

organization] : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05. Moskovskiy gosudarstvennyiy universitet im. M. V. Lomonosova. Moskva, 2010. 26 p.

26 Mykhailenko M. M. Stratehichniy potentsial pidpriemstva yak ob'ekt upravlinnia: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk. Kyiv, 2006. 28 p.

27 Maslak O. I., Kviatkovska L. A. Osnovni etapy otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstv. [The main stages of evaluation of the strategic potential of the enterprises]. *Rehionalna ekonomika*. 2012, no.1, pp. 91–97.

28 Kovach M. Y. Formuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva. [Formation of strategic potential of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. 2013, no. 23.10, pp. 207–212.

29 Andreeva T. E., Getman O. A. Otsenka strategicheskogo potentsiala predpriyatiya v kontekste vliyaniya faktorov vneshney sredy. [Assessment of the strategic potential of the enterprise in the context of environmental factors]. *Visnik ekonomiki transportu i promislovosti*. 2017, no. 59, pp.91-101.

30 Bytsa V. Y. Analiz stratehichnoho potentsialu yak osnova formuvannia marketynhovoї stratehii rozvytku mashynobudivnykh pidpriemstv. [Analysis of strategic potential as a basis for the formation of marketing strategy of machine-building enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2011, no.6, T. 2, pp. 203 – 206.

31 Kibuk T. M. Stratehichniy potentsial pidpriemstva (na materialakh pidpriemstv metalurhiinoї haluzi Ukrainy) [Strategic potential of the enterprise (on materials of the enterprises of metallurgical branch of Ukraine)] : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)». Kyiv: DVNZ «Kyivskiy natsionalnyi ekonomichniy universytet im. V. Hetmana», 2010. 20 p.

32 Otenko I. P., Danevych O. S. Kliuchovi elementy stratehichnoho potentsialu pidpriemstva. [Key elements of the strategic potential of the enterprise]. *Biznes Inform.* 2014, no. 9, pp. 302–307.

УДК 331.48

## ГЕЙМІФІКАЦІЯ: ПОТЕНЦІАЛ ЗАСТОСУВАННЯ, РОЛЬ І МІСЦЕ В РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Уткіна Ю.М., к.е.н., доцент,  
Руських А.О., магістр (УкрДУЗТ)*

*Однією з найбільш цікавих і гучних тенденцій останніх років стосовно організації бізнес-процесів стала гейміфікація. На даний час, серед ключових сфер застосування концепції, виділяють системи відстеження показників роботи співробітників, управління інноваціями, адаптації та професійного розвитку персоналу. Цим визначається висока необхідність додаткових досліджень у заявленій темі для досягнення організаціями високих результатів від застосування даної концепції.*

*Ключові слова: гейміфікація, залученість, ігрові методи управління, менеджмент інновацій, KPI*

© Уткіна Ю.М.,  
Руських А.О.

**Вісник економіки транспорту і промисловості № 66, 2019**

## ГЕЙМИФИКАЦИЯ: ПОТЕНЦИАЛ ПРИМЕНЕНИЯ, РОЛЬ И МЕСТО В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Уткина Ю.М., к.е.н., доцент,  
Русских А.А., магистр (УкрГУЖТ)*

*Одной из наиболее занимательных и шумевших тенденций последних лет применительно к организации бизнес-процессов стала геймификация. В настоящее время, среди ключевых сфер применения концепции, выделяют системы отслеживания показателей работы сотрудников, управления инновациями, адаптации и профессионального развития персонала. Этим определяется высокая необходимость дополнительных исследований в заявленной теме для достижения организациями высоких результатов от применения данной концепции.*

**Ключевые слова:** *геймификация, вовлеченность, игровые методы управления, менеджмент инноваций, KPI*

## GAMIFICATION: POTENTIAL APPLICATIONS, ROLE AND PLACE IN THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

*Utkina Yu.M., Ph.D. in Economics, associate Professor,  
Russkikh A.A., magistr (UkrSURT)*

*One of the most entertaining and sensational trends of recent years in relation to the organization of business processes has become gamification. The elements of the game are widely distributed in many spheres of human activity, and the game process is an important tool for the development and formation of the personality, which is inherent in man by nature. The common feature of any game is involvement: on the one hand, the game is designed to strengthen the individual's aspirations for any needs acquired by individual experience, and on the other, heighten interest in something. The relevance of the concept of gamification is due to the expansion of its scope and the active introduction of game elements into business processes. Currently, among the key areas of application of the concept, there are systems for tracking employee performance, innovation management, adaptation and professional development of staff. This determines the high need for additional research in the stated topic in order for organizations to achieve high results from the application of this concept.*

**Keywords:** *gamification, involvement, game management methods, innovation management, KPI*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Стрімкі й динамічні зміни в зовнішньому середовищі, а також посилення конкуренції вимагає впровадження нових управлінських рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності сучасних організацій. З одного боку, компанії зазнають труднощів з пошуком і наймом робочої сили, з іншого, стикаються з новими вимогами вже найнятих працівників до організації робочого часу. Ці та багато інших проблем змушують сучасні організації впроваджувати нові інструменти для підвищення мотивації та залучення працівників для успішного досягнення глобальних цілей компанії і

утримання нею конкурентних позицій на ринку. Один із таких інструментів був запозичений з індустрії розваг – гейміфікація. Насправді, на перший погляд несерйозний термін здатний вивести компанію на якісно новий рівень, а з колективу сформуваного злагоджений, згуртований, орієнтований на результат механізм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання щодо визначення сутності та ролі гейміфікації розкрито у працях багатьох науковців. На нашу думку, слід виділити дослідження Логвенчева Е.С [11], Артамонова В.В. [7, 8], Маркєєвої А.В. [12], Дієвої А.А. [9]. У працях науковців розкриваються різноманітні аспекти процесу впровадження ігрових елементів у бізнес-процеси та їх вплив на діяльність організації в контексті підвищення ефективності менеджменту. Проблематика практичної значущості впровадження гейміфікаційних програм була розглянута в роботах Реброва А.В. і Черкасова О.Ю [14], Штонда А.С [17], Зіккермана, Г. та Ліндера, Дж. [10]. Загальні питання управління підприємствами, їх розвитком, а також проблематика ведення підприємницької діяльності знайшли широке відображення у роботах В.Л. Диканя, С.В. Панченко, І.В. Воловельської, В.О. Маслової, Ю.Т. Боровика, О.М. Полякової, О.В. Шраменко, Ю.М. Уткіної [9-12].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** При реалізації гейміфікаційних проектів, більшість компаній стикаються з труднощами вже на перших етапах їх управління та низькою ефективністю виконання поставлених цілей за підсумком, що зумовлено недостатнім теоретичним опрацюванням даної проблеми і є наслідком відсутності стандартизованих правил і процедур її впровадження в діяльність організації. Використання гейміфікації вимагає глибоких знань і навичок щодо застосування специфічних

ігрових прийомів і технік в неігровому контексті, а інтерфейс розроблених гейміфікаційних платформ повинен бути орієнтованим на користувача, а не технічно-центричним.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** В рамках статті зроблена спроба визначити місце гейміфікації у сфері управлінських технологій, наведені приклади її використання та розглянуті перспективи застосування у вирішенні різних типів бізнес завдань з управління персоналом сучасної організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В останні роки гейміфікація є не тільки предметом вивчення в багатьох наукових галузях, але й отримала розвиток у вигляді нової тенденції, що простежується в бізнес-середовищі, основний фокус якої – формування ефективного інструменту для підвищення рівня залученості персоналу, підтримки інноваційної культури в компанії і спрощення процесу адаптації нових співробітників.

Гейміфікація (від англ. Gamification) – застосування ігрових елементів і ігрового мислення поза ігровими контекстами: в бізнесі й інших областях, що дозволяє спрямовувати зусилля учасників на рішення практично-значущих для компанії завдань. В основі гейміфікації лежить ідея про те, що, якщо надати якійсь нудній, неприємній або рутинній діяльності ігрову форму, це сприятиме зростанню інтересу та готовності учасників витратити на неї свій час і сили.

Гейміфікація – досить новий феномен; сам термін був вперше запропонований Н. Пеллінгом у 2003 році, проте до 2010 року майже не використовувався науковим співтовариством й бізнес-середовищі. Це обумовлено тим, що тільки до 2010 року було накопичено позитивний досвід реалізації проектів із впровадженням ігрових елементів, а успіхи, пов'язані з

впровадженням гейміфікаційних програм в індустрії бібліотек, музеїв, освітніх установах і найбільших ІТ-компаніях привернули увагу вчених і практиків до вивчення даного феномена [1].

Всупереч розхожій думці, гейміфікація аж ніяк не є процесом створення гри як такої, а виступає лише перенесенням окремих позитивних елементів, механізмів і характеристик гри (ціль, правила, зворотний зв'язок і свобода участі) в неігрову сферу. При розгляді сутності гейміфікації дослідники сходяться на думці, що вона спрямована на застосування мотиваційних властивостей гри, пов'язаних із потребою людей в першості, їх природним бажанням спілкуватися й ділитися своїми досягненнями з метою концентрування їхніх зусиль і мотивації до бажаного дії або поведінки [3].

Гейміфікація передбачає використання ігрових механік і деяких елементів ігрового дизайну для створення контексту трудової діяльності, що мотивує її учасників досягати поставлених цілей, які збігаються з певними бізнес-завданнями компанії, а також залучає їх до процесу роботи. Таким чином, основний зміст гейміфікації полягає у привнесенні розважального елемента в процес, який по своїй суті розвагою не є [2].

Варто відзначити, що зростаюча популярність концепції гейміфікації більшою мірою визначена зрушенням поколінь у віковій структурі трудових ресурсів у сторону покоління Y, яке народилося й соціалізувалося в умовах нового інформаційного середовища: інтернет технології, смартфони та ігри становлять невід'ємну сторону його життя.

Активно включаючись в трудовий процес, сучасна молодь – типові представники покоління Y, пред'являють інші вимоги до роботодавця у питанні організації їх праці. Молоді фахівці з великими труднощами вписуються в організаційну культуру підприємств, яка передбачає суворі підпорядкованість і

дисципліну, з ворожим протестом виступають проти бюрократизованого підходу до організації робочого процесу. У свою чергу гейміфікація привносить розважальний елемент в нудні трудові процеси, що відповідає особливостям соціальної поведінки та мотивації цієї частини колективу.

Систематизуючи практику застосування гейміфікації вітчизняними та зарубіжними компаніями, можна дійти висновку про те, що зростання зацікавленості з боку бізнес-середовища до концепції гейміфікації викликаний факторами:

- зростаючою символізацією багатьох сфер суспільного життя, внаслідок якої компанії змушені створювати можливості отримання незабутніх вражень й унікального досвіду для своїх співробітників, споживачів і громадськості. Досвід таких гігантів, як Nike, Google, Microsoft та ін. доводить, що гейміфікація стає одним із факторів конкурентоспроможності компанії, збільшує лояльність до бренду і є ефективним інструментом корпоративної культури;

- вдосконалення інформаційних технологій і їх здешевлення. Даний фактор значно розширює кількість організацій, здатних впроваджувати гейміфікаційні проекти (гейміфікація активно використовується не тільки великим бізнесом, а й на малих і середніх підприємствах, у стартапах та державних органах управління), збільшує спектр завдань, що вирішуються за допомогою гейміфікації з максимальним ефектом;

- розвиток нових форм колективної роботи та онлайн-взаємодії. Розвиток краудсорсингових проектів впливає на популяризацію використання гейміфікації. Важливим елементом подібних проектів є застосування ігрових механізмів, націлених на підтримку мотивації і зацікавленості учасників, створення конкурентного середовища при вирішенні різних типів завдань.

Спектр застосування гейміфікації досить широкий. Гейміфікація стала одним з найбільш зручних способів піднесення інформації і багато процесів стали базуватися саме на цьому методі. У цілому, до найбільш перспективних сфер застосування гейміфікації у наш час відносять системи відстеження показників роботи співробітників, управління інноваціями, адаптації та професійного розвитку персоналу. Із нашої точки зору, найбільшої уваги удостоєні наступні напрямки застосування гейміфікації:

1. Впровадження ігрових технологій у якості методу адаптації молодих фахівців. Процес найму нових співробітників пов'язаний зі значними грошовими і часовими витратами, тому для роботодавця важливо, щоб прийнятий кандидат став успішним співробітником і пропрацював такий часовий відрізок, за який віддача від його роботи перевищила б витрати на закриття даної вакансії. Слід визнати, завжди існують ризики, що працівник не зможе пристосуватися в організації і звільниться. Мінімізувати подібні явища покликана адаптація, мета якої – інтегрувати співробітника в колектив, забезпечивши йому можливість ефективно працювати в комфортних психосоціальних умовах, полегшити його входження в рольову структуру професійного колективу та зблизити його особисті орієнтири з орієнтирами професійної групи. Завдяки адаптації новий співробітник засвоює цінності нової для себе компанії, а успіхи всього колективу інтерпретує як свої особисті.

Гейміфікація у даній області зовсім не означає відмову від використання методів адаптації, які прийнято вважати традиційними: різноманітні інструктажі на робочому місці, наставництво й навчання без відриву від виробництва. Це доповнення, що дозволяє посилити залученість у процес навчання молодих фахівців релевантним способом, з урахуванням особливостей сприйняття ними інформації.

Ігрові технології, що використовуються для адаптації персоналу, активно застосовуються і в міжнародній FMCG-компанії «AB InBev Efes». Вони розраховані на новоприйнятих працівників, які перший робочий день починають з ознайомчого віртуального туру-квесту по компанії. Його основне завдання – залучення уваги молодих співробітників до історії і перспектив розвитку пивної галузі, формування почуття причетності до бренду компанії, транслявання корпоративної культури, донесення інформації про роль і важливість кожного підрозділу в досягненні загального результату компанії. При цьому, використовувані елементи гейміфікації збільшують наочність матеріалів навчання, допомагаючи в сприйнятті працівниками одержуваної інформації, що дозволяє збільшити кваліфікаційні можливості того, хто навчається, з максимальною віддачею від витраченого часу. Даний метод дозволяє новим співробітникам усвідомлено входити в трудовий процес, сприяє розвитку креативності, а зворотний зв'язок стає більш ефективним. Так само слід позитивно відзначити різноманітні навчальні електронні курси в інтерактивному форматі, що широко застосовуються в «AB InBev Efes» для процесів навчання персоналу і розвитку корпоративної культури.

2. У той же час є очевидним, що процеси, які лежать в основі гейміфікації, дозволяють спростити кількісний облік і вимір роботи. Взяття на озброєння таких ігрових елементів як підрахунок балів, рейтингових таблиць по кількості набраних балів, системи рівнів, наявності вигравів або програшів, дає менеджменту простий і зручний спосіб вимірювання результатів, досягнутих працівниками, а також їх порівняння між собою.

Використання гейміфікації як управлінського інструменту для вимірювання роботи наочно продемонстровано в проекті,

реалізованому в рамках вже раніше згаданої компанії «AB InBev Efes». У ряді її підрозділів застосовується підхід, спрямований на підвищення залученості в трудовий процес за допомогою відстеження працівником своїх результатів в особистому акаунті спеціального ресурсу (мобільному додатку). Зокрема, для команди продажів була розроблена платформа, яка візуалізує етапи виконання ключових показників ефективності (key performance indicators – KPI) з реалізації продукції, використання комерційного обладнання, збільшення представленості брендів компанії в торгових мережах, розширення клієнтської бази тощо. У системі використовуються такі ігрові елементи як оперативний зворотний зв'язок, що дозволяє працівнику оцінювати проміжні результати, бали, рівні, візуальні ефекти, які символізують перехід між етапами, відхилення за термінами виконання мети. Торгова команда може оперативно відстежувати й оцінювати свою роботу, переходити на більш складний рівень й отримувати за це винагороду. Так чи інакше, застосування даної практики вносить розважальність у рутинні процеси, а використання рейтингових таблиць розвиває феномен здорової конкуренції між працівниками. Простіше кажучи, торговий представник, який уклав найбільшу кількість угод протягом місяця, стає переможцем і отримує певну винагороду. За подібною схемою також проводяться командні конкурси.

Як наслідок нововведень, збільшилася зацікавленість у роботі на результат, що виражається в зростанні обсягів продажів – основного джерела генерації прибутку компанії. Хоча формально це досягається шляхом дерутинізації робочого процесу, збору контекстних даних і організації механізму безперервного зворотного зв'язку, що стимулює бажану поведінку.

3. В умовах посилення конкуренції практично у всіх галузях і сферах

діяльності, для організацій зростають потреби в інноваціях як фактору, що забезпечує їх конкурентоспроможність. Менеджмент інновацій, управління кращими практиками, які застосовують компанії, активно використовує ігрові елементи (конкурси, змагання, голосування та рейтинги) для генерації, відбору і систематизації ідей [12]. Наприклад, серед колективу може бути оголошений конкурс на збір ідей, спрямованих на досягнення певних цілей: будь то оптимізація процесів з подальшим скороченням втрат робочого часу, або зростання обсягів продажів. Головна вимога – масштабованість і досяжність запропонованих варіантів. Автори кращих практик отримують можливість не тільки внести свій вклад в розвиток компанії, а й дізнатися оцінку свого вкладу з боку своїх колег, керівництва компанії, споживачів. Значки, списки лідерів, публічна похвала – ці та багато інших форматів відображення досягнень є стимулами до дії. Гейміфікація в даному контексті формує особливу корпоративну культуру залучення персоналу в процес генерації нових ідей, переводить його з площини рутинних завдань в захоплююче заняття, яке відкриває перед кожним членом колективу цікаві можливості.

З вищенаведеного очевидно, впровадження гейміфікації є досить результативним для компанії заходом, що знаходить вираження у трьох вирішених завданнях: зростанні мотивації та рівня залучення працівників, підвищенні контролю й керованості їх персональних результатів (KPI) і формуванні інноваційної культури в компанії.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Таким чином, можна стверджувати, що гейміфікація як інструмент вирішення бізнес-завдань заснована на використанні психології гри. Бажання отримати задоволення є одним з найсильніших мотивів, які спонукають людину захоплено займатися чим-небудь.

Впроваджуючи ряд ігрових механізмів в неігрових сценаріях, компанії отримують можливість підвищити рівень задоволеності співробітників, домогтися їх залученості, а також створити навчальне середовище організації, яке формує новий досвід і генерує нові способи вирішення проблем. Застосування інструментів гейміфікації у сфері управління персоналом сприяє згуртуванню колективу і зародженню у кожного його учасника відчуття причетності та вкладу в загальну справу. Тому, додаючи веселощів в робочий процес, можна домогтися ентузіазму співробітників у виконанні роботи, зміщуючи фокус суті робочого процесу із рутинної необхідності в захоплююче заняття.

І хоча багато компаній демонструють позитивний досвід застосування гейміфікації у своїй діяльності, противників у даного методу теж достатньо. Критика зводиться в основному до того, що гейміфікація часто впроваджується досить поверхово і носить короткочасний характер. Дійсно, гейміфікація покликана для того, щоб урізноманітнити рутинні завдання, але вона чомусь нав'язується топ-менеджментом і поступово стає такою ж рутинною активністю, як і інші. У процесі реалізації проектів з гейміфікації важливо розуміти, що ви удосконалюєте вже наявні процеси з урахуванням довгострокових цінностей і цілей організації, а не створюєте залученість із повітря. Тому всі гейміфікаційні проекти повинні бути узгоджені зі стратегією розвитку організації і цінностями корпоративного бренду. У цьому випадку гейміфікація зможе стати ефективною альтернативою традиційним управлінським інструментам.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Bogost I. Gamification is Bullshit. Retrieved from [Electronic resource] / I. Bogost // Persuasive Games. – August 8,

2011. – Access mode: [http://bogost.com/writing/blog/gamification\\_is\\_bullshit/](http://bogost.com/writing/blog/gamification_is_bullshit/)

2 Deterding S. Gamification: Designing for motivation / S. Deterding // Interactions. – July+August, 2012. – P. 14-17.

3 Lazzaro N. 2004. Why We Play Games: Four Keys to More Emotion Without Story [Electronic resource] / N. Lazzaro. – March 8, 2004. – Access mode: [http://www.xeodesign.com/whyweplaygames/xeodesign\\_whyweplaygames.pdf](http://www.xeodesign.com/whyweplaygames/xeodesign_whyweplaygames.pdf)

4 Werbach K. For the win: How game thinking can revolutionize your business [Text] / K. Werbach, D. Hunter. – United States: Wharton Digital Press, 2012. – 148 p.

5 Woodcock J. Gamification: What is it, and how to fight it [Text] / J. Woodcock, M.R. Johnson // The Sociological Review. In Press. – August 21, 2017. – P. 542-558.

6 Аванесян Л.А. Геймификация как инструмент корпоративной культуры [Электронный ресурс] / Л.А. Аванесян // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2014. – №2. – Режим доступа: [https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiy-a-kak-instrument-korporativnoy-kultury](https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-instrument-korporativnoy-kultury)

7 Артамонова В.В. Развитие концепции геймификации в XXI веке [Электронный ресурс] / В.В. Артамонова // ИСОМ. – 2018. – №2-2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-kontseptsii-geymifikatsii-v-xxi-veke>

8 Артамонова В.В. Исторические аспекты развития концепции геймификации [Текст] / В.В. Артамонова // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2018. – №2/1, Т. 10. – С. 54-63.

9 Диева А.А. Социологическая модель анализа процессов геймификации в организациях [Электронный ресурс] / А.А. Диева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2018. – №1. – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiologicheskaya-model-analiza-protsesov-geymifikatsii-v-organizatsiyah>

10 Зиккерман Г. Геймификация в бизнесе как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием [Текст] / Г. Зиккерман, Дж. Линдер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.

11 Логвенчева Е.С. Использование игровых технологий для адаптации молодых специалистов [Электронный ресурс] / Е.С. Логвенчева // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – №2(15). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-igrovyyh-tehnologiy-dlya-adaptatsii-molodyh-spetsialistov>

12 Маркеева А.В. Геймификация в бизнесе: проблемы использования и перспективы развития [Текст] / А.В. Маркеева // Лидерство и менеджмент. – 2015. – №3, Т. 2. – С. 169-190.

13 Пфецер Д.И. Геймификация и ее влияние на деятельность организации [Электронный ресурс] / Д.И. Пфецер, Д.В. Лазутина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – №5(99). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-i-ee-vliyanie-na-deyatelnost-organizatsii>

14 Ребров А.В. Геймификация и автоматизация КРІ: очередная управленческая мода или новые методы стимулирования? [Электронный ресурс] / А.В. Ребров, А.Ю. Черкасов // Российский журнал менеджмента. – 2017. – №3. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-i-avtomatizatsiya-kpi-ocherednaya-upravlencheskaya-moda-ili-novye-metody-stimulirovaniya>

15 Хейзинга Й. Homo Ludens. Человек играющий. Опыт определения игрового элемента культуры [Текст] / Й. Хейзинга. – СПб.: ИД Ивана Лимбаха, 2017. – 416 с.

16 Шапошникова А.А. Геймификация как новая модель профессионального развития персонала

[Электронный ресурс] / А.А. Шапошникова // Вестник науки и образования. – 2016. – №7(19). – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-novaya-model-professionalnogo-razvitiya-personala>

17 Штонда А.С. Геймификация как инструмент успешного управления персоналом [Электронный ресурс] / А.С. Штонда // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2017. – №2(7). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-instrument-uspeshnogo-upravleniya-personalom>.

18 Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств [Текст]: підруч. / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Х.: УкрДАЗТ, 2011. – 421 с.

19 Панченко С.В. Підприємництво [Текст]: підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Х.: УкрДУЗТ, 2016. – Ч.1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. – 241 с.

20 Панченко С.В. Підприємництво [Текст]: підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Х.: УкрДУЗТ, 2016. – Ч.2. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах. – 241 с.

21 Панченко С.В. Управління бізнесом [Текст]: підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, І.В. Воловельська та ін.; за заг. ред. В.Л. Диканя. – Харків: УкрДУЗТ, 2017. – 288 с.

## REFERENCES

1 Bogost I. (2011, August 8). *Gamification is Bullshit*. Retrieved from (electronic publication). Available at: [http://bogost.com/writing/blog/gamification\\_is\\_bullshit/](http://bogost.com/writing/blog/gamification_is_bullshit/) (accessed 10 April 2019)

2 Deterding S. (July+August, 2012).



*Gamification: Designing for motivation. Interactions* (journal), no.19(4). – P. 14-17.

3 Lazzaro N. (March 8, 2004). *Why We Play Games: Four Keys to More Emotion Without Story* (electronic publication). Available at: [http://www.xeodesign.com/whyweplaygames/xeodesign\\_whyweplaygames.pdf](http://www.xeodesign.com/whyweplaygames/xeodesign_whyweplaygames.pdf) (accessed 20 May 2019).

4 Werbach K., Hunter D. (2012) *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. United States: Wharton Digital Press.

5 Woodcock J., Johnson M.R. (August 21, 2017) *Gamification: What is it, and how to fight it. The Sociological Review. In Press* (journal). – P. 542-558.

6 Avanesyan L. A. (2014) *Geymifikatsiya kak instrument korporativnoy kul'tury* [Gamification as a tool of corporate culture]. *Elektronnyy vestnik Rostovskogo sotsial'no-ekonomicheskogo instituta* [Electronic Bulletin of the Rostov social and economic Institute] (electronic publication). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-instrument-korporativnoy-kul'tury> (accessed 19 May 2019).

7 Artamonova V.V. (2018) *Razvitie kontseptsii geymifikatsii v XXI veke* [Development of the concept of gamification in the XXI century]. *ISOM*. (electronic publication). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kontseptsii-geymifikatsii-v-xxi-veke> (accessed 19 May 2019).

8 Artamonova V.V. (2018) *Istoricheskie aspekty razvitiya kontseptsii geymifikatsii* [Historical aspects of the development of the gamification concept]. *Istoricheskaya i sotsial'no-obrazovatel'naya mysl'* [Historical and socio-educational thought] (journal), no.2/1, vol. 10. – P. 54-63. (in Russian)

9 Dieva A.A. (2018) *Sotsiologicheskaya model' analiza protsessov geymifikatsii v organizatsiyakh* [Sociological model of analysis of gamification processes in organizations]. *Gosudarstvennoe i*

*munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS* [State and municipal administration. Proceedings of the SKAGS] (electronic publication). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiologicheskaya-model-analiza-protsessov-geymifikatsii-v-organizatsiyakh> (accessed 16 May 2019).

10 Zikkerman G., Linder Dzh. (2014) *Geymifikatsiya v biznese kak probit'sya skvoz' shum i zavladet' vnimaniem* [Gamification in business how to break through the noise and get attention]. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian)

11 Logvencheva E.S. (2016) *Ispol'zovanie igrovykh tekhnologiy dlya adaptatsii molodykh spetsialistov* [The use of gaming technologies for the adaptation of young professionals]. *Materialy Afanas'evskikh chteniy* [Materials Afanasievsky readings] (electronic publication). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-igrovyh-tehnologiy-dlya-adaptatsii-molodyh-spetsialistov> (accessed 17 May 2019).

12 Markeeva A.V. (2015) *Geymifikatsiya v biznese: problemy ispol'zovaniya i perspektivy razvitiya* [Gamification in business: problems of use and prospects of development]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership & management] (journal), no.3, vol. 2. – P. 169-190. (in Russian)

13 Pfetser D.I., Lazutina D.V. (2017) *Geymifikatsiya i ee vliyanie na deyatel'nost' organizatsii* [Gamification and its impact on the organization]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal* [Management of economic systems: electronic scientific journal] (electronic publication). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-i-ee-vliyanie-na-deyatelnost-organizatsii> (accessed 19 May 2019).

14 Rebrov A.V., Cherkasov A.Yu. (2017) *Geymifikatsiya i avtomatizatsiya KPI: ocherednaya upravlencheskaya moda ili novye metody stimulirovaniya?* [Gamification and automation of KPI: another management

- fashion or new methods of stimulation?]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian management journal] (electronic publication). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiy-a-i-avtomatizatsiya-kpi-ocherednaya-upravlencheskaya-moda-ili-novye-metody-stimulirovaniya> (accessed 13 May 2019).
- 15 Kheyzinga Y. (2017) *Homo Ludens. Chelovek igrayushchiy. Opyt opredeleniya igrovogo elementa kul'tury* [Man playing. Experience in defining the game element of culture]. Sankt-Peterburg: ID Ivana Limbakha. (in Russian)
- 16 Shaposhnikova A.A. (2016) *Geymifikatsiya kak novaya model' professional'nogo razvitiya personala* [Gamification as a new model of personnel professional development]. *Vestnik nauki i obrazovaniya* [Journal of science and education] (electronic publication). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiy-a-kak-novaya-model-professionalnogo-razvitiya-personala> (accessed 17 May 2019).
- 17 Shtonda A.S. (2017) *Geymifikatsiya kak instrument uspeshnogo upravleniya personalom* [Gamification as a tool for successful personnel management]. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy* [Business education in knowledge economy] (electronic publication). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiy-a-kak-instrument-uspeshnogo-upravleniya-personalom> (accessed 19 May 2019).
- 18 Dy`kan` V.L., Borovy`k Yu.T., Polyakova O.M., Utkina Yu.M. (2011) *Zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpry`emstv* [Ensuring the competitiveness of enterprises]. UkrDAZT. (in Ukrainian)
- 19 Panchenko S.V., Dy`kan` V.L., Shramenko O.V., Polyakova O.M., Utkina Yu.M. (2016) *Teorety`chni osnovy` organizatsiyi pidpry`emny`cz`koyi diyal`nosti* [Theoretical bases of the organization of business activity]. *Pidpry`emny`cz`stvo* [Business]. Xarkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)
- 20 Panchenko S.V., Dy`kan` V.L., Shramenko O.V., Polyakova O.M., Utkina Yu.M. (2016) *Realizatsiya pidpry`emny`cz`koyi diyal`nosti u suchasny`x ry`nkovy`x umovax* [Implementation of entrepreneurial activity in modern market conditions]. *Pidpry`emny`cz`stvo* [Business]. Xarkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)
- 21 Panchenko S.V., Dy`kan` V.L., Volovel`s`ka I.V. ta in. (2017) *Upravlinnya biznesom* [Business management]. Xarkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)