

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ»

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент IV курсу групи МЗЕД-20.07 _____ Негоди Ярослава Андрійовича

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Н.А. Гринчак

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2024

Ім'я користувача:
Лариса Лазоренко

ID перевірки:
1016390433

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100011453

Назва документа: КРБ_Негода

Кількість сторінок: 79 Кількість слів: 18150 Кількість символів: 137051 Розмір файлу: 1.97 MB ID файлу: 1016203385

7.85% Схожість

Найбільша схожість: 4.1% з Інтернет-джерелом (<https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/IP-in-Figures-2023-web>).

7.44% Джерела з Інтернету

348

Сторінка 81

0.78% Джерела з Бібліотеки

103

Сторінка 82

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та
публічного управління

_____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ _____ ” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Негоди Ярослава Андрійовича**

1. Тема роботи: «Гейміфікація як ефективний інструмент управління діяльністю міжнародної компанії»

керівник роботи: к.е.н., доц. Гринчак Н.А.

затвержені наказом НАСОНА №65 від 23.02.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем та перспектив впровадження гейміфікації в бізнес-процеси та управління, періодичні видання, нормативно-правові матеріали, аналітичні матеріали.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розкрити методи ефективного управління діяльністю міжнародної компанії;
- визначити сутність гейміфікації та її роль в управлінні діяльністю міжнародної компанії;
- охарактеризувати етапи розвитку концепції гейміфікації у ХХІ столітті;
- дослідити сучасні тренди розвитку гейміфікації в управлінні міжнародними компаніями;
- проаналізувати особливості використання гейміфікації міжнародними компаніями в різних сферах управління;
- провести оцінку результатів застосування гейміфікації в управлінському процесі зарубіжних компаній;
- обґрунтувати застосування гейміфікації як інструмента прийняття управлінських рішень в міжнародному бізнесу;
- визначити вплив процесів гейміфікації на підвищення якості управління рівнем ризику;
- розглянути процес впровадження гейміфікації в управління проектами.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	23.02.2024 – 18.03.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	18.03.2024 – 29.03.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.04.2024 – 26.04.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	29.04.2024 – 15.05.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.05.2024 – 06.06.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.06.2024 – 14.06.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.06.2024 – 19.06.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.06.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.06.2024 – 21.06.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.2024 – 28.06.2024

Студент _____ **Я.А. Негода**
(підпис)

Керівник роботи _____ **Н.А. Гринчак**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ГЕЙМІФІКАЦІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ .	6
1.1. Методи ефективного управління діяльністю міжнародної підприємства	6
1.2. Сутність та роль гейміфікації в управлінні діяльністю міжнародної компанії	12
1.3. Розвиток концепції гейміфікації у XXI столітті	20
РОЗДІЛ 2	30
ДОСЛІДЖЕННЯ СВІТОВОЇ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ	30
2.1. Дослідження сучасних трендів розвитку гейміфікації в управлінні міжнародними компаніями	30
2.2. Аналіз використання гейміфікації міжнародними компаніями в різних сферах менеджменту	40
2.3. Оцінка результатів застосування гейміфікації в управлінському процесі зарубіжних компаній	45
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	53
3.1. Гейміфікація як інструмент прийняття управлінських рішень в міжнародному бізнесу	53
3.2. Вплив процесів гейміфікації на підвищення якості управління рівнем ризиків	63
3.3. Процес впровадження гейміфікації в управління проектами.....	67
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. Відмінною рисою постіндустріальної економіки (Індустрія 4.0) є об'єднання факторів виробництва капіталу та праці в рамках нового економічного конструкту, тобто людським капіталом. Одночасно знижується роль механічної праці, що розуміється як алгоритмізована послідовність виконання найпростіших трудових функцій, і натомість зростання творчих здібностей співробітника та її мотивації для досягнення результату нестандартними способами. Дані зміни обумовлюють актуальність впровадження гейміфікації у бізнес та управління, оскільки гейміфікація дозволяє мінімізувати використання директив та шаблонів у процесі управління колективом співробітників та максимально розкрити його творчий початок.

Індустріальними країнами сьогодні накопичено значний досвід використання різних підходів до гейміфікації. Використання цих підходів у різних сферах економічної діяльності цікаве з погляду його адаптації стосовно потреб вітчизняних компаній як з наукової точки зору, так і з точки зору прикладних потреб бізнесу. Особливий інтерес гейміфікація як альтернатива традиційних підходів до організації роботи трудових колективів представляє в умовах посткоронавірусної економіки.

Інтенсифікувалося впровадження інноваційних форм взаємодії між членами трудових колективів організацій, у тому числі форм, пов'язаних з дистанційною взаємодією між географічно роз'єднаними співробітниками, аутсорсингових форм взаємодії та інших форм, які не мають на увазі можливості фізичного контролю з боку представника роботодавця. Відповідно, неминуче заміщення традиційних прямих форм контролю діяльності співробітників непрямыми формами спрямування їхньої діяльності та мотивації на результат, серед яких гейміфікація за результатами аналізу діяльності іноземних компаній є однією з найпоширеніших та широко представлених у науковій літературі.

Вищевикладене зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи бакалавра, її мету, завдання, об'єкт та предмет.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – дослідження економічно ефективних зарубіжних практик гейміфікації в бізнесі та управлінні діяльністю міжнародних компаній.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено й вирішено такі *завдання*:

- розкрити методи ефективного управління діяльністю міжнародної компанії;
- визначити сутність гейміфікації та її роль в управлінні діяльністю міжнародної компанії;
- охарактеризувати етапи розвитку концепції гейміфікації у XXI столітті;
- дослідити сучасні тренди розвитку гейміфікації в управлінні міжнародними компаніями;
- проаналізувати особливості використання гейміфікації міжнародними компаніями в різних сферах управління;
- провести оцінку результатів застосування гейміфікації в управлінському процесі зарубіжних компаніях;
- обґрунтувати застосування гейміфікації як інструмента прийняття управлінських рішень в міжнародному бізнесу;
- визначити вплив процесів гейміфікації на підвищення якості управління рівнем ризику;
- розглянути процес впровадження гейміфікації в управління проектами.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – система управління діяльністю міжнародних підприємств на зарубіжних ринках.

Предмет кваліфікаційної роботи – економіко-управлінські відносини, що виникають при впровадженні гейміфікації в систему управління міжнародним підприємством.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі бакалавра використано наступні методи наукового пізнання: аналітичні, статистичні, економічні, використано методи індукції, дедукції, аналізу, синтезу, графічний метод, історичний метод.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять: праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем та перспектив впровадження гейміфікації в бізнес-процеси та управління, періодичні видання, нормативно-правові матеріали, аналітичні матеріали.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості імплементації основних положень, результатів та рекомендацій у практичну діяльність українських міжнародних підприємств.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 85 сторінок. Робота містить 7 рисунків, 4 таблиці. Перелік використаних джерел налічує 63 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ГЕЙМІФІКАЦІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Методи ефективного управління діяльністю міжнародної підприємства

Глобалізація економіки та її процеси впливає на формування та діяльність міжнародного середовища підприємства і з кожним роком цей вплив посилюється.

У сучасних умовах український менеджмент перебуває у стані постійного кризового управління. Це вимагає у керівників компаній розвивати навичку мислити стратегічно (стратегія, у перекладі з грецької – вмиле керівництво діяльністю). Для ефективного управління будь-якою компанією необхідно розробити певну стратегію розвитку, яка б дозволяла компанії процвітати в конкурентній боротьбі, завойовувати ринок і витримувати будь-які натиски з боку зовнішнього середовища. Причому стратегія виробляється з обраної мети.

Управління компанією – це багатоаспектний процес. Будь-який високоєфективний керівник, який працює на процвітання компанії, досягає цілей, що стоять перед ним, за допомогою різних методів управління. У практиці відомі адміністративні, економічні, соціально-психологічні методи управління та методи самоврядування. Основними їх відмінностями є те, що методи і результати впливу на керовану систему базуються на акцентуванні особистості працівника на знанні його мотиваційних цілей, вмінні формувати мету відповідно до баченням підприємства [1].

Адміністративні методи ґрунтуються на виданні розпорядчих (розпорядження, накази) документів, нормативних (норми, правила) документів, організаційних (інструкції, роз'яснення) документів на прагненні працювати, на системі покарань у вигляді штрафів, виправних робіт тощо.

Економічні методи займають центральне місце в управлінні та ґрунтуються на використанні інструментів, що впливають на інтереси працівників та дозволяють залежно від ситуації як «заохочувати», так і «карати».

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на підвищенні соціальної активності працівників. Причому ці методи можуть бути спрямовані як на групу співробітників, так і на окремих членів колективу. Соціально - психологічні методи дають можливість кожному співробітнику зайняти своє місце у колективі, виявити діяльних особистостей, вирішити конфлікти, визначити мотивацію персоналу відповідно до завдань компанії.

І, нарешті, методи самоуправління ґрунтуються на залученні працівників до участі у таких важливих питаннях діяльності компанії, як наради, голосування.

В системі управління сучасними компаніями та сучасними людьми, де сама система управління потребує інновацій та конструктивних прогресивних підходів управління, дані методи самі по собі виявляються недостатньо ефективними.

Як показує сучасна практика, адміністративні та економічні методи управління сьогодні за великим рахунком, діють ефективно в системі управління людьми «старого покоління», тому що свого часу їм тоталітарним суспільством було щеплено почуття колективізму, розвинене почуття обов'язку, відповідальності, відсутність індивідуальності, безініціативності та суворе дотримання інструкцій.

Тоді як соціально-психологічні методи управління знаходять широке застосування у системі управління людьми різних поколінь, зокрема сучасної, амбітної, інформаційно-оснащеної молоді. Це тому, що сучасні співробітники із задоволенням працюють за умов багатозадачності. Менеджмент зробив величезний стрибок у розвитку за останнє століття: удосконалюються методика управління, оновлюються теоретична та емпірична бази, що підкріплюються новими дослідженнями [2; 3].

Формування ринкової кон'юнктури призвело до глобальних змін у відносинах між працівниками, роботодавцями і державою в цілому. Щоб захистити інтереси перелічених учасників трудових відносин, останніми роками в усіх провідних країнах світу, значна увага приділяється питанню розвитку управлінського потенціалу та вдосконалення системи управління.

Проблеми розвитку управлінського потенціалу є актуальними і сьогодні. Поняття «управлінський потенціал» у працях вчених інтерпретується по-різному залежно від сфери застосування. Одні вчені, трактують дане поняття як виконуваний керівництвом обсяг роботи за допомогою сукупних можливостей лінійних та функціональних менеджерів компанії [4; 5]. Інші, в основу поняття управлінського потенціалу закладають унікальні здібності, особисту зацікавленість у кар'єрному зростанні, наявність певних навичок, знань, умінь, які необхідні для здійснення певних категорій управлінської діяльності [6;7].

На думку експертів, сьогодні раціональне застосування ресурсів управлінського потенціалу є запорукою економічного процвітання підприємств, що, у свою чергу, є фундаментальною основою економічної безпеки країни.

В умовах сучасного бізнесу розкіш не розвиватися не може бути дозволена жодному менеджеру, що поважає себе. Оскільки вплив макросередовища не дозволить менеджеру без удосконалення свого потенціалу утримувати завойовані позиції на ринку та освоювати нові горизонти [8; 9].

Говорити про потенціал розвитку компанії означає говорити про розвиток потенціалу її співробітників. Компанію розвиває її кваліфікований, компетентний персонал, що безперервно розвивається.

У бізнесі, як у спорті, успішний та ефективний менеджер – це вискооефективний кадровий склад його компанії. Відповідно закон розвитку та вдосконалення потенціалу поширюється на всі організаційні сходи: всі фахівці незалежно від займаного становища повинні перебувати у постійному розвитку, використовуючи всі резерви своїх внутрішніх можливостей [9].

Зростання співробітника за рівнями управління визначається наявністю управлінського потенціалу, який полягає у підвищенні рівня існуючих

компетенцій або придбання нових. Отже, управлінський потенціал визначається навчанням людини.

При навчанні повинні враховуватись завдання, які стоять перед співробітниками компанії та стратегічні цілі компанії в цілому. Проходження навчання може бути здійснено як за допомогою спеціалістів компанії, так і зовнішніх консультантів. Процес навчання співробітників здійснюється у вигляді спеціальних методів навчання. Ротація, наставництво, стажування, семінари, відеонавчання відносяться до традиційних методів навчання [10].

Більш сучасними методами навчання є:

1) Модульні навчання. Воно містить у собі сенс самостійної частини будь-якої системи навчання. Таке навчання передбачає можливість міняти послідовність модулів. Широке застосування знаходить у навчанні менеджерів із продажу, менеджерів з управління персоналом.

2) Кейс-навчання. Цей метод полягає в розборі (аналіз та групове обговорення) практичних ситуацій із досвіду компаній, представлених у вигляді рольової гри, відеофільму, опису. Він дозволяє виділяти ключові проблеми та альтернативні шляхи їх вирішення. Необхідно враховувати, що результати цього навчання можуть бути низькими через недостатній досвід учнів або недостатній професіоналізм викладача.

3) Тренінг. Даний метод будується на практичному відпрацюванні компетенцій, необхідних у повсякденній роботі та дозволяє змінити ставлення до власного досвіду. Після проходження навчання даним методом важливо багаторазове застосування нових знань на практиці для посилення та закріплення ефекту.

4) Ділові ігри. У разі ділових ігор створюються можливості, найбільш наближені до професійної діяльності учня. Цей метод хороший тим, що при його застосуванні відбувається миттєве напрацювання навичок аналізу ситуацій та прийняття рішень.

5) Метафорична гра. Головний сенс даного методу – знайти новий спосіб розв'язання задачі за допомогою метафори, роль якої можуть грати байки, притчі,

казки, що передають проблематику взаємин у бізнес-ситуаціях. Метафорична гра добре розвиває творчі здібності учнів.

6) Рольові ігри. Цей метод корисний під час навчання навичкам міжособистісного спілкування і полягає у програванні учнями певних ролей (наприклад, начальник – підлеглий) і обговоренні результатів, у результаті якого виявляються помилки.

7) Сторітелінг (storytelling – «розповідання історій»). Даний метод застосовується у процесі добору персоналу на вакантні посади компанії та допомагає новому співробітнику безболісно пройти адаптацію, сформувати у нього лояльне ставлення до компанії.

8) Навчання дією. У основі методу лежить можливість працювати з реальними виробничими завданнями, а чи не з вигаданими ситуаціями. Метою даного методу є розуміння між тим, що говорять у компанії та реальними діями при цьому.

9) Метод формування робочих груп. Метод розрахований збільшення мотивації співробітників через відчуття ними свого впливу ситуацію всередині компанії.

10) Баскет-метод. Метод, що розвиває здібності співробітників до роботи з інформацією – її ранжування та здатність прийняття рішень на її основі.

11) Метод Buddying. Суть методу полягає в тому, що за співробітником закріплюється будди, тобто партнер. Завданням партнера є надання об'єктивного зворотного зв'язку щодо виконання співробітником його поточних професійних обов'язків та освоєння ним нових компетенцій. Це дає співробітнику можливість побачити недоліки у своїй роботі та можливість покращити свої навички.

Сучасне навчання максимально наближено до професійної реальності, а вибір методу навчання залежить лише від мети навчання.

Інвестиції в людський потенціал, який не має меж зростання, в сучасному бізнес-середовищі стає затребуваним і важливим.

Рівень конкурентоспроможності сучасних компаній залежить від технологій, що застосовуються. Виживають лише ті компанії, які впровадили

високотехнологічні рішення, використовують сучасні інформаційні системи та технології, забезпечують високий рівень автоматизації бізнес-процесів та їх постійне вдосконалення [11].

Кожна сучасна компанія перебуває на етапі свого розвитку, метою якого є максимальна самореалізація. В умовах постійно змінного зовнішнього середовища, економічних криз, збільшення попиту та вимог клієнтів останнім часом стало актуальним питання інноваційного розвитку компанії. Такий розвиток компанії на етапі вимагає наявності високоефективного розвиненого кадрового складу, основу діяльності якого застосовуватимуться творчі підходи до робочого процесу [12].

Для ефективного досягнення цілей компанії сьогодні керівники все частіше шукають нові підходи та інструменти, які впроваджують у робочий процес, що робить його захоплюючим, невимушеним, та стимулює самооцінку персоналу. Одним із таких інструментів у сфері управління є гейміфікація (gamification) [13].

Цей термін став популярним, починаючи з 2010 року. У світі немає чіткого поняття гейміфікації. Дослівний переклад з англійської «ігрофікація». Гейміфікація веде за собою застосування в будь-якій сфері життя (робота, навчання, бізнес, виховання дітей і т.д.) ігрових елементів, які роблять будь-яку з цих сфер життя захоплюючим процесом, що дозволяє досягти успіхів та оцінити рівень досягнутого успіху [14].

Незважаючи на те, що досі існує думка, що робота та гра не сумісні, на практиці ця думка не знаходить свого підтвердження.

Багато топ-менеджерів організацій в умовах постійно змінного міжнародного середовища, розвитку технологій навпаки приходять до переосмислення поняття «організація». У зв'язку з цим виникають і інноваційні підходи до управління компанією. Гейміфікацію сьогодні варто розглядати у системі соціально-психологічних методів управління, як високоефективний інструмент у підготовці «найкращих» кадрів й у системі управління компанією

загалом. На сучасному етапі гейміфікація успішно застосовується у таких великих компаніях, як Nike, Coca-cola, Microsoft, Samsung, Magnum тощо [15].

1.2.Сутність та роль гейміфікації в управлінні діяльністю міжнародної компанії

Сучасна наукова література немає єдиного теоретичного підходу до визначення гейміфікації. Експерти з гейміфікації визначають її як процес, в якому здійснюється застосування ігрових механік у неігровому контексті.

Науковці, які займаються дослідженням питання гейміфікації розрізняють напрямки застосування гейміфікації, але при цьому відзначають спільність використовуваних ігрових механізмів - зворотний зв'язок, досягнення, вправи та інше [14].

Гейміфікацію класифікують як організаційну та соціальну. Але через те, що незалежно від завдань застосування гейміфікації в сучасних умовах механізми її актуалізації залишаються ідентичними, то чітко ділити її на організаційну та соціальну гейміфікацію немає сенсу. Особливо у зв'язку з тим, що комерційні компанії використовують її для зростання уваги до свого бренду, тому її застосування часто спостерігається у сфері бізнесу, що відноситься до соціальної гейміфікації.

Так, найбільшу популярність у бізнес-середовищі отримав підхід який розглядає гейміфікацію як інструмент, що підвищує ефективність брендингу компаній. Концепція гейміфікації, в даному випадку, будується на ефективній реалізації ігрових елементів, взятих з онлайн-ігор, з досвіду лояльності [16].

Аналіз гейміфікаційних програм, які були успішно реалізовані компаніями, дозволив йому висунути гіпотезу у тому, що ефективність використання гейміфікації залежить від того: які гравці будуть підтримуватись системою; які будуть поставлені цілі та результати; які будуть закладені методи адаптації; яким чином буде організовано систему зворотний зв'язок; яким чином відбуватиметься вдосконалення механізму соціальної взаємодії [16].

Гейміфікацію також розглядають, як бізнес-інструмент, акцентуючи увагу на те, що гейміфікація ніщо інше, як «гра мислення в практиці» [17]. Автори визначають завданням гейміфікації психологію гри, оскільки ігри лише на рівні підсвідомості пов'язані з позитивними емоціями. Тому додаючи позитивних емоцій у процес роботи з допомогою ігрових елементів і механік, формуючи цим ігрове мислення, можна досягти як виконання роботи співробітниками з ентузіазмом і великою залученістю, так і забезпечити навчальне середовище компанії, здатне формувати новий досвід і нові способи вирішення завдань.

Визначають гейміфікацію за рівнями складності:

- складна гейміфікація. Коли реальні бізнес-процеси перетворюються на справжнісіньку гру, в якій чітко визначені тимчасові та просторові рамки, ролі, сценарії. Наприклад, використання настільних ігор у процесі адаптації співробітників вивчення цінностей компанії, і навіть спеціальних онлайн-симуляторів на навчання співробітників;
- проста гейміфікація. Коли при мотивації співробітників застосовується певний набір механік. Наприклад, окуляри, віртуальна валюта, бейджі та інше.

Отже, існуючі теоретичні підходи дослідження сутності гейміфікації, дозволяють стверджувати, що вона є інструментом, яка включає елементи ігор і може використовуватися в будь-якій сфері життя. Причому застосування гейміфікації це захоплюючий процес, направлений на мотивацію, саморозвиток, мислення, розвиток лідерських якостей, креативність людей [16;17].

Головним завданням гейміфікації стає застосування психологічних методів, а точніше психології гри. Будь-яка гра направлена на досягнення результату, що приносить задоволення і мотивує людину займатися чимось із задоволенням, інтересом та віддачею.

Спираючись на концептуальні розробки зарубіжних експертів у галузі гейміфікації, таких як К. Вербах, Д. Хантер, Г. Зікерман, Ю. Чоу, К. Карп, а також на результати впровадження ігрових додатків в управлінську практику вітчизняними експертами, стало можливим визначити коло найважливіших

завдань, вирішенню яких сприяє розширення меж використання гейміфікації у професійній діяльності.

При розробці ігор необхідно враховувати, що гейміфікація не перетворює гру на роботу, а є надбудовою над вже існуючими бізнес-процесами, що використовує ігрові механіки для того, щоб ці бізнес-процеси працювали краще.

Основні механізми гейміфікації ґрунтуються на наступному:

- 1) тенденція до підвищення статусу у суспільстві;
- 2) конкуренція;
- 3) задоволення від виконаних завдань (рівні складності, шкали прогресу, рейтинги);
- 4) почуття спільності та можливості спілкуватися з людьми зі схожими потребами та інтересами;
- 5) можливості висловлення своїх поглядів та думок (форуми, повідомлення електронною поштою, чати або обмін віртуальними об'єктами).

Аналіз наукової літератури, що розкриває питання використання гейміфікації, дозволив виділити два напрями використання ігрової механіки у системі управління [18]:

- 1) Система заохочень, яка розглядає такі елементи:

Бали – базові елементи гейміфікації, які вручають за виконання будь-яких завдань. Вони допомагають мотивувати учасників, управляти їх певними діями, позначати їхній статус в ігровому процесі. При цьому саме нарахування балів за певні досягнення без вибудовування статусних відносин між учасниками не призводить до реалізації гейміфікації.

Бейджі, вони ж – нагороди, значки, медалі, похвала, сертифікати, призи, грамоти – якісь відзнаки, найчастіше як «віртуальних медалей», одержувані які навчаються за конкретні дії та досягнення. Предметом нагородження може стати якісно виконана робота, унікальна ідея, робота у команді та інше залежно від мети досягнення. Найчастіше такі бейджі мають коментарі виду «найактивніший учасник», «за кращу роботу», «за кращу ідею» тощо. Бейджі допомагають залучати та мотивувати учасників зробити більше, якісніше, швидше,

впроваджувати інновації, шукати нові рішення та працювати найефективніше, ніж інші. Такі системи заохочення спонукають учасників до отримання нових знань та розкриття своїх можливостей. Крім цього, бейджі – це додатковий зворотний зв'язок, який демонструє учасникам, що він на вірному шляху, розвиває та вдосконалює свої вміння та навички.

2) Система статистики досягнень, яка представлена такими компонентами:

– Рівні. Цей елемент є показником просування до мети, надаючи учасникам їхню позицію щодо інших учасників за кількістю зароблених заохочувальних елементів. У практиці їх використовують як можливість забезпечити додатковий зворотний зв'язок, і навіть визначити сфери покращення.

– Прогрес-Бар - дає можливість учасникам визначити власні досягнення щодо максимально можливих.

– "Дошка пошани". Цей елемент подається у вигляді табличних та графічних даних, що відображають рейтинг учасників та їхню позицію по відношенню до інших учасників, допомагаючи тим самим зрозуміти свою ефективність щодо інших. Але слід зазначити, що цим елемент є як чинником мотивації, і демотивації, оскільки створює конкуренцію між учасниками. Щоб зменшити демотивуючу складову, можна використовувати проміжні «дошки пошани».

– Квести, місії. Як окремий напрямок ігрової механіки можна також виділити розробку та використання історії, найчастіше забезпеченої драматичним сюжетом.

Таким чином, інструменти гейміфікації, які застосовуються на практиці, можна класифікувати за «ігровим майданчиком»:

1) «настільні ігри». Хороші для адаптації та навчання співробітників. Розробляються під конкретну компанію, для якої створюється сценарій та ігрові «артефакти» (картки, фішки та ін.);

2) «настінні» ігри. Як ігрові елементи використовуються фізичні об'єкти – таблиця лідерів, значки, бейджі, ящик для ідей. З одного боку, такий ігровий простір не викликає труднощів зі сприйняттям, з іншого – він менш цікавий, ніж онлайн-простір, і залишає менше можливостей для управління грою та залучення співробітників;

3) «дворові» ігри - квести в реальних умовах за межами офісу. Чудово підходять для навчання та зміцнення команди. Це ігри у реальному світі, за участю перехожих, використанням покажчиків на асфальті та інше;

4) онлайн ігри. Найцікавіша група. Вони реалізуються в онлайн-середовищі і представляють колосальні можливості для прояву творчих здібностей. Перевагою їх є те, що такі ігри можуть вбудовуватись у будь-які бізнес-процеси компанії, які мають ІТ-інфраструктуру. На Заході онлайн-системи управління бізнес-процесами вже давно активно гейміфікуються: це і корпоративні соціальна мережа Yammer.com і таск-менеджер Freshdesk.com. На вітчизняному ринку засоби гейміфікації здебільшого є рішенням «під ключ»: великі компанії реалізують їх власними силами або замовляють зовнішнім виконавцям.

Професор права та бізнес-етики в Університеті Пенсільванії, автор багатьох наукових праць – Кевін Вербах виділяє такі види гейміфікації [17]:

1) Зовнішня гейміфікація. Її головний напрямок – споживачі, потенційні клієнти. При вирішенні маркетингових завдань, вона діє за схемою: залучення до ігрового процесу – отримання позитивних емоцій – формування лояльності до бренду чи здійснення покупки.

2) Внутрішня гейміфікація. Її головний напрямок – співробітники компанії. Її замовниками є HR служби. Метою її застосування є зростання продуктивності праці, стимулювання інноваційної діяльності, посилення корпоративного духу або для досягнення певних цілей компанії внутрішніми можливостями.

3) Гейміфікація, що змінює поведінку. По суті, гейміфікація – це техніка зміни поведінки груп людей. Ви створюєте ігрові умови, в яких люди роблять потрібні вам дії.

Професор Бі Джей Фогг (B.J. Fogg), керівник Persuasive Tech Lab Стенфордського університету пропонує модель поведінки, що складається з трьох елементів: мотивація, можливість, імпульс.

Модель Фогга застосовується до всієї сфери зміни поведінки за допомогою сайтів та програмного забезпечення. Розглянемо три її елементи саме у контексті гейміфікації.

1) Мотивація. Це спонукання до участі в ігровій системі. Ви знаєте потреби гравців, обіцяєте задовольнити їх і таким чином мотивуєте до гри.

2) Можливість. Люди повинні мати можливість брати участь. Кожна людина має власні життєві обставини і за своєю природою досить лінивий, тому ваше завдання – максимально спростити цільову поведінку та вхід у гру. Принципи, викладені далі у статті, показують, як можна цього досягти.

3) Імпульс. Це поштовх до конкретної дії. Мотивована людина, яка має можливість грати, ще не знає, що потрібно робити. Підштовхніть його за допомогою заклику до дії, нагадування, підказки або будь-якої іншої пропозиції зробити дію.

Щоб поведінка людини змінилася, всі три елементи повинні існувати та діяти одночасно, інакше людина втратить інтерес.

Незважаючи на те, що застосування гейміфікації на практиці має як позитивний, так і негативний досвід, застосування даного інструменту не робить його менш ефективним, але ставить перед науковими дослідниками та компаніями низку завдань, які є актуальними та потребують вирішення [19; 20].

Досліджуючи результати проектів з ігровими елементами, керівники визначають найоптимальніші шляхи розвитку кожного співробітника. Легко та точно визначають лідерів у конкретній галузі, витрачаючи на це мінімум часу.

Далі пропонується розглянути практичне значення гейміфікації. На сучасному етапі її розвитку існує багато прикладів її успішного застосування в різних сферах, як на національному, так і на міжнародному ринку.

Сфери використання гейміфікації не мають меж. Розглянемо деякі з них [14]:

1) Охорона здоров'я. Ця сфера вже зараз серйозно потребує реформування. Навіть на заході, у США, де медичне обслуговування надається на високому рівні, має свої проблеми. Це проблеми і з медичним страхуванням, з вартістю послуг лікарів, населенням, що старіє, здоровим способом життя і так далі.

У цьому випадку за допомогою різних механік можна придумати масу проектів, які спонукатимуть людей вести здоровий спосіб життя, дбати про медичне страхування, більше читати та дізнаватися про здоров'я, ставати грамотнішими і освіченішими в темі профілактики та зміцнення здоров'я. Все це стає можливим завдяки тому, що сьогодні ми знаємо, що гейміфікація є найпотужнішим інструментом мотивації. Якщо раніше робити щось було нудно та нецікаво, то сьогодні буде цікаво та надихаюче.

2) Соціальні проекти. Соціальні проекти також можуть потребувати гейміфікації. Зазвичай якісь благодійні фонди проводять активності, просячи пожертвувати гроші або взяти участь в акції. Спочатку це може спрацювати, але, сьогодні ми бачимо, що люди перестають бути так сильно залучені до соціальних проектів. Інтерес до громадської діяльності людей важко мотивувати.

Тут можна застосовувати принципи гейміфікації, щоб залучати людей щось робити, а не сидіти склавши руки. Гейміфікація може допомогти благодійним фондам, які займаються дітьми, молоддю, збиранням коштів на лікування хворих, дитячим будинкам. Гейміфікація дозволяє людям не просто спостерігати за тим, що відбувається, а й самим ставати безпосередніми учасниками всіх процесів.

3) Бізнес та маркетинг. Гейміфікація може використовуватися також для залучення потенційних клієнтів. Як відомо, бізнес та продажі будуються на довірі. Важливо, щоб маркетологи прагнули не просто логічно обґрунтувати свої рішення, але також щоб вони вміли залучати людей до діалогу, вміли побудувати взаємини. У цьому якраз і допомагає гейміфікація.

У маркетингу гейміфікація застосовується до створення різних ігрових моделей поведінки. Важливо тестувати всі акції та активності та розуміти, що

гейміфікація – це не лише проведення конкурсів із видачею призів. Це щось більш опрацьоване.

4) Освіта. У навчанні гейміфікація застосовується утримання уваги учнів. Якщо подавати матеріали цікаво й у ігровій формі, здатність до запам'ятовування в учнів збільшується. Всі знають, що ефективність навчання залежить від того, як викладач доносить матеріал. Форма подачі має значення.

Гейміфікація у навчанні здатна підняти ефективність проходження навчальних програм та знизити витрати на освіту без втрати якості навчання.

5) Гейміфікація також застосовується у HR-відділах:

- гейміфікація як інструмент рекрутингу. Наприклад, відома компанія Леруа Мерлен здійснює систему оцінки та атестації персоналу за результатами тесту;

- гейміфікація як інструмент програм адаптації чи програм подолання дезадаптації співробітників;

- гейміфікація як інструмент мотивації персоналу Наприклад, компанія Unilever використовує систему «Спонтанних винагород», яка передбачає винагороди співробітників відповідно до їхніх схильностей та інтересів. Хтось вибирає як винагороду квитки до театру, хтось – пляшку якісного та дорогого напою, хтось – путівку на відпочинок на всю родину [24];

- гейміфікація як засіб підвищення ефективності навчання співробітників на робочому просторі. Багато підприємств навчають співробітників за допомогою фірми, дають можливість проходження співробітниками стажувань там і з допомогою компанії;

- гейміфікація як інструмент, що забезпечує підвищення ефективності впровадження інновацій у компанії.

Розглянувши сутність гейміфікації та її роль в управлінні, стає зрозумілим, зростання популярності гейміфікації, що обумовлено наступними причинами:

- 1) підвищення рівня залучення до роботи;
- 2) суттєве спрощення адаптації;

- 3) можливість ефективно мотивувати до навчання та підвищувати його практичну спрямованість;
- 4) покращення якості підбору фахівців;
- 5) збільшення продажу та доходу компаній;
- 6) можливість зробити процес кар'єрного зростання прозорим та зменшити рівень плинності.

Як показує практика, гейміфікація позитивно впливає як результати компаній, так і на самих співробітників. Завдяки цьому методу [27]: рутинна робота перетворюється на захоплюючий ігровий процес; висока залучення спрощує виконання роботи; розвивається творче та неординарне мислення; збільшуються можливості самореалізації; збільшується рівень згуртованості колективу тощо.

1.3. Розвиток концепції гейміфікації у XXI столітті

Ігровий процес є основним інструментом розвитку та становлення особистості, який закладений у людині самої природою [1]. Гра супроводжує людей протягом всієї їх життя. Основна функція ігор - залучення: з одної сторони, гра може задовольнити прагнення індивіда до будь-яких потреб, набутих індивідуальним досвідом, з іншого - пробудити інтерес до чогось. Інтерес до концепції гейміфікації з наукового погляду був обумовлений розвитком комп'ютерного навчання наприкінці ХХ ст. та використанням у процесі навчання ігрових елементів. Проте в останні роки сфера застосування гейміфікації розширилася. До найбільш актуальним сферам застосування концепції в даний час відносять системи відстеження показників роботи співробітників, управління інноваціями, освіти, особистісного розвитку та взаємодії з клієнтами. У зв'язку з цим багато вчених визнають необхідність додаткових досліджень у цій сфері для досягнення організаціями позитивних результатів від використання гейміфікованих систем.

Протягом останніх років гейміфікація є предметом вивчення у багатьох наукових галузях. В даний час дана концепція продовжує розвиватися та як новий тренд інформаційного світу отримала своє поширення в економічній, освітній, політичній та соціальній сферах суспільства.

Маючи такі характеристики, як застосування ігрових елементів та ігрового мислення у неігрових контекстах, введення додаткових ігрових правил у будь-яку діяльність, миттєвий зворотний зв'язок, залучення і добровільність, гейміфікація виступає засобом підвищення внутрішньої мотивації бажаної поведінки користувачів або споживачів у вирішенні стратегічних завдань організації. Протягом багатьох років гри сприяли прогресу в самих різних сферах. Широкі можливості гейміфікації дозволяють використовувати її в прикладних розробках [2].

Графічно процес становлення концепції гейміфікації з погляду практичного застосування відображено на рис. 1.1.

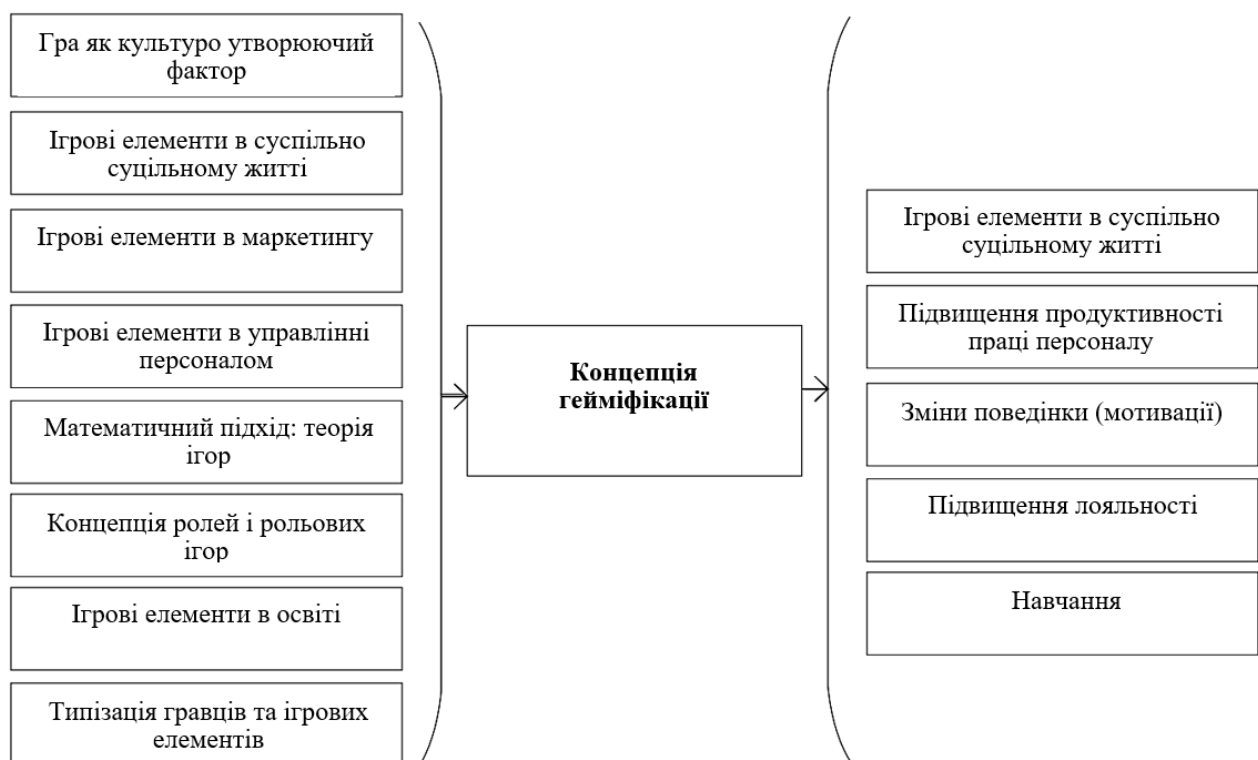


Рис. 1.1. Прикладний аспект використання концепції гейміфікації

Гейміфікація як загальносвітовий сучасний тренд здобула активне розвиток на початку 2000-х років, вперше з'явившись у Google Trends - додаток корпорації Google, що показує частоту пошуку певного терміна по відношенню до загального обсягом пошукових запитів на різних мовами залежно від регіонів світу. Мобільні, хмарні, соціальні та локальні сервіси сприяли зростанню використання даної концепції.

Основні події в економічній теорії та практиці сприяли розвитку та формуванню концепції гейміфікації. Проаналізуємо докладно кожен з етапів.

1. Гра як культууроутворюючий фактор (III ст. до н. е. - теперішній час)

Оскільки гейміфікація припускає використання ігрових елементів, можна припустити, що початок свій вона бере з простих ігор, які були популярні ще за часів стародавніх цивілізацій. Протягом багатьох століть люди грали у різні ігри. А археологічні знахідки свідчать про те, що у Стародавньому світі ігри були звичайним явищем [2; 3]. Наприклад, у колишній північній Месопотамії археологами були знайдені інструменти, імовірно призначені для ігор: глиняні статуетки тварин та судини різного нефункціонального обсягу.

У працях Й. Хейзінга, присвяченого значимості проблеми ігри, зазначається, що «гра не може бути редукована до феноменів культури, оскільки вона давнє їх і спостерігається ще у тварин. Навпаки, сама культура (мова, міф, культ, наука) має ігрову природу» [4, с. 22]. Такий інтерес до гри як культуротворчого чинника історії з позиції автора не випадковий, тому що людина взаємодіє з іграми протягом свого життя [5, с. 6].

Основна функція ігор - залучення: з одного сторони, гра може задовольнити прагнення індивіда до будь -яких потреб, набутих індивідуальним досвідом, з іншого - пробудити інтерес до чогось. Потяг - це психічне стан і залученість як основна функція ігри пов'язана з реалізацією домагань індивіда, тобто прагненням до досягнення цілі того ступеня складності, на яку людина вважає себе здатним.

2. Ігрові елементи у суспільно-соціальному житті (XVIII ст. - теперішній час).

Перші спроби використовувати ігри не просто для реалізації розважальної функції, а для вирішення конкретних завдань було зафіксовано у XVIII ст. «Експертом з гейміфікації» XVIII ст. низка авторів [6, с. 123] називають німецького реформатора та поета Г. Терстегена. Він придумав карткову гру - лотерею, що складалася з колоди 365 карт. Кожна карта містила напис зі словами мудрості, порадами та молитвами для віруючих громадян. Випадково вибираючи карту з колоди, віруючий виконував відразу дві дії: грав у карткову гру, з однієї сторони і практикував християнську віру - з іншого. Оскільки серед населення того часу лотереї були поширені, Г. Терстеген зміг адаптувати цю ідею до релігійного контексту.

Церква у XVIII ст. була найважливішим суб'єктом соціально-економічного життя країни і наказувала віруючим громадянам щоденні молитви; для населення цей процес був звичайним обрядом. Творцю лотереї вдалося досягти того, до чого прагнуть сучасні експерти з гейміфікації: підвищити лояльність клієнтів, в даному випадку віруючих, за допомогою ігрових елементів.

Нерідко ігри та конкурси застосовувалися на державному рівні як мотиваційний інструмент для вирішення соціальних проблем. Однією з перших держав, які впровадили такий досвід, стала Великобританія, парламент якої в 1714 р. прийняв білль (так званий законопроект «Про довготу»), «о передбачає громадську нагороду такій людині або групі осіб, які зможуть визначити довжину на море» [7, с. 14].

Більш успішним прикладом використання ігри у соціальній практиці є Франція XVIII ст. [8, с. 19]. Після Великої французької революції військовим керівництвом на чолі з Наполеоном було оголошено грошовий приз тому, хто придумає винахід, що вирішує проблему збереження їжі. Дана гра допомогла активізувати зусилля середнього класу та інтелектуальної еліти Франції. Через 10 років винагороду отримав паризький кондитер Н. Аппер, який відкрив спосіб консервації харчових продуктів, що дозволяє зберігати фрукти, овочі та м'ясо свіжими.

« Вигадав би хтось подібну технологію, якщо б завдання не було грою, – невідомо» [8, с. 21]. Подібним чином були досягнуті й інші значні успіхи в науці, у тому числі: перший переліт через Атлантику (1927 р.), запуск першого приватного пілотованого космічного корабля (2004 р.) та ін.

3. Ігрові елементи в маркетингу (початок ХХ ст. - теперішній час)

Оцінивши привабливість ігор, їх популярність та інноваційне використання в наукових та технічних відкриттях ХVІІІ - початку ХХ ст. організації почали робити спроби впровадження ігрових елементів у неігрові комерційні операції.

Першою організацією, яка вирішила використовувати ігрову складову як частину загальної стратегії просування товару, стала в 1910 р. компанія Kellogg Company (USA), що спеціалізується на продуктах харчування швидкого приготування [9, с. 2]. Засновник компанії, щоб бути впевненим у тому, що споживачі будуть купувати саме його продукт вирішив проводити конкурси малюнків серед дітей, вибираючи найкращі для наступного використання у своїй рекламі. Згодом на основі дитячих малюнків він створив книгу « Веселі пригоди в джунглях», яка була першим подарунком, вкладеним у коробки з продукцією компанії.

Через два роки в 1912 р. [3; 10] інша організація, що випускає сухі сніданки під брендом Cracker Jack (USA), стала вкладати іграшки-сюрпризи в упаковці з попкорном для залучення уваги потенційних покупців до товару. Напис «Приз у кожній коробці » стала новою маркетинговою стратегією.

Поряд із розвитком гейміфікації в промисловості комп'ютерних ігор ігрові елементи вперше стали використовуватися в маркетингових комплексах, заходах для розвитку повторного продажу існуючим клієнтам у майбутньому. Першою компанією що запустила на основі залучення програму лояльності, 1979 р. стала « Texas International Airlines » (USA) [11, с. 2]. Суть програми полягала в тому, що клієнти, літаючи однією компанією, накопичують бали та отримують безкоштовні квитки, стаючи таким чином постійним споживачем послуг компанії.

Завдяки ефективності проектів розглянуті підходи використовуються і в даний час організаціями різних сфер діяльності для вирішення маркетингових завдань.

4. Ігрові елементи в управлінні персоналом (початок ХХ ст. - теперішній час).

Значний внесок у розвиток сучасної гейміфікації в бізнес-середовищі внесли основоположники « Школи наукового управління »(Ф.У. Тейлор, Ф.Б. Гілбрет , Л. Гілбрет , Г. Форд та ін.), підтримуючи ідею використання наукового аналізу для вдосконалення операцій ручної праці та визначення кращого способу виконання завдання. Гейміфікація заснована на аналогічних принципах вимірювання та спостереження з метою реорганізації роботи та відпочинку [12, с. 3]. Це дає можливість більше ефективного виконання робочих завдань.

Одному з представників школи Ф.Б. Гілбрету належала ідея створення так званої книги речень, до якої кожен працівник міг вносити свої пропозиції щодо покращення процесів виробництва або умов праці; найкращі пропозиції нагороджувалися призами за підсумками місяця. Але такі нововведення не мали наукової складовою та не виступали об'єктом аналізу вчених щодо ефективності.

Першим вченим, який довів взаємозв'язок між людським фактором та ігровою складовою в рамках робочих процесі, став соціолог Д.Ф. Рой . У середині ХХ ст. ними було проведено польове етнографічне дослідження в умовах промислової праці У статті автора [13] аналізується соціальне взаємодія в рамках невеликої групи фабричних робітників протягом двох місяців. Робітники були зайняті монотонної роботою, що включала в себе механічне виконання простих операцій шість днів на тиждень при тривалій тривалості робочого дня. Д.Ф. Рой описав [13], як робітники використовують залученість до ритуальної щоденної гри, щоб урізноманітнити робочі будні.

Це дослідження торкнулося багатьох основних концепції в сфері управління, психології та соціології, підтвердивши гіпотезу, що ігрові елементи, присутні у робочих відносинах, також можуть підвищити продуктивність роботи

та задоволеність нею зі сторони колективу, як і зміна умов соціально-психологічного клімату, доведене Е. Мейо в ході «Хоторнського експерименту».

5. Математичний підхід: теорія ігор (середина ХХ ст. - теперішній час)

Економічні події 1950-х років доповнили дослідження процесів праці у робочих колективах, об'єднавшись у нову галузь «дослідження операцій». У 1949 р. математик Дж. Неш написав дисертацію, присвячену теорії ігор. Згідно теорії, «під грою розуміється процес, в якому беруть участь дві і більше сторони, що ведуть боротьбу за реалізацію своїх інтересів. Кожна з сторін має свою мету і використовує деяку стратегію, яка може призвести до виграшу або програшу - залежно від поведінки інших гравців. Теорія ігор допомагає вибрати найкращі стратегії з урахуванням уявлень про інших учасників ресурсах та їх можливі вчинки» [20, с. 89].

Теорія ігор не має прямого відношення до розробки ігор або концепції гейміфікації, оскільки в основі теорії лежить раціональне прийняття рішення. Автори ряду досліджень (М. Гладуелл, Р. Талер, К. Санстейн) довели, що основу людських вчинків часто визначає емоційна складова (ірраціональність та стереотипи), а не конкретні критерії прийняття рішень. Однак можна, розробити стійкий процес корпоративної стратегії розвитку організації, якщо при прийнятті рішень враховувати теорію ігор разом з емоційною складовою.

Такий науково обґрунтований підхід зарекомендував себе в рамках концепції гейміфікації: при плануванні та впровадженні проекту, особливо у довгостроковій перспективі є моделювання варіантів розвитку подій за ефективною залучення. Використання теорії ігор дозволяє сфокусуватися на аналізі можливих сценаріїв отримання зворотній зв'язку від об'єкта. Отримані дані потім компілюються, обробляються та застосовуються в таких сферах, як просування, підвищення продуктивності персоналу, зміна поведінки, підвищення лояльності, навчання.

6. Концепція ролей та рольових ігор (друга половина ХХ ст.- теперішній час). Теоретичні передумови гейміфікації як концепції пов'язані з історією

розвитку рольових ігор та розробкою теорії ролей у сучасному біхевіоризмі та соціології [21; 22; 23].

На думку авторів Б.Дж. Біддл , Е.Дж. Томас, що вивчають теорію ролей, «роль - це набір приписів, які визначають, яким повинна бути поведінка людини, яка займає певну соціальну позицію. У різних контекстах роль визначає припис, опис, оцінку та дію; в ідеї ролі знаходять відображення приховані та явні процеси, власне поведінка та поведінка інших, поведінка , яка ініціює індивід і поведінка, яка спрямована на нього »[24].

На відміну від повсякденного життя, коли прийняте рішення або вчинок призводить до певних наслідків. Рольові ігри дозволяють граючому спробувати себе в новій, раніше невідомій ролі. Здатність співвіднести себе зі своїм героєм, думати і діяти, як він, виховує у граючого співчуття, уяву, розвиває вміння ставити себе на місце іншого та бачити проблему з різних позицій, працювати з інформацією.

Активно концепція ролей та рольових ігор використовується в таких сучасних рухах соціальних ігор, заснованих на концепції гейміфікації, як «Серйозні ігри » (пров. « Serious Games Initiative ») та « Ігри для змін » (пров. « Games for Change ») [9; 25; 26].

Програма « Серйозні ігри » була створена в 2002 р. вченими Б. Соєр та Д. Реджескі з метою вирішення проблем у галузі освіти, охорони здоров'я, національної безпеки та національної оборони. Програма об'єднала приватні, академічні та військові спільноти, які використовували повнофункціональні ігри для навчання та створення різних неігрових симуляцій. Деякі ігри в рамках цього руху є навчальними , на той час як інші призначені фактично для зміни поведінка гравців. Наприклад , у 2008 р. гра під назвою « Re-Mission », як показали клінічні випробування, сприяла кращому дотримання вказівок лікаря щодо проведення хіміотерапії у дітей, хворих на рак. «Серйозні ігри» мають широкі можливості, і з їх допомогою були досягнуто значні результати .

Рольові ігри опосередковано впливають на економічний мислення граючого, розвиваючи його та виховуючи економічно значущі якості

особистості. Моделювання поведінки у грі сприяє розвитку можливостей окремо взятої особи - гравця знаходити нові вирішення та підходи до складних проблем, оцінювати адекватність цих рішень, удосконалити існуючі навички.

Для аналізу динаміки розвитку концепції гейміфікації розглянемо основні етапи її формування, починаючи з кінця ХХ ст.

7. Ігрові елементи в освіті (кінець ХХ ст. - теперішній час)

По мірі того, як комп'ютерні ігри ставали все більш поширеними в суспільстві, вчені, що займалися питаннями освіти, стали замислюватися про їх використання з метою підвищення якості навчання. Першим дослідником, хто почав розглядати ігри з погляду спонукання та мотивації користувачів критично мислити та вирішувати проблеми, став Т. Мелоун. У 1980 р. вчений опублікував ряд наукових статей про зародження сфери дизайну відеоігор. Ігри він розумів як джерело «евристички для приємних інтерфейсів» і вважав, що з їх допомогою діти можуть навчатися [3, с. 9].

Т. Мелоун довів [4], що мотивація гравців залежить від балансу таких поведінкових факторів, як виклик, фантазія, цікавість та контроль. Саме ці фактори лягли в подальшому в основу створення ряду освітніх ігор, наприклад, « The Oregon Trail » (1971 р.), « Where in the World Is Carmen Sandiego ?» (1985 р.). Пізніше були проведено більш поглиблені дослідження, присвячені комерційним та розважальним ігор для масового споживання [5]. У своїх дослідженнях автори зійшлися на думці, що навіть такі комп'ютерні ігри, як, наприклад, Tomb Raider , можуть містити в собі вбудовані навчальні механізми.

Журналіст Дж. Гарро у своїй статті [6], присвяченій аналізу функцій ігор, зазначає, що «навіть такі прості комп'ютерні ігри, як Minesweeper і Solitaire використовуються не просто для отримання задоволення, а включають освітню складову - навчають користувача навичкам інтерфейсу. Microsoft розробила гру Solitaire у Windows, щоб заспокоїти людей, які бояться працювати в операційній системі. А така проста гра як Solitaire, дозволила користувачеві робити з комп'ютером щось знайоме та кумедне, а також навчила їх користуватися мишкою».

8. Типізація гравців та ігрових елементів (кінець XX ст.- теперішній час)

Вперше термін «гейміфікація» був вжито у 1980 р. британським письменником та доктором зі штучного інтелекту Р. Бартла [7, с. 68]. Однак під цим терміном розумілися зовсім не ті характеристики, які використовують вчені зараз при формулюванні під цією категорії. Гейміфікація по Р. Бартлу - використання ігрових елементів для спільної роботи користувачів.

Р. Бартл є одним з розробників першої розрахованої на багато користувачів онлайн гри, заснованої на текстовій інформації, яка дала початок всій індустрії масивно-розрахованих на багато користувачів ігор. Його розробка не була спрямована на узагальнення всіх ігор без урахування користувачів, проте стала корисним алгоритмом для розуміння, навіщо люди грають в ігри. Роль вченого у цьому проекті полягала у розробці платформи з першими елементами гейміфікації.

У 1996 р. на основі створеної платформи Р. Бартл розробив класифікацію гравців відеоігор «Класифікація типів гравців по Бартлу» (пров. « Bartle taxonomy of player types ») [8]. В основі класифікації лежить сегментування всіх гравців з психологічних типів: «накопичувачі (*achievers*), « кілери» (*killers*), «дослідники» (*explorers*), «соціалістики» (*socializers*). Дану типологію досі використовують багато розробники ігор різних країн.

Взаємодія людини та комп'ютера сприяло появі наукового інтересу до вивчення різних аспектів користувальницького досвіду, дизайну ігор, залученості та мотивації. Сфера використання елементів ігрового дизайну в неігрових контекстах, продуктах та послугах для мотивації бажаного було прийнято називати «гейміфікацією».

Таким чином, актуальними напрямками емпіричних досліджень, що сприяють більш повному розумію концепції гейміфікації, є: вивчення напрямів та способів використання гри у неігровому контексті; дослідження організаційних змін, пов'язаних із впровадженням гейміфікації; питання перебудови мислення керівників та співробітників компаній та осмислення позаорганізаційного ігрового досвіду співробітників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СВІТОВОЇ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНИМИ КОМПАНІЯМИ

2.1. Дослідження сучасних трендів розвитку гейміфікації в управлінні міжнародними компаніями

У своєму становленні гейміфікація як світовий тренд розвитку управлінської та бізнес-практики пройшла кілька етапів. Перехід від однієї з відповідних етапів до іншого обумовлений зміною кон'юнктурних ринкових і технологічних можливостей.

Гейміфікація як комплексний інструмент організації взаємодії у трудовому колективі почала впроваджуватися в управлінську діяльність щодо нещодавно. Окремі елементи гейміфікації простежуються протягом усієї історії людства [24], як то: ритуалізація поведінки членів первісної громади, яскраво виражена рольова поведінка членів феодальних суспільств, соціальні норми, прийняті в рамках буржуазного суспільства, елементи корпоративної культури. Поряд з цим такі елементи значною мірою були історично сформованими і не завжди відповідали цілям, не були здатні до адаптації, модифікації та розвитку і не завжди сприяли досягненню цілей, що стоять перед колективом. Вперше на можливість використання ігрової моделі взаємодії в рамках цілеспрямованої діяльності з побудови та розвитку управлінської моделі компанії вказав британський фахівець у сфері відеоігор Нік Пеллінг у 2002 р. [45]. Розвиток ідеї поєднання моделі стандартного управлінського процесу та моделі ігрової взаємодії на рівні наукових праць дослідників бізнес-спільноти було здійснено після 2008 р. в умовах антикризової перебудови економік провідних компаній в умовах дефіциту фінансових ресурсів мотивації лояльності співробітників компанії.

Хронологія етапів застосування гейміфікації в зарубіжній управлінській практиці представлена таблиці 2.1. Послідовність застосування цього інструменту здійснювалося у три етапи, кожному з яких використовувалися раніше досягнуті результати у сфері готовності підприємств до процесу. Як видно з таблиці, кожен із етапів супроводжувався як технічними, і організаційно-психологічними інструментами.

Таблиця 2.1

Хронологія та економічний зміст розвитку гейміфікації у бізнесі та управлінні за кордоном

Тимчасові рамки етапу	Характер використання гейміфікації у бізнесі та управлінні	Очікуваний інноватором результат використання гейміфікації у бізнесі та управлінні
2002–2008	Впровадження окремих елементів гри у процеси взаємодії клієнтів із терміналами у сфері бізнесу	Зниження стресу в процесі здійснення клієнтами рутинних та негативно емоційно забарвлених операцій, наприклад, оплати
2008–2015	Використання елементів гри при організації промоушн-акцій, впровадження елементів змагання між споживачами продукту на основі розподілу між переможцями преференцій, бонусних балів та інших пільг	Зниження рівня критичності сприйняття клієнтами умов, що пропонуються продавцем у рамках промоушн-акцій, використання азарту клієнтів для мотивації їх на збільшення кількості та розширення структури споживання продукції певного бренду
2015–2021	Диверсифікація маркетингової практики використання гейміфікації при взаємодії із споживачами в інших сферах	Зниження фінансових витрат на утримання бізнес-процесів та управлінських процесів за рахунок розширення практики нематеріального стимулювання та підвищення ефективності застосування раніше застосовуваних нематеріальних інструментів

Слід зазначити, що поточним трендом гейміфікації у бізнесі та управлінні там є розширення практики гейміфікації в цифровому просторі. Спостерігається масовий вихід компаній, що дозволяє гейміфікувати процес взаємодії з клієнтами на платформі власних сайтів компаній. Саме з цифровізацією пов'язані прогнози подальшого зростання ринку гейміфікації до 2030 р., як показано на рис.2.1.

Очікується, що глобальний ринок гейміфікації зросте зі середнім річним темпом зростання (CAGR) у 27,99 % протягом прогнозованого періоду. У 2021 році обсяг глобального ринку гейміфікації оцінювався в 10,5 мільярдів доларів США, а до 2030 року очікується, що він досягне приблизно 96,8 мільярдів доларів США .

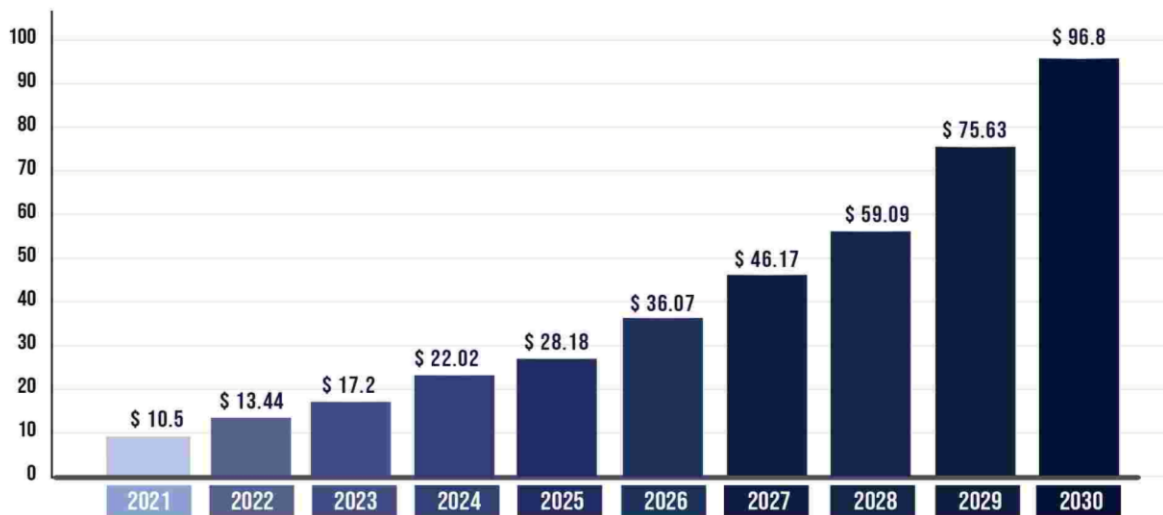


Рис. 2.1. Обсяг глобального ринку гейміфікації в 2021-2030 рр., млрд. дол. США

У 2021 році ринок гейміфікації Північної Америки оцінювався в 3,8 мільярда доларів США. У 2021 році частка вертикального доходу галузі роздрібної торгівлі склала 28,5%. Очікується, що з 2022 по 2030 рік сегмент компонентів рішень зростатиме на 21,5% у середньому.

Під час глобальної кризи ініціативи організацій щодо навчання співробітників використанню програмного забезпечення гейміфікації сприятимуть здоровому зростанню ринку. Крім того, під час епідемії COVID-19 підвищений акцент на електронному навчанні з курсами навчання та підготовки для працюючих професіоналів сприятиме прийняттю здорової гейміфікації.

Реалізація функцій ігрового дизайну та ігрових ідей у неігровому середовищі відома як гейміфікація. Його також можна розглядати як набір дій і методів, які використовуються для вирішення проблем шляхом використання або застосування характеристик елементів гри. Крім того, тисячоліттями ігри та

подібні до них аспекти використовувалися для навчання, захоплення та взаємодії з людьми. Бали, таблиці лідерів і значки є прикладами традиційних компонентів гри. Гейміфікація включає елементи гри в багато контекстів, таких як організації, робочі простори, онлайн-спільноти, споживачі, працівники, постачальники та партнери, щоб надихати та заохочувати їх. Це також сприяє створенню спільноти для розваг, взаємодії та атмосфери командоутворення. Програма дозволяє компаніям створювати інтерактивні та орієнтовані на завдання заходи, які надихають співробітників досягати своїх цілей. Рішення на основі ігор також можна використовувати для навчання та найму персоналу. Крім того, ці рішення надають клієнту додаткові знання про продукт і його бренд, що допомагає покращити відносини з клієнтами. Наприклад, Service Corporation International збільшила кількість укладених угод на 88 відсотків після впровадження програми гейміфікації.

Винагороди співробітників і визнання успіху, а також надання привабливих пропозицій клієнтам і споживачам сприяють розширенню бізнесу гейміфікації. Крім того, збільшення ROI від гейміфікації сприятливо впливає на зростання сектору гейміфікації. Однак складність розробки додатків гейміфікації, а також короткий термін існування гейміфікації перешкоджають зростанню ринку. Навпаки, використання штучного інтелекту для аналізу та відображення налаштованих результатів, швидше за все, забезпечить вигідні шанси для просування ринку протягом прогнозованого періоду. Епідемія COVID-19 благотворно вплинула на сектор гейміфікації, оскільки вивела ринок мобільних ігрових програм і програмного забезпечення на абсолютно новий рівень. Крім того, пандемія породила ідеальну потребу в гейміфікації,

Загалом у зарубіжних країнах просування гейміфікації сьогодні має широке галузеве охоплення, як показано на рис. 2.2. Період 2020–2025 гг. за кордоном буде характеризуватись більш інтенсивною гейміфікацією ринку складних продуктів, такі, як послуги банкінгу та консалтингу, освітні послуги на тлі стабілізації рівня гейміфікації таких традиційних для даної діяльності сфер, як торгівля, товари для дітей, товари народного споживання. Разом з тим все

більше значення в ролі організатора ігор просування відіграють екосистеми, здатні поєднати ігрову і традиційну компоненту різних виробників з урахуванням одного продукту.

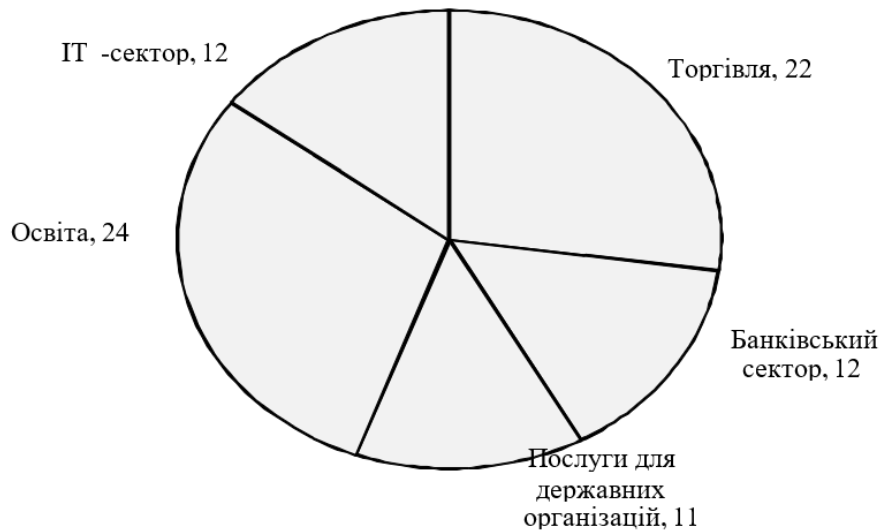


Рис. 2.2. Галузева структура ринку гейміфікації

Так, спостерігається квестизація просування на базі найбільш затребуваних за кордоном соціальних мереж, таких як Facebook, поглиблення ступеня інтеграції компаній, зайнятих поширенням товарів, робіт та послуг на базі взаємного надання бонусів за перехресну купівлю товарів.

Зростаючий до 2022 р. інтерес до гейміфікації процесів у бізнесі та управлінні пов'язаний із зростанням популярності ігрової поведінки як поведінкового різновиду. Дослідження світового ранку ігор свідчить про поступальне, щонайменше 11 % загалом за 2010–2020 рр., збільшення ринку ігор. Активними геймерами є понад 2,5 млрд осіб, тобто більше чверті всіх людей, що живуть, включаючи немовлят і старих [2].

У педагогіці та сфері освіти також спостерігається диференціація поведінки людей залежно від того, чи здійснюється їхня поточна діяльність в ігровому чи неігровому форматі. Наприклад, школярі та студенти, навчання яких утруднено через дефіцит уваги, демонструють здатність до багатогодинної сумлінної участі в онлайн-іграх. Перенесення переваг ігрофікації рубінних управлінських та бізнес-процесів, таким чином, має значний потенціал щодо

модифікації поведінкових патернів учасників цих процесів відповідно до пріоритетів компанії – гейміфікатора.

Поточний етап розвитку ринку технологій гейміфікації характеризується випереджаючим зростанням порівняно з іншими галузями глобального ринку. До 2025 р. прогнозується чотириразове збільшення ємності цього ринку порівняно з рівнем цього показника на кінець ХХ ст., як показано на рис.2.3.

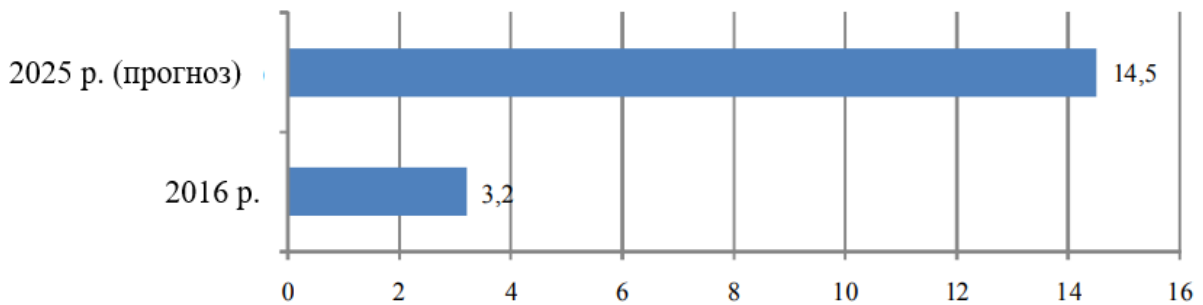


Рис. 2.3. Прогноз зростання закордонного ринку ігрових технологій для управління та бізнесу, млрд дол

Впровадження рішень гейміфікації на основі штучного інтелекту для стимулювання зростання ринку. Щоб отримати глибоку інформацію про своїх співробітників, багато підприємств впроваджують технології на основі ШІ та передові технології. Моделі гейміфікації на основі штучного інтелекту дають правильні відповіді, усуваючи двозначність у мотивах співробітників і допомагаючи їм ефективніше досягати цілей. Ключові учасники ринку зосереджуються на розробці рішень на основі ШІ. Компанії впроваджують системи гейміфікації на основі штучного інтелекту в такі бізнес-підрозділи, як маркетинг, відділ кадрів і продажі, щоб посилити зв'язок між працею співробітників і цілями компанії.

Збільшення інвестицій компаній у технології доповненої реальності (AR), віртуальної реальності (VR) і змішаної реальності призведе до значного зростання ринку протягом прогнозованого періоду. Amazon.com, Inc. і Walmart, наприклад, використовують технології AR, VR і змішаної реальності, щоб змінити досвід покупців. Подібним чином різні організації постійно витрачають

кошти на моделювання доповненої реальності з метою навчання та навчання, що дозволить швидко розвиватися на ринку. Walmart, наприклад, налагодив співпрацю з Strivr Labs, Inc., щоб забезпечити навчання VR для свого персоналу. Тренінг буде проведено в 200 основних центрах компанії по всьому Сполученим Штатам, щоб продемонструвати персоналу цінну підтримку клієнтів.

Категорія рішень Insights має найбільшу частку ринку гейміфікації за компонентами, оскільки включає в себе кілька функцій, таких як технічне обслуговування, планування простору, управління капіталом, управління переміщенням і нерухомістю. Це зменшує кількість ускладнень і витрат, пов'язаних з управлінням простором. Крім того, це збільшує довговічність активів і знижує витрати на електроенергію. Це сприятливо впливає на ринок гейміфікації. Учням подобається гейміфікація, оскільки вона поєднує «розваги» з серйозним навчанням. Організації усвідомлюють переваги його використання для швидкого навчання, застосування на робочому місці, практики та підштовхування до майстерності та зміни поведінки. Рішення гейміфікації широко використовуються в корпоративному світі з різних причин.

У 2021 році категорія розробки продуктів займала значну частку доходу на ринку гейміфікації. Гейміфікація описується як навмисна спроба допомогти інфраструктурі та додаткам надати досвід, схожий на той, який відчувають під час гри у відеоігри. Це має на меті додатково мотивувати та надихнути споживачів продуктів чи послуг. Гейміфікація зазвичай розглядається, коли розробники та дизайнери включають ігрові аспекти в неігрові товари та послуги.

На думку вертикалей, телекомунікаційний сегмент розвиватиметься найшвидшими темпами протягом усього прогнозованого періоду. Телекомунікаційні фірми також стикаються з жорсткою конкуренцією з боку інших постачальників послуг, що робить впровадження підходу, орієнтованого на клієнта, критичним. Основна мета компаній полягає в тому, щоб збільшити базу передплатників, які мають узгоджений досвід у всіх каналах, чого можна досягти лише за допомогою рішень, орієнтованих на клієнта. Хоча ці організації мають мінімальний контроль над вмістом і продуктами, клієнт покладає на них

відповідальність за доступність і якість. Компанії можуть використовувати рішення для гейміфікації, щоб дізнатися про задоволеність клієнтів і залучити їх до нових пропозицій і винагород.

Ринок гейміфікації поділений на два сегменти залежно від типу розгортання, тобто локальний і хмарний. У 2021 році хмарний сектор матиме значну частку доходу в індустрії гейміфікації. Це тому, що МСП все більше шукають безпечні та надійні рішення. З розвитком технологій компанії все частіше будуть використовувати хмарні рішення для гейміфікації. Декілька великих організацій, включаючи роздрібну торгівлю, електронну комерцію, банки, освіту та інші, інтегрують хмарну інфраструктуру, щоб надати клієнтам можливість спільної роботи. При використанні хмарних рішень користувачі отримують такі переваги, як проста інсталяція, обслуговування, оновлення програмного забезпечення тощо. Очікується, що такі ключові аспекти, як низькі витрати на встановлення, сприятимуть зростанню ринку хмарних рішень протягом прогнозованого періоду.

Частка доходу Північної Америки на ринку гейміфікації була найбільшою – 41% у 2021 році (рис.2.4).

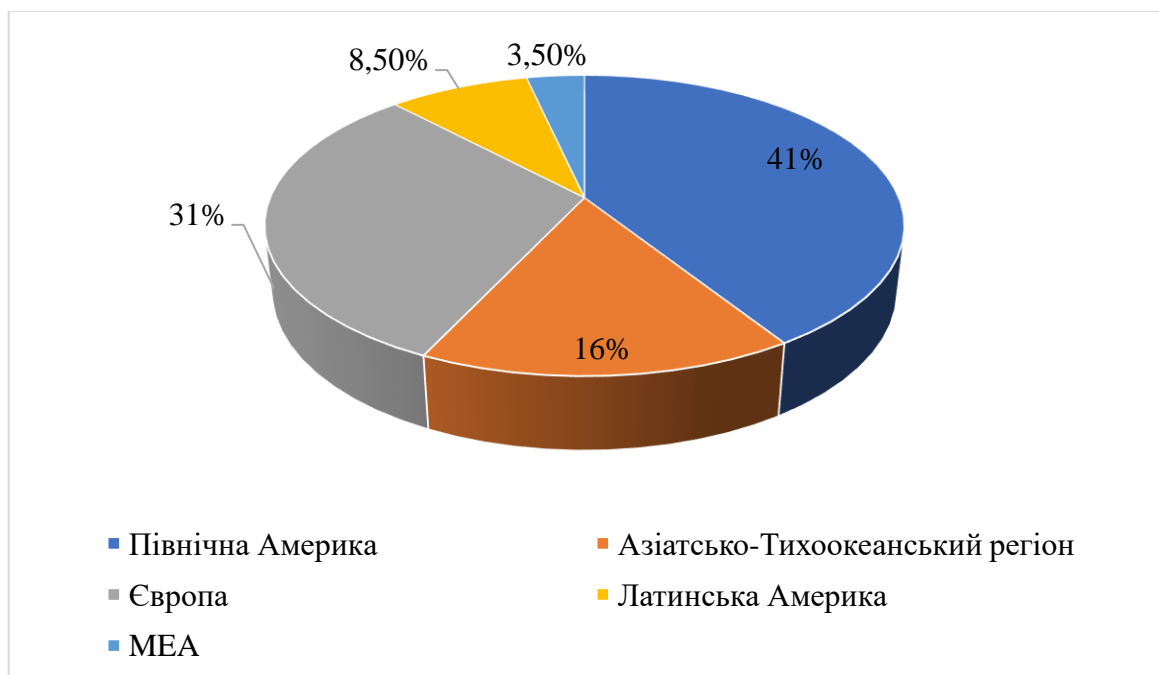


Рис.2.4. Частка ринку гейміфікації, за регіонами, 2021 (%)

Компанії розширили використання Інтернету для спілкування з кількома клієнтами та партнерами. Розширенню ринку регіону, ймовірно, сприятиме добре розвинена комунікаційна мережа регіону та підвищений попит на індивідуальні рішення.

Північна Америка також має найбільше онлайн-гравців у світі. Нові організації в таких країнах, як Канада та Сполучені Штати, впроваджують рішення для онлайн-ігор для покращення організаційного морального духу та атмосфери. Через існування організацій, орієнтованих на клієнта, як-от Oracle Corporation, Cisco System, Salesforce та інших, очікується, що Сполучені Штати спостерігатимуть найбільше зростання.

Зростаюча кількість користувачів мобільних телефонів і веб-трафіку в галузях роздрібною торгівлі та електронної комерції також сприятимуть зростанню регіонального ринку. Збільшення допоможе у впровадженні технологій маркетингу та взаємодії з клієнтами. У порівнянні з іншими країнами Сполучені Штати є одними з перших, хто застосував рішення. Ці рішення використовуються в компанії для вдосконалення здібностей співробітників до управління та виховання позитивної робочої культури. В результаті збільшення попиту в країні зростає кількість гейміфікаційних стартапів.

Очікується, що протягом прогнозованого періоду в Європі спостерігатиметься значне зростання. Ключові гравці та уряди таких країн, як Об'єднане Королівство, Німеччина, Франція та інші, організують конференції та заходи для підвищення обізнаності про рішення гейміфікації. Наприклад, у грудні 2019 року відбулася конференція Europe Gamification, щоб допомогти компаніям дізнатися про доступні інструменти та рішення та зрозуміти їх. Крім того, очікується, що такі країни, як Німеччина та Іспанія, набудуть популярності в міру розширення роздрібною торгівлі та сфери охорони здоров'я.

Ключові учасники ринку зосереджуються на наданні передових рішень для покращення залученості співробітників, збільшення продажів і забезпечення кращого досвіду клієнтів, що підвищує попит на програмне забезпечення серед кінцевих користувачів.

Прогнозується, що протягом прогнозованого періоду ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону розвиватиметься експоненціально. Азіатсько-Тихоокеанський регіон вважається одним із найперспективніших регіонів для залучення учасників ринку гейміфікації. Прогнозується, що Китай матиме найбільшу частку доходу на ринку.

Широкий ринок рішень для гейміфікації, а також додаткові функції, такі як бонусні бали та членські картки, підвищують лояльність клієнтів до бізнесу. Це збільшує попит на ринку гейміфікації протягом прогнозованого періоду.

Рішення для гейміфікації все частіше застосовуються в Латинській Америці, на Близькому Сході та в Африці. Зростаюча кількість регіональних і місцевих постачальників рішень сприяє розширенню ринку в цих регіонах. По всій Латинській Америці зростає кількість нових і місцевих компаній, що займаються програмним забезпеченням. Крім того, уряд сприяє розвитку малого та середнього бізнесу та інновацій у регіоні. Зростаючий інтерес Бразилії до електронного навчання та навчання, заснованого на іграх, збільшує цей сектор.

У січні 2022 року Microsoft придбала Activision Blizzard, американську холдингову компанію, що займається відеоіграми. Завдяки цьому придбанню компанія планувала прискорити розширення ігрового сектору Microsoft на ПК, мобільних, консольних і хмарних платформах, а також створити будівельні блоки для метавсесвіту. Грудень 2021: SAP оголосила про співпрацю з компанією Attensi, світовим лідером у сфері 3D-ігрофікованого навчання симуляторам. Компанії співпрацювали, щоб забезпечити розвиток і навчання за допомогою рішень SAP SuccessFactors. Крім того, Attensi забезпечить свіжий досвід навчання, включивши, серед іншого, автоматизацію гри та конкурентний компонент. Листопад 2021: Ambition оголосила про партнерство з Gong, найкращим джерелом інформації про доходи. Завдяки цьому партнерству Ambition поєднає можливості Gong з унікальною коучинговою платформою Ambition, яка базується на розумінні та дії. Вересень 2021: Axonify оголосила про співпрацю з Grand River Hospital, лікарнею на 665 ліжок, яка обслуговує регіон Ватерлоо. Компанії сподівалися створити проект розвитку координованої

доступної національної мережі охорони здоров'я завдяки цій співпраці. Крім того, проект запровадить розширену навчальну платформу для планування розширення повноважень і забезпечить підтримку навчання на робочому місці для вищого керівництва.

2.2. Аналіз використання гейміфікації міжнародними компаніями в різних сферах менеджменту

Розглянемо, які фактори на початок 2022 р. лежать в основі популяризації гейміфікації за кордоном та які сфери управління та бізнесу найповніше задіють потенціал гейміфікації.

На початок пандемії COVID-19 сферами бізнесу та управління, у яких гейміфікація набула максимально широкого поширення, стали такі сфери (рис. 2.5).

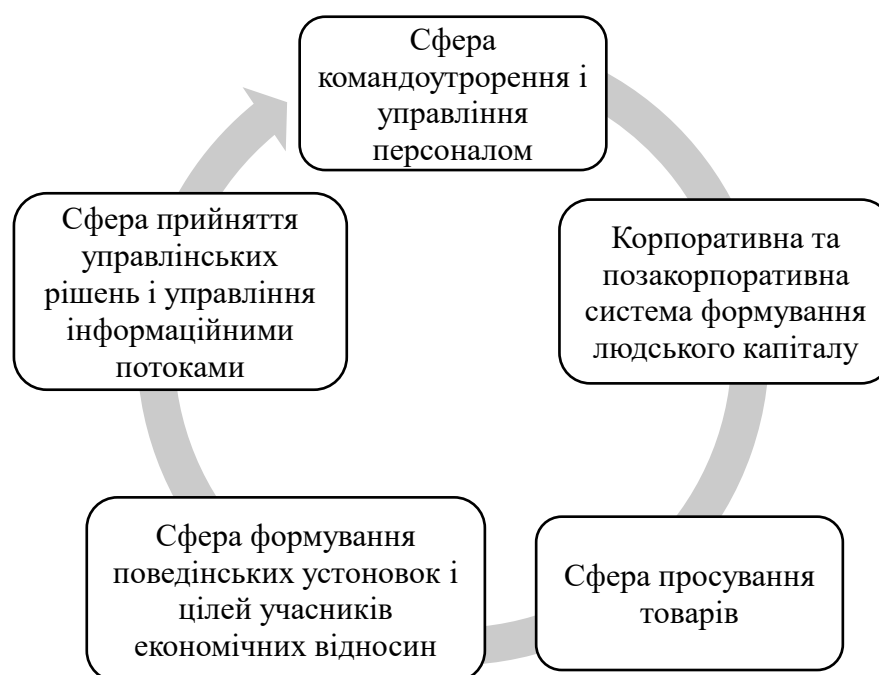


Рис. 2.5 Сфери бізнесу та управління, в яких гейміфікація набула максимального поширення

Розглянемо особливості підходів використання гейміфікації у кожній із цих сфер докладніше.

Найбільш сферами, що динамічно розвиваються, з точки зору впровадження гейміфікації в посткоронавірусний період за кордоном є наступні:

- управління персоналом;
- маркетинг;
- командотворення.

Ця практика набула широкого поширення, особливо у США та Японії, як, наприклад, у японській компанії UNIQLO. Слід зазначити, що підхід використання гейміфікації для мотивації персоналу шляхом нематеріального заохочення їхньої конструктивної рольової взаємодії максимально ефективний при його використанні щодо кваліфікованих працівників

Саме цим пояснюються успішне поширення цього підходу до використання гейміфікації в розвинених країнах, у яких рівень та якість життя кваліфікованих фахівців досить високі.

В рамках аналізу алгоритмів впровадження та використання гейміфікації у діяльності підприємств використовувалися дані, опубліковані у вітчизняній та іноземній науковій пресі. Результати аналізу найбільш комплексних рішень у сфері гейміфікації управлінського процесу представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Огляд елементів гейміфікації, які у системах управління персоналом у зарубіжних компаніях

Компанія	Елемент гейміфікації	Результат впровадження
1	2	3
Manhattan ActiveLabor Management	Використання бально-рейтингової системи оцінки результатів та організація внутрішньокорпоративних змагань	Підвищення мотивації працівників за рахунок виявлення об'єктивних індикаторів та здібностей співробітників у ході внутрішньокорпоративної конкуренції
Target	Візуалізація результатів вертикальної взаємодії між співробітниками	Зниження рівня конфліктності, підвищення прозорості управлінського процесу, зниження швидкості виконання управлінських рішень

Продовження табл.2.2

1	2	3
PwC, Marriott International	Організація участі співробітників у діловій грі з управління віртуальним клоном компанії роботодавця (проекти Multipoly, MyMarriottHotel)	Збільшення ступеня залучення співробітників у діяльність компанії, зниження когнітивних бар'єрів між керівництвом та підлеглими, а також когнітивних бар'єрів між співробітниками різних структурних підрозділів
Amazon	Використання системи рейтингів та присвоєння кожному учаснику певного статусного найменування (використовується лише на рівні управлінської ланки)	Збільшення мотивації працівників на результат, забезпечення внутрішньокорпоративної соціальної та статусної мобільності у короткостроковому періоді шляхом щоквартальної зміни статусу учасників без зміни їх посади та повноважень
YotaxStarWars	Гейміфікація процесу виконання плану продажу, під час якого співробітники отримували позначки про проходження послідовних квестів боротьби з «темною стороною»	Підвищення емоційної мотивації співробітників компанії на результат, збільшення позитивного емоційного супроводу виконання співробітниками рутинних операцій, поповнення матеріальних стимулів лояльності працівників нематеріальними
Toyota	Впровадження системи особистих та командних очок за індивідуальні та командні досягнення, присвоєння працівникам документально оформлених та наданих в урочистій обстановці статусів на регулярній основі	Заохочення співробітників на активність у широкому спектрі видів діяльності, у тому числі в галузі розробки раціоналістичних пропозицій у суміжних ділянках роботи сферах, заохочення співробітників на планування багаторічної кар'єри всередині компанії, зниження плинності висококваліфікованих кадрів, заохочення лояльності
Apple	Впровадження системи внутрішньокорпоративних змагань, порядок організації кожного з яких залежить від економічного та технологічного контексту проекту, в якому беруть участь співробітники, використання системи рейтингів	Заохочення залучення співробітників в інтереси корпорації, запобігання звуженню співробітників сфери своїх професійних інтересів до тих, які потрібні для виконання безпосередніх посадових обов'язків

Дослідження зарубіжної практики гейміфікації управлінського процесу дозволяє зробити такі узагальнені висновки:

1. Моделі гейміфікації управлінського процесу за кордоном охоплюють широкий спектр як управлінських, так і горизонтальних трудових відносин між

членами колективу, що формуються на стику психологічно детермінованих установок та нормативно оформлених обов'язків працівників [55].

2. Зарубіжна практика сформувала стійкі комплексні модулі гейміфікаційних сценаріїв для внутрішньокорпоративного трудового процесу. Завданням сучасного управлінця є не розробка сценарію гейміфікації управлінського процесу «з нуля», а визначення оптимальної структури підходів до гейміфікації в управлінні та бізнесі та адаптації формату використання кожного модуля з урахуванням підготовленості колективу та специфіки завдань, що стоять перед організацією.

3. Інструменти мотивації персоналу, використовувані з урахуванням гейміфікованих моделей організації праці, є за своєю суттю інструментами нематеріального стимулювання [57]. Відповідно, першорядним завданням, що стоїть перед учасником економічних відносин, є підвищення значущості нематеріального стимулювання у системі мотиваційних координат працівника.

У всіх досліджених зарубіжних компаніях (табл. 2.2) очікуваним результатом гейміфікації є підвищення ініціативи працівників та їх глибше залучення у процес розвитку компанії.

Слід зазначити, що актуалізація інтересу працівників до участі у справах компаній у рамках гейміфікованих трудових відносин вимагає своєчасної та пропорційної якості запропонованої ініціативи реагування на ініціативи працівників з боку керівництва компанії [38].

4. Одночасно простежується кореляція між ступенем демократичністю стилю управління керівництва та ефективністю процесу гейміфікації. Так, за даними PwC, лише 8% компаній з авторитарним, на думку фахівців цієї компанії, керівництвом зуміли успішно гейміфікувати трудовий процес, тоді як для компаній з демократичним та умовно-демократичним стилем ця цифра досягає понад 90% [48].

Відповідно до динаміки розвитку зарубіжних ринків гейміфікації, період 2022 – 2025 років. характеризуватиметься вищою затребуваністю ігрованих підходів у внутрішньому середовищі компанії. Цей феномен пояснюється

зміною професійно-мотиваційного портрета середньостатистичного працівника західної компанії. Наявність у такого кваліфікованого співробітника власної подушки безпеки, переважання ринку праці висококваліфікованих фахівців елементів моделі «ринку продавця», зокрема, розвиток індустрії хедхантинга, робить для роботодавця мотивацію даного співробітника на результат методами адміністративного примусу малопродуктивною. Поруч із зростанням матеріального добробуту співробітника зростає його зацікавленість у задоволенні вищих, з погляду піраміди А. Маслоу, потреб, зокрема потреб у самоствердженні і самовираженні, збільшується. Класичний управлінський сценарій "начальник - підлеглий" не дає можливості задоволення таких потреб. Відповідно, висококваліфікований працівник змушений вишукувати інші майданчики для задоволення подібних потреб крім роботи.

Використання гейміфікації у процесі управління персоналом створює умови усунення зазначеного вище недоліку. З цією метою виконання переліку трудових обов'язків працівника представляється як хреста, а виконання кожного з етапу даного квесту фіксується як документально (звіт, службова записка, підписання акта), а й лише на рівні внутрішньокорпоративної системи соціально-рольових індикаторів. Ця система соціально-рольових індикаторів має бути актуальною для всіх сфер життєдіяльності працівника. Так, поряд з актуальністю на рівні оцінки КРІ співробітника соціально-рольові індикатори повинні охоплювати такі сфери, як: сферу неформальної системи відносин у компанії; сферу неформальної ієрархії в колективі; сферу соціальної диференціації колективу на рівні візуалізації їх рольових позицій; так, незалежно від займаної даним співробітником посади система соціально-рольових індикаторів має повністю відображати результати, досягнуті цим співробітником у цій компанії; сферу відносин, пов'язаних з реалізацією міжособистісних і міжкомандних конфліктів; рекомендується гейміфікація реально існуючих об'єктивних та суб'єктивних конфліктів учасників у формі командних протистоянь, у яких команди формуються на рівні раніше ідентифікованих сторін конфлікту (групи працівників, структурні підрозділи тощо), а результати командних протистоянь

фіксуються як послідовність інтегрованих показників, що формуються на основі соціально-рольових індикаторів членів цих команд.

Подібний підхід реалізувати потребу у самоствердженні та самовираженні шляхом переведення результатів його виробничої діяльності у показники, що ідентифікують його становище у трудовому колективі. Таким чином, поряд з об'єктивними економічними результатами, передбаченими трудовим контрактом, такими як заробітна плата, соціальні гарантії та інші матеріальні складові, результат праці висококваліфікованого співробітника через гейміфікацію отримує соціально-емоційний вимір [27]. У рамках соціально-емоційної системи координат співробітник має можливість задовольняти складні потреби по А. Маслоу і, таким чином, зняти суперечність між економічною та соціальною складовою своєї життєдіяльності на роботі.

Іноземні практики гейміфікації процесу управління трудовими колективами зразка 2010–2021 років також включають гейміфікацію елементів соціальної сфери працівника поза його службовим часом. Так, у рамках тимблдингових заходів практикуються рольові ігри, що є фантазійними імітаціями типових для цих компаній управлінських ситуацій [49]. Крім того, соціально-рольові індикатори на підприємствах, які використовують гейміфіковані підходи до управління персоналом, включають як складовий елемент індикатори оцінки результатів діяльності працівників у позаробочий час. Досягнення заданих показників цих індикаторів не є обов'язковим відповідно до контракту, проте враховується під час упорядкування як персональних, так і командних рейтингів.

2.3. Оцінка результатів застосування гейміфікації в управлінському процесі зарубіжних компаніях

Результати дослідження статистики наслідків впровадження гейміфікації у діяльність зарубіжних компаній, представлена на рис. 2.6., дозволяє

стверджувати, що наслідки гейміфікації можуть бути як позитивними, так і негативними.



Рис. 2.6. Частка співробітників закордонних компаній, які отримали певний результат гейміфікації їх трудового процесу, % до кількості опитаних.

Гейміфікація погано поєднується як із зниженням емоційної насиченості всього спектра управлінських взаємодій, і з реструктуризацією умов таких взаємодій, оскільки співробітники такий акт сприймуть зміною правил гри у процесі гри [43].

Одночасно ускладнення правил управлінської взаємодії ускладнює можливість своєчасно реагувати на невідповідність гейміфікованих правил взаємодії та реальної кон'юнктури. Саме можливістю використовувати з боку працівника такої невідповідності пояснюється збільшення випадків прокрастинації, фальсифікації та отримання необґрунтованої винагороди після запровадження елементів гейміфікації в управлінський процес. Так, використання компанією Walmart у 2019 р. системи бонусів співробітникам – лідерам продажів призвело до виникнення випадків договірних розподілів клієнтів [55]. Відповідно до впровадженої системи рейтингів премія виділялася співробітникам, обсяг продажу яких перевищував середньокорпоративну більш ніж на 15%. Ігрова механіка була зламана співробітниками магазину за рахунок

оформлення більшої частини продажів на одного з них, фіктивні лідери чергувалися щокварталу.

На основі огляду зарубіжної практики гейміфікації управлінського процесу підготовлено SWOT-аналіз результатів, які очікуються від впровадження гейміфікації в управлінський процес іноземних компаній. Цей SWOT-аналіз робився на матеріалах дослідження великих транснаціональних торгових та IT-компаній, а також даних досліджень міжнародних аналітичних компаній за 2020–2021 роки. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз результатів застосування гейміфікації в управлінський процес у зарубіжних компаніях

<p style="text-align: center;">Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – максимальне розкриття та залучення людського капіталу; – мотивація співробітників на результат, збільшення самодисципліни та самоконтролю персоналу; – виявлення дефектів управлінської системи та дефектів цілепокладання на ранніх стадіях; – підвищення значущості для персоналу вторинних інструментів нематеріального стимулювання; – підвищення якості внутрішньокорпоративного та внутрішньогрупового взаємного контролю працівників 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – створення додаткового пресингу на співробітників у соціально-психологічній площині; – вимога додаткових витрат на підтримку гейміфікованого формату здійснення рутинних управлінських взаємодій; – підвищення ризику інспірування внутрішньокорпоративних конфліктів; – малоефективність за умов орієнтації співробітників на фінансові стимули; – створення ризиків «зламування» ігрових патернів співробітниками
<p style="text-align: center;">Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прискорення та підвищення ефективності командування; – підпорядкування сфери неформальної взаємодії між співробітниками корпоративних цілей; – диверсифікація використання людського потенціалу працівників; полегшення децентралізації системи управління та розвитку системи делегування повноважень 	<p style="text-align: center;">Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> – відмова співробітників від серйозного сприйняття гейміфікованого процесу; – розвиток міжкомандних змагань у деструктивному ключі та їх переростання у міжособистісні та міжкомандні деструктивні конфлікти; – маніпулювання співробітниками системою гейміфікованих показників

Отримані результати дозволяють стверджувати, що впровадження гейміфікації в управлінський процес сприяє забезпеченню ефективнішого використання людського ресурсу, у тому числі неявних і не підлягають стандартизації в рамках посадової інструкції елементів людського капіталу,

таких як креативність, ініціативність та лояльність компанії. Поряд з цим процес гейміфікації управлінського процесу та внутрішньо корпоративної організації праці загалом пов'язаний із значними витратами. Аналіз географічної складової дозволяє виявити пряму кореляцію між популярністю гейміфікації та часткою витрат на персонал у компаніях. У країнах із високою часткою витрат на персонал (Ю. Корея, Сінгапур, Японія) гейміфікація використовується частіше, з низькими – рідше [39].

Балально-рейтингова система ранжирування найчастіше використовується в компаніях, орієнтованих на максимальне використання людського ресурсу на ранніх стадіях залучення співробітників. Орієнтація на результат за такого підходу до гейміфікації управлінського процесу висока, проте вона часто досягається на шкоду цілям командоутворення. Колективи, що практикують даний підхід до гейміфікації, характеризуються високою конфліктністю та низьким ступенем взаємодопомоги між співробітниками за досить високої індивідуальної продуктивності праці та кваліфікації кожного з них.

Найбільш значущими підходами до процесу гейміфікації у зарубіжних компаніях є:

1. Підхід, заснований на ранжируванні співробітників на основі їх оцінки балально-рейтингової системи; балально-рейтингова система оцінки визначає як можливість отримання певних бонусів співробітником (премія, просування професійними та кар'єрними сходами, участь у перспективних проектах тощо), так і ризики, а саме: ризик вибуття з команди після закінчення контракту, ризик зниження на посаді, ризик виключення їх перспективних проектів та команд, ризик отримання штрафу.

Сильною стороною рейтингового підходу до гейміфікації є перманентна можливість тримати співробітників у тонусі, легкість адаптації правил до кон'юнктурних вимог, можливість індивідуального підходу до співробітника за рахунок ускладнення структури рейтингових оцінок. Разом про те, такий підхід пов'язаний з ризиком емоційного вигорання працівників і ризиками втрати

найцінніших працівників, і навіть виникнення в працівника провалів, зумовлених негативних емоційним фоном.

2. Підхід, заснований на представленні рутинних трудових процесів у форматі квестів. Такий підхід характеризується вищою емоційною насиченістю системи заохочення співробітників. На відміну від балально-рейтингової системи, мотивація працівника здійснюється при цьому підході роботодавцем опосередковано, через вплив на нього у вигляді настроїв усередині його колективу. Квестова гейміфікація трудового процесу має на меті вивести частину трудових процесів, що здійснюються працівником, за рамки фінансових відносин і змусити співробітника психологічно прийняти відповідальність за досягнення корпоративних цілей навіть без наявності у нього фінансової зацікавленості у досягненні. Водночас для компаній, що практикують квестовий підхід до гейміфікації, характерна активніша професійна та емоційна підтримка молодих фахівців та більша зацікавленість керівництва у збереженні існуючої структури команди співробітників, менший психологічний пресинг та більш високий рівень взаємної підтримки співробітників у складних ситуаціях.

3. Підхід, що ґрунтується на доповненні традиційних управлінських впливів гейміфікованими. При цьому підході характерно поєднання гейміфікації певних ділянок виробничого процесу за збереження стандартної форми взаємодії інших ділянок. Даний підхід в економічній літературі зветься проектним [56] і реалізується закордонними компаніями вибірково.

Прикладами реалізації підходу проектної гейміфікації є:

– передача інженерних (компанія Samsung) та програмних (компаній TAdviser) рішень на аутсорсинг тим партнерам, які краще за конкурентів на конкурсній основі впораються з вирішенням творчого завдання; при цьому в журі, що визначало переможця, були в тому числі представники конкуруючих сторін, в обов'язки яких входила аргументація винесеного ними рішення;

– гейміфікація у формі виробничого змагання виконання виробничого плану в компанії Ford в умовах саботажу частиною колективу цього плану [34].

Зарубіжна практика також продемонструвала, що важливе значення при впровадженні елементів гейміфікації має здатність організації мінімізувати негативні наслідки допущених на початкових етапах помилок гейміфікації та опору співробітників та забезпечити довготривалість гейміфікованих правил. Крім того, зарубіжна практика дозволяє визначити коло управлінських та трудових відносин, що найбільше відповідають запитам на гейміфікацію на ранніх стадіях впровадження. Так, особливе значення за кордоном приділяється впровадженню гейміфікації виробничого та трудового процесу у сфери, пов'язані з рутинними роботами та роботами, виконання яких пов'язане зі значними емоційними витратами працівника [45]. Сфера концентрації працівників із відповідним характером робіт – взаємодія із клієнтами. На малюнку 6 представлена інфографіка, зібрана з урахуванням досліджень гейміфікації B2C процесів у Греції з погляду оцінки працівниками результативності даних процедур.

Вища оцінка результативності гейміфікації трудового процесу мотивація з його подальшу гейміфікацію в грецьких компаніях із боку керівного складу пояснюється наступним:

– Менеджмент організації є більш підготовленим до командної роботи структурним елементом робочої сили компанії, у той час як для трудового колективу в цілому характерна велика аморфність через наявність випадкових, не інтегрованих в систему корпоративних цінностей осіб, а також менша зацікавленість у максимізації результатів компанії з боку працівників низової ланки;

– можливість для керівника в стислі терміни отримувати бонуси від свого вкладу в гейміфікований процес через вищу залученість, у той час як для пересічного працівника можливість отримання таких бонусів на перманентній основі утруднена.

Оскільки сучасний ринок гейміфікованих управлінських продуктів є глобальним за своєю суттю і пропонує стандартні модульні рішення, грецька вибірка репрезентативна для первинної оцінки результативності всього

зарубіжного досвіду гейміфікації у сфері управління [16]. Водночас пряма прив'язка прогнозів, які очікують окремо взята компанія, – учасників глобальних економічних відносин до усереднених показників, отриманих за поданою вибіркою, мало прийнятна. Це обумовлено модульною структурою стандартних для зарубіжної практики рішень у сфері гейміфікації управлінського процесу [34].

Поруч із процесами управління персоналом і тимбілдингом гейміфікація нині поширена у маркетингу. У таблиці 2.4 зібрано та проаналізовано досвід використання гейміфікації закордонними компаніями в частині вирішення задачі просування товарів.

Сучасною особливістю гейміфікації заходів, пов'язаних із передбаченням товарів закордонними компаніями, є поєднання інструментарію гейміфікації та PR-компанії з використанням усіх форм зв'язку з клієнтом для створення для клієнта замкнутого інформаційного простору, здатного сформулювати комплексний емоційний посил.

Таблиця 2.4

Підходи до гейміфікації процесу просування продукції, що реалізується іноземними компаніями

Підхід	Економічний зміст	Очікувані результати	Приклади реалізації
1	2	3	4
Квестизація процесу споживання	Анансування квесту, досягнення якого забезпечуються за рахунок розширення споживання зазначених найменувань продукції	Розширення середньостатистичним покупцем споживання до рівня, при якому розрахункові виплати на призи на одного покупця виявляться нижчими за додатковий прибуток на одного покупця	CocaCola, Mars (можливість виграти призів шляхом збору виграшних обгортки та кришечок продукції)
Залучення покупця у процес просування	Залучення покупця у процес просування продукції шляхом надання йому бонусів, преференцій та статусів за кожного залученого	Розширення обсягу продажів з використанням стратегії мережевого маркетингу без розширення фінансування маркетингової компанії на початковому етапі	Loreal, Oriflame (надання бонусів та статусів за поширення косметики), Jeunesse (надання бонусів та статусів за поширення продуктів здорового харчування)

Продовження табл.2.4

1	2	3	4
Орієнтація на цільову аудиторію	Надання рольових статусів та статусів з правом на участь особам, раніше залученим до цього ігрового середовища. До таких найчастіше належать діти, фанати та інші особи з підвищеним рівнем емоційної прив'язки.	Можливість комерціалізації ділових відносин з одним із власників сторонніх ігрових платформ у форматі надання доступу клієнту до цієї ігрової платформи в обмін на купівлю товару певного виробника.	Яйця Kinder Surprise (приміщення лялочок тематичних персонажів з мультфільму в продукт), CitiBank (Надання клієнтам, які придбали пакет на не менше 1 млн \$ можливості участі у футбольній команді)

Подальший її розвиток залежатиме від співвідношення значущості нематеріальних та матеріальних стимулів для працівника та інтенсивності процесів конвергенції робочого та особистого цифрового простору людини. Водночас вже зараз можна стверджувати, що роль гейміфікованих підходів до організації бізнесу та управлінських процесів у 2022–2030 роках збільшуватиметься, а в основі гейміфікації будуть покладені механізми заохочення конкурентного керованого організатором гри суперництва між учасниками гейміфікованих процесів.

Загалом зарубіжна практика використання гейміфікації у бізнесі та управлінні нині перебуває у трансформаційному стані.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Гейміфікація як інструмент прийняття управлінських рішень в міжнародному бізнесу

Процес прийняття управлінських рішень є проміжною ланкою між ключовими функціями управління, саме плануванням (прогнозуванням), організацією, координацією, контролем і мотивацією. Рішення, які приймаються керівниками компанії, повинні гарантувати її результативність та виживання.

Процедура прийняття управлінських рішень, беручи до уваги його першорядну значимість в управлінні підприємством, обумовлює значний рівень складності прийняття успішних управлінських рішень, їх найбільшу розгорнутість, персональну та колегіальну форму, різноманіття етапів ходу прийняття рішень та їх методів, особливість форм відповідальності за прийняття.

Так як з кожним днем підприємствам доводиться шукати нові і нові способи утримання себе на плаву, від підприємств потрібні прийняття нетипових, інноваційних рішень. Для цього задіяно досягнення науково-технічного прогресу: новітні різновиди техніки та технологій, організаційні, адміністративні, виробничі інновації.

Для прийняття найефективніших інноваційних управлінських рішень потрібне створення умов, що стимулюють креативність. І для цього рекомендується застосування такої технології як гейміфікація (gamification).

Гейміфікація буквально – це використання найцікавіших компонентів ігрового процесу у повсякденному житті або роботі для формування нового досвіду для досягнення певних цілей. Людство грає у ігри вже далеко не одну сотню років. За допомогою ігор діти осягають світ дорослих, а дорослі

використовують ігри для розваг, змагань, навчання. І це далеко ще не все. Ігри мають великий потенціал.

Явище гейміфікації має різні точки відліку історія людства. Виділяють 6 основних етапів розвитку та формування концепції гейміфікації [2]:

Перший етап розвитку гейміфікації співвідноситься з розвитком простих ігор і розглядається з погляду освіти культури, адже людство грало різні ігри в усі часи. І цьому є багато історичних підтверджень.

Другим етапом виділяється вплив елементів гри на соціальне життя. Точкою відліку цього етапу обрано XIII століття у зв'язку з картковою грою, придуманою Терстегеном Г., німецьким реформатором та поетом. У цій грі потрібно було витягувати карти з колоди карт, на яких були написані різні написи, що містять мудрість, молитви чи поради християнської віри. Таким чином, за допомогою гри було досягнуто неігрової мети, а саме підвищити інтерес до християнської церкви.

Третій етап – початок використання ігор у маркетингу. Вперше гра була використана для просування товару у 1910 р. компанією Kellogg Company (USA): були проведені конкурси малюнків, які надалі використовували для реклами. Яскравим прикладом гейміфікації можна назвати іграшки з шоколадних яєць Кіндер сюрприз, італійської компанії Ferrero.

Четвертим етапом є використання ігрових складових в управлінні персоналом. Історично початок цього етапу також належить початку XX століття. Цій точці відліку послужила ідея Гілбрету Ф.Б., представника «Школи наукового управління». Він запропонував зробити книгу пропозицій, до якої працівниками вносилися пропозиції щодо покращення підприємства, а найкращі з них нагороджувалися призами щомісяця.

З середини XX століття формування та розвиток гейміфікації впливає теорія ігор. Незважаючи на відсутність прямого ставлення даної теорії до гейміфікації, їх комбінація має значення при розробці стратегії організації, зокрема для підвищення ефективності персоналу.

І нарешті, шостим етапом було виділено концепцію ролей та рольових ігор. Цей етап було виділено наприкінці ХХ століття у зв'язку з тим, що рольові ігри мають опосередкований вплив на економічне мислення людини. Тому концепція ролей також може бути частиною гейміфікації.

Таким чином, гейміфікація одна із основних трендів сучасності. Вона знайшла своє застосування, свою нішу і в житті окремих людей та діяльності підприємств.

Гейміфікація дозволяє збільшити залучення команди у вирішенні завдань, розвинути професійні навички, лідерські якості, адаптувати колектив, підібрати персонал та згуртувати його за допомогою ігрових процесів [5]. Але ключове завдання гейміфікації не перетворити роботу на гру, а лише додати в її процес ігрові елементи, які якраз і залучають людей в іграх. Люди займаються захоплено і з повною віддачею тим, що приносить їм насолоду. Тому використання психології гри може бути дуже ефективним.

Щоб залучити робочий колектив до творчого процесу, додати рутинному процесу динамічності, підтримати позитивний настрій під час виконання роботи, і навіть створити навчальне середовище організації, можна використовувати ігрові методи. Це дозволить сформуванню у співробітників ігрове мислення [11]. Гейміфікація, у разі стає дуже яскравою формою мотивації, з допомогою якої можна зацікавити людей вести себе не рутинним, а інноваційним чином. А значить підвищити можливості компанії задіяти найбільш ефективні та інноваційні управлінські рішення.

Збільшення інтересу до явища гейміфікації йде у багатьох напрямках. Так, у 2018 році аналітичним агентством Newzoo було проведено дослідження з підрахунку гравців комп'ютерних ігор, кіберспорту та мобільних додатків у 28 країнах. У результаті виявилось, що понад 2,3 млрд. людей є активними геймерами. Тобто близько 30% населення планети вже позитивно ставиться до ігор та їх компонентів. І це не враховуючи нецифрових ігор [6].

Frost & Sullivan – це міжнародна консалтингова організація, яка надала аналітичний звіт під назвою "Gamification in the Automotive Industry, Forecast to

2025", згідно з яким загальний обсяг світового ринку ігрофікації до 2025 року зросте більше ніж у 4 рази порівняно з 2016 р. \$14,5 млрд. (проти \$3,2 млрд.) за темпів зростання на рік (CAGR) на рівні 18,3% [1].

Також гейміфікація добре застосовується при доборі, навчанні та мотивації персоналу [10]. Підприємства проводять ігрові заходи виявлення майбутніх кадрів [8], які відповідають необхідним вимогам.

Ще одним фактором, що визначає збільшення інтересу до ігрофікації, є розвиток цифровізації, а саме створення нових онлайн-платформ для комунікування людей [12]. Наприклад, краудсорсингові проекти, які використовують для залучення до вирішення проблем, що ставляться перед проектом, творчі здібності, досвід та ресурси широкого кола осіб, неодмінно містять елементи гри, які дозволяють мотивувати людей до участі у цих проектах.

Наголошено, що інтерес до гейміфікації зростає залежно від потреби у створенні інновацій, які є важливим чинником конкурентоспроможності. Для генерації, вибору та систематизації ідей стейкхолдерів створюють менеджменти ідей, що мають елементи гри (змагання, рейтинги, нагороди, очки тощо). Це сприяє збільшенню залученості персоналу організації та споживачів до розвитку компанії з допомогою розважальних складових, інтерактивності, можливості кожного споживача чи співробітника зробити свій внесок у розвиток організації, і навіть швидко оцінити їхній внесок із боку керівництва організації, персоналу чи споживачів [11].

Існує думка, що підтримується багатьма експертами у тому, що гейміфікація менеджменту ідей формує особливу культуру залучення персоналу у робочий процес, а споживачів у цінності корпоративного бренда [11]. У зв'язку із цим вищі навчальні заклади світу відкривають нові програми, на яких вивчають гейміфікацію. Наприклад, Нью-Йоркський університет пропонує магістерську програму для ігромайстрів

Таким чином, очевидно, що гейміфікація є світовою тенденцією, що зачіпає різні сфери нашого життя.

У процесі прийняття та розробки ефективних рішень гейміфікація може стати одним із важливих факторів ефективного розвитку організації.

Ефективність гейміфікації можна побачити у дослідженні, проведеному в Університеті Торонто.

Основною метою було дослідити гейміфікацію процесу прийняття рішень за допомогою офісної програми StreamWork від SAP, яка дозволяє в режимі онлайн налагодити взаємодію між співробітниками підприємства та між організаціями для отримання інформації, її аналізу, планування заходів, спільного прийняття рішень.

Для дослідження було створено дві команди, учасники якої мали приймати рішення, пов'язані з вибором проектів. Обидві команди застосовували такі інструменти, як мозковий штурм (для генерації ідей за проектами) та швидкий фокус (для відбраковування нездійсненних, неефективних ідей). Однак перша команда використовувала гейміфіковані інструменти. Вони додали такі елементи гри, як рейтинг лідерів, перемог, досягнень, індикатори виконання, очки. Друга команда використала негейміфіковані інструменти.

В результаті виявилось, що гейміфікована команда була ефективніша, ніж негейміфікована. Під час мозкового штурму перша команда зробила на 21% більше пропозицій, ніж друга. Також кількість учасників гейміфікованої команди, які змогли згенерувати не менше 5 ідей, виявилася на 30,8% більшою, ніж у негейміфікованій команді.

Таким чином, дане дослідження показало, що гейміфікація процесу прийняття рішень може підвищити якість рішень, що виходять внаслідок цього процесу [8].

Втім, незважаючи на явну популярність гейміфікаційних прийомів у різних напрямках людської діяльності, впровадження цієї концепції відбувається повільними темпами. Головною причиною можна відзначити неопрацьованість процесу впровадження та застосування гейміфікації. Як правило, її використовують не комплексно, лише окремі ігрові складові: рейтинги, очки, винагороди тощо. Однак для ефективності має значення створення

індивідуальної для кожної організації системи, що містить як типові методи мотивації, так і гейміфікацію. Крім того, не кожній організації гейміфікація підійде у принципі.

Також причинами неефективності ігрофікації є те, що вона підходить не для всіх співробітників; необхідно постійно вдосконалювати гейміфікаційні програми чи навіть створювати нові; необхідна правильна організація робочого процесу, щоб ігри не забирали надто багато часу; використання гейміфікації, залежно від її масштабу, організації необхідно виділити кошти.

Розглянемо типологізації гейміфікованих рішень на практиці PR.

За критерієм предметної спрямованості можна виділити гейміфіковані рішення, що застосовуються у політиці, економіці та бізнесі, культурно-духовному середовищі, освіті, соціальній сфері, у брендингу територій.

Гейміфіковані рішення у політичній сфері, як правило, спрямовані на просування іміджу політика/політичної партії в умовах виборчої кампанії (частіше) та у міжелекторальний період (рідше); PR-забезпечення політичного проекту федерального чи регіонального масштабу (зокрема непопулярного); комунікаційне супроводження спеціальних подій, що дозволяють політичному діячеві проявити себе з позитивного боку; створення здорового конкурентного середовища для агітаторів.

Гейміфіковані рішення в економічній сфері спрямовані на завоювання нових ринків та сегментів споживачів, PR -забезпечення бізнес-проектів, підтримання маркетингової стратегії бренду та зниження маркетингової ефективності конкурентів; демонстрацію прозорості бізнесу (зовнішній PR), а також створення сприятливої атмосфери у колективі, полегшення процесу адаптації новачків, підвищення кваліфікації персоналу тощо (внутрішній PR).

У соціальній сфері гейміфікація сприяє залученню уваги громадськості до значних соціальних проблем, виробленню оптимальних шляхів їх вирішення, комунікаційної підтримки соціальних проектів, ефективна при фандрайзингу, краудсорсингу, краудфандингу, пошуку спонсорів для об'єктів соціального середовища.

Окремо виділимо гейміфікацію, що застосовується у брендингу територій. У цій галузі ігрові технології активно використовуються під час розробки, впровадження та розвитку бренду території (міста, регіону, держави на міжнародній арені).

Залежно від масштабу використання гейміфіковані механіки можуть мати локальний (на рівні місцевого співтовариства), регіональний (на рівні окремих регіонів, федеральних округів), федеральний (на рівні країни), транснаціональний (на рівні кількох держав) та глобальний характер (на рівні глобальних міжнародних). організацій типу ООН, ЮНЕСКО, МОК, ВООЗ). Прикладом транснаціонального гейміфікованого проекту є From5to4. Спочатку він був створений у Нідерландах для того, щоб його учасники вели «екологічніший» спосіб життя. Суть гри в тому, що користувачі повинні хоча б раз на тиждень добиратися до роботи пішки, велосипедом, громадським транспортом або в одній машині з іншими гравцями. Вони можуть залишати відомості про це у додатку, об'єднуватись у команди. На даний момент проект став популярним і в інших країнах (Румунії, Бельгії, Болгарії, Великобританії та Португалії), і тепер гравці однієї країни можуть конкурувати з учасниками з іншої. Гра досить захоплююча: 64% користувачів грають у неї понад 80 днів поспіль. При цьому вони стали пересуватися «екологічніше» на 22% частіше, ніж на початку гри. Емісія CO₂ та використання енергії учасниками в результаті знизилися на 27%.

По тривалості гейміфіковані рішення поділяються на

- 1) короткострокові (до місяця);
- 2) середньострокові (від місяця до трьох);
- 3) довгострокові (від трьох місяців до року);
- 4) наддовгострокові (цикл - понад рік);
- 5) стратегічні (понад 5 років).

Нідерландський соціальний гейміфікований проект From5to4 явно задуманий розробниками як мінімум наддовгостроковий, якщо не стратегічний.

За критерієм середовища Реалізація гейміфікованих проектів може бути поділена на онлайн-проекти (повністю протікають в онлайн-просторі), офлайн-проекти (реалізуються офлайн). Також тут можна виділити комбінований або змішаний варіант (мікс онлайн та офлайн).

За критерієм базисного суб'єкта (замовника) гейміфікація може бути спрямована на просування іміджу особи чи організації. Використовується і змішаний варіант, коли гейміфікація застосовується для підвищення іміджу особистості, яка є головою будь-якої компанії, політичної партії, музичної групи тощо.

За критерієм кількості базисних суб'єктів (замовників) можна виділити моносуб'єктну гейміфікацію (як ініціатор виступає одна особистість/компанія) і полісуб'єктну/кобрендингову гейміфікацію, що передбачає використання ігрових елементів у неігровому контексті для посилення бажаної поведінки та залучення цільової аудиторії при узгодженому бренді. У разі кобрендингової гейміфікації ігрові рішення може розроблятися кількома брендами.

За критерієм технологічного суб'єкта (виконавця) гейміфікація може бути автономною (створеною власними спеціалістами PR/HR/ IT-департаментів) та неавтономною (розробленою фахівцями з профільних агентств/сервісів (наприклад, команди сервісу GamificationLab)) Можливий і змішаний варіант (гейміфікований проект) зовнішніми та внутрішніми фахівцями).

За критерієм об'єкта гейміфікації можна виділити два типи: пряму гейміфікацію (гейміфікацію самого продукту) і непрямую (або сторонню) (має лише посилення на продукт, що просувається). Перший тип передбачає створення нового продукту, який надає досвід для споживачів. Другий тип гейміфікації спрямований на розробку гейміфікованого проекту, який лише посилюється на продукт, що просувається компанією. Останній варіант має м'якший, опосередкований характер, що нерідко стає більш ефективним порівняно з «лобовим» впливом на ЦА. Нерідко такі проекти спрямовані на навчання аудиторії через гру.

За специфікою цільової громадськості можна виділити гейміфіковані рішення, що впливають на аудиторію трьох типів: 1) b2c (від бізнесу до клієнта, зовнішня гейміфікація); 2) b2p (від бізнесу до персоналу, так звана внутрішня гейміфікація); 3) b2b (від бізнесу до бізнесу: для партнерів, постачальників, інвесторів тощо). Останній варіант рідше зустрічається у вітчизняній PR-практиці.

За характером взаємодії з ЦА можна виділити двосторонні симетричні гейміфіковані проекти (проекти, в яких ЦА і замовник мають сумірний або практично рівний вплив один на одного) і двосторонні асиметричні гейміфіковані проекти (проекти, в яких замовник має переважний вплив на ЦА, а можливості останньої при цьому значно менше). Односторонніх гейміфікованих проектів у практиці не може зустрічатися за визначенням, оскільки відомо, що наявність глядачів є характерною ознакою гри. Про це говорить німецький філософ Х.-Г. Гадамер: «...ігор “поодинці” взагалі не буває, а саме: щоб гра відбулася, “інший” не обов'язково повинен у ній дійсно брати участь, але завжди має бути чимось, з чим гравець веде гру і що відповідає зустрічним ходом на хід гравця» [5, 151]. І далі: «Гра взагалі здійснюється у вигляді вистави для глядача». Прикладом двостороннього симетричного гейміфікованого проекту є AmbassadorProgram від бренду Prezi для студентів коледжів та університетів. Студенти з усіх континентів можуть претендувати на неоплачувану посаду посла Prezi для свого університетського міста. У кожному університетському містечку може бути лише один посол. Кожен посол розробляє план того, як зробити Prezi популярним в університетському містечку, наприклад, організовуючи презентації та майстер-класи для інших студентів. Цими діями послы бренду заробляють собі бали, статус та товари від Prezi. Також вони конкурують один з одним за більш серйозні винагороди, такі як поїздка до офісів Prezi до Сан-Франциско та Будапешту. Крім того, досвід роботи відображається в їхньому резюме. Таким чином, Prezi залучає студентів з усіх континентів до просування свого сервісу та залучення нових користувачів.

За критерієм мети можна назвати гейміфіковані проекти, створені задля 1) залучення споживачів; 2) стимулювання продаж; 3) підвищення лояльності; 4) підвищення продуктивності персоналу; 5) навчання ЦА; 6) зміна думки/поведінки (за класифікацією К. Вербаха, ходавiоргенгаміфікація).

За критерієм очікуваного результату виділимо конструктивні гейміфіковані проекти (спрямовані на зміцнення відносин з ЦА, підвищення іміджу, стимулювання продажів) та деструктивні гейміфіковані проекти (спрямовані на зниження маркетингової ефективності конкурентів, трансформацію небажаних стереотипів та поведінкових практик ЦА).

Процес розробки та прийняття управлінських рішень має найважливішу роль при управлінні організацією. У зв'язку зі збільшенням конкуренції та необхідністю постійно враховувати зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації зростає потреба у прийнятті найбільш ефективних, нетипових, інноваційних управлінських рішень. Для прийняття таких рішень потрібне створення особливих умов, що стимулюють креативність. І для цього рекомендується застосування такої технології як гейміфікація.

Гейміфікація збільшує залученість персоналу до робочого процесу за рахунок інтерактивності, ігрових елементів, розвитку професійних компетенції, лідерських якостей, командної роботи. Ця технологія стає дуже яскравою формою мотивації, за допомогою якої можна зацікавити людей вести себе не рутинним, а інноваційним чином. А значить підвищити можливості компанії задіяти найбільш ефективні та інноваційні управлінські рішення.

Зростання інтересу до явища гейміфікації йде у багатьох напрямках (освіта, охорона здоров'я, наука, соціальна сфера, бізнес тощо). Зростає і сумарний обсяг світового ринку ігрофікації, підтвердження чого видно з аналітичних звітів великих міжнародних компаній. Іншим показником зростання затребуваності гейміфікації є поява нових професій, що безпосередньо пов'язані з цим напрямком (ігропедагог, ігромастер тощо).

Сфера застосування ігрофікації широка. Тому при виборі інструментів гейміфікації потрібно враховувати специфіку підприємства, оскільки наскільки

застосування даної технології буде ефективно, залежить від цілого комплексу факторів: галузь, корпоративна культура, тип структури організації, психологія колективу та багато іншого. Таким чином, для кожної організації необхідно розробляти комплексну систему, яка і враховуватиме всі ці фактори.

Шляхом гейміфікації командної роботи організація дає своїм співробітникам інструмент, який збільшить їхню задоволеність і задоволення від виконаної роботи, що позитивно вплине на емоційний стан і на загальний клімат всередині компанії. Чим краща якість управлінських рішень, краще для організації. Таким чином, гейміфікація процесу ухвалення управлінських рішень може призвести до зростання ефективності всього підприємства [8]. При грамотному впровадженні та використанні гейміфікація може стати ефективною мотиваційною та організаційною складовою компанії.

3.2. Вплив процесів гейміфікації на підвищення якості управління рівнем ризику

Нині значно змінилося уявлення про роль інформаційних технологій у процесах управління рівнем ризику. Нові технології також сприяли появі нових бізнес-моделей та моделей соціальної взаємодії (Ibarra, Ganzarain, Igartua, 2018). Підприємствам та організаціям потрібні кваліфіковані та гнучкі фахівці, які мають навички роботи в команді, та здатні знаходити рішення у нових для підприємства ситуаціях (Martinaitis, 2014). У той же час, співробітники очікують від свого роботодавця, крім винагороди за вкладену працю, ще й нематеріальних стимулів, наприклад, причетності до масштабної мети, безпеки та задоволення потреб у самореалізації. Такими нематеріальними стимулами можуть бути призи та нагороди, отримані у процесі гейміфікації деяких технологічних та бізнес-процесів, у тому числі процесів, пов'язаних з управлінням рівнем ризику.

Під гейміфікацією розуміється використання ігрових технологій для неігрових процесів підвищення їх результативності. Поява такого напрямку прикладної діяльності безпосередньо пов'язана зі зростанням популярності ігор,

у тому числі комп'ютерних ігор, а також з властивими йому можливостями мотивувати дії учасників та вирішувати проблеми в найрізноманітніших галузях формування знань та в діяльності підприємств. Методи гейміфікації досить давно успішно застосовуються в маркетингових програмах та мобільних додатках для мотивації, залучення та утримання клієнтів (Zichermann, Cunningham, 2011).

Під гейміфікацією розуміється використання ігрових технологій для неігрових процесів підвищення їх результативності. Поява такого напрямку прикладної діяльності безпосередньо пов'язана зі зростанням популярності ігор, у тому числі комп'ютерних ігор, а також з властивими йому можливостями мотивувати дії учасників та вирішувати проблеми в найрізноманітніших галузях формування знань та в діяльності підприємств. Методи гейміфікації досить давно успішно застосовуються в маркетингових програмах та мобільних додатках для мотивації, залучення та утримання клієнтів (Zichermann, Cunningham, 2011).

На етапі розробки варіантів мотиваційних програм для співробітників керівництво підприємства рідко має у своєму розпорядженні достатню інформацію, для того щоб точно сформулювати, оцінити і порівняти запропоновані або можливі альтернативні варіанти. Успішно реалізовану мотиваційну програму для персоналу підприємства можна розглядати як антиризикове управлінське рішення, оскільки підвищуючи залучення співробітників до вирішення проблем, що виникають при здійсненні технологічних та бізнес-процесів, збільшується ймовірність досягнення цілей діяльності підприємства загалом. Відповідно до системної економічної теорії у структурі підприємства можна виділити чотири транскордонні підсистеми (інтенційну, експектаційну, когнітивну та функціональну), що відображають чотири сторони життєдіяльності таких систем: планову, прогнозу, інформаційну та операційну. Неважко помітити, що виділені підсистеми також є послідовними складовими частинами – етапами процесу управління

підприємством. При цьому тривалість кожного етапу та його внесок у підсумковий та досягнутий результат можуть виявитися різними.

При проектуванні запуску процесу гейміфікації необхідно використовувати всі чотири транскордонні підсистеми.

Розглянемо далі зміст кожного етапу під управлінням процесом гейміфікації. Слід зазначити, що на практиці обсяг робіт і, відповідно, «потужність» кожного виділеного етапу можуть суттєво відрізнятися, крім того, і межі між етапами вдається провести дуже приблизно.

Першим у процесі застосування буде етап інтенціональний, що фіксує цілі процесу гейміфікації. На цьому етапі саме суб'єкт управління формулює цілі – у цьому випадку це може бути: підвищення продуктивності праці, навчання нових методів виробництва, залучення нових клієнтів тощо. Тобто, не тільки конкретизується бажаний результат процесу гейміфікації (задається бажане значення цільового показника), а й формалізується те, що не влаштовує суб'єкт управління в обставинах, що склалися (низька продуктивність праці, невисокі темпи освоєння нових технологій і т.д.).

Наступний, експектаційний етап у процесі впровадження гейміфікації полягає у визначенні складу цільової аудиторії – хто зі співробітників буде залучений до процесу. Гейміфікація використовує ігрові коди та інші елементи, які зазвичай зустрічаються в іграх, щоб зробити процеси більш привабливими. Такі елементи, як нагороди, визнання та конкуренція серед співробітників, якщо гра індивідуальна, та команд, якщо – колективна, додаються до процесів. Процеси гейміфікації іноді плутають з діловими іграми, які можна розглядати як специфічний тренінг, що пропонується у формі гри або симулятора, який створюється для задоволення конкретних потреб підрозділу або підприємства в цілому (Laamarti та ін., 2014).

Ділові ігри можна розглядати як проекти, які включають завдання, націлені як на реальні, так і на нереальні сценарії, які спрямовані на поліпшення продуктивності та когнітивних здібностей гравця (Shi, Shih, 2015). Такі ігри використовуються

у корпоративному навчанні, державному управлінні тощо. Ділові ігри можуть містити значну кількість переваг, наприклад, відповідальність за успіх відповідно до дій учасників, велику залученість і можливість припуститися помилки, як елемент навчання (Papanastasiou та ін., 2017).

Далі процес застосування процесу гейміфікації перетворюється на когнітивний етап. Саме на цьому етапі суб'єкт управління вибирає ігровий сюжет. Виконання цього етапу, зокрема, має на увазі збір інформації, необхідної для вирішення поставленого управлінського завдання: про цільову групу, про набуті навички, кваліфікацію та компетенції персоналу, про умови їх роботи тощо, а також про приклади прийняття подібних рішень у попередній діяльності підприємства, на конкуруючих підприємствах чи світової практиці.

Ігрове моделювання може розглядатися як ще один метод, який дозволяє навчати реальним діям та процесам у безпечному середовищі, так як у деяких галузях діяльності, наприклад, в енергетиці, логістиці чи авіабудуванні, проблеми безпеки та високі витрати не дозволяють проводити навчання на реально діючих установках (Almeida, F., Simoes, J., 2019). Інші нові технології індустрії 4.0, такі як робототехніка, доповнена реальність та інтернет речей, мабуть, мають величезний потенціал у процесах гейміфікації для підвищення якості управління рівнем ризику. Однак їх впровадження на підприємствах все ще має одиничний характер, причинами може бути недостатня зрілість цих технологій, висока технологічна складність, потреба у спеціальних знаннях.

Слід зазначити, деякі дослідження у цій галузі виходять із те, що цьому етапі доводиться вирішувати досить широке коло управлінських завдань. Наприклад, це завдання впровадження процесу гейміфікації в умовах невизначеності та ризику; що змушує суб'єкт управління брати до уваги пов'язані з цими умовами додаткові чинники (особистісні оцінки персоналу, стан економічного середовища, фактори ризику, характеристики невизначеності, інформаційні та поведінкові обмеження), оскільки вони можуть вплинути на результат впровадження процесу гейміфікації. У межах когнітивного етапу ця інформація після критичного осмислення, видалення зайвого, ранжирування

даних на головні та другорядні тощо. - Перетворюється на знання. Зокрема, у цей період можуть проявити себе окремі фактори ризику, які не були вчасно виявлені.

На функціональному етапі запускається процес гейміфікації та здійснюється зворотний зв'язок. Відповідальним виконавцем цього є буде суб'єкт управління, який відповідає за дії, необхідні для виконання керуючою системою свого функціонального призначення. Для цього суб'єкт управління повинен мати докладні і точні відомості, сформовані на попередніх етапах, про те: хто залучений до процесу (конкретні співробітники), у чому полягає сюжет, яка інформація береться до уваги, які супутні обставини (тобто, як, коли, де).

У процесі гейміфікації зазвичай суб'єктом управління стає керівник підрозділу, спеціаліст відділу роботи з персоналом або запрошений консультант, який запускає процес гейміфікації та розподіляє ролі між гравцями-виконавцями, забезпечуючи їх ресурсами, та контролює дотримання правил.

Насамкінець можна резюмувати, що ділові ігри та процеси гейміфікації, інструменти індустрії 4.0, такі як платформи моделювання, відеоконференції, інтернет речей та технологій віртуальної реальності вже впроваджуються в діяльність підприємств. Деякі проблеми та труднощі у прийнятті такого інструменту, як гейміфікація обумовлені необхідністю спрощення реальних процесів, які пов'язані з ситуаціями ризику в діяльності підприємств, труднощами інтегрування гейміфікації до системи управління ризиком та обмеженістю можливостей цього інструменту у реагуванні на нові, невідомі фактори ризику із зовнішнього середовища. Незважаючи на можливу в процесі гейміфікації реалізацію факторів ризику, як прогнозованих, так і непередбачених, не можна не визнати, що процеси гейміфікації відкривають широкі можливості для мотивації та залучення співробітників і можуть відігравати істотну роль у підвищенні якості управління підприємством

3.3. Процес впровадження гейміфікації в управління проектами

Однозначно проекти гейміфікації мають створювати значний досвід. Існують різні цілі для проектів гейміфікації, вони можуть бути використані, щоб спонукати людей до влади за допомогою необхідних завдань, вони можуть бути використані, щоб мотивувати людей вчитися більше, ніж зазвичай. Все це може надихнути їх на інновації та відкрити свій розум для змін тощо.

Визначення гейміфікації дуже просте: процес інтеграції ігрової механіки в щось, що вже існує, щоб мотивувати участь, залученість та лояльність [4]. Він використовує конкуренцію, бали, досягнення, правила гри, статус та самовираження, щоб стимулювати дії за допомогою позитивного зворотного зв'язку.

Як ми бачимо, те, як ми вчимося і працюємо зараз, дуже відрізняється від того, що було кілька років тому. Пішли в минуле завдання на запам'ятовування, нескінченна ручна робота, робота на все життя і т. д. У сучасному діловому світі одне безперечно – зміни. Все змінюється дуже швидко, і люди, які зможуть цим скористатися, досягнуть успіху в майбутньому. Повертаючись до гейміфікації – вона виявилася дуже успішною у залученні людей та мотивації їх до зміни поведінки, розвитку навичок чи вирішення проблем.

Кожна компанія хоче, щоб її співробітники розкрили свій прихований потенціал, були найбільш продуктивними, зацікавленими та мотивованими, щоб допомогти їх бізнесу зростати та процвітати. Головна мета компаній - залучити та мотивувати співробітників на покращення та підвищення кваліфікації у своїй галузі, на довгостроковий та найбільш ефективний шлях. І тут гейміфікація відіграє вирішальну роль. Крім цього, проекти гейміфікації в даний час широко застосовуються для залучення клієнтів, навчання та освіти, управління інноваціями, розвитку особистості, стійкості, здоров'я та благополуччя тощо.

Однією з найбільших проблем, що виявляються в організаціях, є проблема залучення співробітників до спільних проектів. Американська компанія Gallup, що базується у Вашингтоні, повідомляє, що 87% працівників «не залучені» до роботи [6].

Примус працівників дотримуватися традиційної схеми 40-годинного робочого тижня з обмеженим часом відпустки – це «стара» модель, яка в багатьох ситуаціях вже зникає, оскільки вона не дуже продуктивна.

В умовах такої досить широкої роз'єднаності співробітників корпоративний світ шукає інші цікаві, привабливі моделі, системи та платформи для співробітників, щоб досягти необхідного рівня мотивації та активної участі працівників у корпоративній діяльності.

Процес гейміфікації означає застосування елементів, що беруть участь у грі, таких як бали, рівні та правила, до різних галузей діяльності компанії. Ця зміна бізнес-моделі призводить, як уже згадувалося, до більш активної участі співробітників у роботі, що виконується ними, що робить її більше схожою на справжню гру. Залучення співробітників до активної роботи дозволяє виконувати її концентрованим чином і відрізняється високою якістю, тому що кожен аспект роботи представлений процесом гейміфікації. Людям подобається впізнавати і почуватися частиною чогось: техніки гейміфікації пов'язані саме з цією концепцією. Ігри складаються з очок, рівнів та призвів. Отже, наявність цих елементів, які вважаються соціальними активаторами, робоче місце має змусити людей почуватися більш мотивованими отримання позитивного результату.

Ідея поєднати процес гейміфікації з управлінням проектами видається ідеальною. Фактично, передумова полягає в тому, щоб використовувати ігрову модель та ретельно проектувати системи та бали для співробітника щодо щоденної продуктивності та вкладу у цілі проекту. Тоді можна отримати членів команди, які будуть винагороджені та призначені на більш високий рівень щоразу, коли вони роблять свій внесок у бізнес відповідним чином [3, С. 127-134].

Принципи процесу гейміфікації та управління проектами можуть бути просто уніфіковані: в управлінні проектом здійснюється мета, яка досягнута – кінець гри, та члени команди – засоби досягнення цієї мети – гравці.

Також необхідно, щоби співробітники були задоволені умовами, в яких вони працюють. Це послужить тому, що вони захочуть ще більше роботи та успіху у кожному бізнес-процесі.

Отже, комбінація між процесом гейміфікації та управлінням проектом є безпрограшною ситуацією як для організації, так і для співробітників.

Ідея може розвиватися у низці позитивних ситуацій: наприклад, можна проводити щотижневі збори, на яких складається рейтинг із зазначенням кількості балів кожного учасника; або винагородити тих, хто досягає вершини рейтингу за допомогою сигналів вдячності або оплесків перед колегами і т. д. Одним словом, кожен маленький жест можна перетворити на чудовий стимул для підвищення продуктивності, якщо він буде включений в концепцію гри.

За минулі роки дослідження показали, що модель об'єднання гейміфікації та управління проектами має справді цікаві результати у різних аспектах організації [2]. Розглянемо переваги цієї моделі:

1. Залучення працівників. 70% зусиль із трансформації бізнесу зазнають невдачі через відсутність залученості, тоді як продуктивність команди зростає, коли залученість співробітників висока. Коли співробітники відчувають, що їхній внесок цінується, їхня залученість зростає, а, отже, зростає ефективність їхньої роботи. Проте лише 26% людей відчувають, що їхня робота цінується. Віртуальні нагороди – це ідеальний спосіб регулярно відзначати зусилля кожного працівника. Менеджери можуть нагороджувати співробітників індивідуальними похвальними значками, щоб відстежувати, як і коли їхня команда перевершила всі очікування. Заохочення, подібні до цього, показують кожному співробітнику його результати та розвиток.

2. Збереження та утримання талантів. 87% лідерів бізнесу вважають, що утримання високообдарованих талантів є ключовим пріоритетом бізнесу. У той же час 65% співробітників кажуть, що доступ до можливостей навчання підвищить лояльність їхньої компанії. Але ніхто не хоче витратити години на перегляд нудних слайдів загального змісту, всі хочуть залучатися до значних можливостей розвитку. Гейміфікаційні проекти дають співробітникам доступ до

бажаного навчання. Ігрова механіка, така як значки, окуляри досвіду та таблиці лідерів, наповнюють навчальний процес чіткими цілями, мотивуючи винагороду та здорову конкуренцію.

3. Обмін знаннями. Коли працівники йдуть на пенсію, вони забирають із собою весь свій інтелектуальний капітал. Гейміфікаційні проекти допомагають командам обмінюватися знаннями один з одним у захоплюючій формі. Чоловік із найбільшою кількістю очок очолює таблицю лідерів. Таким чином, кожен зможе побачити, хто дійсно знає свою справу і чий мозок вибрати як бізнес-консультант. Це також ідеальний спосіб знайти експертів у майбутніх проектах.

4. Процес вивчення. Кожна людина відіграє важливу роль у створенні культури навчання, яка підтримує неформальне навчання. Це важливо тому, що неформальне навчання відповідає за 90% того, що ми знаємо. Воно включає все, що ми дізнаємося з соціальних взаємодій. У гейміфікаційних проектах кожен співробітник проходить навчання, а віртуальні винагороди, які вони отримують, з'являються у стрічці новин. Це означає, що їхні колеги можуть бачити свої досягнення, а також оцінювати контент, який вони знаходять корисним, спрямовуючи своїх колег до найцінніших активів. Зворотний зв'язок із колегами стимулює взаємодію з платформою. Це створює дух спільноти, який приваблює учнів та створює успішну культуру навчання.

5. Відсутність навичок. Сьогоднішній діловий світ стикається з гострою проблемою: кожна четверта людина каже, що вона не має навичок, необхідних для виконання поточної роботи. 35% робочих навичок, незалежно від галузі, зміниться найближчим часом. Без необхідних навичок ваша команда не зможе досягти бізнес-цілей. Тому вкладати кошти в проекти з гейміфікації прогалин у навичках – це правильна річ для інвестицій. Вона дає співробітникам індивідуальне навчання, яке відповідає їх конкретним потребам. Вона групує навчальні матеріали за категоріями та призначає кожному співробітнику той рівень, який їм підходить. Таким чином, кожен орієнтується на контент, який найкраще відповідає їх потребам, ролі та здібностям.

6. Брендінг. У це важко повірити, але тільки 50% співробітників дійсно знають, що означає бренд їхньої компанії та весь спектр продуктової лінійки, яку вона виробляє. Гейміфікаційні проекти підвищують поінформованість співробітників про бренд, послуги, продукти, цінності та місію компанії, пропонуючи привабливі візуальні тести і т. д. Наприклад, такі бренди, як Puig, використовують гейміфікацію для своїх відділів продажів, щоб вони швидше вивчали всю інформацію, яку вони повинні знати про поточні товари.

7. Диференціація продукту та лояльність. На ринку можуть бути десятки продуктів, які дуже схожі на продукт. Ви можете диференціювати їх завдяки вбудованій гейміфікації, яка зробить ваш продукт більш цікавим. І не слід забувати, що коли користувачі отримують задоволення від використання продукту, вони обговорюють його та діляться їм у соціальних мережах. Коли користувачі діляться своїми досягненнями або своїм місцем розташування при використанні вашого продукту, це забезпечує поширення продукту у вірусному режимі.

Розглянемо кілька успішних сучасних гейміфікаційних проектів:

1. Гейміфікаційний проект Nitro та Bunchball, спрямований на покращення роботи відділу продажів [9]. Даний проект з покращення мотивації відділу продажів використовує перевірені методи для заміни ручних процесів на зручний додаток для продажу, який відображає таблицю лідерів, індикатор виконання завдань та спеціальні завдання, які можна налаштовувати. Командний залік відображає, які команди лідирують за балами та індикаторами виконання завдань, а на вкладці «нагороди» представлені реальні чи віртуальні товари, обрані співробітниками. Крім того, розроблений у програмі чат дозволяє командам легко обмінюватися інформацією та постійно оновлювати та покращувати знання один одного. Хоча багато професій, пов'язані з продажами, зазвичай не мають достатньої внутрішньої мотивації, ми всі беремо участь у процесі продажів щодня в тій чи іншій формі. Тепер, використовуючи цю програму, відділи продажів можуть отримувати постійний зворотний зв'язок у

режимі реального часу, щоб відстежувати показники при досягненні своїх короткострокових та довгострокових цілей продажу.

2. Спільний гейміфікаційний проект Badgeville та Yammer [8]. Badgeville став домінуючою силою в корпоративній гейміфікації з більш ніж 150 проектами у великих компаніях, таких як Deloitte, Samsung, Dell, Accenture і т. д. від завдань, пов'язаних із заповненням звітів про витрати до цілей навчання, таких як підвищення кваліфікації в галузі. Інтеграція Yammer дозволяє компаніям використовувати гейміфікацію та соціальну репутацію, щоб при досягненні мети можна було публікувати відповідні значки у соціальних мережах для забезпечення прозорості всієї компанії. Варто враховувати, що коли зовнішні нагороди, такі як значки, ретельно поєднуються з метою, до якої вже є внутрішня мотивація, ефект може бути позитивним. Якщо зовнішні винагороди, такі як призи чи гроші, досить великі, щоб замінити внутрішню мотивацію, то переваги гейміфікації будуть втрачені. Через цю тонку межу та необхідність налаштування Badgeville створив таку систему гейміфікації, яка може застосовуватися до багатьох компаній. Це може бути просто схема для збільшення доходів компанії, так і ефективна методологія для підвищення продуктивності компанії в довгостроковій перспективі.

3. Гейміфікаційний проект Microsoft - "Communicate Here" [10]. Директор з тестування та творець Communicate Here Росс Сміт був одним із перших, хто створив успішну гру, в якій не було зовнішніх нагород. У технологічній галузі фаза тестування продукту - дуже трудомістка фаза, якої багато працівників намагаються уникнути через нудний і монотонний характер діяльності. Знаючи, що якісний зворотний зв'язок з користувачем та виявлення помилок є ключовими показниками успішного етапу тестування, Microsoft прагнула покращити дані аспекти етапу тестування, створивши програму, яка аналізує статистику виявлення помилок та формує списки лідерів серед користувачів. Дивно, що завдяки вкладу Microsoft в результаті учасники гейміфікаційного проекту змогли збільшити зворотний зв'язок і виявити у 16 разів більше помилок, ніж тестувальники, які не брали участь у проекті. Одна з ключових проблем

гейміфікації на робочому місці полягає у побоювання створити гру, яка призведе до того, що лише обтяжуватиме співробітника, а не залучатиме його. Знаючи, що створення гри, в якій дійсно буде цікаво брати участь, має першорядне значення, Microsoft провела чимало досліджень, перш ніж розпочати реалізацію своєї програми. Хороший дизайн гри, в якому основна увага приділяється залученню багатьох гравців, а також ув'язування завдання зі справою, яка має сенс, є ключовими складовими гарного проекту гейміфікації.

Таким чином, на підставі наведених прикладів, можна зробити висновок, що на даному етапі гейміфікаційні проекти набувають все більшої популярності, результати їх впровадження позитивно позначаються на підвищенні мотивації персоналу до роботи та загальному рівні залучення співробітників у діяльність компаній.

Якщо говорити про перспективи розвитку та просування геймікакционних проектів, то, на наш погляд, можна виділити п'ять трендів гейміфікації, які будуть актуальні у 2020 та наступних роках [1]:

1. Доповнена реальність та віртуальна реальність. Доповнена реальність стає дедалі доступнішою, оскільки ви можете взаємодіяти з фізичним розташуванням та оточенням. Це чудовий спосіб просування продукції. Ви можете легко сканувати свої продукти не тільки для короткого відео, а й для історії типу «Покемон». Використання віртуальної реальності та доповненої реальності робить цей досвід більш перспективним для використання.

2. База даних про гейміфікацію. Збір даних та інформації від гравців та тих, хто взаємодіє з брендами, збільшує можливості для створення більш детальних гейміфікаційних проектів. Наприклад, Google збирає дані з різних областей нашого онлайн життя, а потім використовує аналітику для створення профілю нас як споживача. Акумулятори даних про гейміфікацію стануть додатковими порціями інформації, які увійдуть до цього профілю та стануть надзвичайно цінними для брендів [7].

3. Наука показників. Ця наука - це аналіз, поширення, розробка та управління системами показників. Правильний підхід до даної сфери допоможе

забезпечити учасникам рівні шанси на високий результат, а система показників дозволить використовувати їх ефективніше.

4. Мобільні технології. Використання соціальних мереж та мобільних програм для залучення користувачів у ході процесу. Так, наприклад, у туристичних прогулянках використовуються маяки, щоб відправити інформацію прямо на мобільний телефон туриста.

5. Блокчейн. Останнім часом технологія блокчейна стала чудовим доповненням до гейміфікації. Здатність блокчейн забезпечувати безпечне ведення записів та спрощувати транзакції з використанням криптовалют робить його ідеальним вибором для гейміфікації. Гра CryptoKitties показує, як використовувати блокчейн для володіння цифровими елементами. Це показує, як блокчейни допомагають просувати довіру до гравців, які використовують блокчейн та гейміфікацію [5].

Насамкінець слід зазначити, що процес гейміфікації всередині організацій дає можливість «людям бути людьми». Можливості ігрофікації дозволяють менеджерам та керівникам отримати повну довіру від своїх співробітників та допомогти їм підвищити свою продуктивність.

Процес гейміфікації надає можливість досягти поставлених цілей і завдань як організацій, так працівників, тому рівень їх задоволеності збільшується.

Таким чином, багато організацій тому і впроваджують цю систему, оскільки процеси гейміфікації збільшують обсяги виробництва товарів та послуг.

ВИСНОВКИ

Розглянуто сутність гейміфікації, її значущість, як інноваційного інструменту управління з високим потенціалом, визначено, що негативний досвід реалізації деякої кількості проектів із застосуванням гейміфікації, недостатнє наукове опрацювання терміну не знижує ефективності даного інструменту, але вимагає розв'язання ряду задач.

По-перше, необхідно опрацювати напрями використання ігрових механік у неігровому контексті, провести детальне дослідження питання організаційних змін, пов'язаних із впровадженням гейміфікації, здійснити аналіз процесу трансформації діючих систем у ігрові з виділенням факторів, що впливають на ефективність цієї трансформації.

По-друге, застосування гейміфікації торкається питання розуміння психології людей, що у свою чергу ставить перед компаніями питання наявності менеджерів, що володіють відповідними компетенціями.

По-третє, необхідно розуміння керівництвом компаній того факту, що максимальний ефект від застосування гейміфікації настає у випадку, якщо вона націлена на довгострокові цілі та цінності компанії. Тому всі проекти із застосуванням гейміфікації мають поєднуватися зі стратегією розвитку компанії.

Загалом у найближчому майбутньому гейміфікація може стати ефективною підмогою традиційним інструментам управління, в силу своєї здатності формування виняткового досвіду співробітників компанії, здатності генерувати прибуток, надавати спрямованість та додатковий зміст їхній роботі, підвищувати мотивацію та залученість персоналу в діяльність компанії.

Гейміфікація виходить за рамки традиційних демографічних та соціокультурних кордонів, що призводить до нових способів мислення та формування «нового» типу поведінки споживача цих послуг. У сучасних дослідженнях зазначається, що в даний час особливе місце приділяється людському капіталу, розвиток якого можливо насамперед через розвиток талантів підлеглих, споживачів послуг. Це обумовлює необхідність застосування

та використання нових методів залучення та мотивації. В даний час дана концепція продовжує розвиватися та як новий тренд сучасного інформаційного світу отримала своє поширення в економічній, освітній, політичній та соціальній сферах суспільства.

Видами економічної взаємодії, що найбільше піддаються гейміфікації, є внутрішньо корпоративні взаємодії у сфері управління персоналом та маркетингові взаємодії. Актуальність гейміфікації як форми нематеріального стимулювання зростала пропорційно поліпшенню якості життя населення найбільш розвинених країн і збільшення ролі неформального статусу учасника міжособистісних відносин поруч із його офіційним (посадовим) статусом.

Історія застосування гейміфікації в бізнесі та управлінні за кордоном може бути поділена на три етапи. Зародившись як інструмент перенесення позитивної емоційної мотивації учасників ігрового процесу, гейміфікація нині розвивається як самостійний напрямок управлінської діяльності та діяльності з організації бізнесу. Досліджені компанії використовують гейміфікацію як додатковий інструмент нематеріальної мотивації співробітників на результат. Гейміфікація управлінського та бізнес-процесу потребує глибокої перебудови системи управлінських та ділових відносин гейміфікуючої відповідні процеси організації на основі підтримки раніше сформованих соціальних та емоційних установок контрагентів. Найбільш успішними серед досліджених проектів з гейміфікації та управління та бізнесу є проекти, що реалізуються великими компаніями. Цей феномен пояснюється тим, що великі компанії в рамках формування гейміфікованої системи відносин здатні створити для своїх працівників та покупців замкнуту екосистему соціально-економічної взаємодії із заздалегідь сформованими правилами. На ранніх етапах процесу гейміфікації ці правила формуються з урахуванням соціально-психологічних та економічних запитів працівників та клієнтів та на основі досягнень економіки, психології та соціології. Компанії, які мають гейміфіковані бізнес- і управлінські системи, що склалися, а до них в даний час відноситься переважна більшість міжнародних компаній, здатні до реалізації зворотного процесу: перебудові структури

кадрового складу та запитів клієнтури таким чином, щоб їх установки забезпечували їхню нематеріальну зацікавленість участі в гейміфікованих заходах.

Становлення гейміфікації як типової форми нематеріального стимулювання в іноземних компаніях супроводжувалося такими процесами, як стандартизація структури елементів, що гейміфікуються, і алгоритмізація процесів гейміфікації типових елементів управлінської системи та бізнес-процесів. Одночасно підвищувалися вимоги до якості виконання гейміфікації, формувалися професійні учасники ринку послуг з гейміфікації у бізнесі та управлінні

Процес розробки та прийняття управлінських рішень має найважливішу роль при управлінні організацією. Для прийняття таких рішень потрібне створення особливих умов, що стимулюють креативність. І для цього рекомендується застосування такої технології як гейміфікація.

Гейміфікація збільшує залученість персоналу до робочого процесу за рахунок інтерактивності, ігрових елементів, розвитку професійних компетенцій, лідерських якостей, командної роботи. Ця технологія стає дуже яскравою формою мотивації, за допомогою якої можна зацікавити людей вести себе не рутинним, а інноваційним чином. А значить підвищити можливості компанії задіяти найбільш ефективні та інноваційні управлінські рішення.

При виборі інструментів гейміфікації потрібно враховувати специфіку підприємства, оскільки наскільки застосування даної технології буде ефективно, залежить від цілого комплексу факторів: галузь, корпоративна культура, тип структури організації, психологія колективу та багато іншого. Таким чином, для кожної організації необхідно розробляти комплексну систему, яка і враховуватиме всі ці фактори.

Шляхом гейміфікації командної роботи організація дає своїм співробітникам інструмент, який збільшить їхню задоволеність і задоволення від виконаної роботи, що позитивно вплине на емоційний стан і на загальний клімат всередині компанії. Чим краща якість управлінських рішень, краще для

організації. Таким чином, гейміфікація процесу ухвалення управлінських рішень може призвести до зростання ефективності всього підприємства. При грамотному впровадженні та використанні гейміфікація може стати ефективною мотиваційною та організаційною складовою компанії.

Ділові ігри та процеси гейміфікації, інструменти індустрії 4.0, такі як платформи моделювання, відеоконференції, інтернет речей та технологій віртуальної реальності вже впроваджуються в діяльність підприємств. Деякі проблеми та труднощі у прийнятті такого інструменту, як гейміфікація обумовлені необхідністю спрощення реальних процесів, які пов'язані з ситуаціями ризику в діяльності підприємств, труднощами інтегрування гейміфікації до системи управління ризиком та обмеженістю можливостей цього інструменту у реагуванні на нові, невідомі фактори ризику із зовнішнього середовища. Незважаючи на можливу в процесі гейміфікації реалізацію факторів ризику, як прогнозованих, так і непередбачених, не можна не визнати, що процеси гейміфікації відкривають широкі можливості для мотивації та залучення співробітників і можуть відігравати істотну роль у підвищенні якості управління підприємством

Процес гейміфікації всередині організацій дає можливість «людям бути людьми». Можливості ігрофікації дозволяють менеджерам та керівникам отримати повну довіру від своїх співробітників та допомогти їм підвищити свою продуктивність. Процес гейміфікації надає можливість досягти поставлених цілей і завдань як організацій, так працівників, тому рівень їх задоволеності збільшується. Таким чином, багато організацій тому і впроваджують цю систему, оскільки процеси гейміфікації збільшують обсяги виробництва товарів та послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Almeida F., Simoes J. The role of serious games, gamification and Industry 4.0 tools in the Education 4.0 paradigm. *Contemporary Educational Technology*, 2019. 10(2), 120–136. DOI: <https://doi.org/10.30935/cet.554469>.
2. Alsaad F., Durugbo C. M. Gamification-as-Innovation: A Review. *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2021. Vol. 18, № 5. Art. 2130002. URL: DOI: 10.1142/S0219877021300020
3. Bartle R.A. Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit MUDs. URL: <http://mud.co.uk/richard/hclds.htm>
4. Baušys R., Leščauskienė I., Semėnas R. Participant Trustworthiness Analysis in the Game-Based Urban Planning Processes by Promethee-Mgqnn Approach. *Journal of Civil Engineering and Management*. 2021. Vol. 27 (6). P. 427–440. DOI: <https://doi.org/10.3846/jcem.2021.15263>
5. Biddle B.J., Thomas E.J. Role Theory: Concepts and Research. United States: Wiley, 1966. 453 p.
6. Bittner J. V., Schipper J. Motivational effects and age differences of gamification in product advertising. *Journal of Consumer Marketing*, 2014. 31(5), 391-400.
7. Blohm I., Leimeister J. M. Gamification - Design of IT-based enhancing services for motivational support and behavioral change. *Wirtschaftsinformatik*, 2013. 55(4), 275-278.
8. Bond Brand Loyalty. New bond report reveals loyalty program expectations on the rise; Could unlock billions in spend by bringing experience up to par with expectations. 2019/ URL: <http://www.apnews.com/Globe%20Newswire/e7f91d60a181705ffa08175544c5c427>
9. Burke B. Gamification 2020: What Is the Future of Gamification? - URL: <https://www.gartner.com/doc/2226015/gamification--future-gamification>

10. Conaway R. Garay M. C. Gamification and service marketing. *SpringerPlus*, 2014. 3(1),653.
11. Conaway R., Garay M.C. Gamification and service marketing. *SpringerPlus*. 2014. No. 1. Pp. 653-664. URL: DOI: 10.1186/2193-1801-3-653.
12. CryptoKitties. Collect and breed digital cats URL: <https://www.cryptokitties.co/>
13. Deterding S., Dixon D., Khaled R., Khaled L. From game design elements to gamefulness: defining gamification. *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments*. Tampere, Finland, 2011. Pp. 9-15.
14. DeWinter J., Kocurek C.A., Nichols R. Taylorism 2.0: Gamification, scientific management and the capitalist appropriation of play. *Journal of Gaming & Virtual Worlds*. 2014. No. 2. Pp. 109- 127. URL: DOI: 10.1007/s10676-016-9401-5.
15. Diefenbach S., Müssig A. Counterproductive Effects of Gamification: An Analysis on the Example of the Gamified Task Manager Habitica. *International Journal of Human-Computer Studies*. 2019. Vol. 127. P. 190–210. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.IJHCS.2018.09.004>
16. Eppmann R., Bekk M., Klein, K. Gameful Experience in Gamification: construction and validation of a Gameful Experience Scale [GAMEX]. *Journal of Interactive Marketing*, 2018. 43, 98-115.
17. ESA 2019. Essential facts about the computer and video game industry. URL: https://www.theesa.com/wp-content/uploads/2019/05/ESA_Essential_facts_2019_final.pdf.
18. Fuchs M., Fizek S., Rufno P., Schrape N. Rethinking gamification. Germany: Meson press, 2014. 344 p.
19. Gallup. Analytics & Advice About Everything That Matters URL: <https://www.gallup.com/home.aspx>
20. Gamification as a New Trend in the Co-Creation Process / I. M. F. M. Rodrigues [et al.] / *Revista de Administração Mackenzie*. 2021. Vol. 22 (4). P. 1–33. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMR210132

21. Gamification in Dutch Businesses: An Explorative Case Study / B. I. J. M. Van der Heijden [et al.] / *SAGE Open*. 2020. Oct. DOI: 10.1177/ 2158244020972371
22. Gamification in Training and Development Processes: Perception on Effectiveness and Results / S. A. Santos [et al.] / *Revista de Gestão*. 2021. Vol. 28, № 2. P. 133–146. DOI: [https://doi.org/ 10.1108/REGE-12-2019-0132](https://doi.org/10.1108/REGE-12-2019-0132)
23. Gamification Market Survey 2021 With Top Countries Data: Industry Size, Share, Business Growth, Revenue, Trends, Market Demand Penetration and Forecast, Impact of COVID-19 on the Global Economy. URL: <https://www.marketwatch.com/pressrelease/gamification-market-survey-2021-withtop-countries-data-industry-size-sharebusiness-growth-revenue-trends-marketdemand-penetration-and-forecast-impact-ofcovid-19-on-the-global-economy-2021-10-03>.
24. Garreau J. Office minefield: Computers make work a lot easier. They make play easier too. *The Washington Post*. 1994. P. 1.
25. Google Аналитика. URL: <https://developers.google.com/analytics/devguides/collection/changelog?hl=ru>
26. Hägglund P. Taking gamification to the next level. Engineering and Technology. Sweden, 2012. URL: <https://goo.gl/NR8gQU>
27. Hammedi W., Leclercq T., Van Riel A. C. The use of gamification mechanics to increase employee and user engagement in participative healthcare services: A study of two cases. *Journal of Service Management*, 2017. 28(4), 640-661.
28. Harwood T., Garry T. An investigation into gamification as a customer engagement experience environment. *Journal of Services Marketing*, 2015. 29(6/7), 533-546.
29. Harwood T., Garry T. An investigation into gamification as a customer engagement experience environment. *Journal of Services Marketing*. 2015.No. 6 (7). - Pp. 533-546. URL: DOI: 10.1108/JSM01-2015-0045.
30. Högberg J., Hamari J., Wästlund E. Gameful Experience Questionnaire (GAMEFULQUEST): An instrument for measuring the perceived gamefulness of system use. *User Modelling and User-Adapted Interaction*, 2019a. 29(3), 619-660.

31. Högberg J., Ramberg M. O., Gustafsson A., Wästlund E. Creating brandengagement through in-store gamified customer experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2019. 50, 122-130.

32. Ibarra D., Ganzarain J., Igartua J. Business model innovation through Industry 4.0: A review. *Procedia Manufacturing*, 2018. 22, 4–10.

33. Jang S., Kitchen P. J., Kim J. The effects of gamified customer benefits and characteristics on behavioral engagement and purchase: Evidence from mobile exercise application uses. *Journal of Business Research*, 2018. 92, 250-259.

34. Jipa G., Marin I. Enterprise gamification in business to consumer (B2C) engagement model. *Management Challenges for Sustainable Development. Bucharest, Romania*, 2014. Pp. 489-496.

35. Josette Rigsby. Yammer, Badgeville Join to Bring Gamification to Enterprise Social. *CMS Wire*, 05.17.2012, URL: <https://www.cmswire.com/cms/social-business/yammer-badgeville-join-to-bringgamification-to-enterprise-social-015629.php>

36. Koivisto J., Hamari J. The Rise of Motivational Information Systems: A Review of Gamification Research. *International Journal of Information Management*. 2019. Vol. 45. P. 191–210. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>

37. Koivisto J., Hamari J. The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 2019. 45, 191-210.

38. Laamarti F., Eid M., Saddik A. An overview of serious games. *International Journal of Computer Games Technology, Article ID 2014. 358152*, 1–15.

39. Lipson S. D. Platforming Gamification as a Means of Engagement in Employee Recruitment and Onboarding. *Management Undergraduate Honors Theses Retrieved*. 2021. URL: <https://scholarworks.uark.edu/mgmtuht/11>.

40. Malone T.W. What makes things fun to learn? A study of intrinsically motivating computer games (Cognitive and instructional sciences series). United States: Xerox, Palo Alto Research Center, 1980. 89 p.

41. Martens A., Müller W. Gamification. *Handbook of Digital Games and Entertainment Technologies*. Singapore: Springer, 2017. Pp. 909-931. URL: DOI:10.1007/978-981-4560-50-4_66
42. Martinaitis Z. Measuring skills in Europe. *European Journal of Training and Development*, 2014. 38(3), 198–210.
43. Morschheuser B., Hassan L., Werder K., Hamari J. How to design gamification? A method for engineering gamified software. *Information and Software Technology*, 2018. 95,219-237.
44. Mulcahy R. F., Russell-Bennett R., Zainuddin N., Kuhn, K. A. Designing gamified transformative and social marketing services: An investigation of serious m-games. *Journal of Service Theory and Practice*, 2018. 28(1), 26-51.
45. Nelson M.J. Soviet and American precursors to the gamification of work. Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference. Tampere, Finland, 2012. Pp. 23-26.
46. Papanastasiou G., Drigas A., Skiani, C., Lytras M. Serious games in K12 education: Benefits and impacts on students with attention, memory and developmental disabilities. *Program*, 2017. 51(4), 424–440.
47. Parjanen S., & Hyypiä M. Innotin game supporting collective creativity innovation activities. *Journal of Business Research*, 2019. 96, 26-34.
48. Prakash D., Manchanda P. Designing a Comprehensive Gamification Model and Pertinence in Organisational Context to Achieve Sustainability. *Cogent Business & Management*. 2021. Vol. 8 (1). DOI: 10.1080/ 23311975.2021.1962231
49. R "Ray" Wang. News Analysis: Bunchball Gamifies Salesforce.com And Delivers Simplified Applets URL: <https://www.forbes.com/sites/ciocentral/2011/08/24/news-analysisbunchball-gamifies-salesforce-com-and-delivers-simplified-applets/#6ba8250d1489>
50. Ross Smith. Communicate Hope: Using Games and Play to Improve Productivity URL: <https://www.managementexchange.com/story/communicate-hopeusing-games-and-play-improve-productivity-42projects>

51. Roy D.F. Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human tion*. 1959. No. 4. Pp. 158-168.
52. Seaborn K., Fels D. I. Gamification in theory and action: A survey. *International Journal of Human-Computer Studies*, 2015. 74, 14-31.
53. Shi Y., Shih J. Game factors and game-based learning design model. *International Journal of Computer Games Technology*, Article ID 2015. 549684, 1–11.
54. Sigala M. The application and impact of gamification funware on trip planning and experiences. The case of TripAdvisor's funware. *Electronic Markets*, 2015. 25(3), 189–209.
55. Terlutter R. & Capella M. L. The gamification of advertising: Analysis and research directions of in-game advertising, advergames, and advertising in social network games. *Journal of Advertising*, 2013. 42(2/3), 95-112.
56. The Market Research News 2019. Gamification market segment by revenue, size, CAGR and growth analysis 2023. URL: <https://themarketresearchnews.com/2019/04/22/gamification-market-segment-by-revenue-size-cagr-and-growth-analysis-2023/> Accessed April 15, 2019.
57. Trinidad M., Ruiz M. Gamification in IT Service Management: A Systematic Mapping Study. *Appl. Sci.* 2021. Vol. 11 (8). Art. 3384. DOI: <https://doi.org/10.3390/app11083384>
58. Walls P. J. Investing in Human Capital: Achieving Organizational Competitiveness Through Gamification. *ENDLESS: International Journal of Future Studies*. 2021. Vol. 4 (1). P. 1–7.
59. Werbach K., Hunter D. For the win: How game thinking can revolutionize your business. United States: Wharton Digital Press, 2012. 148 p.
60. Werbach K., Hunter D. For the win: How game thinking can revolutionize your business. United States: Wharton Digital Press, 2012. 148 p.
61. Zichermann G., Cunningham C. Gamification by design. Implementing game mechanics in Web and mobile apps. Sebastopol, California: O'Reilly. 2011.

62. Zichermann G., Linder J. *The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*. United States: McGraw-Hill Education, 2013. 256 p.

63. Zimmerling E., Höllig C. E., Sandner P. G., Welppe, I. M.. Exploring the influence of common game elements on ideation output and motivation. *Journal of Business Research*, 2019. 94, 302-312