

УДК 316.6

© А. М. МАКАРОВА<sup>1</sup>, О. Г. САВЧЕНКО<sup>2</sup>, А. Н. ЖИЩЕНКО<sup>3</sup>, 2026

<sup>1</sup> Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
(Университет «МИР») Россия

<sup>2</sup> Самарский государственный экономический  
университет (СГЭУ), Россия

<sup>3</sup> Западно-Казахстанский государственный университет  
им. М. Утемисова (ЗКГУ), г. Уральск, Казахстан

E-mail <sup>1</sup>: maklady997@gmail.com

E-mail <sup>2,3</sup>: savoed15@rambler.ru

## АМБИВАЛЕНТНЫЙ ХАРАКТЕР ГЕЙМИФИКАЦИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРАКТИКАХ

*В статье рассматривается геймификация как современный управленческий инструмент, включающий в себя балльные и рейтинговые системы, соревновательные механизмы, а также показатели эффективности; раскрываются теоретические основы данного метода, его история и первое применение. Особое внимание уделяется амбивалентному характеру геймифицированных процессов, включающих в себя мотивацию сотрудников и скрытый контроль руководства. Эмпирическую основу исследования составляет анкетный опрос, направленный на выявление отношения респондентов к игровому методу управления процессами.*

**Ключевые слова:** управленческие и образовательные практики, балльно-рейтинговая система, ключевые показатели эффективности, геймификация, амбивалентный характер геймифицированных процессов.

### **Введение**

Под сильным давлением цифровизации и резко меняющихся тенденций общества появляются все новые практики и механизмы для продуктивного взаимодействия между руководством и подчиненными, а также современные методы контроля корпоративной структуры и образовательных процессов. Руководители все чаще используют игровые системы, элементы, принципы и подходы в неигровых контекстах, дабы усилить вовлеченность, мотивацию и ло-

яльность сотрудников. Указанный феномен, получивший название «геймификация», стал действенным инструментом организации взаимоотношений между людьми, неким стимулом более успешной выполненной работы, при этом облегчил контроль не только в сфере корпоративного управления, но и в современных образовательных учреждениях.

Постепенно геймификация управленческих процессов становится естественным явлением, без которого ни одна существующая и внедрившая в свою работу данный механизм структура не обошлась бы. В связи с этим цель настоящего исследования заключается в определении влияния метода геймификации (объекта исследования), используемого в управленческих и образовательных практиках, на мотивацию и поведение участников процесса, а также его восприятие; в подтверждении или опровержении гипотезы об амбивалентном характере геймифицированного процесса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) рассмотреть предпосылки формирования геймификации как современного инструмента управления, используемого как в управленческих, так и в образовательных практиках;

2) обосновать амбивалентный характер геймифицированных процессов.

В качестве предмета исследования выступают восприятие и влияние геймифицированных практик, таких как балльные системы, рейтинги, соревнования, ключевые показатели эффективности (KPI), на мотивацию и поведение участников процесса.

В работе использованы методы социологического анализа, включая: анкетный опрос, описательную характеристику, сравнительный анализ выделенных групп респондентов и интерпретацию полученных данных в качестве выводов и теорий.

### ***Результаты исследования***

Термин «геймификация» (от англ. Gamification) впервые использовался в 2002 году Ником Пеллингом. Это незнакомое для всех слово, произнесенное британским программистом и изобретателем, стало трендом и вышло в массы [1]. Изначально восприятие нового слова представляло собой модель школьной контрольной с баллами и оценками [2], но вскоре маркетологи, а позже и менеджеры, начали внедрение данной методологии в свои проекты. Интересен следующий факт: еще в XX веке гейм-дизайнер Джесси Шелл говорил о том, что игры в своей перспективе будут везде и будут охватывать

каждого человека [8]. Теперь можно с уверенностью говорить — это стало своеобразным пророчеством, последствия которого современное поколение может увидеть в XXI веке.

Игровой метод стал мощным инструментом упрощенного управления людьми и процессами. Сейчас такие крупные компании, как Microsoft, Volkswagen, Adidas и другие, используют игровые технологии, вовлекая новых клиентов, поддерживая интерактивный контакт с лояльными потребителями, и тем самым стимулируют продажи своей продукции.

Если рассмотреть предпосылки формирования приведенного метода управления, то возможно увидеть, что элементы геймификации присутствовали в жизни человечества и различных корпораций значительно раньше появления самого термина. В середине XX века контроль корпоративной структуры осуществлялся в том числе благодаря системам поощрения сотрудников, основанным на рейтингах и баллах, дабы повысить производительность труда и эффективность компании [3].

В рамках социального управления геймификация является способом скрытого регулирования и контроля поведения подчиненных через создание определенных систем и закономерностей, а именно: балльно-рейтинговые системы, символические вознаграждения за успех в проделанной работе, KPI, системы накопления баллов, а также специальные цифровые автоматизированные платформы для формирования и визуализации достижений сотрудников (учащихся).

Отдаленные отголоски геймификации можно найти в подходе управления и поощрения своих сотрудников компанией Google. Помимо создания благоприятной и стимулирующей рост и продвижение атмосферы, созданной в рабочих пространствах, а также применения таких «плюшек», как бесплатное питание, зоны отдыха, гибкий график работы и тому подобное, руководство Google применяет механизмы геймификации для повышения продуктивности сотрудников через их внутреннюю мотивацию и уменьшение прямого контроля [3]. Установлены такие механизмы, как признание и поощрение достижений подчиненных, внутренняя конкуренция проектов, KPI и многое другое.

В России игровой метод стал популярным с 2010 года (на фоне его внедрения в образовательные процессы) [4, 9]. Примером может служить балльно-рейтинговая система оценки успеваемости обучающихся по основным образовательным программам, которая

была внедрена в Самарском государственном экономическом университете в 2019 году. Представленный вуз стал первым вузом Самарской области, где началась автоматизированная реализация балльно-рейтинговой оценки.

Позже геймификация стала все чаще встречаться не только в образовательных учреждениях, но и в процессах крупных компаний. Например, «Додо Пицца» внедрила игровые методы как маркетинговую стратегию для привлечения и удержания посетителей [5], а ПАО «Транснефть» (российская нефтепроводная компания) создала тарифную сетку – своеобразную рейтинговую систему, от которой зависит зарплата, – с присвоением каждому сотруднику определенного разряда (от 1 до 20) [6].

Кроме балльно-рейтинговых систем геймификация включает в себя такие механизмы и элементы, как уровни и прогрессии, достижения и вознаграждения, соревновательные и конкурентноспособные элементы, а также показатели эффективности (KPI и OKR). Все составляющие игрового подхода к управлению формируют одну большую целостную систему; за счет своей автоматизации деятельность сотрудников и обучающихся становится измеримой, наглядной и облегченной для наблюдения и контроля руководства. Вместе с тем проявляется ее амбивалентный характер: с одной стороны, геймификация облегчает управление подчиненными, повышает вовлеченность сотрудников (обучающихся) и делает видимый контроль скрытым; с другой стороны – такой метод может усиливать давление на участников этого процесса, например, из-за внутренних переживаний снижать мотивацию и «самоценность» индивида в процессе конкурирования, кроме этого, руководство может не в полной мере оценить все достоинства и заслуги подчиненных.

Для подтверждения гипотезы об амбивалентном характере метода геймификации было проведено эмпирическое исследование, в основу которого лег анкетный опрос студентов 1-го курса института менеджмента Самарского государственного экономического университета в январе 2026 года. В опросе приняло участие 18 человек женского и мужского пола в возрасте от 17 до 19 лет (из общего количества опрашиваемых только 2 человека на данный момент времени совмещали учебу и работу).

По результатам опроса были получены данные о субъективном восприятии студентами балльно-рейтинговых систем и других механизмов и элементов геймификации.

Так, 94,4% опрошиваемых сталкивались с элементами геймификации в своей жизни (в основном в учебно-образовательных процессах). Из них 2 человека (совмещающих учебу и работу) наблюдали игровые механизмы и в рамках рабочего процесса. Помимо учебы и работы опрошиваемые сталкивались с механизмами геймификации и в других сферах ее применения (табл. 1).

Таблица 1

**Взаимодействие опрошиваемых с механизмами  
геймификации в различных сферах  
ее применения вне учебы и работы**

<i>Вариант ответа</i>	<i>Количество опрошиваемых, чел.</i>	<i>Количество от общей выборки, %</i>
Спорт	8	44,4
Танцы/музыкальная школа	3	16,7
Приложения для изучения иностранных языков	1	5,6
Не сталкивались с таким механизмом в других местах	6	33,3

Результат опроса о восприятии студентами метода геймификации показал:

– 38,9% студентов относятся к игровым методикам нейтрально;

– 27,8% опрошиваемых нравится получать очки (баллы), видеть свой уровень, но это не влияет на их эффективность;

– 16,7% респондентов система очков (баллов) мотивирует «делать лучше и больше»;

– 16,6% студентов при использовании механизмов геймификации начинают сравнивать свои показатели с показателями других людей, и это приносит им дискомфорт.

Рассмотрев такой феномен, как конкуренция, и проанализировав ее восприятие респондентами, было замечено, что у большинства соревновательный дух не влияет на продуктивность в работе, только 3 человек (16,7%) она демотивирует, а 2 (11,1%) – резонирует.

В таблице 2 представлена информация по негативным аспектам игрового метода, а именно, было дано несколько суждений, описывающих внутреннее состояние людей, с которыми они могли либо согласиться, либо нет, если будут участниками данного процесса.

**Обратная сторона геймификации**

<i>Отрицательные высказывания о геймификации в жизни опрашиваемых</i>	<i>Количество ответивших «ДА», чел.</i>	<i>Количество от общей выборки, %</i>
Система усиливает давление и контроль со стороны руководителя / преподавателей / родителей	3	10,3
Выполняю задания ради баллов / галочки, а не ради интереса	7	24,1
Не люблю соревноваться, и это «загружает» меня	6	20,7
Считаю такие системы несправедливыми, они не могут оценить всю полноту моих знаний и действий	8	27,6
Испытываю стресс из-за рейтингов	5	17,2

Полученные результаты по многим параметрам перекликаются с результатами исследования, представленного в работе [7]. Так, многие первокурсники Самарского государственного экономического университета, принявшие участие в опросе, также считают данную систему несправедливой, так как она не может оценить по достоинству все аспекты каждого процесса и самого студента. Кроме этого, есть люди, которых отталкивает соревновательный дух и конкуренция из-за вечной гонки за баллами и успехами других студентов.

Проанализировав взаимодействие опрашиваемых с механизмами геймификации и амбивалентный характер данного метода, можно сделать следующие выводы.

Несмотря на широкую распространенность геймифицированных механизмов в образовательных процессах вуза, их восприятие студентами остается по большей части нейтральным и на их успеваемости не отражается. Большинство даже наоборот считают их фактором дополнительного стресса, несправедливости и вечной гонки (так как данный элемент они идентифицируют, скорее всего, не как управленческое решение, а просто как форму мотивации). Если же рассматривать балльно-рейтинговые системы со стороны облегчения труда для руководства — это однозначно «подсветит» больше положительных аспектов, нежели их «теневую» грань (так как наибольшее количество процессов геймификации автоматизированы и лишь показывают статистику среди студентов, скрывая прямое давление и контроль в сторону подопечных).

### **Заключение**

Таким образом, можно говорить о том, что в настоящее время происходит замещение прямых административных методов контроля более гибкими и лояльными формами воздействия на выбранную сформированную группу лиц, в том числе мотивация через награду, поощрения, сравнение и конкуренцию. Но, несмотря на популяризацию метода геймификации, отсутствует как таковая однозначная его оценка в области научного дискурса. Это происходит из-за того, что характер геймификации можно назвать амбивалентным. С одной стороны, эта практика повышает, как уже было сказано выше, вовлеченность и продуктивность испытуемых, с другой стороны – усиливается давление на каждую единицу в обществе, прямой контроль заменяется скрытым, оставляя в себе все те же посылы, а также к этому добавляется вечная гонка за звание «лучшего игрока».

Конечно, этот метод требует своих доработок, как и любой другой, например, работа со стрессом и чрезмерным давлением у студентов, а также решения конкурентных проблем между подчиненными. Результативность геймификации определяется контекстом ее применения, особенностью аудитории, на которую она распространяется, и балансом между контролем и стимулированием подопечных.

### **Литература**

1. Zheltova E. M. Gamification in human resource management: case study analysis // Theory and practice of modern science: the view of youth: Proceedings of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference in English (Saint Petersburg, 30.11.2024). In 2 parts. SPb: Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, 2025. Parts 1. P. 112–120.

2. Fan Ya, Musiyenka V. A. Gamification as a way to increase the effectiveness of the learning process // Pedagogy of art for sustainable development of society : Materials of the International Scientific-Practical Conference (Minsk, 11.04.2024). Minsk: Belarusian State Pedagogical University named after M. Tank, 2025. P. 224-228.

3. Голутво В. В., Лукерина О. М. Геймификация в бизнесе: тренд или необходимость? // Противоречия и тенденции развития современного российского общества: сборник научных статей Межрегиональной научно-практической конференции (г. Сергиев Посад, 21 апреля 2025 г.). М.: Московский университет им. С. Ю. Витте, 2025. С. 113–120.

4. Перфильева П. А. Геймификация в образовании: мотивационные аспекты и эффективность // Молодой ученый. 2025. № 7 (558). С. 114–116.

5. Герасименко Д. С., Гребинюкова А. С. Геймификация в бизнесе и маркетинге // Современные проблемы экономики и управления и пути их решения: сборник материалов XII (69) ежегодной научно-практической конференции преподавателей, студентов и молодых ученых Северо-Кавказского федерального университета (г. Ставрополь, 14–27 апреля 2025 г.). Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2025. С. 399–400.

6. Ралык Д. В., Бухвалова Е. Г., Пенкин А. А. Геймификация в ресторанном маркетинге: инструментарий и возможности // Экономика и предпринимательство. 2025. № 9 (182). С. 864–867.

7. Чернышова В. В., Кароян К. А., Гилева К. В. Использование геймификации в процессе адаптации студентов // Наука и молодежь XXI века: Материалы регионального форума (г. Новосибирск, 18–28 ноября 2024 г.). В 2 частях. Новосибирск: Сибирский государственный университет путей сообщения, 2025. Ч. 1. С. 114–118.

8. Игры в финтехе: как геймификация завоевывает аудиторию и сохраняет ее лояльность. URL: [https://news.rambler.ru/other/44470741/?utm\\_content=news\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://news.rambler.ru/other/44470741/?utm_content=news_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink).

9. Минина Ю. И., Малышева О. В. Управление учебной мотивацией студентов // Вестник Самарского муниципального института управления. 2024. № 2. С. 71–81.

*Статья поступила в редакцию 02.02.26 г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. социол. наук, доцентом С. В. Косицыной*