity*. 4(10). 710–725. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-4\(10\)-710-725](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-4(10)-710-725) [in Ukrainian].
11. Tolochko S. V. (2023) *Teoretyko-metodolohichni analiz heimifikatsii yak suchasnoho osvittnoho fenomena*. [Theoretical and methodological analysis of gamification as a modern educational phenomenon] *Perspektyvy ta innovatsii nauky*. 1(19). 369–383. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-1\(19\)-369-383](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-1(19)-369-383) [in Ukrainian].
12. Tsuranova O. (2022) *Metodychni rekomendatsii shchodo vprovadzhennia tekhnolohii heimifikatsii v dystantsiinii osviti*. [Methodological recommendations for implementing gamification technologies in distance education] *Acta Paedagogica Volyniensis*. 4. 159–164. DOI: <https://doi.org/10.32782/apv/2022.4.25> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 05.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 19.05.2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

