

УДК 338.58:65.014

Ліпич Любов,
доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет,
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0002-9059-7271,
e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-136-142>

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Мета статті - охарактеризувати такий інструмент стратегічного управління як гейміфікація та її здатність за короткий час підвищувати ефективність управління людським капіталом при збереженні раціональності цього управління. Встановлено, що сучасні визначення стратегічного управління акцентують увагу на таких його аспектах: стабільність конкурентних позицій, стійкість довготривалих результатів, правильність реакцій на зміни у зовнішньому середовищі. Це вказує на необхідність співвіднесення стратегічного управління людським капіталом зі стратегічним управлінням підприємством таким чином, щоб цілі щодо потреб у ресурсах для досягнення цих цілей були максимально співставними. Тобто, стратегія розвитку людського капіталу повинна впливати із загальної стратегії розвитку підприємства.

Доведено, що стратегія розвитку людського капіталу повинна ідентифікувати методи управління ним, щоб максимально швидко і ефективно досягати поставлених цілей. Найефективнішим методом переконання команди досягти цілей є мотивація. Проте популярні форми мотивації не працюють в довгостроковій перспективі. Тобто, йдеться про перехід від купівлі працівників до формування їхньої відданості. Ефективне залучення є результатом не економічних вигод, а внутрішніх переконань, які є результатом змінних, пов'язаних з організаційною культурою.

Обґрунтована необхідність впровадження такого інструменту стратегічного управління як гейміфікація в загальну стратегію розвитку людського капіталу. Завдання стратегічного управління людським капіталом полягає в тому, щоб зібрати лояльних, висококваліфікованих і відповідальних працівників, відданих і мотивованих для досягнення довгострокових цілей. Відповіддю на ці вимоги є гейміфікація - спосіб впливу на людську поведінку, який базується на використанні ігрових елементів. За своєю концепцією ігри схожі на стратегію, оскільки вони мають структуру, правила та цілі. Подібно до стратегічного управління на підприємстві, у грі ми досягаємо мети (перемоги), виконуючи певні завдання. Висока варіативність ігор забезпечує здатність працівників адаптуватися до середовища. У сучасній економіці лише гнучкі організації здатні швидко реалізовувати нестандартні замовлення, і цьому сприяє гейміфікація.

Ключові слова: стратегія розвитку людського капіталу, стратегічне управління, заангажований працівник, гейміфікація, організаційна культура, ігрові елементи.

Lubov Lipych,
D.Sc. (Economics), Professor,
Lutsk National Technical University,
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Lutsk.

GAMIFICATION AS A COMPONENT OF STRATEGIC HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT MANAGEMENT

The purpose of the article is to characterize such a tool of strategic management as gamification and its ability to increase the efficiency of human capital management in a short time while maintaining the rationality of this management. It was established that modern definitions of strategic management focus on its following aspects: stability of competitive positions, stability of long-term results, correctness of reactions to changes in the external environment. This indicates the need to correlate the strategic management of human capital with the strategic management of the enterprise in such a way that the goals regarding the need for resources to achieve these goals are as

comparable as possible. That is, the strategy of human capital development should derive from the general strategy of the company's development.

It has been proven that the strategy of human capital development should identify the methods of its management in order to achieve the set goals as quickly and efficiently as possible. The most effective method most often used to convince the team to achieve goals is motivation. However, popular forms of motivation may not work in the long run. That is, it is about the transition from buying employees to forming their loyalty. Effective engagement is not the result of economic benefits, but internal beliefs that result from variables related to organizational culture.

The need to introduce such a strategic management tool as gamification into the general strategy of human capital development is well-founded. The task of strategic human capital management is to gather loyal, highly qualified and responsible employees, dedicated and motivated to achieve long-term goals. The answer to these requirements is gamification - a method of influencing human behavior based on the use of game elements. In concept, games are similar to strategy in that they have structure, rules, and goals. Similar to strategic management in an enterprise, in the game we achieve a goal (victory) by completing certain tasks. The high variability of games ensures the ability of employees to adapt to the environment. In today's economy, only flexible organizations are able to quickly implement non-standard orders, and this is facilitated by gamification.

Key words: human capital development strategy, strategic management, engaged employee, gamification, organizational culture, game elements.

Постановка проблеми. Військова агресія РФ і введення воєнного стану вплинули на всі сфери життя українців. Для кожного керівника головним завданням стало збереження своєї організації та її персоналу. Сьогодні персонал розглядають як капітал підприємства, який значною мірою визначає успішність діяльності останнього.

Ситуація на ринку праці є дуже динамічною та водночас складною для роботодавців - для придбання та підтримки інтелектуального капіталу компанія повинна адаптувати свою діяльність до потреб і очікувань працівників. Водночас з'являється багато тенденцій, спрямованих на полегшення залучення та посилення лояльності працівників, що має пряму вплив на досягнення ними цілей компанії. Одна з таких тенденцій це гейміфікація. Про це свідчать дослідження агенції TalentLMS у США в 2018, в ході якою опитано 400 респондентів (віком 18–69 років), кожен із яких мав досвід використання гейміфікації на робочому місці в додатку/програмному забезпеченні, яким вони регулярно користувалися. Було виявлено, що 80 % працівників позитивно ставляться до гейміфікації на роботі. Більшість опитаних вважають, що вона робить їх продуктивнішими (87%), зайнятішими (84%) і щасливішими (82 %) на роботі; 75 % респондентів з великою ймовірністю погоджуються, що працюватимуть продуктивніше, якщо їх робота стане більш ігровою. Лише 7 % респондентів вказали, що мотивацією для виконання нудного/складного завдання для них стане уникнення покарання [1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вперше термін “стратегічне управління” запропонував І. Ансофф [4]. Також вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили такі вчені, як: П.Е.Друкер [7], Р. МакГі [8], А. Ренні [8], Г. Мінцберг, О.С. Кузьмін, Л.Г. Ліпич[6], С. Хафф[9], А. Флорйд[9], С.В. Шерман[9], Х.Д. Тер’єсен [9], І. О. Перерва[5], В. Ю. Єдинак [5]. та інші.

Проблематику гейміфікації в HR досліджували: Б. Баркл [13], Е. Зоє [1], К. Вербах, Н. Пеллінг [11], Дж. Макгонігал [12], К. Меске [12], Т. Брокманн [12], К. Вільмс [12], С. Штігліц [12] Н.Флемінг [13] та інші.

Мета статті - охарактеризувати такий інструмент стратегічного управління як гейміфікація та її здатність за короткий час підвищити ефективність управління людським капіталом при збереженні раціональності цього управління. Як метод дослідження використано бібліографічний аналіз.

Виклад основного матеріалу дослідження. За перший рік повномасштабної війни економіка України впала на третину: за даними Держстату, країна втратила 29,1% реального ВВП [2]. Найсерйознішим викликом для України став масовий відтік людей - з початку війни з країни виїхало близько 7,8 мільйона осіб. Близько 4,8 млн з них отримали тимчасовий прихисток в інших країнах. Водночас, приблизно 6,5 млн осіб стали внутрішньо переміщеними, проте лише половина з них отримала офіційний статус внутрішньо переміщених. Тільки 40% із них змогли працевлаштуватися [3].

Такі умови безперечно стають загрозою для існування бізнесу та впливають на його ефективність. Тож для кожного роботодавця важливо спрямувати усі зусилля на збереження людського капіталу через адаптацію нових інструментів до існуючих механізмів стратегічного управління. Саме таким інструментом є гейміфікація.

Окремі підрозділи підприємства формуючи свою структуру, здійснюють вплив через свої знання та навички на досягнення загальних цілей. Останні визначаються стратегією розвитку підприємства, яка необхідна в сучасних реаліях ведення бізнесу, бо вказує на його можливі еволюції через загрози для виконання завдань, які визначаються середовищем. За визначенням І. Ансоффа стратегія це «діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням зв'язку між нею та зовнішніми середовищем, яке відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог» [4]. Важливо, щоб компанія, при управлінні потенціалом своїх ресурсів, не уникала змін, які, як зазначає П. Е. Друкер, безсумнівно будуть. У сучасному світі їх виникнення займає не десятиліття чи роки, а потребує реакції менеджерів протягом місяців або навіть днів.

Кожну стратегію можна динамічно змінювати, оскільки вона, в першу чергу, призначена для підтримки використання потенціалу організації та вказує на загальний напрямок її розвитку. Звідси лише крок до створення більш детальних елементів загальної стратегії, яка безсумнівно включатиме стратегію розвитку людського капіталу. Сучасні визначення стратегічного управління акцентують увагу на таких його аспектах: стабільність конкурентних позицій, стійкість довготривалих результатів, правильність реакцій на зміни у зовнішньому середовищі. Тобто стратегічне управління можна визначити як метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їх інтересів і зацікавленості у реалізації стратегії компанії [5]. Це вказує на необхідність співвіднесення стратегічного управління людським капіталом в організації зі стратегічним управлінням підприємством таким чином, щоб цілі та прийняті припущення щодо потреб у ресурсах для досягнення цих цілей були максимально співставними. Одним словом, стратегія розвитку людського капіталу повинна впливати із загальної стратегії розвитку підприємства, адже лише тоді вона матиме шанс бути реалізованою.

Стратегія розвитку людського капіталу повинна ідентифікувати методи управління ним, щоб максимально швидко і ефективно досягати поставлених цілей. Створення стратегії розвитку людського капіталу це не панацея, але вона, безумовно, важливіша, ніж стратегії, розвитку інших ресурсів компанії. У випадку з персоналом керівники зіштовхуються з додатковим спектром проблем: до кожного працівника потрібен індивідуальний підхід. Звичайно, не слід аналізувати життя і погляди всіх працівників підприємства, але менеджмент компанії повинен допускати можливість еволюції даної стратегії. На початку процесу необхідно врахувати зміни, спрямовані на створення структури, тісно пов'язаної з можливостями конкретного працівника (його ставлення, цінності та очікування), що водночас повністю відображає припущення довгострокової стратегії компанії та відповідає досягненню її цілей. В основному йдеться про зосередження на процесі організаційного навчання, результатом якого є стратегії, що фактично впроваджуються, а не ті, що добре виглядають на папері. Необхідно встановити такий перелік дій, щоб компанія, часто в нестабільному середовищі та з різноманітними ресурсами, могла досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Інтелектуальний капітал трактується як найбільш унікальний ресурс організації та головний чинник досягнення нею успіху [6], тому управління ним повинно бути цілеспрямованою діяльністю. Зрозуміло, що не існує єдиної стратегії та єдиних правил її створення для всіх компаній. Суть полягає не в тому, щоб не залишати місця для редагування, а в тому, щоб подивитися на сьогоднішню компанію з точки зору майбутнього і закласти принципи, які будуть прозорими та зрозумілими, і у своїй простоті міститимуть усі необхідні припущення.

У контексті підприємств, які, як правило, покладаються на довгострокові відносини з клієнтами, стратегічним засадами є розвиток цих відносин. Теоретично ми говоримо про контакт між клієнтом (конкретною організацією) і представником компанії (також конкретною особою). Це означає, що підприємство повинно зосередитися на залученні працівника до своєї структури, щоб він або вона

хотіли залишатися з ним якомога довше, тому що задоволеність роботою має реальний вплив на рішення працівників залишитися чи залишити роботу. Крім того, економічно виправдано утримувати в організації спеціалістів або конкретні таланти, ніж шукати нові.

При створенні стратегії управління людським капіталом керівники повинні враховувати, що кожна структурна одиниця керується власною ієрархією цінностей, яка не обов'язково повинна у всіх деталях узгоджуватися з цінностями організації, але повинна на 100% відповідати потребам клієнтів. Це впливає на створення довгострокових відносин між цими підрозділами та сприяє реалізації стратегічних цілей організації. Менеджери повинні бути лідерами, які пам'ятають про індивідуалізм своїх працівників і спираючись на його загальний образ, формують стратегію управління людським капіталом, приділяючи особливу увагу мотивації.

«Управління - особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу» [7], для адаптації її поведінки до очікувань менеджменту або сприяння досягненню поставленої ним мети. Поки що найефективнішим і методом, що найчастіше використовується для переконання команди досягти цілей є мотивація. Проте найпопулярніші форми мотивації можуть не працювати в довгостроковій перспективі. Тобто, йдеться про перехід від купівлі працівників до формування їхньої відданості. «Мотивація є одним із ключових елементів відданості. (...) можна сказати, що відданість - це поєднання особистої мотивації з емоційною прихильністю до роботи, зосередженою на співпраці та підтримці» [8]. Тобто, працівник має бути «здобутим, переконаним у своїх цілях і, отже, заангажованим у довгостроковій перспективі, тому що його/її риси унікальні, їхній вплив на організаційну культуру неможливо переоцінити, і він/ вона є найважливішим елементом в моделі діяльності компанії [9].

Згідно з методологією проведених досліджень компанією AON Hewitt, заангажованим працівником можна вважати того, який поєднує у собі три важливі для компанії речі: добре говорить про свою компанію, пов'язує з нею своє професійне майбутнє та готовий докладати додаткові зусилля на благо свого роботодавця [10].

Слід пам'ятати, що той самий працівник може бути заангажованим в одному підприємстві, а в іншому - повністю незаангажованою особою. Тому ефективно залучення є результатом не стільки економічних вигод, скільки внутрішніх переконань, що є результатом змінних, пов'язаних з організаційною культурою, зокрема методами управління та спілкування вищого менеджменту з командою. Високий рівень залученості команди має бути стратегічною метою управління людським капіталом, і саме про це має йтися при побудові організаційної системи, яка повинна підвищити продуктивність, мінімізуючи витрати.

Більшість працівників очікують викликів, які активізують їхній ентузіазм і дозволять вільно розвивати свою творчість. Ця робота має бути скрупульозною, адаптованою до потенціалу компетенції конкретної особи, оскільки лише врахування її внутрішньої задоволеності дорученими завданнями дозволить підвищити відданість роботі. Найбільш ефективним методом досягнення результату в цьому напрямі є підвищення автономії та незалежності працівника в структурі організації. Творчі та/або інноваційні працівники повністю віддадуться роботі при використанні системи мотивації і стратегії розвитку людського капіталу, які дають їм повну картину їхніх особистих можливостей у довгостроковій перспективі. Підприємства з заангажованим персоналом ефективніші, креативніші та краще адаптуються до ринкової ситуації. Все це підвищує їх конкурентоспроможність і, відповідно, прибуток.

Стратегічне управління людським капіталом базується на забезпеченні повної зайнятості, наборі персоналу, управлінні талантами та розвитку працівників, а також політиці стимулювання, мотивування та налагодження відносин з ними. Як зазначалося вище, неможливо створити стратегію розвитку підприємства без розробки стратегії розвитку людського капіталу і навпаки.

З огляду на поточну ринкову ситуацію, де талановиті працівники самі обирають пропозиції на ринку праці, роботодавці повинні зосереджуватися головним чином на тому, щоб їх зацікавити, сформувати таку стратегію розвитку людського капіталу, яка водночас актуалізуватиме співпрацю та індивідуалізм, сприятиме розвитку відданості та лояльності, з особливим наголосом на широкому розумінні розвитку працівників. Кожен працівник очікує можливості розвиватися в багатьох

напрямах, тому що, як не парадоксально, тільки тоді він відчує підтримку з боку організації і не захоче її покидати. Стратегічне управління людським капіталом повинно також враховувати особливості організаційної культури в кожному конкретному підрозділі, можливості об'єднання ресурсів для реалізації певних проектів або досягнення цілей, розвиток конкретних навичок і змін в управлінні. Завдання стратегічного управління людським капіталом полягає в тому, щоб зібрати лояльних, висококваліфікованих і відповідальних працівників, відданих і мотивованих для досягнення довгострокових цілей. Гейміфікація є відповіддю на всі ці вимоги.

Термін гейміфікація був уведений у 2002 році розробником комп'ютерних ігор Ніком Пеллінгом [11]. Англійською мовою гейміфікація означає тренд, який відображає модель управління ресурсами, засновану на людському капіталі, в якій головну роль відіграють відданість, лояльність і співпраця. Це метод управління, який, залежно від потреб конкретної компанії, може враховувати індивідуальні схильності працівників - що важливо, водночас вони можуть бути зосереджені на співпраці або навіть уникати її, тому що кожна гра може бути побудована (залежно від потреби) для команд або окремих підрозділів. За своїм означенням, гейміфікація актуалізує потребу працівника в самореалізації, особливо якщо це сприяє успіху підприємства, незалежно від його ставлення до інших, включаючи колег.

Гейміфікація зосереджена лише на деяких напрямках, пов'язаних із HR-стратегією організації, а саме на управлінні ефективністю працівників, стимулюванні їх розвитку та мотивації. Тим не менше, вона певною мірою може відповісти на інші важливіші питання, які розглядає стратегія розвитку людського капіталу, оскільки визначає необхідні компетенції працівників, які в майбутньому будуть забезпечувати успіх компанії, створювати нові процеси, формувати структуру інформаційних потоків, необхідних для виконання поставлених завдань тощо.

Важливим питанням є впровадження такого інструменту стратегічного управління як гейміфікація в загальну стратегію розвитку людського капіталу. Необхідно створити послідовну програму заходів, яка дозволить плавно змінювати поточні методи оцінки, мотивації та стимулювання розвитку працівників, забезпечуючи їх підготовленість до цього. Кожна сучасна концепція управління потенціалом компанії, включно з концепцією гейміфікації, насамперед спрямована на суб'єкт управління, тобто людський капітал, з тим, щоб він якомога повніше досягав поставлених стратегічних цілей, зберігаючи високу прихильність і задоволення від участі в цьому процесі, тому що лише таким чином працівники захочуть співпрацювати з організацією в довгостроковій перспективі.

Гейміфікація - це спосіб впливу на людську поведінку, який базується на використанні ігрових елементів. Перетворюючи досвід за допомогою ігор, він долає соціальні та психологічні обмеження, що уможливорює вивільнення людського потенціалу. Щоб процес називався гейміфікованим, він повинен містити характеристики, виокремлені Джен Макгонігал у її виступі на TedEX [12]:

- чітко визначені цілі, що забезпечують мотивацію участі у грі;
- логічні та послідовні правила, що задають обмеження та рамки досягнення поставлених цілей;
- стабільна система зворотнього зв'язку, яка гарантує, що поставлені цілі досяжні, а гравці виконують правила;
- добровільна згода на участь у грі і слідування правилам досягнення мети.

Існують чіткі вимоги як до впровадження ігрових технік, так і до самого об'єкту гейміфікації. На основі думок експертів, які займаються дослідженнями та практикою гейміфікації авторами виокремлено кілька порад щодо її впровадження.

1. Гейміфікація вимагає конкретики. Можна гейміфікувати лише ті процеси, які мають чіткі цілі і завдання. У будь-якій грі, що складається з кількох рівнів, для переходу на наступний потрібно виконати ряд умов. Це дає розуміння доцільності та результату своїх дій.

2. Для створення сприятливого простору досягнення позитивного результату необхідно розуміти, які установки і цінності має цільова група. Від цього залежить дизайн, стиль мовлення та метод інтеракції. У людей завжди є певні очікування щодо взаємодії з іншими. Порушення цих очікувань може викликати стрес, невдоволення та бажання уникнути контакту. Браян Баркл, віце-президент з досліджень у Gartner, наголошує, що при розробці гри важливими є не лише такі очевидні

компоненти як дошки лідерства та бали. Набагато більш значущим є створення механізмів для балансування конкуренції та співпраці [13].

3. Гейміфікація не може змінити природу процесу. Якщо він є довгим, рутинним і неприємним, додавання кількох принципів ігрового дизайну не зроблять його більш привабливим для користувачів.

За своєю концепцією ігри схожі на стратегію, оскільки вони мають структуру, правила та цілі. Подібно до стратегічного управління на підприємстві, у грі ми досягаємо мети (перемоги), виконуючи певні завдання. Оскільки ігри засновані на цікавості, вони залучають гравця (працівника) з самого початку, тому що завжди починаються з задоволення, відкриваючи невідоме. Ось чому працівники, які виконують завдання за допомогою розроблених ігор, не втомлюються від своєї роботи, а навпаки - щодня прагнуть нових перемог. Водночас вони відкривають нові сфери роботи, і гра сама по собі стає нагородою - задоволенням від дії. Висока варіативність ігор, пропонує працівникам особливо важливу для підприємства, оскільки забезпечує їх здатність адаптуватися до середовища. У сучасній економіці лише гнучкі організації здатні швидко реалізовувати нестандартні замовлення, і цьому сприяє гейміфікація.

Висновки та пропозиції. Стратегія розвитку людського капіталу - це не догма, а лише набір заходів, які впливають на його структуру, цінності, організаційну культуру, заангажованість працівників, компетенції, талант і розвиток. У багатьох організаціях немає стратегії розвитку людського капіталу, а лише кілька працівників виконують адміністративні функції. Планування в цьому випадку неефективне, оскільки воно не зорієнтоване на персонал та його потреби. Стратегія розвитку людського капіталу стає лише певним баченням. Реалізованою вона може бути лише тоді, коли працівники відчують себе її частиною, тобто вони отримують певні вигоди від її впровадження - не обов'язково економічні. Щоб досягти цього, потрібно змінити систему управління людським капіталом та адаптувати її до потреб працівників.

Інноваційно-орієнтовані підприємства все частіше реалізують проекти з використанням елементів гейміфікації, що робить саму її невід'ємною частиною або основою їхньої стратегії розвитку людського капіталу та дозволяє досягати задовільних результатів з непропорційно низькими витратами. Беручи участь в іграх, працівники здобувають нові навички та весело проводять час. Це партнерська домовленість, особливо якщо вона поєднується зі справедливим розподілом реального впливу, досягнутого в результаті дій команд або окремих осіб, залучених у гру. Гейміфікація дозволяє вводити у світ компанії елементи, які роблять працівників щасливими, зацікавивши їх завданнями, і в той же час сприяють досягненню цілей організації. Варто підкреслити, що в іншій ситуації ці завдання могли здаватися працівникам не важливими або навіть не вартими їхньої уваги.

Гра є ще однією альтернативою традиційним бізнес-процесам, можливо в найближчому майбутньому ця форма організаційної роботи стане концепцією, яку будуть широко використовувати, спрямовуючи на досягнення передбачуваних цілей.

Джерела та література

- 1.Zoe E. The 2018 Gamification At Work Survey. Talentlms. URL: <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results-2018/>. (Дата звернення 18. 09.2023).
- 2.Як забезпечити економічне зростання в умовах війни. URL: <https://translate.google.com/?hl=uk&sl=uk&tl=en&op=translate>. (Дата звернення 18. 09.2023).
- 3.Українська економіка у 2023 році: як на неї вплинув рік війни та що чекає бізнес далі. URL: <https://translate.google.com/?hl=uk&sl=uk&tl=en&text=%20&op=translate>. (Дата звернення 18. 09.2023).
- 4.Ansoff, I., Kiple, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. Springer.
- 5.Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164.
- 6.Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Теоретичні підходи до формування моделей компетентностей у системі управління людськими ресурсами підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. Видавничий дім «Гельветика». 2020. №1(67).с.78-83. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-01-67-12>.

7. Drucker P.E. The Effective Executive in Action. The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Harvard Business Review. 2004. P 202.
8. McGee R., Rennie A. Employee engagement. London: CIPD. 2011.
9. Sigismund Huff, A., Floyd, S.W., Sherman, H.D., Terjesen S. Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe, Warszawa. Wolters Kluwer. 2011.
10. Що таке заангажованість працівників і що на неї впливає? URL: <https://interpretinghr.wordpress.com/2015/06/24/>. (Дата звернення 18. 09.2023).
11. Pelling N. Home Page! URL: <http://www.nickpelling.com> (Дата звернення: 11.09.2023).
12. Meske, Christian & Brockmann, Tobias & Wilms, Konstantin & Stieglitz, Stefan. Social Collaboration and Gamification. 2016.
13. Fleming, N. Gamification: Is it game over?. Available at: <http://www.bbc.com/future/story/20121204-can-gaming-transform-your-life> (Дата звернення 18. 09.2023).

References:

1. Zoe E. (2018). The 2018 Gamification At Work Survey. Talentlms. URL: <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results-2018/>. (Accessed 18. 09.2023).
2. Yak zabezpechyty ekonomichne zrostantnia v umovakh viiny. [How to ensure economic growth in conditions of war] URL: <https://translate.google.com/?hl=uk&sl=uk&tl=en&op=translate>. (Accessed 18. 09.2023).
3. Ukrainska ekonomika u 2023 rotsi: yak na nei vplynuv rik viiny ta shcho chekaie biznes dali. [The Ukrainian economy in 2023: how it was affected by the year of war and what awaits business next] URL: <https://translate.google.com/?hl=uk&sl=uk&tl=en&text=%20&op=translate>. (Accessed 18. 09.2023).
4. Ansoff, I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). Implanting strategic management. Springer.
5. Pererva I., Yedynak V. (2022). Strategic management of the enterprise as the main tool in the hands of the modern manager. Innovation and Sustainability. No. 3, P. 159-164.
6. Lypych L.H., Khilukha O.A., Kushnir M.A. Teoretychni pidkhody do formuvannia modelei kompetentnosti u systemi upravlinnia liudskymy resursamy pidpriemstva. [Theoretical approaches to the formation of competency models in the human resources management system of the enterprise] Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia. Vydavnychiy dim «Helvetyka». 2020. №1(67).s.78-83. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-01-67-12>.
7. Drucker P. E. (2004). The Effective Executive in Action. The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. Harvard Business Review. P 202.
8. McGee R., Rennie A. (2011). Employee engagement. London: CIPD.
9. Sigismund Huff, A., Floyd, S.W., Sherman, H.D., Terjesen S. (2011). Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe, Warszawa. Wolters Kluwer.
10. Shcho take zaangazhovanist pratsivnykiv i shcho na nei vplyvaie? [What is employee engagement and what affects it?]. URL: <https://interpretinghr.wordpress.com/2015/06/24/>. (Accessed: 11.09.2023).
11. Pelling N. Home Page! URL: <http://www.nickpelling.com> (Accessed: 11.09.2023).
12. Meske, Christian & Brockmann, Tobias & Wilms, Konstantin & Stieglitz, Stefan. (2016). Social Collaboration and Gamification.
13. Fleming, N. (2018). Gamification: Is it game over?. Available at: <http://www.bbc.com/future/story/20121204-can-gaming-transform-your-life> (Accessed 18. 09.2023).

Стаття надійшла до редакції 25.09.2023 р.