



DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2022.3.16>

UDC 338.27  
LBC 65.05

Submitted: 15.06.2022  
Accepted: 29.06.2022

## FOREIGN APPROACHES TO THE INTRODUCTION OF GAMIFICATION IN BUSINESS AND ENTERPRISE MANAGEMENT

**Yulia V. Bagautdinova**

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation

**Viktor L. Malinin**

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation

**Abstract.** The article explores the practice of gamification as a form of organization of business processes and management in foreign practice. The evolution of the theory and practice of using gamification in foreign companies has been studied, the scientific relevance of using gamification as an alternative to traditional forms of organizing business processes and management processes has been substantiated. Approaches to the organization of a gamified management process are typified based on the analysis of foreign practice. Based on the analysis of the economic efficiency of the practice of using elements of the game process in the construction of business processes and management chains, the conditions and limits for replacing traditional business activities with game forms are determined. Priority areas have been identified in which gamification as a form of organizing labor relations in a team can be recommended to an organization based on foreign experience. Based on the results of a review of the experience of using gamification in foreign companies, trends in the development of the phenomenon under consideration were identified, and the conditions for an «ideal» gamification process from the point of view of a mature foreign company were determined. Possible approaches to the construction of gamified teamwork are studied, taking into account the goals and objectives facing the team of employees. Based on the results of the work done, the author developed a system of criteria, which, in their opinion, should correspond to the management model in an organization focused on restructuring the management system and team building processes based on gamification.

**Key words:** management, personnel management, motivation, innovations, gamification in marketing, gamification in management.

**Citation.** Bagautdinova Yu. V., Malinin V.L. Foreign Approaches to the Introduction of Gamification in Business and Enterprise Management. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Journal of Volgograd State University. Economics], 2022, vol. 24, no. 3, pp. 199-214. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2022.3.16>

УДК 338.27  
ББК 65.05

Дата поступления статьи: 15.06.2022  
Дата принятия статьи: 29.06.2022

## ЗАРУБЕЖНЫЕ ПОДХОДЫ К ВНЕДРЕНИЮ ГЕЙМИФИКАЦИИ В БИЗНЕС И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

**Юлия Вильдановна Багаутдинова**

Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана,  
г. Москва, Российская Федерация

**Виктор Леонидович Малинин**

Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана,  
г. Москва, Российская Федерация

**Аннотация.** В статье исследована практика геймификации как формы организации бизнес-процессов и управления в зарубежной практике. Исследована эволюция теории и практики использования геймифика-

ции в иностранных компаниях, обоснована научная актуальность использования геймификации в качестве альтернативы традиционным формам организации бизнес-процессов и управленческих процессов. Типологизированы подходы к организации геймифицированного управленческого процесса по данным исследования зарубежной практики. На основе анализа экономической результативности практики использования элементов игрового процесса при построении бизнес-процессов и управленческих цепочек определены условия и пределы замещения игровыми формами бизнес-активности традиционных. Определены приоритетные направления, по которым геймификация как форма организации трудовых отношений в коллективе может быть рекомендована организации на основе зарубежного опыта. По результатам обзора опыта использования геймификации в иностранных компаниях выявлены тренды развития рассматриваемого феномена, определены условия «идеального» процесса геймификации с точки зрения зрелой зарубежной компании. Исследованы возможные подходы к построению геймифицированной командной работы с учетом стоящих перед командой сотрудников целей и задач. По результатам проделанной работы авторами разработана система критериев, которым, на их взгляд, должна соответствовать управленческая модель в организации, ориентированной на перестройку системы управления и процессов построения коллектива на основе геймификации.

**Ключевые слова:** менеджмент, управление персоналом, мотивация, инновации, геймификация в маркетинге, геймификация в управлении.

**Цитирование.** Багаутдинова Ю. В., Малинин В. Л. Зарубежные подходы к внедрению геймификации в бизнес и управление предприятиями // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2022. – Т. 24, № 3. – С. 199–214. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2022.3.16>

### **Постановка проблемы**

Отличительной чертой постиндустриальной экономики (Индустрии 4.0) является сращивание факторов производства капитала и труда в рамках нового экономического конструкта, называемого человеческим капиталом. Одновременно снижается роль механического труда, который понимается в контексте настоящей статьи как алгоритмизированная последовательность выполнения простейших трудовых функций, на фоне возрастания творческих способностей сотрудника и его мотивации на достижение результата нестандартными способами. Данные изменения обуславливают актуальность внедрения геймификации в бизнес и управление, так как геймификация позволяет минимизировать использование директив и шаблонов в процессе управления коллективом сотрудников и максимально раскрыть его творческое начало. Индустриальными странами к настоящему времени накоплен значительный опыт использования различных подходов к геймификации. Использование этих подходов в различных сферах экономической деятельности интересно с точки зрения его адаптации применительно к потребностям отечественных компаний интересно как с научной точки зрения, так и с точки зрения прикладных потребностей бизнеса. Особый интерес геймификация как альтернатива традицион-

ных подходов к организации работы трудовых коллективов представляет в условиях посткоронавирусной экономики. Интенсифицировалось внедрение инновационных форм взаимодействия между членами трудовых коллективов организаций, в том числе форм, связанных с дистанционным взаимодействием между географически разобщенными сотрудниками, аутсорсинговых форм взаимодействия и иных форм, не подразумевающих наличия возможности физического контроля со стороны представителя работодателя. Соответственно, неизбежно замещение традиционных прямых форм контроля деятельности сотрудников непрямыми формами направления их деятельности и мотивации на результат, среди которых геймификация по результатам анализа деятельности иностранных компаний является одной из наиболее распространенных и широко представленных в научной литературе.

### **Методика исследования**

Цель научных изысканий – выявление наиболее экономически эффективных зарубежных практик геймификации в бизнесе и управлении, трендов их развития и возможностей их применения сторонними организациями. Авторская гипотеза заключается в том, что посредством сопоставительного анализа многоэтапной эволюции практики гей-

мификации за рубежом возможно выделить рамочные подходы к организации процесса геймификации, актуальные для внедрения в практике организаций, в том числе отечественных. При подготовке статьи авторами использованы **методы** индукции, дедукции, анализа, синтеза, графический метод, исторический метод.

### Результаты исследования

В своем становлении геймификация как мировой тренд развития управленческой и бизнес практики прошла несколько этапов. Переход от одного из соответствующих этапов к другому был обусловлен изменением конъюнктурных рыночных и технологических возможностей.

Геймификация как комплексный инструмент организации взаимодействия в трудовом коллективе начала внедряться в управленческую деятельность относительно недавно. Отдельные элементы геймификации прослеживаются на протяжении всей истории человечества [Gamification as a New Trend ... , 2021], как то: ритуализация поведения членов первобытной общины, ярко выраженное ролевое поведение членов феодалных обществ, социальные нормы, принятые в рамках буржуазного общества, эле-

менты корпоративной культуры. Наряду с этим такие элементы в значительной мере являлись исторически сложившимися и не всегда отвечали целям, не были способны к адаптации, модификации и развитию и не всегда способствовали достижению стоящих перед коллективом целей. Впервые на возможность использования игровой модели взаимодействия в рамках целенаправленной деятельности по построению и развитию управленческой модели компании указал британский специалист в сфере видеоигр Ник Пеллинг в 2002 г. [Ветушинский, 2020]. Развитие идеи совмещения модели стандартного управленческого процесса и модели игрового взаимодействия на уровне научных работ исследователей бизнес-сообщества было осуществлено после 2008 г. в условиях антикризисной перестройки экономик ведущих компаний в условиях дефицита финансовых ресурсов мотивации лояльности сотрудников компании.

Хронология этапов внедрения геймификации в зарубежную управленческую практику представлена в таблице 1. Последовательность внедрения данного инструмента осуществлялось в три этапа, на каждом из которых использовались ранее достигнутые результаты в области готовности компаний к процессу. Как видно из таблицы, каждый из этапов

**Таблица 1. Хронология и экономическое содержание развития геймификации в бизнесе и управлении за рубежом**

**Table 1. Chronology and economic content of the development of gamification in business and management abroad**

Временные рамки этапа	Характер использования геймификации в бизнесе и управлении	Ожидаемый инноватором результат использования геймификации в бизнесе и управлении
2002–2008	Внедрение отдельных элементов игры в процессы взаимодействия клиентов с терминалами в сфере бизнеса	Снижение стресса в процессе осуществления клиентами рутинных и негативно эмоционально окрашенных операций, например, оплаты
2008–2015	Использование элементов игры при организации промоушн-акций, внедрение элементов соревнования между потребителями продукта на основе распределения между победителями предпочтений, бонусных баллов и иных льгот	Снижение уровня критичности восприятия клиентами условий, предлагаемых продавцом в рамках промоушн-акций, использование азарта клиентов для мотивации их на увеличение количества и расширение структуры потребления продукции определенного бренда
2015–2021	Диверсификация маркетинговой практики использования геймификации при взаимодействии с потребителями в иных сферах	Снижение финансовых затрат на поддержание бизнес-процессов и управленческих процессов за счет расширения практики нематериального стимулирования и повышение эффективности применения ранее используемых нематериальных инструментов

*Примечание.* Составлено авторами.

сопровождался как техническими, так и организационно-психологическими инструментами.

Следует отметить, что текущим трендом геймификации в бизнесе и управлении за рубежом является расширение практики геймификации в цифровом пространстве. Наблюдается массовый выход компаний в Интернет, что позволяет геймифицировать процесс взаимодействия с клиентами на платформе собственных сайтов компаний. Именно с цифровизацией связаны прогнозы дальнейшего роста рынка геймификации вплоть до 2025 г., как показано на рисунке 1.

В целом по зарубежным странам геймификация продвижения в настоящее время имеет широкий отраслевой охват, как показано на рисунке 2. Период 2020–2025 гг. за рубежом будет характеризоваться более интенсивной геймификацией рынка сложных продуктов, такие, как услуги банкинга и консалтинга, образовательные услуги на фоне стабилизации уровня геймификации таких традиционных для данной деятельности сфер, как торговля, товары для детей, товары народного потребления. Вместе с тем все большее значение в роли организатора игр продвижения играют экосис-

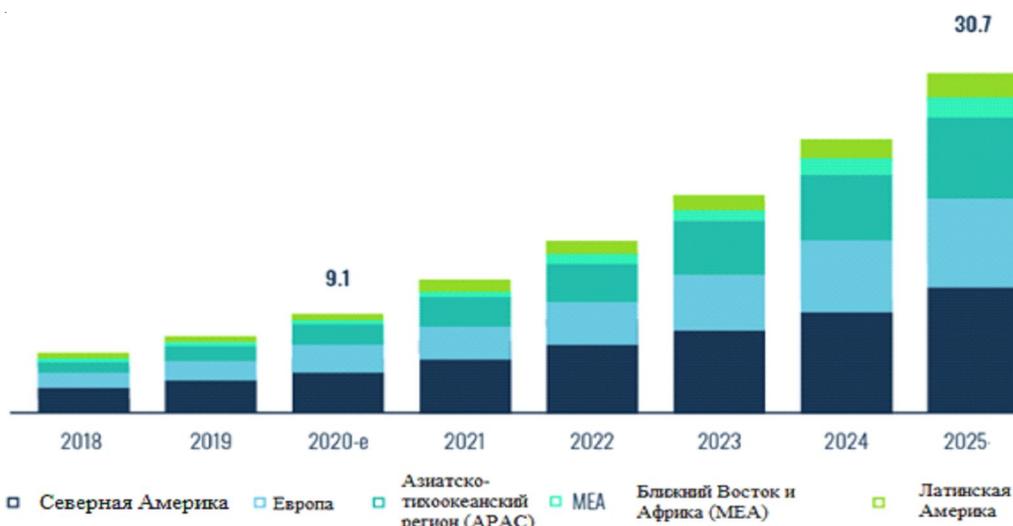


Рис. 1. Прогноз географической структуры и объемов рынка услуг геймификации продвижения, млрд долл. США

Fig. 1. Forecast of the geographical structure and volume of the promotion gamification services market, billion US dollars

Примечание. Составлено авторами по: [Официальный сайт...].

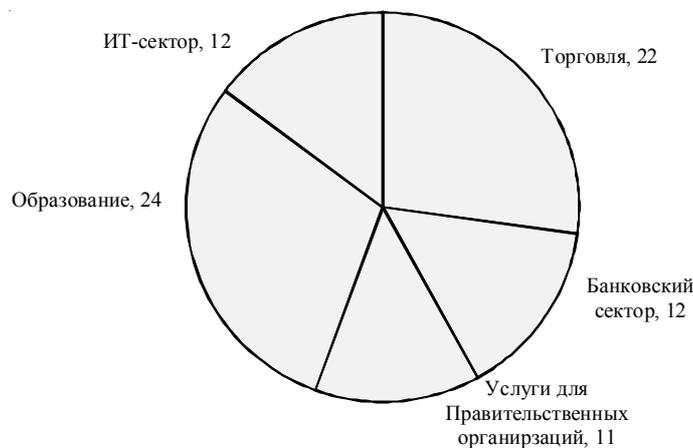


Рис. 2. Отраслевая структура рынка геймификации

Fig. 2. Industry structure of the gamification market

Примечание. Составлено авторами по: [Gamification Market Survey...].

темы, способные совместить игровую и традиционную компоненту разных производителей на базе одного продукта.

Так, наблюдается квестизация продвижения на базе наиболее востребованных за рубежом социальных сетей, таких как Meta\* (Facebook), углубление степени интеграции компаний, занятых распространением товаров, работ и услуг на базе взаимного предоставления бонусов за перекрестную покупку товаров.

Взросший к 2022 г. интерес к геймификации процессов в бизнесе и управлении связан с ростом популярности игрового поведения как поведенческой разновидности. Исследование мирового ранка игр указывает на поступательное, не менее 11 % в среднем за 2010–2020 гг., увеличение рынка игр. Активными геймерами являются более 2,5 млрд человек, то есть более четверти всех живущих людей, включая грудных детей и стариков [Alsaad et al., 2021].

В педагогике и сфере образования также наблюдается дифференциация поведения людей в зависимости от того, осуществляется ли их текущая деятельность в игровом или неигровом формате. Например, школьники и студенты, обучение которых затруднено из-за дефицита внимания, демонстрируют способность к многочасовому добросовестному участию в онлайн-играх. Перенос преимуществ игрофикации рутинных управленческих и бизнес-процессов, таким образом, имеет значительный потенциал по модификации поведенческих паттернов участников этих процессов в соответствии с приоритетами компании – геймификатора.

Текущий этап развития рынка технологий геймификации характеризуется опережающим ростом по сравнению с иными сферами глобального рынка. К 2025 г. прогнозируется четырехкратное увеличение емкости данного рынка по сравнению с уровнем этого показателя на конец XX в., как показано на рисунке 3.

Рассмотрим, какие факторы на начало 2022 г. лежат в основе популяризации геймификации за рубежом и какие сферы управления и бизнеса наиболее полно задействуют потенциал геймификации.

К началу пандемии COVID-19 сферами бизнеса и управления, в которых геймификация получила максимально широкое распространение, стали следующие сферы (см. рис. 4). Рассмотрим особенности подходов использования геймификации в каждой из этих сфер более подробно.

Наиболее динамично развивающимися сферами с точки зрения внедрения геймификации в посткоронавирусный период за рубежом являются следующие:

- управление персоналом;
- маркетинг;
- образование.

Данная практика получила широкое распространение, особенно в США и Японии, как, например, в японской компании UNIQLO. Следует отметить, что подход использования геймификации для мотивации персонала путем нематериального поощрения их конструктивного ролевого взаимодействия максимально эффективен при его использовании в отношении квалифицированных работников.

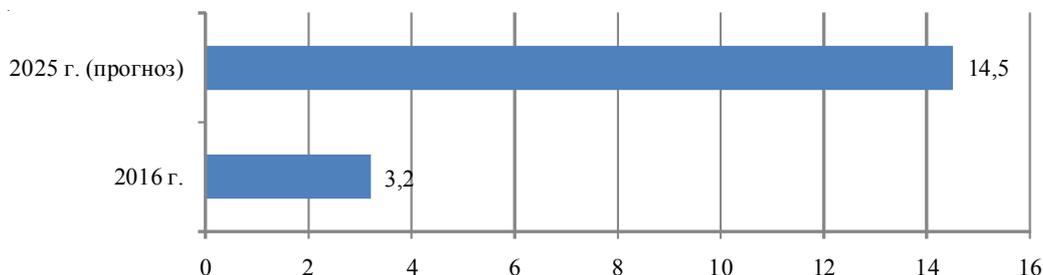


Рис. 3. Прогноз роста зарубежного рынка игровых технологий для управления и бизнеса, млрд долл.

Fig. 3. Forecast of the growth of the foreign market of gaming technologies for management and business, billion dollars

*Примечание.* Составлено авторами по: [Коваленко и др., 2020].

\* Террористическая и экстремистская организация, деятельность которой запрещена на территории Российской Федерации.



Рис. 4. Сферы бизнеса и управления, в которых геймификация получила максимальное распространение

Fig. 4. Areas of business and management in which gamification has become the most widespread

*Примечание.* Составлено авторами.

Именно этим объясняется успешное распространение данного подхода к использованию геймификации в развитых странах, в которых уровень и качество жизни квалифицированных специалистов достаточно высоки.

В рамках анализа алгоритмов внедрения и использования геймификации в деятельности предприятий использовались данные, опубликованные в отечественной и иностранной научной прессе. Результаты анализа наиболее комплексных решений в области геймификации управленческого процесса представлены в таблице 2.

Исследование зарубежной практики геймификации управленческого процесса позволяет сделать следующие обобщенные выводы:

1. Модели геймификации управленческого процесса за рубежом охватывают широкий спектр как управленческих, так и горизонтальных трудовых отношений между членами коллектива, формируемых на стыке психологически детерминированных установок и нормативно оформленных обязанностей работников [Применение модели ... , 2021].

2. Зарубежная практика сформировала устойчивые комплексные модули геймификационных сценариев для внутрикорпоративного трудового процесса. Задачей современного управленца является не разработка сценария

геймификации управленческого процесса «с нуля», а определение оптимальной структуры подходов к геймификации в управлении и бизнесе и адаптации формата использования каждого модуля с учетом подготовленности коллектива и специфики стоящих перед организацией задач.

3. Инструменты мотивации персонала, используемые на базе геймифицированных моделей организации труда, являются по своей сути инструментами нематериального стимулирования [Gamification in Dutch Businesses ... , 2020]. Соответственно, первостепенной задачей, стоящей перед участником экономических отношений, является повышение значимости нематериального стимулирования в системе мотивационных координат работника.

Во всех исследованных зарубежных компаниях (см. табл. 2) ожидаемым результатом геймификации является повышение инициативы работников и их более глубокое вовлечение в процесс развития компании.

Следует отметить, что актуализация интереса работников к участию в делах компаний в рамках геймифицированных трудовых отношений требует своевременного и соразмерного качеству предложенной инициативы реагирования на инициативы работников со стороны руководства компании [Гайд по геймификации ...].

**Таблица 2. Обзор элементов геймификации, использованных в системах управления персоналом в зарубежных компаниях****Table 2. Overview of gamification elements used in personnel management systems in foreign companies**

Компания	Элемент геймификации	Результат внедрения
Manhattan ActiveLabor Management	Использование балльно-рейтинговой системы оценки результатов и организация внутрикорпоративных соревнований	Повышение мотивации сотрудников за счет выявления объективных индикаторов и способностей сотрудников в ходе внутрикорпоративной конкуренции
Target	Визуализация результатов вертикального взаимодействия между сотрудниками	Снижение уровня конфликтности, повышение прозрачности управленческого процесса, снижение скорости исполнения управленческих решений
PwC, Marriott International	Организация участия сотрудников в деловой игре по управлению виртуальным клоном компании работодателя (проекты «Multipoly», «MyMarriottHotel»)	Увеличение степени вовлеченности сотрудников в деятельность компаний, снижение когнитивных барьеров между руководством и подчинёнными, а также когнитивных барьеров между сотрудниками различных структурных подразделений
Amazon	Использование системы рейтингов и присвоение каждому участнику определенного статусного наименования (используется только на уровне управленческого звена)	Увеличение мотивации сотрудников на результат, обеспечение внутрикорпоративной социальной и статусной мобильности в краткосрочном периоде путем ежеквартального изменения статуса участников без изменения их должности и полномочий
YotaxStarWars	Геймификация процесса выполнения плана продаж, при выполнении которого сотрудники получали отметки о прохождении последовательных квестов по борьбе с «темной стороной»	Повышение эмоциональной мотивации сотрудников компании на результат, увеличение позитивного эмоционального сопровождения выполнения сотрудниками рутинных операций, пополнение материальных стимулов лояльности сотрудников нематериальными
Toyota	Внедрение системы личных и командных очков за индивидуальные и командные достижения, присвоение сотрудникам документально оформляемых и присваиваемых в торжественной обстановке статусов на регулярной основе	Поощрение сотрудников на активность в широком спектре видов деятельности, в том числе в области разработки рационалистических предложений в смежных их участкам работы сферах, поощрение сотрудников на планирование многолетней карьеры внутри компании, снижение текучести высококвалифицированных кадров, поощрение лояльности
Apple	Внедрение системы внутрикорпоративных соревнований, порядок организации каждого из которых зависит от экономического и технологического контекста проекта, в котором участвуют сотрудники, использование системы рейтингов	Поощрение вовлеченности сотрудников в интересы корпорации, предотвращение сужения сотрудников сферы своих профессиональных интересов до тех, которые требуются для выполнения непосредственных должностных обязанностей

*Примечание.* Составлено авторами.

4. Одновременно прослеживается корреляция между степенью демократичностью стиля управления руководства и эффективностью процесса геймификации. Так, по данным PwC, только 8 % компаний с авторитарным, на взгляд специалистов данной компании, руководством сумели успешно геймифицировать трудовой процесс, в то время как для компаний с демократическим и условно-демократическим стилем данная цифра достигает более 90 % [Prakash et al., 2021].

Соответственно динамике развития зарубежных рынков геймификации, период 2022–2025 гг. будет характеризоваться более высокой востребованностью игрофицированных подходов во внутренней среде компании. Этот феномен объясняется видоизменением профессионально-мотивационного портрета среднестатистического работника западной компании. Наличие у такого квалифицированного сотрудника собственной подушки безопасно-

сти, преобладание на рынке труда высококвалифицированных специалистов элементов модели «рынка продавца», в частности, развитие индустрии хэджантинга, делает для работодателя мотивацию данного сотрудника на результат методами административного принуждения малопродуктивной. Одновременно с ростом материального благополучия сотрудника возрастает его заинтересованность в удовлетворении высших, с точки зрения пирамиды А. Маслоу, потребностей, в том числе потребностей в самоутверждении и самовыражении, увеличивается. Классический управленческий сценарий «начальник – подчиненный» не дает возможности удовлетворения таких потребностей. Соответственно, высококвалифицированный работник вынужден изыскивать иные площадки удовлетворения подобных потребностей помимо работы.

Использование геймификации в процессе управления персоналом создает условия для устранения указанного выше недостатка. Для этих целей выполнение перечня трудовых обязанностей работника представляется в качестве креста, а выполнение каждого из этапа данного квеста фиксируется не только документально (отчет, служебная записка, подписание акта), но и на уровне внутрикорпоративной системы социально-ролевых индикаторов. Данная система социально-ролевых индикаторов должна быть актуальной для всех сфер жизнедеятельности работника. Так, наряду с актуальностью на уровне оценки КРІ сотрудника социально-ролевые индикаторы должны охватывать такие сферы, как:

- сферу неформальной системы отношений в компании;
- сферу неформальной иерархии в коллективе;
- сферу социальной дифференциации коллектива на уровне визуализации их ролевых позиций; так, вне зависимости от занимаемой данным сотрудником должности система социально-ролевых индикаторов должна полностью отображать результаты, достигнутые данным сотрудником в данной компании;
- сферу отношений, связанных с реализацией межличностных и межкомандных конфликтов; рекомендуется геймификация реально существующих объективных и субъективных конфликтов участников в форме командных

противостояний, в которых команды формируются на уровне ранее идентифицированных сторон конфликта (группы работников, структурные подразделения и т. д.), а результаты командных противостояний фиксируются как последовательность интегрированных показателей, формируемых на основе социально-ролевых индикаторов членов этих команд.

Подобный подход реализовать потребность в самоутверждении и самовыражении путем перевода результатов его производственной деятельности в показатели, идентифицирующие его положение в трудовом коллективе. Таким образом, наряду с объективными экономическими результатами, предусмотренными трудовым контрактом, такими, как заработная плата, социальные гарантии и иные материальные составляющие, результат труда высококвалифицированного сотрудника через геймификацию получает социально-эмоциональное измерение [Diefenbach et al., 2019]. В рамках социально-эмоциональной системы координат сотрудник имеет возможность удовлетворять сложные потребности по А. Маслоу и, таким образом, снять противоречие между экономической и социальной составляющей своей жизнедеятельности на работе.

Иностранские практики геймификации процесса управления трудовыми коллективами образца 2010–2021 гг. также включают в себя геймификацию элементов социальной сферы работника вне его служебного времени. Так, в рамках тимбилдинговых мероприятий практикуются ролевые игры, являющиеся фантазийными имитациями типовых для данных компаний управленческих ситуаций [Trinidad et al., 2021]. Кроме того, социально-ролевые индикаторы на предприятиях, использующих геймифицированные подходы к управлению персоналом, включают в качестве составного элемента индикаторы оценки результатов деятельности работников во вне рабочее время. Достижение заданных показателей этих индикаторов не является обязательным в соответствии с контрактом, однако учитывается при составлении как персональных, так и командных рейтингов.

Обратимся к результатам исследования статистики последствий внедрения геймификации в деятельность зарубежных компаний. Инфографика, представленная на рисунке 5,

позволяет утверждать, что последствия геймификации могут быть как положительными, так и отрицательными.

Геймификация плохо сочетается как со снижением эмоциональной насыщенности всего спектра управленческих взаимодействий, так и с реструктуризацией условий таких взаимодействий, так как сотрудники такой акт воспримут изменением правил игры в процессе игры [Gamification in Training ... , 2021].

Одновременно, усложнение правил управленческого взаимодействия затрудняет возможность своевременно реагировать на несоответствие геймифицированных правил взаимодействия и реальной конъюнктуры. Именно возможностью использовать со стороны работника такого несоответствия объясняется увеличение случаев прокрастинации, фальсификации и получения необоснованного вознаграждения после внедрения элементов геймификации в управленческий процесс. Так, использование компанией Walmart в 2019 г. системы бонусов сотрудникам – лидерам продаж привел к возникновению случаев договорных распределений клиентов [Koivisto et al., 2019]. В соответствии с внедренной системой рейтингов премия выделялась сотрудникам, объем продаж которых превышал среднекорпоративную более чем на 15 %. Игровая механика была взломана сотруд-

никами магазина за счет оформления большей части продаж на одного из них, фиктивные лидеры чередовались ежеквартально.

На основе обзора зарубежной практики геймификации управленческого процесса подготовлен SWOT-анализ результатов, ожидаемых от внедрения геймификации в управленческий процесс иностранных компаний. Данный SWOT-анализ делался на материалах исследования крупных транснациональных торговых и ИТ-компаний, а также данных исследований международных аналитических компаний за 2020–2021 гг. (см. табл. 3). Полученные результаты позволяют утверждать, что внедрение геймификации в управленческий процесс способствует обеспечению более эффективное использование человеческого ресурса, в том числе неявных и не подлежащих стандартизации в рамках должностной инструкции элементов человеческого капитала, таких как креативность, инициативность и лояльность компании. Наряду с этим процесс геймификации управленческого процесса и внутрикорпоративной организации труда в целом сопряжен со значительными затратами. Анализ географической составляющей позволяет выявить прямую корреляцию между популярностью геймификации и долей расходов на персонал в компаниях. В странах с высо-

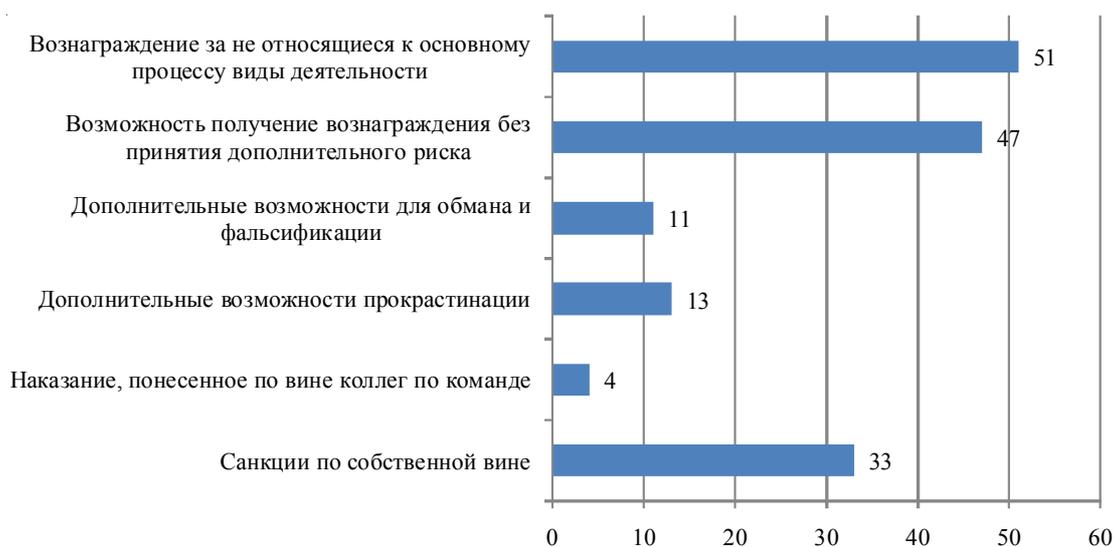


Рис. 5. Доля сотрудников зарубежных компаний, получивших определенный результат геймификации их трудового процесса, % к количеству опрошенных, 2016 г.

Fig. 5. The share of employees of foreign companies who received a certain result of the gamification of their work process, % of the number of respondents, 2016

Примечание. Составлено авторами.

кой долей расходов на персонал (Ю. Корея, Сингапур, Япония) геймификация используется чаще, с низкими – реже [Lipson, 2021].

Балльно-рейтинговая система ранжирования используется чаще всего в компаниях, ориентированных на максимальное использование человеческого ресурса на ранних стадиях вовлечения сотрудников. Ориентация на результат при таком подходе к геймификации управленческого процесса высока, однако она часто достигается в ущерб целям командообразования. Коллективы, практикующие данный подход к геймификации, характеризуются высокой конфликтностью и низкой степенью взаимопомощи между сотрудниками при достаточно высокой индивидуальной производительности труда и квалификации каждого из них.

Наиболее значимыми подходами к процессу геймификации в зарубежных компаниях являются следующие:

1. Подход, основанный на ранжировании сотрудников на основе их оценки балльно-рейтинговой системы; балльно-рейтинговая система оценки определяет как возможность получения определенных бонусов сотрудником

(премия, продвижение по профессиональной и карьерной лестнице, участие в перспективных проектах и т. д.), так и риски, а именно: риск выбытия из команды после окончания контракта, риск понижения в должности, риск исключения их перспективных проектов и команд, риск получения штрафа.

Сильной стороной рейтингового подхода к геймификации является перманентная возможность держать сотрудников в тонусе, легкость адаптации «правил игры» к конъюнктурным требованиям, возможность индивидуального подхода к сотруднику за счет усложнения структуры рейтинговых оценок. Вместе с тем, такой подход сопряжен с риском эмоционального выгорания работников и рисками утраты наиболее ценных работников, а также возникновения у работника провалов, обусловленных негативных эмоциональным фоном.

2. Подход, основанный на представлении рутинных трудовых процессов в формате квестов. Такой подход характеризуется более высокой эмоциональной насыщенностью системы поощрения сотрудников. В отличие от балльно-рейтинговой системы, мотивация со-

**Таблица 3. SWOT-анализ результатов внедрения геймификации в управленческий процесс в зарубежных компаниях**

**Table 3. SWOT analysis of the results of introducing gamification into the management process in foreign companies**

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– максимальное раскрытие и вовлечение человеческого капитала;</li> <li>– мотивация сотрудников на результат, увеличение самодисциплины и самоконтроля персонала;</li> <li>– выявление дефектов управленческой системы и дефектов целеполагания на ранних стадиях;</li> <li>– повышение значимости для персонала вторичных инструментов нематериального стимулирования;</li> <li>– повышение качества внутрикорпоративного и внутригруппового взаимного контроля сотрудников</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– создание дополнительного прессинга на сотрудников в социально-психологической плоскости;</li> <li>– требование дополнительных затрат на поддержание геймифицированного формата осуществления рутинных управленческих взаимодействий;</li> <li>– повышение риск инспирирования внутрикорпоративных конфликтов;</li> <li>– малоэффективность в условиях ориентации сотрудников на финансовые стимулы;</li> <li>– создание рисков «взлома» игровых паттернов сотрудниками</li> </ul>
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ускорение и повышение эффективности командообразования;</li> <li>– подчинение сферы неформального взаимодействия между сотрудниками корпоративным целям;</li> <li>– диверсификация использования человеческого потенциала работников;</li> <li>– облегчение децентрализации системы управления и развития системы делегирования полномочий</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– отказ сотрудников от серьезного восприятия геймифицированного процесса;</li> <li>– развитие межкомандных соревнований в деструктивном ключе и их перерастание в межличностные и межкомандные деструктивные конфликты;</li> <li>– манипулирование сотрудниками системой геймифицированных показателей</li> </ul>

*Примечание.* Составлено авторами.

трудника осуществляется при этом подходе работодателем опосредовано, через воздействие на него посредством настроений внутри его коллектива. Квестовая геймификация трудового процесса имеет целью вывести часть трудовых процессов, осуществляемых работником, за рамки финансовых отношений и заставить сотрудника психологически принять ответственность за достижение корпоративных целей даже без наличия у него финансовой заинтересованности в их достижении. Вместе с тем для компаний, практикующих квестовый подход к геймификации, характерна более активная профессиональная и эмоциональная поддержка молодых специалистов и большая заинтересованность руководства в сохранении существующей структуры команды сотрудников, меньший психологический прессинг и более высокий уровень взаимной поддержки сотрудников в сложных ситуациях.

3. Подход, основанный на дополнении традиционных управленческих воздействий геймифицированными. При данном подходе характерно совмещение геймификации определенных участков производственного процесса при сохранении стандартной формы взаимодействия на остальных участках. Данный подход в экономической литературе носит название проектного [Walls, 2021] и реализуется зарубежными компаниями избирательно.

Примерами реализации подхода проектной геймификации является:

- передача инженерных (компания Samsung) и программных (компаний TAdviser) решений на аутсорсинг тем партнерам, которые лучше конкурентов на конкурсной основе справятся с решением творческой задачи; при этом в жюри, определяющим победителя, были в том числе представители конкурирующих сторон, в обязанности которых входила аргументация вынесенного ими решения;
- геймификация в форме производственного соревнования выполнения производственного плана в компании Ford в условиях саботажа частью коллектива этого плана [Prakash et al., 2021].

Зарубежная практика также продемонстрировала, что важное значение при внедрении элементов геймификации играет способность организации минимизировать негатив-

ные последствия допущенных на начальных этапах ошибок геймификации и сопротивления сотрудников и обеспечить долговременность геймифицированных правил. Кроме того, зарубежная практика позволяет определить круг управленческих и трудовых отношений, в наибольшей мере соответствующих запросам на геймификацию на ранних стадиях внедрения. Так, особое значение за рубежом уделяется внедрению геймификации производственного и трудового процесса в сферы, связанные с рутинными работами и работами, выполнение которых сопряжено со значительными эмоциональными издержками работника [Gamification in Training ... , 2021]. Сфера концентрации работников с соответствующим характером работ – взаимодействие с клиентами. На рисунке 6 представлена инфографика, собранная на основе исследований геймификации B2C процессов в Греции с точки зрения оценки работниками результативности данных процедур.

Представленные на рисунке 6 результаты доказывают необходимость для внедрения элементов геймификации временного периода не менее 1 года для того, чтобы обеспечить адаптацию всех участников. Кроме того, представленная инфографика указывает на необходимость активного содействия со стороны руководства организации процессу геймификации как на начальном этапе, так и на более поздних этапах.

Более высокая оценка результативности геймификации трудового процесса и мотивация на его дальнейшую геймификацию в греческих компаниях со стороны руководящего состава объясняется следующим:

- менеджмент организации является более подготовленным к командной работе структурным элементом рабочей силы компании, в то время как для трудового коллектива в целом характерна большая аморфность из-за наличия случайных, не интегрированных в систему корпоративных ценностей лиц, а также меньшая заинтересованность в максимизации результатов компании со стороны работников низового звена;
- возможность для руководителя в короткие сроки получать бонусы от своего вклада в геймифицированный процесс из-за более высокой вовлеченности, в то время как для

рядового работника возможность получения таких бонусов на перманентной основе затруднена.

Поскольку современный рынок геймифицированных управленческих продуктов глобален по своей сути и предлагает стандартные модульные решения, греческая выборка репрезентативна для первичной оценки результативности всего зарубежного опыта геймификации в сфере управления [Alsaad et al., 2021]. Вместе с тем прямая привязка прогнозов, ожидаемых отдельно взятой компанией, – участников глобальных экономических отношений к усредненным показателям, полученным по представленной выборке, мало приемлема. Это обусловлено модульной структурой стандартных для зарубежной практики решений в сфере геймификации управленческого процесса [Применение модели ... , 2021].

Наряду с процессами управления персоналом и тимбилдингом геймификация в настоящее время широко распространена в маркетинге. В таблице 4 собран и проанализирован опыт использования геймификации зарубежными компаниями в части решения задачи продвижения товаров. Современной особенностью геймификации мероприятий, связанных с предвидением товаров зарубежными компаниями, является совмещение инстру-

ментария геймификации и PR-компаний с использованием всех форм связи с клиентом для создания для клиента замкнутого информационного пространства, способного сформировать комплексный эмоциональный посыл.

Дальнейшее ее развитие будет зависеть от соотношения значимости нематериальных и материальных стимулов для работника и интенсивности процессов конвергенции рабочего и личного цифрового пространства человека. Вместе с тем уже сейчас можно утверждать, что роль геймифицированных подходов к организации бизнеса и управленческих процессов в 2022–2030 гг. будет увеличиваться, а в основе геймификации будут положены механизмы поощрения конкурентного управляемого организатором игры соперничества между участниками геймифицированных процессов.

В целом зарубежная практика использования геймификации в бизнесе и управлении в настоящее время находится в трансформационном состоянии.

### Выводы

Таким образом, наиболее поддающимися геймификации видами экономического взаимодействия являются внутрикорпоративные



Рис. 6. Оценка результативности использования геймификации в B2C сегменте, 2017 г.

Fig. 6. Evaluation of the effectiveness of using gamification in the B2C segment, 2017

Примечание. Составлено авторами по: [Baušys et al., 2021].

взаимодействия в сфере управления персоналом и маркетинговые взаимодействия. Актуальность геймификации как формы нематериального стимулирования возростала пропорционально улучшению качества жизни населения в наиболее развитых странах и увеличению роли неформального статуса участника межличностных отношений наряду с его официальным (должностным) статусом.

История внедрения геймификации в бизнесе и управлении за рубежом может быть разделена на три этапа. Зародившись как инструмент переноса позитивной эмоциональной мотивации участников игрового процесса, геймификация в настоящее время развивается как самостоятельное направление управленческой деятельности и деятельности по организации бизнеса. Исследованные в настоящей статье компании используют геймификацию в качестве дополнительного инструмента нематериальной мотивации сотрудников на результат. Геймификация управленческого и бизнес-процесса требует глубокой перестройки

системы управленческих и деловых отношений геймифицирующей соответствующие процессы организации на основе поддержки ранее сформированных социальных и эмоциональных установок контрагентов. Наиболее успешными среди исследованных проектов по геймификации и управлению и бизнесе являются проекты, реализуемые крупными компаниями. Данный феномен объясняется тем, что крупные компании в рамках формирования геймифицированной системы отношений способны создать для своих работников и покупателей замкнутую экосистему социально-экономического взаимодействия с заранее сформированными правилами. На ранних этапах процесса геймификации эти правила формируются с учетом социально-психологических и экономических запросов работников и клиентов и на основе достижений экономики, психологии и социологии. Компании, которые имеют сложившиеся геймифицированные бизнес- и управленческие системы, а к ним в настоящее время относится подавляющее боль-

**Таблица 4. Подходы к геймификации процесса продвижения продукции, реализуемой иностранными компаниями**

**Table 4. Approaches to gamification of the process of promoting products sold by foreign companies**

Подход	Экономическое содержание	Ожидаемые результаты	Примеры реализации
Квестизация процесса потребления	Анансирование квеста, достижения которого обеспечиваются за счет расширения потребления указанных наименований продукции	Расширение среднестатистическим покупателем потребления до уровня, при котором расчетные выплата на призы на одного покупателя окажутся ниже дополнительной прибыли на одного покупателя	CocaCola, Mars (возможность выигрыша призов путём сбора выигрышных оберток и крышечек продукции)
Вовлечение покупателя в процесс продвижения	Вовлечение покупателя в процесс продвижения продукции путем предоставления ему бонусов, предпочтений и статусов за каждого вовлеченного	Расширение объема продаж с использованием стратегии сетевого маркетинга без расширения финансирования маркетинговой компании на начальный ее этапах	Loreal, Oriflame (предоставление бонусов и статусов за распространение косметики), Jeunesse (предоставление бонусов и статусов за распространение продуктов здорового питания)
Ориентация на целевую аудиторию	Предоставление ролевых статусов и статусов с правом на участие лицам, ранее вовлеченным в данную игровую среду. К таковым чаще всего относятся дети, фанаты и иные лица с повышенным уровнем эмоциональной привязки	Возможность коммерциализации деловых отношений с одним из обладателей сторонних игровых платформ в формате предоставления доступа клиенту к этой игровой платформе в обмен на покупку товара определенно-го производителя	Яйца Kinder Surprise (помещение куколок тематических персонажей из мультфильма в продукт), CitiBank (Предоставление клиентам, приобретшим пакет на не менее 1 млн \$ возможности участия в футбольной команде)

*Примечание.* Составлено авторами.

шинство транснациональных компаний, способны к реализации обратного процесса: перестройке структуры кадрового состава и запросов клиентуры таким образом, чтобы их установки обеспечивали их нематериальную заинтересованность участия в геймифицированных мероприятиях.

Становление геймификации как типовой формы нематериального стимулирования в иностранных компаниях сопровождалось такими процессами, как стандартизация структуры геймифицируемых элементов и алгоритмизация процессов геймификации типовых элементов управленческой системы и бизнес-процессов. Одновременно повышались требования к качеству исполнений геймификации, формировались профессиональные участники рынка услуг по геймификации в бизнесе и управлении.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Ветушинский, А. С. Более, чем просто средство: новый подход к пониманию геймификации / А. С. Ветушинский // Социология власти. – 2020. – № 3 (30). – С. 14–31.
- Гайд по геймификации компании Zany. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://zany.pt/en/gamification-guide-2021/>. – Загл. с экрана.
- Коваленко, Б. Б. Геймификация как инструмент принятия управленческих решений / Б. Б. Коваленко, Т. И. Гусарова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2020. – № 1. – С. 103–111.
- Официальный сайт аналитического агентства Groth engineering. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://www.growthengineering.co.uk/19-gamification-trends-for-2021-2025-top-stats-facts-examples>. – Загл. с экрана.
- Применение модели «экономического креста» в проектировании системы цифрового сопровождения экономического процесса / Д. В. Тимохин [и др.] // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2021. – № 2. – С. 37–48.
- Alsaad, F. Gamification-as-Innovation: A Review / F. Alsaad, C. M. Durugbo // International Journal of Innovation and Technology Management. – 2021. – Vol. 18, № 5. – Art. 2130002. – DOI: 10.1142/S0219877021300020
- Baušys, R. Participant Trustworthiness Analysis in the Game-Based Urban Planning Processes by Promethee-Mgqnn Approach / R. Baušys, I. Leščauskienė, R. Semėnas // Journal of Civil Engineering and Management. – 2021. – Vol. 27 (6). – P. 427–440. – DOI: <https://doi.org/10.3846/jcem.2021.15263>
- Diefenbach, S. Counterproductive Effects of Gamification: An Analysis on the Example of the Gamified Task Manager Habitica / S. Diefenbach, A. Müssig // International Journal of Human-Computer Studies. – 2019. – Vol. 127. – P. 190–210. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.09.004>
- 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
- 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
- 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>
- 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. – Electronic text data. – Mode of access: <https://www.marketwatch.com/press-release/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-2021-10-03>. – Title from screen.
- Koivisto, J. The Rise of Motivational Information Systems: A Review of Gamification Research / J. Koivisto, J. Hamari // International Journal of Information Management. – 2019. – Vol. 45. – P. 191–210. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>
- Lipson, S. D. Platforming Gamification as a Means of Engagement in Employee Recruitment and Onboarding / S. D. Lipson // Management Undergraduate Honors Theses Retrieved. – 2021. – Electronic text data. – Mode of access: <https://scholarworks.uark.edu/mgmtuht/11>. – Title from screen.
- Prakash, D. Designing a Comprehensive Gamification Model and Pertinence in Organisational Context to Achieve Sustainability / D. Prakash, P. Manchanda // Cogent Business & Management. – 2021. – Vol. 8 (1). – DOI: 10.1080/23311975.2021.1962231
- Trinidad, M. Gamification in IT Service Management: A Systematic Mapping Study / M. Trinidad,

- E. Orta, M. Ruiz // *Appl. Sci.* – 2021. – Vol. 11 (8). – Art. 3384. – DOI: <https://doi.org/10.3390/app11083384>
- Walls, P. J. Investing in Human Capital: Achieving Organizational Competitiveness Through Gamification / P. J. Walls // *ENDLESS: International Journal of Future Studies.* – 2021. – Vol. 4(1). – P. 1–7.
- REFERENSES**
- Vetushinskij A.S. Bolee, chem prosto sredstvo: novyj podhod k ponimaniy gejmfikacii [More Than Just a Tool: A New Approach to Understanding Gamification]. *Sociologiya vlasti* [Sociology of Power], 2020, no. 3 (30), pp. 14-31.
- Gajd po gejmfikacii kompanii Zany* [Zany Gamification Guide]. URL: <https://zany.pt/en/gamification-guide-2021/>
- Kovalenko B.B., Gusarova T.I. Geymfikatsiya kak instrument prinyatiya uprav-lencheskikh resheniy [Gamification as a Tool for Making Managerial Decisions]. *Nauchnyj zhurnal NIU ITMO. Seriya: Jekonomika i jekologicheskij menedzhment* [Scientific Journal Nru Itmo. Series Economics and Environmental Management], 2020, no. 1, pp. 103-111.
- Oficial'nyj sajт analiticheskogo agentstva "Growth engineering"* [Official Website of the "Growth Engineering Analytical Agency"]. URL: <https://www.growthengineering.co.uk/19-gamification-trends-for-2021-2025-top-stats-facts-examples/>
- Timohin D.V., Panin A.V., Vorona V.YU., Strelka E.A. Primenenie modeli «ekonomicheskogo kresta» v proektirovanii sistemy cifrovogo soprovozhdeniya ekonomicheskogo processa [Application of the "Economic Cross" Model in the Design of a Digital Support System for the Economic Process]. *ETAP: ekonomicheskay teoriya, analiz, praktika* [Stage: Economic Theory, Analysis, Practice], 2021, no. 2, pp. 37-48.
- Alsaad F., Durugbo C.M. Gamification-as-Innovation: A Review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2021, vol. 18, no 5, art. 2130002. DOI: 10.1142/S0219877021300020
- Baušys R., Leščauskienė I., Semėnas R. Participant Trust-Worthiness Analysis in the Game-Based Urban Planning Processes by Promethee-Mgqnn Approach. *Journal of Civil Engineering and Management*, 2021, vol. 27 (6), pp. 427-440. DOI: <https://doi.org/10.3846/jcem.2021.15263>
- 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, pp. 190-210. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.IJHCS.2018.09.004>
- Rodrigues I.M.F.M., Soares N.F.M., Lopes J.M., Oliveira J.C., Lopes J.M.N.G. Gamification as a New Trend in the Co-creation Process. *Revista de Administração Mackenzie*, 2021, vol. 22 (4), pp. 1-33. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMR210132
- Van der Heijden B.I.J.M., Burgers M.J, Kaan A.M, Lamberts B.F., Migchelbrik K., Van den Ouweland R.C.P.M., Meijer T. Gamification in Dutch Businesses: an Explorative Case Study. *SAGE Open*, 2020, October. DOI: 10.1177/2158244020972371
- Santos S.A., Trevisan L.N., Veloso E.F.R., Treff M.A. Gamification in Training and Development Processes: Perception on Effectiveness and Results. *Revista de Gestão*, 2021, vol. 28, no. 2, pp. 133-146. DOI: <https://doi.org/10.1108/REG-12-2019-0132>
- 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/press-release/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-2021-10-03>
- Koivisto J., Hamari J. The Rise of Motivational Information Systems: A Review of Gamification Research. *International Journal of Information Management*, 2019, vol. 45, pp. 191-210. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>
- Lipson S.D. Platforming Gamification as a Means of Engage-Ment in Employee Recruitment and Onboarding. *Management Undergraduate Honors Theses Retrieved*, 2021. URL: <https://scholarworks.uark.edu/mgmtuht/11>
- 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
- Trinidad M., Orta E., Ruiz M. Gamification in IT Service Management: A Systematic Mapping Study. *Appl. Sci*, 2021, vol. 11, art. 3384. DOI: <https://doi.org/10.3390/app11083384>
- Walls P.J. Investing in Human Capital: Achieving Organizational Competitiveness Through Gamification. *ENDLESS: International Journal of Future Studies*, 2021, vol. 4 (1), pp. 1-7.

### **Information About the Authors**

**Yulia V. Bagautdinova**, Postgraduate Student, Bauman Moscow State Technical University, 2-ya Baumanskaya St, 5, Bld. 1, 105005 Moscow, Russian Federation, bagautdinovajulia@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5427-2093>

**Viktor L. Malinin**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Bauman Moscow State Technical University, 2-ya Baumanskaya St, 5, Bld. 1, 105005 Moscow, Russian Federation, mvl@bmstu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7833-6733>

### **Информация об авторах**

**Юлия Вильдановна Багаутдинова**, аспирант, Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана, ул. 2-я Бауманская, 5, корп. 1, 105005 г. Москва, Российская Федерация, bagautdinovajulia@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5427-2093>

**Виктор Леонидович Малинин**, кандидат экономических наук, доцент, Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана, ул. 2-я Бауманская, 5, корп. 1, 105005 г. Москва, Российская Федерация, mvl@bmstu.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7833-6733>