

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-67>

УДК 005.32:330.16

Кузьмінська Наталія Леонідівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9362-8216>

Савченко Катерина Олексіївна

здобувач,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9487-2317>

Сидорко Денис Юрійович

здобувач,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2861-9815>

Nataliia Kuzminska, Kateryna Savchenko, Denys Sydorko

National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

**АРХІТЕКТУРА ВИБОРУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ:
ПОВЕДІНКОВИЙ ДИЗАЙН РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА
ОРГАНІЗАЦІЇ****THE ARCHITECTURE OF CHOICE IN CONDITIONS
OF UNCERTAINTY: BEHAVIOURAL DESIGN
OF THE ORGANISATIONAL WORK ENVIRONMENT**

Анотація. У статті досліджується вплив архітектури вибору та поведінкового дизайну як релевантних інструментів поведінкової корекції на ефективність персоналу у сучасному динамічному робочому середовищі. Проаналізовано дослідження, які ставлять під сумнів класичну економічну концепцію ідеально раціонального працівника, доводячи, що реальні рішення залежать від когнітивних фільтрів та взаємодії інтуїтивної та аналітичної систем мислення. Спираючись на принципи лібертаріанського патерналізму та поведінкову економіку, обґрунтовано можливість організації спрямовувати працівників до кращого вибору без обмеження їхньої свободи вибору. Аналіз кейсів глобальних компаній (Google, The Kraft Heins Company, NTT Data, Virgin Atlantic) підтверджує, що впровадження поведінкових корекцій, гейміфікації та персоналізованих підказок покращує не тільки фінансову стійкість бізнесу, але й психологічний стан персоналу. Практичним результатом запропоновано покроковий алгоритм поведінкових корекцій, що може слугувати фундаментом для подальших досліджень.

Ключові слова: поведінкова економіка, поведінковий дизайн, архітектура вибору, когнітивні фільтри, робоче середовище, ефективність організації.

Summary. In today's environment of hybrid working arrangements, information overload and chronic stress (particularly due to the state of war in Ukraine), traditional approaches to human resources management are losing their effectiveness. Statistics point to high levels of burnout: global 'active disengagement' has reached an all-time high, and remote workers are twice as likely to feel unhappy due to a sense of social isolation. This highlights the need to seek new tools of influence, based on behavioural design and the creation of the right 'architecture of choice'. The article challenges the notion of the perfectly rational Homo Economicus, drawing on the fundamental work of H. Simon, D. Kahneman and R. Thaler. In conditions of cognitive fatigue, employees tend to rely on the fast, automatic System 1 rather than the deep and analytical System 2, which inevitably leads to errors and exhaustion. An effective solution is to apply behavioural design concepts and the principles of libertarian paternalism, which allow behaviour to be gently guided through changes to the environment, without restricting the freedom of choice

of the organisation's staff. The practical aspect of the study is underpinned by an analysis of successful corporate case studies. It has been demonstrated that even simple visual changes (such as optical illusions regarding the size of tableware or colour-coded food labelling at Google and hospitals in Massachusetts) can significantly alter individual habits. At the same time, digital interventions yield tangible economic benefits: gamification of processes at NTT Data generated \$1 million in additional revenue, whilst personalised nudges for Virgin Atlantic pilots saved \$5.37 million in fuel costs whilst simultaneously increasing staff satisfaction. The article proposes a comprehensive algorithm for behavioural corrections (diagnosis, design, integration, testing). A key focus is the use, at the design stage, of the metaphorical 'rider, elephant and path' model, which comprehensively guides the rational component, motivates the emotional component and removes physical barriers in the working environment. In conclusion, it is emphasised that behavioural design is an economically viable tool; however, its sustainability requires further study of habituation mechanisms, long-term effects and the ethical risks of manipulation.

Keywords: behavioural economics, behavioural design, choice architecture, cognitive filters, working environment, organisational effectiveness.

Постановка проблеми. Трансформація сучасного робочого середовища зазнає впливу інформаційного переважання, гібридизації форматів зайнятості, впровадження штучного інтелекту та змінює механізми прийняття рішень. У цих умовах поведінкові реакції працівників визначаються не лише індивідуальними характеристиками, а й архітектурою вибору, тобто залежать від специфіки подання інформації, алгоритмічних підказок та інших впливів. Для України ситуація ускладнюється викликами воєнного стану, що спричиняють когнітивну втому, хронічний стрес та зниження здатності до раціонального аналізу та свідомого вибору.

Згідно з даними дослідження «Очікування від роботодавців у ситуації тотального вигорання» Gradus Research [1], серед топ-5 причин вигорання у світі три прямо пов'язані з дисбалансом між роботою та життям, рівень «активної незадоволеності» персоналу сягнув дев'ятирічного максимуму (близько 20%), а менше третини працівників вважають себе по-справжньому залученими до процесів. Україна не вибивається із глобальної тенденції, залученість працівників тримається на рівні 22–24% протягом останніх років та 40% українців змінюють роботу через відсутність гнучкого графіка [2]. Зазначені процеси характеризуються складністю переходу до гібридних моделей роботи, де фізичний офіс часто сприймається як джерело когнітивного шуму, а не як інструмент ефективності. Однак, дані CivicScience [3] демонструють протилежне: працівники на «дистанційці» вдвічі частіше почуваються нещасними порівняно з тими, хто працює в офісі. Причиною незадоволення є почуття ізоляції, відсутність соціальних зв'язків та знижене відчуття безпеки робочого місця.

Означені результати досліджень актуалізують проблему пошуку таких механізмів поведінкового дизайну, які б забезпечували синергію між організаційною ефективністю, етичністю управлінського впливу та психологічною стійкістю працівників в умовах цифрової трансформації та невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Традиційна економічна теорія довгий час спира-

лась на міф про Homo Economicus – раціонального суб'єкта, який володіє повною інформацією, не має когнітивних обмежень, приймає логічні рішення, максимізуючи власну корисність. Однак сучасна наука доводить, що реально існує Homo Sapiens, чия раціональність обмежена часом, ресурсами, який піддається емоціям.

Розвиток поведінкової економіки сформував фундаментальні етапи:

- М. Алле (1952) [4] виявив ірраціональне прагнення людей до стабільності навіть на шкоду математичній вигоді (парадокс Алле).

- Г. Саймон (1978) [5] довів теорію «обмеженої раціональності». Люди не шукають ідеалу, вони шукають задоволення потреб у межах доступної інформації.

- Д. Канеман та А. Тверські (1979) [6] обґрунтували «теорію перспектив», показавши, що біль від втрати відчувається вдвічі гостріше, ніж радість від еквівалентного здобутку.

- Р. Талер (2017) [7] концептуалізував «Nudge» (підштовхування) – зміну архітектури вибору, що м'яко спрямовує людину до кращого рішення, не обмежуючи її свободу.

Когнітивні фільтри – автоматичні механізми обробки інформації, евристики, когнітивні упередження та обмеження, через які людина сприймає навколишній світ. У межах компанії ці фільтри визначають не тільки індивідуальну продуктивність працівника, але й формують колективну ефективність, впливаючи на плинність кадрів, фінансову стійкість та потенціал компанії.

Не дивлячись на стрімкий розвиток досліджень в даній тематичі, залишається низка суттєвих невирішених питань таких як: брак доказів довгострокового впливу, питання звикання (наприклад, до підштовхування), етичні дилеми, ризик маніпуляцій, відсутність підходів та стійких алгоритмів поведінкового дизайну, когнітивне навантаження тощо.

Мета статті – аналіз впливу поведінкового дизайну на ефективність діяльності організацій, створення покровоного алгоритму поведінкових корекцій на засадах поведінкового дизайну з урахуванням когнітивних фільтрів для підвищення організаційної, фінансової стійкості організації,

де «архітектура вибору» стає фундаментом для операційної ефективності та ментального здоров'я персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фундаментальним внеском у розуміння когнітивних фільтрів стала праця Д. Канемана та А. Тверські [6], де описана теорія двох систем мислення: система 1 – швидка, інтуїтивна, автоматична, миттєво реагує і вимагає мінімальних зусиль; система 2 – повільна, аналітична, енергозатратна, включається для вирішення складних завдань. Відповідно, більшість помилок у робочому процесі виникають через те, що працівники, перебуваючи в стані когнітивного перевантаження, застосовують Систему 1 там, де вона відпрацьовує неправильно, на відміну від необхідного глибинного аналізу Системи 2.

Поведінковий дизайн допоможе перенести фокус із розробки процесів на проектування досвіду, де когнітивні фільтри відіграють роль лінзи, що фокусує сприйняття реальності.

Варто зазначити, що впровадження поведінкового дизайну має базуватись на принципах лібертаріанського патерналізму: створення умов, де «правильний» вибір є найпростішим за замовчуванням та спрямований на отримання блага, зберігаючи при цьому можливість повної свободи вибору для автономії працівників.

Дослідження показують, що організації, які впроваджують методи поведінкової економіки, демонструють значно вищу продуктивність працівників та ефективність роботи в цілому. З досвіду компанії Google свідчить, що досягнення високих результатів не обов'язково потребує примусових поведінкових коригувань. У межах проєкту M&M було реалізовано стратегію, спрямовану на оптимізацію вибору харчових продуктів через зміну їхньої помітності та доступності. Солодощі перемістили з прозорих скляних банок у непрозорі керамічні контейнери та розмістили на менш доступних рівнях, тоді як корисні перекуси, зокрема фрукти та горіхи, були представлені у прозорих місткостях на рівні очей. Така зміна середовища призвела до зниження споживання калорій від солодощів на 30% та скорочення споживання жирів на 40%. У нью-йоркському офісі за сім тижнів було спожито на 3,1 млн калорій менш. Отримані результати підтверджують, що зменшення візуальних стимулів знижує рівень імпульсивного споживання [8].

Також було впроваджено поведінкове корегування, спрямоване на контроль порцій, яка базується на оптичній ілюзії Дельбефа. Вона полягає в тому, що об'єм їжі сприймається відносно розміру посуду, адже на великій тарілці порція здається меншою, що стимулює надмірне споживання. У межах цього підходу поряд зі стандартними 12-дюймовими тарілками були запропоновані 9-дюймові, а також розміщено інформаційні

матеріали щодо впливу розміру посуду на відчуття ситості. У результаті 32% співробітників добровільно обрали менші тарілки, що сприяло зниженню загального обсягу спожитої їжі на 5% та скороченню харчових відходів на 18% [8].

Натомість лікарня в Массачусетсі провела дослідження, де для 5500 робітників впровадили дві зміни, які впливали на позначення та розміщення їжі. Зеленим позначали продукти що мали переважно позитивні інгредієнти, жовтим кольором позначали їжа, що була приблизно однаковою за рівнем позитивних та негативних компонент, а червоним, відповідно, з переважною кількістю негативних характеристик. Позначки були інтуїтивно зрозумілими та помітними, що давало розуміння співробітникам корисності їх продуктів. Зміна у розташуванні полягала у переміщенні більш здорової їжі на рівень очей, а також перестановки пляшок з водою в більш доступних місцях. Результатом стало поступове перевищення споживання страв з зеленими відмітками над червоними, проте рівень споживання продуктів жовтого рівня залишався вищим за всі інші види позначок протягом двох років. Зменшення калорій некорисних продуктів харчування становить 23%, причому загальне зменшення споживання калорій становило 6,2 % [9].

Іншим прикладом є досвід The Kraft Heinz Company, де в умовах гібридної роботи було впроваджено персоналізовані поведінкові інтервенції через платформу MS Teams. Методологія базувалася на фреймворку FEAST, розробленому Behavioural Insights Team. Підхід передбачав надсилання менеджерам коротких контекстуальних рекомендацій раз на два тижні, адаптованих на основі даних опитувань співробітників та інтегрованих безпосередньо в їхній робочий процес. У результаті 85% менеджерів активно взаємодіяли з підштовхуваннями, причому ті, хто ігнорував їх, демонстрували у 2,5 рази нижчу ефективність [10].

Ще одним прикладом застосування поведінкового дизайну є гейміфікація. У даній практиці за основу береться ігрова залученість і конкуренція та переноситься на внутрішні процеси компанії, зокрема розвиток лідерства та навчання через підвищення мотивації всередині компанії. Яскравим прикладом є фірма NTT Data, яка для своїх співробітників розробила гру під назвою Ignite Leadership, основною задачею якої було покращення вмінь вести переговори, тайм-менеджменту, комунікації, прийнятті рішень та управління змінами. Гра дозволяла робітникам проходити широкий спектр сценаріїв лідерства та дізнаватися більше про нові області в управлінні. У підсумку 70 робітників завершили гру, і 50 з них згодом обійняли керівні посади. Нові лідери за допомогою набутих знань змогли заощадити кошти клієнтів і принести дохід у роз-

мірі одного мільйону доларів, запропонувавши 30 нових ідей та рішень. Також компанія зекономила півмільйона доларів на рекрутинг в перший рік через рекомендації співробітників [11].

У свою чергу компанія Deloitte з іншої сфери запровадила академію лідерства – навчальну програму, що направлена на навчання як співробітників самої компанії, так і їх компаній-клієнтів. Система базується на отриманні значків за проходження поглиблених курсів, тестів та відеолекцій, після чого формується таблиця лідерів. Задля інтегрування нових співробітників таблиця лідерів оновлюється кожні 7 днів, тож з моменту інтеграції гейміфікації повернення до навчальної платформи щотижня зросло на 47 відсотків [11].

Авіакомпанія Virgin Atlantic у партнерстві з Лондонською школою економіки та Чикагським університетом провела дослідження задля економії палива, використовуючи м'які підштовхування. 335 пілотів компанії були випадковим чином розділені на чотири групи: перша група не отримувала жодних поштовхів, друга група одержувала лише щомісячний звіт про показники споживання пального, третя група на додачу до інформації, аналогічної до групи два також

отримувала поштою інформацію про досягнення персоналізованих цілей, а четверта група отримувала листи, де є можливість зробити пожертву якщо вони досягли цілей по економії палива. Загальна економія палива протягом восьми місяців дослідження та шести місяців після становить 5,37 мільйона доларів. Перша група, що не мала жодних підштовхувань також почала економити паливо, здебільшого через ефект Готорна, та при цьому задоволеність роботою у пілотів зросла на 6,5 %, зокрема через виконання персоналізованих цілей і пожертв [12, 13].

Розгляд прикладів застосування поведінкового дизайну персоналу доводять, що поведінкові коригування підвищують ефективність та задоволеність працівників, що знижує необхідність постійного пошуку нових кадрів. Впровадження поведінкових корегувань значною мірою впливають на витрати та прибутки компаній, отже, такі підходи є економічно доцільними і можуть застосовуватися у різних сферах діяльності організацій.

Покроковий узагальнений алгоритм поведінкових корекцій працівників організації на засадах поведінкового дизайну представлено на рис. 1.

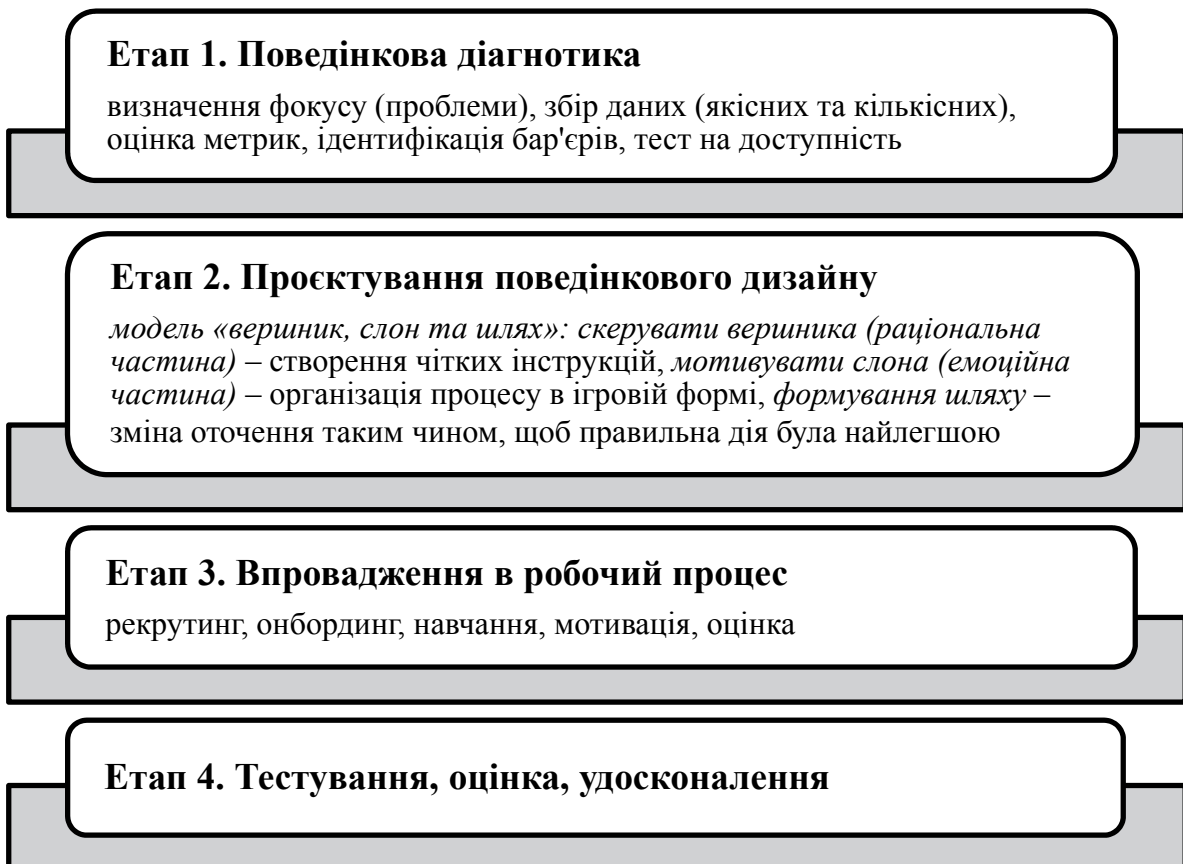


Рисунок 1 – Узагальнений алгоритм поведінкових корекцій працівників на засадах поведінкового дизайну

Джерело: розроблено авторами на основі [14-18]

Варто зазначити, що запропонований покривний алгоритм поведінкових корекцій працівників є надійним фундаментальним інструментом для проектування архітектури вибору. Однак, для забезпечення стійкого результату варто окреслити напрями для подальшого дослідження: розробка механізмів етичного контролю (гарантія принципів лібертаріанського патерналізму); розробка методів оцінки довгострокової ефективності поведінкових корекцій; можливість адаптації інструментів під конкретні організації, з урахуванням когнітивних та психологічних особливостей їх персоналу.

Висновки. Аналіз досвіду глобальних корпорацій підтверджує, що прості візуальні корекції робочого середовища можуть суттєво вплинути на зміну індивідуальних звичок працівників без застосування примусу. Використання оптичних ілюзій, інтуїтивного кольорового маркування впливає не лише на покращення емоційного стану працівників, а й дозволяє знижувати рівень їх імпульсивних рішень, що позитивно впливатиме на загальний добробут колективу.

Впровадження ігрових механік, персоналізованих «підштовхувань» демонструє позитивний вплив на економічну ефективність та фінансову

стійкість бізнесу, що вимірюється додатковим прибутком або суттєвим зниженням витрат. Зокрема, гейміфікація робочих процесів не лише підвищує мотивацію персоналу до навчання, а й сприяє формуванню внутрішнього кадрового резерву, що мінімізує ризики плинності кадрів та оптимізує витрати на рекрутинг.

В умовах воєнного стану в Україні, коли когнітивне навантаження на працівників – критичне, поведінковий дизайн повинен виконувати функцію підтримуючого каркасу, що допомагає інтуїтивній Системі 1 приймати правильні рішення «за замовчуванням», вивільняючи ресурси аналітичної Системи 2 для прийняття надскладних рішень.

Отже, ігнорування ірраціональної природи людського мислення створює організаціям додаткові ризики: від зниження продуктивності до втрати талантів. Розуміння роботи когнітивних фільтрів дає змогу організаціям створити екосистему, де успіх кожного працівника – природний та неминучий результат професійно спроектованої архітектури вибору. Запропонований алгоритм поведінкових корекцій створює необхідне методологічне підґрунтя для систем трансформації робочого середовища.

Список використаних джерел:

1. Очікування від роботодавців у ситуації тотального вигорання. *Gradus Research* : веб-сайт. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/expectations-employers-and-level-burnout-among-ukrainians> (дата звернення: 28.03.2026).
2. Як work-life balance впливає на український бізнес та його ефективність. *Speka* : веб-сайт. URL: <https://speka.ua/life/yak-work-life-balance-vplivaje-na-ukrayinskii-biznes-ta-yogo-efektivnist-p212xr> (дата звернення: 22.03.2026).
3. Hwang J. Y. The psychological impacts of remote work on employee well-being. *International Journal of Scientific Research and Analysis*. 2025. 15(01). P. 1240–1250. URL: https://ijsra.net/sites/default/files/fulltext_pdf/IJSRA-2025-1175.pdf (дата звернення: 25.03.2026).
4. Allais M. *Economy and Interest*. Paris : Librairie des Publications Officielles, 1947.
5. Simon H. A. *Administrative Behavior*. 4th Edition. New York : Free Press, 1997.
6. Behavioral Economics (business) | Economics | Research Starters – EBSCO. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/economics/behavioral-economics-business> (дата звернення: 26.03.2026).
7. Thaler R. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York : W. W. Norton & Company, 2015.
8. Bock L. *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Hodder & Stoughton, 2015. (дата звернення: 01.04.2026).
9. “Nudging” Employees To Better Workplace Eating. *Wellable Blog*. URL: <https://www.wellable.co/blog/nudging-employees-to-better-workplace-eating/> (дата звернення: 27.03.2026).
10. Nudge Theory in Action: Lessons from the Kraft Heinz Company. *Perceptyx Blog*. URL: <https://blog.perceptyx.com/nudge-theory-in-action-lessons-from-the-kraft-heinz-company> (дата звернення: 01.04.2026).
11. Meister J. Gamification In Leadership Development: How Companies Use Gaming To Build Their Leader Pipeline. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2013/09/30/gamification-in-leadership-development-how-companies-use-gaming-to-build-their-leader-pipeline/> (дата звернення: 28.03.2026).
12. How feedback saved Virgin Atlantic Airlines \$5.37 million dollars, 21.5 million kg in CO2 emissions, and made their pilots happier. *The Decision Lab*. URL: <https://thedecisionlab.com/intervention/how-feedback-saved-virgin-atlantic-airlines-5-37-million-dollars-21-5-million-kg-in-co2-emissions-and-made-their-pilots-happier> (дата звернення: 28.03.2026).
13. How Well Did the Virgin Atlantic Nudge Really Work? *The power of fifty bits*. URL: <https://fiftybits.com/vaa-nudge/> (дата звернення: 29.03.2026).
14. HR for humans: How behavioral economics can reinvent HR. *Deloitte Insights*. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/behavioral-economics-evidence-based-hr-management.html> (дата звернення: 29.03.2026).
15. What is Behavioral Design, and Why Does It Matter? *iCreatives Blog*. URL: <https://www.icreatives.com/iblog/what-is-behavioral-design-and-why-does-it-matter/> (дата звернення: 29.03.2026).

16. Behavioral Economics for Employee Engagement | Guide. *Xoxoday Blog*. URL: <https://blog.xoxoday.com/empuls/behavioral-economics/> (дата звернення: 29.03.2026).

17. Internal Communications Audit: A Detailed Guide + Template. *The Grossman Group*. URL: <https://www.yourthoughtpartner.com/blog/internal-communication-audit> (дата звернення: 29.03.2026).

18. How to Create Organizational Change With Behavioral Design. *Session Resources*. URL: <https://getsession.com/resources/articles/how-can-hr-shape-positive-organizational-change-with-behavioral-design> (дата звернення: 29.03.2026).

References:

1. Ochikuvannya vid robotodavtsiv u sytuatsii totalnoho vyhorannya [Expectations from employers in a situation of total burnout]. *Gradus Research*. Available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/expectations-employers-and-level-burnout-among-ukrainians> (in Ukrainian)

2. Yak work-life balance vplyvaie na ukraïnskyi biznes ta yoho efektyvnist [How work-life balance affects Ukrainian business and its efficiency]. *Speka*. Available at: <https://speka.ua/life/yak-work-life-balance-vplyvaje-na-ukrayinskii-biznes-ta-iogo-efektyvnist-p212xr> (in Ukrainian)

3. Hwang J. Y. (2025) The psychological impacts of remote work on employee well-being. *International Journal of Scientific Research and Analysis*, 15(01). P. 1240–1250. URL: https://ijsra.net/sites/default/files/fulltext_pdf/IJSRA-2025-1175.pdf

4. Allais M. (1947) *Economy and Interest*. Paris : Librairie des Publications Officielles.

5. Simon H. A. (1997) *Administrative Behavior*. 4th Edition. New York : Free Press.

6. Behavioral Economics (business) | Economics | Research Starters – EBSCO. Available at: <https://www.ebsco.com/research-starters/economics/behavioral-economics-business>

7. Thaler R. (2015) *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York : W. W. Norton & Company.

8. Bock L. (2015) *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Hodder & Stoughton.

9. “Nudging” Employees To Better Workplace Eating. *Wellable Blog*. Available at: <https://www.wellable.co/blog/nudging-employees-to-better-workplace-eating/>

10. Nudge Theory in Action: Lessons from the Kraft Heinz Company. *Perceptyx Blog*. Available at: <https://blog.perceptyx.com/nudge-theory-in-action-lessons-from-the-kraft-heinz-company>

11. Meister J. Gamification In Leadership Development: How Companies Use Gaming To Build Their Leader Pipeline. *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/jeanmeister/2013/09/30/gamification-in-leadership-development-how-companies-use-gaming-to-build-their-leader-pipeline/>

12. How feedback saved Virgin Atlantic Airlines \$5.37 million dollars, 21.5 million kg in CO2 emissions, and made their pilots happier. *The Decision Lab*. Available at: <https://thedecisionlab.com/intervention/how-feedback-saved-virgin-atlantic-airlines-5-37-million-dollars-21-5-million-kg-in-co2-emissions-and-made-their-pilots-happier>

13. How Well Did the Virgin Atlantic Nudge Really Work? *The power of fifty bits*. Available at: <https://fiftybits.com/vaa-nudge/>

14. HR for humans: How behavioral economics can reinvent HR. *Deloitte Insights*. Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/behavioral-economics-evidence-based-hr-management.html>

15. What is Behavioral Design, and Why Does It Matter? *iCreatives Blog*. Available at: <https://www.icreatives.com/iblog/what-is-behavioral-design-and-why-does-it-matter/>

16. Behavioral Economics for Employee Engagement / Guide. *Xoxoday Blog*. Available at: <https://blog.xoxoday.com/empuls/behavioral-economics/>

17. Internal Communications Audit: A Detailed Guide + Template. *The Grossman Group*. Available at: <https://www.yourthoughtpartner.com/blog/internal-communication-audit>

18. How to Create Organizational Change With Behavioral Design. *Session Resources*. Available at: <https://getsession.com/resources/articles/how-can-hr-shape-positive-organizational-change-with-behavioral-design>

Дата надходження статті: 08.04.2026

Дата прийняття статті: 29.04.2026

Дата публікації статті: 14.05.2026