

Перспективы геймификации менеджмента медиаорганизаций

Владимир А. Плотников

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет
Санкт-Петербург, Россия, Plotnikov_2000@mail.ru*

Ольга А. Шамина

*Санкт-Петербургский государственный университет Санкт-Петербург
Россия, Olga.shamina@spbu.ru*

Ольга А. Шарапова

*независимый исследователь, Санкт-Петербург, Россия
kredo@mail.ru*

Аннотация. В статье рассматривается проблематика использования перспективного инструментария управления в современных организациях, основанного на геймификации. Геймификация менеджмента связана с инкорпорированием в процессы управления игровых элементов, что формирует эмоциональную и социальную вовлеченность, чувство сопричастности у участников процессов управления. Геймификация и перспективы ее использования рассмотрены на примере медиаорганизаций. Цель исследования – проанализировать сущность геймификации и оценить возможности и перспективы ее использования в системах менеджмента организаций медиаиндустрии. В ходе исследования выявлены сходства и различия геймификации и использования в менеджменте моделей теории игр. Показано, что цифровая трансформация и цифровизация медиаиндустрии создают благоприятные условия для геймификации. Также положительно влияющим на внедрение инструментов геймификации в медиаорганизациях фактором является распространение в этой сфере гибридных бизнес-моделей, которые сочетают традиционную и онлайн-работу.

Ключевые слова: медиаиндустрия, медиаорганизация, менеджмент, геймификация, средство массовой информации, эффективность управления

Для цитирования: Плотников В.А., Шамина О.А., Шарапова О.А. Перспективы геймификации менеджмента медиаорганизаций // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2025. № 2. С. 8–22. DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-8-22

Prospects for gamification of media organization management

Vladimir A. Plotnikov

*Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia
Plotnikov_2000@mail.ru*

Olga A. Shamina

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia, Olga.shamina@spbu.ru

Olga A. Sharapova

Independent researcher, Saint Petersburg, Russia, kredo@mail.ru

Abstract. The article deals with the problematic of using promising management tools in modern organizations based on gamification. Gamification of management is associated with the incorporation of game elements into management processes, forming emotional and social involvement, a sense of belonging among participants in management processes. Gamification and the prospects for its use are considered using media organizations as an example. The purpose of the study is to analyze the essence of gamification and assess the possibilities and prospects for its use in the management systems of media industry organizations. The study revealed similarities and differences between gamification and the use of game theory models in management. It is shown that digital transformation and digitalization of the media industry create favorable conditions for gamification. Another factor that has a positive impact on the implementation of gamification tools in media organizations is the spread of hybrid business models in the sphere that combine traditional and online work.

Keywords: media industry, media organization, management, gamification, mass media, management efficiency

For citation: Plotnikov, V.A., Shamina, O.A. and Sharapova, O.A. (2025), "Prospects for gamification of media organization management", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 8-22, DOI: 10.28995/2073-6304-2025-2-8-22

Введение

Человек, выступая в качестве не только биологического, но и социального существа, обладает рядом выраженных социальных потребностей, что приводит к тому, что принятая в *main-stream* современной экономической науке концепция экономического человека (*homo economicus*) не всегда адекватно описывает поведение человека не в абстрактно-модельных, но в реальных социально-экономических системах [Комаровская 2016]. Причем, по мере прогрессивного развития человеческого общества, значимость не биологических, но социальных и когнитивных де-

терминант в поведении людей неизменно возрастает [Бодрунов 2018]. В результате возникает и активно развивается обширный пласт видов деятельности, ориентированных на удовлетворение социальных потребностей. Одним из таких видов деятельности является деятельность по удовлетворению информационных потребностей людей, осуществляемая через функционирование медиабизнеса [Плотников и др. 2024].

Следует отметить, что масштабы этого бизнеса в России весьма существенны, что подтверждается данными, приведенными в табл. 1, построенной авторами по официальным данным Роскомнадзора¹ об официально зарегистрированных средствах

Таблица 1

Общее количество действующих СМИ по состоянию на 31.12.2024

Форма распространения СМИ	Количество, ед.	Доля, %
Печатные СМИ	33 039	60,31
в том числе:		
газеты	11 501	21,00
журналы	19 463	35,53
сборники	905	1,65
альманахи	519	0,95
каталоги	0	0,00
справочники	0	0,00
бюллетени	651	1,19
Электронные СМИ	7581	13,84
в том числе:		
телепрограммы	2748	5,02
радиопрограммы	566	1,03
видеопрограммы	40	0,07
кинохроникальные программы	6	0,01
аудиопрограммы	1	0,00
телеканалы	2031	3,71
радиоканалы	2189	4,00
Информационные агентства	1056	1,93
Электронные периодические издания	2916	5,32
Сетевые издания	10 186	18,60
Итого	54 778	100,00

Источник: составлено и рассчитано авторами по данным Роскомнадзора.

¹ См.: Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций: Статистическая информация. URL: <https://rkn.gov.ru/activity/mass-media/for-founders/smi-registration/p885/> (дата обращения: 29 января 2025).

массовой информации (СМИ). Расчеты показывают, что несмотря на активную цифровизацию как экономики в целом [Вертакова и др. 2019a], так и медиабизнеса [Плотников, Шамина 2023], доминируют в нем по-прежнему традиционные печатные СМИ (свыше 60% от общего числа), среди которых наиболее представительны газеты (21% от общего числа СМИ) и журналы (более 35% от общего числа СМИ).

Тем не менее, несмотря на кажущийся традиционализм, цифровые модели ведения бизнеса активно внедряются и в медиаиндустрии, где большинство СМИ сформировали гибридные модели ведения бизнеса [Шамина 2021]. В рамках такого рода моделей происходит постепенная цифровая трансформация традиционного бизнеса, но при этом сохраняется и развивается и традиционный канал взаимодействия редакций СМИ с потребителями контента.

Цифровые платформы... позволили медиакомпаниям с беспрецедентной легкостью охватить глобальную аудиторию, что открыло новые возможности для масштабирования бизнеса и его монетизации... В этих условиях современные ученые нередко упоминают о таких явлениях, как конвергенция и дивергенция технологий, под которыми понимается развитие разнообразных систем, сфер, индустрий в сторону выполнения сходных задач (конвергенция) или, наоборот, развитие похожих систем в сторону расхождения в новые области (дивергенция). В частности, технологическая конвергенция «соединяет» такие отрасли, как информационные технологии, телекоммуникации, бытовая электроника и развлечения, то есть объединяет телекоммуникации, вычислительные технологии и систему вещания в единый цифровой поток в рамках единого интерфейса на одном устройстве. Конвергенция и дивергенция... оказывают важное влияние на сферу медиа [Новиков, Зограбян 2023, с. 104].

Безусловно, описанные изменения должны найти отражение в системах менеджмента организаций медиаиндустрии. При этом надо учитывать тот факт, что цифровизация не является чем-то единым и монолитным, она распадается на процессы внедрения и использования многочисленных цифровых и цифровизированных технологий [Вертакова и др. 2019b], которые могут применяться как отдельно, так и совместно, а их селективное применение формирует многочисленные вариации бизнес-моделей. Цифровая трансформация медиаиндустрии привела к тому, что инструменты менеджмента, традиционно используемые в

индустриях высоких технологий, в инжиниринге, в IT, консалтинге и т. п., стали широко использоваться предприятиями медиаиндустрии.

Один из таких инструментов – геймификация [Зикерманн, Линдер 2014], которая и является предметом авторского рассмотрения в данной статье. Цель исследования – проанализировать сущность геймификации и оценить возможности и перспективы ее использования в системах менеджмента современных российских организаций медиаиндустрии.

Сущность геймификации

Понятие игры изначально, до появления теории игр как раздела математики, не имело серьезного научного наполнения. Затем, после изобретения теории игр и распространения основанных на ее постулатах инструментов менеджмента, применение игрового моделирования стало достаточно распространенным способом совершенствования систем менеджмента различных организаций, использование которого дает хорошие результаты.

Первое применение методов теории игр в экономике датируется 1944 г., когда была опубликована книга «Теория игр и экономическое поведение» [Нейман, Моргенштерн 2024], в которой была впервые установлена связь между рыночными законами, игровыми стратегиями и человеческим поведением. Дж. Нэш, последователь Дж. фон Неймана, в дальнейшем разработал аналитический метод, допускавший как одновременный проигрыш всех игроков, так и их совместную победу [Зенкевич 2008]. Достижение взаимосвязи, называемой «равновесностью по Нэшу», приводящей к ситуации сохранения баланса каждым отдельно взятым игроком, поскольку любое изменение приведет к ухудшению ситуации, является, в конечном счете, оптимальным результатом менеджмента, нацеленного на достижения результата.

Концепция равновесия Нэша активно используется в современной математической теории управления [Жуковский 2010]. Она позволяет моделировать бизнес-ситуации посредством математического аппарата дифференциальных игр, в которых учтены действия помех, возмущений и другого вида неопределенностей. В результате сформулированы принципы гарантирующих результат решений в таких играх, что чрезвычайно важно в современных условиях неопределенности бизнес-среды, вызванной санкциями и иными возмущающими воздействиями

[Гурьянова 2023; Плотников, Харламов 2023]. Основу поиска оптимальных стратегий составляет векторный максимин или векторная седловая точка, объединенные с концепцией равновесности по Нэшу, базирующейся на теории бескоалиционных игр.

Заметим, что исконный, первичный смысл понятия «игра» от появления математической теории игр не поменялся. В восприятии большинства людей трактовка понятия «игра» остается традиционной, не связанной с математическим моделированием. Например, в Педагогическом словаре она звучит так:

Один из видов деятельности, значимость которой заключается не в результатах, а в самом процессе. Способствует психологической разрядке, снятию стрессовых ситуаций, гармоничному включению в мир человеческих отношений².

То есть игра, даже при наличии ориентации на тот или иной результат (как это происходит, например, в спортивных играх), тем не менее противопоставляется целенаправленной деятельности, ориентированной на результат. В игре он имеет второстепенное значение, главное же – сам процесс игры, который доставляет игроку ту или иную степень удовлетворения от ощущения вовлеченности в игровой процесс.

Именно наличие в качестве базового мотива игрока получения удовлетворения от игры делает ее притягательной для людей. В этой связи привлекательной выглядит идея геймифицировать (от англ. game – игра) те или иные бизнес-процессы с тем, чтобы вовлечь в них людей за счет формирования атмосферы непринужденности при их выполнении, внесения эмоциональных элементов в рутинные действия [Sharma et al. 2024]. Добавление к рутинным процессам управления игровых механик делает эти рутины более привлекательными.

Геймификация в менеджменте обеспечивает постоянное получение обратной связи от пользователей продуктов организации, от персонала, что способствует лучшему пониманию пользовательского поведения и реакций сотрудников на возможные решения, связанные с деятельностью организации. Кроме того, создание нарратива, сопровождающее применение метода геймификации, способствует появлению чувства сопричастности, сотрудничества, удовлетворению от вклада в общее дело, интереса к достижению общих целей, т. е. геймификация в непри-

² Педагогический словарь. ИГПА. URL: <https://pedagogical.academic.ru/238> (дата обращения: 29 января 2025).

нужденной форме способствует формированию организационной культуры [Батоврина 2022].

Принцип поэтапного усложнения и изменения задач от старта игры до ее окончания (достижения цели, что не всегда является обязательным), применяемый в геймификации, в свою очередь, способствует развитию профессионализма членов коллектива и ведет, в конечном итоге, к развитию качества продукта, предоставляемого пользователю, и к развитию самого пользователя. Изучение геймификации в менеджменте – сравнительно молодая область исследований, что определяется сравнительно новизной самого этого феномена [Муравская, Смирнова 2019; Салихова 2024; Шарапова 2016]. В настоящее время интерес исследователей направлен, в первую очередь, на разработку и апробацию игровых моделей, внедрение которых приведет к улучшению пользовательского опыта.

Однако аналогичным образом игровые модели могут быть использованы и в управленческом опыте, поскольку во всех случаях речь идет о методе создания добавленной ценности для аудитории. Междисциплинарный подход к изучению геймификации, необходимость улучшения существующих методов принятия управленческих решений, связанных как с изменением конкурентной среды в медиаиндустрии, так и с достижением возраста потребительской активности «цифровых» человеческих поколений, а также целый спектр вопросов определения этических границ использования искусственного интеллекта (ИИ) в человеческой деятельности – все это определяет важность углубленного анализа феномена геймификации.

Геймификация в медиаиндустрии

Несомненным стимулирующим геймификацию в медиаиндустрии фактором выступает природа отраслевого продукта, его нематериальный характер. Даже в традиционных, напечатанных на бумажном носителе газетах и журналах основной интерес для потребителя представляет не материальный носитель, но информация, размещенная на нем. Эта ориентация на контент вызывает акцент у пользователя не на материальном, но на идеальном, информационном аспекте медиа. Это роднит данный контент с игрой, которая тоже происходит в условной, вымышленной среде.

Существенно возрастает это сходство по мере цифровизации СМИ, на которую мы указывали ранее. Важный аспект полу-

чения цифровизованного контента, ознакомления с ним, состоит в интерактивном характере взаимодействия потребителя со СМИ, что также присуще и игре, в которой присутствуют многообразные интерактивные действия, которые могут ситуативно изменяться в зависимости от действий других участников игры. Современные пользователи цифровых СМИ, таким образом, ожидают интерактивного и вовлекающего опыта, который может быть получен, в том числе, за счет геймификации, т.е. использования игровых приемов в общем-то неигровом контексте для повышения вовлеченности пользователя, формирования у него заинтересованности в дальнейшем взаимодействии.

Переход медиа в цифровую среду приводит к тому, что время переключения пользователя между конкурирующими контентом становится весьма малым, это переключение может осуществляться буквально «в один клик». Поэтому для редакции СМИ весьма важно не только привлечь, но и удержать внимание пользователя, что особенно актуально с учетом реализуемых схем монетизации в медиаиндустрии, где значимую роль играют доходы от рекламы (табл. 2), которые особенно велики в цифровых медиа, для которых невозможно получение дохода от продажи отдельных экземпляров издания (что характерно для традиционных газет и журналов). Удержание внимания пользователя, в том числе за счет игровых элементов, способствует потенциально большей просматриваемости рекламного контента и напрямую влияет на рост доходов цифровых медиа.

Игровые приемы также способствуют формированию сообществ вокруг медиа, что приводит к росту лояльности потребителей, которые начинают ценить не только контент СМИ, но и положительные эмоции, которые они приобретают вследствие игрового взаимодействия. По сути, по механизму проявления, это напоминает эффект брендинга, только достигается этот эффект с гораздо меньшими ресурсными затратами. Пользователи, вовлеченные в общий игровой процесс посредством цифровых медиа, не только склонны уделять контенту больше внимания, но и привлекать новых клиентов с целью расширения опыта общения с ними при посредничестве медиaplatformы.

В совокупности с маркетингом эмоций, который является фактически парадигмой для всех игроков медиарынка, именно геймификация как метод эмоционального вовлечения людей в любую деятельность и поддержание высокого психофизического уровня общения с помощью интерактивности и соревновательности до достижения цели, поставленной организатором

Таблица 2

Объем и динамика рынка рекламы в средствах ее распространения

Сегмент рынка	1–3 кв. 2024 г., млрд руб.	Прирост к 1–3 кв. 2023 г., %
Видео	189,0–191,0	26
Аудио	17,3–17,5	28
Издательский бизнес	17,8–18,0	12
Out of Home	61,5–62,5	38
Интернет-сервисы	331,0–333,0	23
Итого по сегменту рекламы в медиа	618,0–622,0	25

Источник: данные Ассоциации коммуникационных агентств России, см.: URL: <https://akarussia.ru/volumes/obem-rynka-reklamy-v-sredstvah-ee-rasprostraneniya-v-janvare-sentjabrja-2024-goda/> (дата обращения: 29 января 2025).

игры, может быть частью выигрышной стратегии в менеджменте организаций медиаиндустрии.

Следует отметить, что внедрение приемов геймификации в медиаиндустрию возможно в различных по профилю деятельности медиаорганизациях. Рассмотрим некоторые примеры.

1. Новостные издания. Здесь возможно использование элементов геймификации для привлечения и удержания аудитории, для чего могут использоваться такие игровые приемы, как «зарабатывание» баллов (или иных «условных денег») за чтение статей, комментирование их, участие в опросах и обсуждениях. Эти баллы в дальнейшем можно обменять на те или иные призы, представляющие ценность для клиентов.

2. Телевидение. Значительный потенциал геймификации связан с развитием интерактивного телевидения, повышающего степень вовлеченности зрителей. Но и традиционные телеканалы могут использовать геймификацию для привлечения зрителей, например, путем проведения конкурсов, в которых зрители могут участвовать с помощью мобильных устройств. Скажем, в телепрограмме «Голос» зрители голосуют через свои устройства, в программах соревновательного типа зрители участвуют в выборе победителя путем онлайн или телефонного голосования и т. п.

3. Радио. Радиостанции могут также проводить игры и конкурсы в прямом эфире, предлагать слушателям участвовать в го-

лосованиях и опросах и т. д. В этом смысле возможности этого медиа сходны с телевидением.

4. Социальные сети. Вероятно, эти изначально цифровые и интерактивные по своей природе медиа наиболее предрасположены к использованию элементов геймификации для удержания пользователей, стимулирования их активности и привлечения новых участников. В ход идет начисление баллов за лайки, комментарии и репосты, а также всевозможные достижения и значки, визуально видимые другим пользователям.

До сих пор речь шла о рыночных возможностях применения методов геймификации. Но она возможна и во внутренних процессах медиаорганизаций. Цель здесь та же – вовлечение персонала в деятельность организации, привлечение низовых работников к соучастию в процессах управления, формирование у них чувства сопричастности к результатам, достигаемым организацией. В этой связи можно упомянуть богатый советский опыт вовлечения работников в деятельность по нешаблонному решению задач организации, повышению эффективности ее деятельности.

В советский период для повышения результативности хозяйственной деятельности и повышения качества управления предприятиями, по сути, применялись элементы геймификации для организации социалистического соревнования, запуска движений передовиков (стахановцев и т. п.), победители которых получали материальные и нематериальные блага при достижении результата [Курбанов и др. 2018]. Отметим, что данная аналогия – плод авторских рассуждений: найти научное подтверждение или подходящие исследования использования теории игр при разработке советских методов управления авторам не удалось, но, возможно, это могло бы стать интересной темой для изучения, поскольку процедурные аналогии здесь просматриваются.

Заметим, что, например, со стахановским движением связаны колоссальные успехи СССР в области роста производительности труда, выдвинувшие страну в мировые экономические лидеры, с соревновательными процессами между работниками тесно связаны технологические достижения советской промышленности в период индустриализации и т. д. Т. е. инструмент «геймификации» (в силу сделанного выше замечания, мы нарочито в данном контексте берем этот термин в кавычки) успешно работал, но его применение строилось в большей части на качественных обоснованиях, нежели на строгом количественном моделировании, в том числе с применением инструментария теории игр или ее аналогов.

Мы хотели бы отметить и еще одно обстоятельство подобной «геймификации». Движение стахановцев и аналогичные инициативы являются примером медийного воздействия на широкие народные массы с использованием всех доступных в то время источников коммуникации. Учитывая запрос современной экономики России на рост производительности труда, инновационность и решение изобретательских задач, исследования в области медиавоздействий на измеримые показатели производственной эффективности методом геймификации сегодня выглядят актуальными и перспективными.

Собственно медиаиндустрия активно внедряет методики на основе геймификации в управление своей деятельностью. Например, ВВС использует геймификацию для обучения своих сотрудников новым навыкам и повышения их мотивации. BuzzFeed активно использует интерактивные тесты и викторины для привлечения аудитории и распространения контента. Телеканал RT активно использует интерактивные форматы контента, такие как викторины и опросы, для привлечения внимания аудитории. Агентство РИА «Новости» экспериментирует с геймификацией в своих проектах, например, создавая интерактивные инфографики и игры. Издательский дом «Коммерсант» использует элементы геймификации в своей работе с подписчиками, предлагая им различные бонусы и привилегии за активность. И подобные примеры могут быть продолжены.

Заключение

Необходимо отметить, что применение методов геймификации в медиаиндустрии – это постоянно развивающийся процесс, который пока еще находится на стадии становления, он пока не стал всеобъемлющим. Междисциплинарный подход к исследованиям в области применения геймификации в менеджменте медиаорганизаций и в разработках прикладных алгоритмов, методологий и моделей для практической реализации может обеспечить устойчивое развитие медиаорганизаций даже в условиях высококонкурентной среды, борьбы за внимание конечных пользователей и за привлечение на работу лучших медиаменеджеров в неопределенной и турбулентной среде.

Одновременно с этим следует признать, что современные системы менеджмента медиаорганизаций пока что слабо адаптированы к применению моделей управления с учетом геймификации, что требует их разработки и внедрения. Хорошие перспек-

тивы, по мнению авторов, здесь открываются в связи с активной цифровизацией и цифровой трансформацией медиаиндустрии. Цифровые инструменты управления легко могут быть геймифицированы, что открывает возможности их эффективного применения. В то же время следует отметить, что геймификация, как и любая инновация, имеет свой жизненный цикл. «Снять сливки» от ее использования смогут те медиаорганизации, которые используют стратегическое преимущество первого шага и будут в авангарде внедрения геймификации в свои системы управления.

Литература

- Батоврина 2022 – *Батоврина Е.В.* Геймификация как технология управления персоналом инновационных организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 95. С. 209–222.
- Бодрунов 2018 – *Бодрунов С.Д.* От ЗОО к НОО: человек, общество и производство в условиях новой технологической революции // Вопросы философии. 2018. № 7. С. 109–118.
- Вертакова и др. 2019а – *Вертакова Ю.В., Головина Т.А., Полянин А.В.* Управление бизнес-процессами интегрированных структур на принципах совместного использования цифровых технологий // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2019. Т. 12. № 4. С. 32–43.
- Вертакова и др. 2019б – *Вертакова Ю.В., Крыжановская О.А., Степанова А.Р.* Цифровая трансформация социально-экономических и производственных процессов на основе цифровой платформы интернета вещей // Вестник ОрелГИЭТ. 2019. Т. 4. № 50. С. 130–135.
- Гурьянова 2023 – *Гурьянова Д.А.* Трансформация менеджмента организаций под воздействием современной турбулентности в экономике // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 4 (58). С. 25–29.
- Жуковский 2010 – *Жуковский В.И.* Введение в дифференциальные игры при неопределенности: Равновесие по Нэшу. М.: URSS, 2010. 168 с.
- Зенкевич 2008 – *Зенкевич Н.А.* К 80-летию со дня рождения Джона Форбса Нэша // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2008. № 4. С. 192–197.
- Зикерманн, Линдер 2014 – *Зикерманн Г., Линдер Д.* Геймификация в бизнесе. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
- Комаровская 2016 – *Комаровская Н.В.* Эволюция “Homo economicus” // Вестник МГИМО Университета. 2019. № 1 (46). С. 129–142.
- Курбанов и др. 2018 – *Курбанов А.Х., Курбанов Т.Х., Плотников В.А.* Феномен социалистического соревнования как инструмент управления ростом производительности труда в период советской индустриализации // Экономическое возрождение России. 2018. № 1 (55). С. 73–90.

- Муравская, Смирнова 2019 – *Муравская С.А., Смирнова М.М.* Геймификация: подходы к определению и основные направления исследований в менеджменте // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2019. № 18 (4). С. 510–530.
- Нейман, Моргенштерн 2024 – *Нейман Дж., фон, Моргенштерн О.* Теория игр и экономическое поведение. М.: ЕЕ Медиа, 2024. 708 с.
- Новиков, Зограбян 2023 – *Новиков Р.Ю., Зограбян Е.П.* Цифровая трансформация СМИ: вызовы и возможности // Исследования в цифровой экономике. 2023. № 4. С. 102–125.
- Плотников и др. 2024 – *Плотников В.А., Радущинская А.И., Шамина О.А., Шарапова О.А.* Анализ рынка медиаиндустрии: состояние, драйверы роста и тенденции развития // Практический маркетинг. 2024. № 11 (329). С. 13–19.
- Плотников, Харламов 2023 – *Плотников А.В., Харламов А.В.* Направления нейтрализации негативного влияния неэкономических шоков на реальный сектор экономики России // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 1 (139). С. 50–58.
- Плотников, Шамина 2023 – *Плотников В.А., Шамина О.А.* Печатные СМИ в цифровой экономике // *Beneficium*. 2023. № 3 (48). С. 21–27.
- Салихова 2024 – *Салихова Е.А.* Игровые форматы контента в российских медиа // Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. 2024. № 1. С. 3–28.
- Шамина 2021 – *Шамина О.А.* Разработка стратегии предприятия печатных средств массовой информации в условиях медиаконвергенции // Журнал правовых и экономических исследований. 2021. Т. 2. С. 203–205.
- Шарапова 2016 – *Шарапова О.А.* Элементы игрофикации в создании контента для детей и юношества // Медиасфера: тенденции и перспективы развития: Материалы первой-третьей научно-практич. конф. / Под ред. А.А. Маркова. СПб., 2016. С. 23–25.
- Sharma et al. 2024 – *Sharma W., Lim W.M., Kumar S., Verma A., Kumra R.* Game on! A state-of-the-art overview of doing business with gamification // *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 198. P. 122988.

References

- Batovrina, E.V. (2022), “Gamification as a technology of human resource management in innovative companies”, *Public Administration. E-journal (Russia)*, no. 95, pp. 209-222.
- Bodrunov, S.D. (2018), “From ZOO to NOO: Man, society and production in the conditions of a new technological revolution”, *Voprosy filosofii (Problems of Philosophy)* no. 7, pp. 109-118.
- Guryanova, D.A. (2023), “Transformation of management of organizations under the influence of modern turbulence in the economy”, *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii* = *Theory and practice of service: economics, social sphere, technology*, no. 4 (58), pp. 25-29.
- Komarovskaya, N.V. (2016), “The evolution of ‘Homo economicus’”, *MGIMO Review of International Relations*, no. 1 (46), pp. 129-142.
- Kurbanov, A.Kh., Kurbanov, T.Kh. and Plotnikov, V.A. (2018), “Socialist competition as an instrument for efficiency growth management during the Soviet Industrialization”, *Economic Revival of Russia*, no. 1 (55), pp. 73-90.

- Muravskaya, S.A. and Smirnova, M.M. (2019), "Gamification: Main approaches to definition and research directions", *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, no. 18 (4), pp. 510-530.
- Neumann, J., von and Morgenstern, O. (2024), *Theory of games and economic behavior*, Moscow, Russia.
- Novikov, R.Yu. and Zograbyan, E.P. (2023), "Digital transformation of media: Challenges and opportunities", *Journal of Digital Economy Research*, no. 4, pp. 102-125.
- Plotnikov, V.A., Radushinskaya, A.I., Shamina, O.A. and Sharapova, O.A. (2024), "Media industry market analysis: Status, growth drivers and development trends", *Practical Marketing*, no. 11 (329), pp. 13-19.
- Plotnikov, A.V. and Kharlamov, A.V. (2023), "Directions to neutralize the negative impact of non-economic shocks on the real sector of the Russian economy", *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 1 (139), pp. 50-58.
- Plotnikov, V.A. and Shamina, O.A. (2023), "Print media in the digital economy", *Beneficium*, no. 3 (48), pp. 21-27.
- Salikhova, E.A. (2024), "Gaming content formats in Russian media", *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 10. Zhurnalistika*, no. 1, pp. 3-28.
- Shamina, O.A. (2021), "Developing strategy of print media enterprise under media convergence", *Journal of Legal and Economic Studies*, vol. 2, pp. 203-205.
- Sharapova, O.A. (2016), "Elements of gamification in creating content for children and adolescents", Markov, A.A. (ed.) *Mediasfera: tendentsii i perspektivy razvitiya: Materialy pervoi-tret'ei nauchno-praktich. konf.* [Media sphere: trends and development prospects. Proceedings of the I–III scientific-practical conf.], St. Petersburg, Russia, pp. 23-25.
- Sharma, W., Lim, W.M., Kumar, S., Verma, A. and Kumra, R. (2024), "Game on! A state-of-the-art overview of doing business with gamification", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 198, pp. 122988.
- Vertakova, Yu.V., Golovina, T.A. and Polyanin, A.V. (2019a), "The management of business processes of the integrated structures on the principles of sharing of digital technologies", *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, vol. 12, no. 4, pp. 32-43.
- Vertakova, Yu.V., Kryzhanovskaya, O.A. and Stepanova, A.R. (2019b), "Digital transformation of social and economic and production processes on the basis of digital platform of the internet of things", *Vestnik OrelGIET*, vol. 4, no. 50, pp. 130-135.
- Zenkevich, N.A. (2008), "On the 80th Anniversary of John Forbes Nash's Birth", *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, no. 4, pp. 192-197.
- Zhukovsky, V.I. (2010), *Vvedenie v differentsial'nye igry pri neopredelennosti: Ravnovesie po Neshu* [Introduction into differential games under uncertainty. Nash equilibrium], URSS, Moscow, Russia.
- Zichermann, G. and Linder, J. (2014), *Geimifikatsiya v biznese. Kak probit'sya skvoz' shum i zavladet' vnimaniem sotrudnikov i klientov* [The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Grush the Competition], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.

Информация об авторах

Владимир А. Плотников, доктор экономических наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия; 191023, Россия, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32А; Plotnikov_2000@mail.ru

Ольга А. Шамина, кандидат экономических наук, Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия; 190000, Россия, Санкт-Петербург, 1-я линия В.О., д. 26; Olga.shamina@spbu.ru

Ольга А. Шарапова, кандидат экономических наук, независимый исследователь, Санкт-Петербург, Россия; 191044, Россия, Санкт-Петербург, ул. Правды, д. 13; kredo@mail.ru

Information about the authors

Vladimir A. Plotnikov, Dr. of Sci. (Economics), professor, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, Russia; bld. 30-32A, Griboyedov Canal Embankment, Saint Petersburg, Russia; Plotnikov_2000@mail.ru

Olga A. Shamina, Cand. of Sci. (Economics), Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia; bld. 26, 1st line of Vasil'evskii ostrov, Saint Petersburg, Russia, 190000; Olga.shamina@spbu.ru

Olga A. Sharapova, Cand. of Sci. (Economics), independent researcher, Saint Petersburg, Russia; bld. 13, Pravda Street, Saint Petersburg, Russia, 191044; kredo@mail.ru