

**Ревенко Олена Вікторівна**,  
кандидат економічних наук, доцент, доцент  
кафедри економіки підприємства та організації  
бізнесу, Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

**Полежаєва Олена Вікторівна**,  
старший викладач кафедри педагогіки,  
іноземної філології та перекладу, Харківський  
національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**Revenko Olena**,  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Enterprise Economics and  
Business Organization Department, Simon Kuznets  
Kharkiv National University of Economics,  
<https://orcid.org/0000-0003-0110-7291>

**Polezhaieva Olena**,  
Senior lecturer of Pedagogy, Foreign Philology  
and Translation department, Simon Kuznets Kharkiv  
National University of Economics,  
<http://orcid.org/0000-0002-3178-6339>

**ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ**  
**DIGITALIZATION OF EDUCATIONAL SERVICES: PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF  
ENTERPRISE PERSONNEL IN THE CONTEXT OF MODERN BUSINESS MODELS**

Ревенко О. В., Полежаєва О. В. Диджиталізація  
освітніх послуг: перспективи розвитку персоналу  
підприємств у контексті сучасних бізнес-моделей.  
*Український журнал прикладної економіки та  
техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 87 – 91.

Revenko O., Polezhaieva O. Digitalization of  
educational services: prospects for the development  
of enterprise personnel in the context of modern  
business. *Ukrainian Journal of Applied Economics  
and Technology*. 2025. Volume 10. № 1, pp. 87 – 91.

*Розвиток персоналу в період повоєнного відновлення України набуває вирішального значення для сталого економічного зростання, особливо завдяки ефективним системам освіти та перекваліфікації працівників. Диджиталізація освітніх послуг створює можливості для швидкого та якісного навчання персоналу, що особливо актуально в умовах обмежених ресурсів та пошкодженої інфраструктури. Обґрунтовано перелік принципів щодо забезпечення ефективної взаємодії держави, закладів вищої освіти (ЗВО) та працівників підприємств (партнерства; доступності; якості; адаптивності, технологізації (цифровізації); інклюзивності, практикоорієнтованості, безперервності). Проаналізовано ключові ролі в процесі взаємодії основних учасників надання освітніх послуг. Доведено, що своєчасна диджиталізація створює передумови для трансформації освітніх бізнес-моделей у відповідь на виклики сучасності. В сучасних умовах доцільно створювати нові підходи, які інтегрують гейміфікацію в освітні бізнес-моделі, адаптовані до специфіки українського контексту.*

**Ключові слова:** освітня послуга, диджиталізація, бізнес-моделі, кадрова політика, навички, гейміфікація, розвиток персоналу, принципи взаємодії.

*Human resource development in the post-war period of Ukraine's recovery is becoming crucial for sustainable economic growth, primarily through effective education and retraining systems. Digitalizing educational services creates opportunities for rapid and high-quality personnel training, which is especially relevant in limited resources and damaged infrastructure conditions. The purpose of the study is to identify the features of the digitalization of educational services and analyze the prospects for developing enterprise personnel in the context of modern business models. It was determined that it is important to pay attention to educational services that help adapt to changes and introduce innovations to ensure sustainable business development and the country's human resources potential. Innovative business models based on digital technologies provide access to modern knowledge and skills regardless of location, which is a critical place for residents of regions who know. A list of principles for ensuring effective interaction between the state, higher education institutions, and employees of enterprises (partnership, accessibility, quality, adaptability, technologization (digitalization), inclusiveness, practice-orientedness, continuity) is substantiated. The key roles in the interaction process of the prominent participants in providing educational services are analyzed. It is proven that timely digitalization creates the prerequisites for transforming educational business models in response to the challenges of modernity. Gamification has proven to be a practical element of modern business models of educational services, stimulating engagement and improving learning outcomes. In modern conditions, it is advisable to create new approaches that integrate gamification into educational business models adapted to the specifics of the Ukrainian context. This includes both the development of innovative technological solutions and socio-economic analysis of the effects of their implementation.*

**Keywords:** educational service, digitalization, business models, human resources policy, skills, gamification, personnel development, principles of interaction.

**Вступ**

В умовах повоєнного відновлення України ключову роль у сталому економічному зростанні відіграє розвиток людського капіталу, зокрема через ефективну систему освіти та перепідготовки персоналу. Диджиталізація освітніх послуг відкриває нові можливості для оперативного та якісного навчання працівників, що стає особливо важливим в умовах обмежених ресурсів та зруйнованої інфраструктури. Інноваційні бізнес-моделі, побудовані на цифрових технологіях, дозволяють забезпечити

доступ до сучасних знань і навичок незалежно від географічного положення, що є критичним для людей у постраждалих від війни регіонах. Впровадження таких моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та формуванню економіки знань, що відповідає викликам глобалізації. Крім того, диджиталізація дозволяє швидше адаптувати персонал до нових ринкових умов, забезпечуючи мобільність кадрів і створюючи основу для інноваційного розвитку. У контексті інтеграції України в європейський простір це питання стає ще більш актуальним, адже сучасні цифрові підходи до освіти є невід'ємною частиною європейських стандартів. Таким чином, дослідження перспектив розвитку персоналу підприємств через цифрові освітні бізнес-моделі допоможе не лише подолати наслідки війни, а й забезпечити стійкий розвиток української економіки в майбутньому.

Теоретичні підходи та організаційні аспекти диджиталізації освітніх послуг як передумови розвитку персоналу підприємств в умовах невизначеності бізнес-середовища знайшли своє відображення у наробках багатьох вітчизняних і закордонних учених. Так, у своїх працях указану проблематику досліджували такі науковці: С. Білецька, Т. Власенко, Т. Забаштанська, А. Ковтун, О. Красноручий, А. Малахов, Б. Нішко, В. Матвієнко, Н. Опар, С. Плотницька, Л. Ремньова, О. Хмельна, А. Цапко та інші. На основі узагальнення досліджень українських і зарубіжних науковців можна дійти висновку, що успіх впровадження цифрових технологій у процес надання освітніх послуг залежить від чіткого обґрунтування їх доцільності, з урахуванням ключових проблем у сфері бізнесу та особливостей господарської діяльності в умовах воєнного стану. Водночас у контексті розвитку персоналу та формування кадрової політики важливо критично оцінювати заходи, спрямовані на вирішення практичних питань диджиталізації бізнес-процесів і забезпечення ефективності відповідних послуг.

### **Формулювання цілей статті**

Метою дослідження є визначення особливостей диджиталізації освітніх послуг, а також аналіз перспективи розвитку персоналу підприємств у контексті сучасних бізнес-моделей.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Ефективність сучасної економіки будь-якої країни значною мірою створюється умовами, які сприяють тимчасовому пошуку нових ідей, розвитку економічних відносин та оновленню механізмів життєвого циклу підприємств. У цих процесах ключову роль відіграють характеристики бізнес-середовища, що формується під впливом як учасників ринку, так і державної політики. Для забезпечення сталого розвитку бізнесу та кадрового потенціалу країни важливо приділяти увагу освітнім послугам, які допомагають адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Нестабільність економічної політики, стрімкий розвиток нових технологій та застарілі регулювальні інструменти є одними з основних викликів сучасної української економіки. Попри це, країна робить поступові кроки вперед, удосконалюючи законодавчі норми та активно диджиталізуючи послуги, що створюють нові можливості для професійного розвитку працівників та покращення управління бізнесом.

Сучасні реалії вимагають від керівників оперативного впровадження змін та активного використання новітніх технологій, щоб забезпечити стабільний розвиток і зміцнити позиції на майбутнє. Слід погодитися з думкою [4], що технологічні інновації, високоякісне обслуговування та ефективна комунікація між учасниками економічних відносин сприяють подальшому прогресу й досягненню вагомих соціально-економічних результатів. Слід погодитися з висновками науковців, що цифрову трансформацію можна загалом застосувати як процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності бізнесу, які вносять суттєві зміни у його функціонування та способи створення цінності для кінцевих споживачів. Водночас важливо забезпечити трансформацію організаційної культури підприємств, мова має йти про готовність і відкритість бізнесу до змін загалом та активне впровадження інновацій зокрема [3, с. 445].

Перспективи розвитку персоналу підприємств у контексті сучасних бізнес-моделей освітніх послуг в Україні запускаються ключовими трендами та викликами, які відображають глобальні трансформації економіки знань та локальних особливих (рівень невизначеності бізнес-середовища, турбулентність зовнішніх ринків, несприятлива безпекова ситуація низки регіонів). Серед тригерів розвитку бізнес-освіти слід виокремити: інтеграцію концепції безперервного навчання у корпоративну культуру підприємств, укріплення акценту на диджиталізацію навчальних процесів, а також зростання попиту на короткострокові спеціалізовані програми та сертифікації. Важливу роль відіграє також тренд на розширення співпраці між бізнесом та закладами освіти. Отже, перспективи розвитку персоналу підприємств в Україні значною мірою залежать від здатності інтегрувати сучасні бізнес-моделі освітніх послуг у корпоративну стратегію, а також від розвитку партнерських відносин між державою, бізнесом та освітніми установами. Це створює обґрунтування для формування більшої конкурентоспроможності та адаптивного ринку праці в умовах глобальної економіки

Диджиталізація стає ключовим фактором, який забезпечує суттєві конкурентні переваги й відкриває нові можливості для зростання будь-якого суб'єкта в цьому напрямі. В сучасних умовах забезпечити зближення освіти і бізнесу може якісний діалог усіх зацікавлених сторін. На основі узагальнення здобутків [1; 2; 5; 6; 8] в табл. 1 проілюстровано основні цілі для держави, ЗВО та підприємств у використанні освітніх послуг у розрізі різних бізнес-моделей.

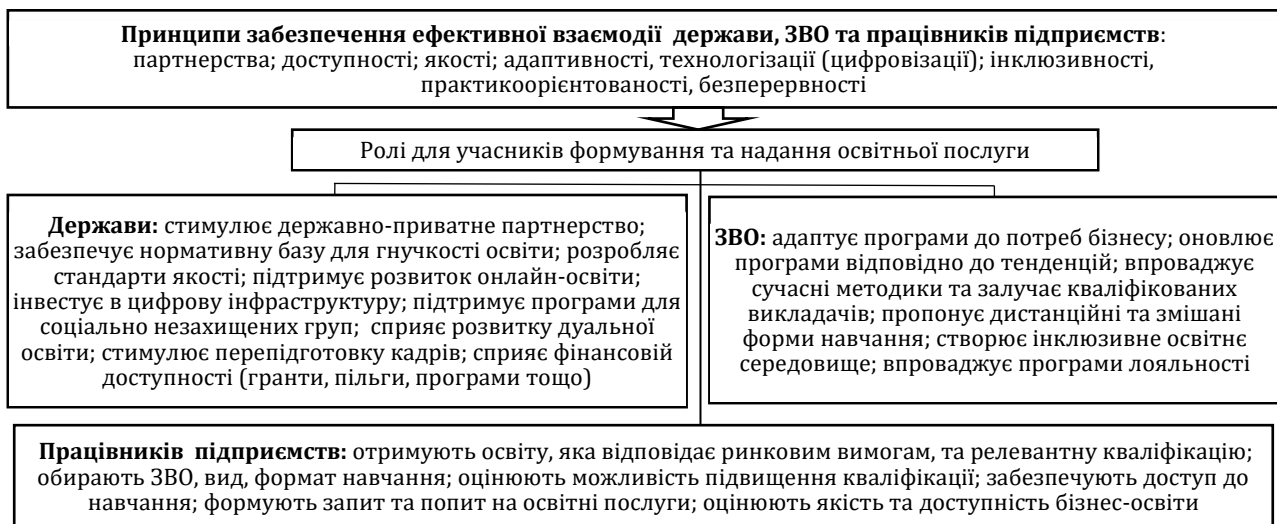
Наведене вище дозволяє окреслити роль і відповідальність кожного із суб'єктів у використанні різних бізнес-моделей для забезпечення якісної та ефективної освіти. При формуванні бізнес-моделі

освітньої послуги в Україні необхідно врахувати такі принципи, які забезпечать ефективну взаємодію держави, закладів вищої освіти та працівників підприємств (рис. 1).

**Таблиця 1. Основні цілі стейкхолдерів у використанні освітніх послуг в контексті різних бізнес-моделей**

Бізнес-модель освітніх послуг	Цілі держави	Цілі закладу вищої освіти (ЗВО)	Цілі підприємця
Традиційна модель	Забезпечення доступності освіти. Формування кваліфікованих кадрів для економіки.	Надання якісної освіти. Залучення студентів і фінансування.	Отримання працівників із базовими професійними знаннями.
Онлайн-освіта (EdTech-платформи)	Розширення доступу до освіти у віддалених регіонах. Зниження витрат на освіту.	Розвиток онлайн-курсів. Залучення нових цільових аудиторій (зокрема міжнародних студентів).	Швидке навчання співробітників. Підвищення гнучкості та доступності навчання для працівників.
Корпоративна освіта	Підтримка програм державно-приватного партнерства у навчанні. Зменшення рівня безробіття.	Співпраця з бізнесом для адаптації навчальних програм до реальних його потреб.	Розвиток специфічних навичок працівників, необхідних для конкретного бізнесу.
Фріланс і аутсорсинг освітніх послуг	Регулювання ринку праці через механізми перепідготовки. Стимулювання самозайнятості населення.	Надання послуг професійного навчання або сертифікації незалежним фахівцям.	Залучення фахівців для короткотермінових освітніх проєктів.
Моделі «навчання протягом життя» (Lifelong Learning)	Підвищення рівня зайнятості та зменшення професійного дефіциту.	Розробка курсів підвищення кваліфікації. Формування системи гнучких освітніх програм.	Постійне вдосконалення кваліфікації персоналу для підвищення продуктивності.
Платформи відкритих знань (MOOCs, Coursera)	Популяризація освіти. Інтеграція до міжнародного освітнього простору.	Створення власного контенту для глобальних платформ. Просування бренду ЗВО.	Доступ до міжнародного досвіду та знань. Навчання працівників за низькою вартістю.
Гібридна модель (онлайн та офлайн)	Підтримка інновацій у навчальних закладах. Забезпечення балансу між доступністю та якістю освіти.	Поєднання традиційних лекцій із сучасними технологіями навчання.	Підготовка персоналу з урахуванням індивідуальних освітніх потреб працівників.

*Джерело: розроблено авторами.*



**Рис. 1. Ролі та принципи забезпечення ефективної взаємодії основних учасників надання освітніх послуг.** *Джерело: розроблено авторами.*

Вказані принципи мають бути враховані для побудови освітньої системи, яка відповідатиме викликам сучасного ринку праці та забезпечить повоєнний розвиток України. В практичній площині диджиталізація суттєво впливає на реалізацію зазначених принципів, роблячи їх впровадження більш ефективним і масштабним:

- цифрові платформи спрощують комунікацію між державою, ЗВО та підприємствами, а онлайн-ресурси сприяють реалізації спільних освітніх проєктів;
- аналітика даних та штучний інтелект дозволяють швидко змінювати освітні програми відповідно до потреб ринку;
- інтерактивні методи навчання, VR/AR, симуляції підвищують якість викладання;
- можливість доступу до глобальних знань і курсів;
- створюються сучасні освітні екосистеми (EdTech, LMS-системи), що інтегрують усі етапи навчання: від планування до сертифікації;
- спеціалізовані онлайн-інструменти забезпечують доступ до навчання людям із особливими потребами (наприклад, адаптивні курси);
- використання VR/AR, тренажерів та симуляцій дозволяє відтворювати реальні ситуації для практичного навчання;

---

– онлайн-освіта дозволяє навчатися у будь-який час і в будь-якому місці, підтримуючи концепцію Lifelong Learning, а також ліквідує бар'єри доступу до навчання (географічні, фізичні чи фінансові);  
– завдяки онлайн-курсам і платформам (Coursera, EdX, Prometheus) вартість навчання значно знижується, а освітні послуги стають масовими та доступними у зручний час доби.

Серед ключових переваг диджиталізації для реалізації наведених принципів слід зазначити:

1. Масштабованість (цифрові технології дозволяють охопити більшу кількість студентів і слухачів).
2. Швидкість адаптації (освітні програми можна змінювати та оновлювати в режимі реального часу).
3. Ефективність процесу надання освітніх послуг (автоматизація управління, моніторингу та оцінювання знижує адміністративне навантаження).
4. Доступ до глобального досвіду (міжнародні платформи і контент стають доступними українським користувачам).

Таким чином, диджиталізація не тільки сприяє реалізації принципів, але й створює передумови для трансформації освітніх бізнес-моделей у відповідь на виклики сучасності.

Гейміфікація займає важливе місце в сучасних бізнес-моделях освітніх послуг, стаючи одним із ключових інструментів для підвищення залученості, мотивації та ефективності навчання. В умовах диджиталізації гейміфікація стає невід'ємною частиною інноваційних освітніх рішень, а також може бути застосована під час реалізації обраної кадрової політики на підприємстві [7; 8]. Тож з наукової точки зору цікавим вбачається визначення її ролі в зазначеному контексті.

Інтеграція гейміфікації у бізнес-моделі освітніх послуг має місце в сучасних умовах, але має нюанси в різних моделях. У традиційній моделі освіти використовується обмежено, частіше в освітніх іграх на заняттях або в навчальних матеріалах. Щодо онлайн-освіти, то активно гейміфікація використовується на EdTech-платформах (Coursera, Duolingo) через бали, рівні, досягнення, змагання тощо. Корпоративна освіта може включати елементи гейміфікації для навчання працівників через тренінги, симуляції та інтерактивні вправи. Загалом практика показує, що курси з гейміфікованими елементами (Lifelong Learning), сприяють безперервному навчанню та зменшують ризик втрати інтересу.

Роль гейміфікації в бізнес-моделях є суттєвою. Вона може бути охарактеризована через відповідні сфери впливу (мотивація до навчання, залученість користувачів, адаптивність навчання, практичність знань, соціальна взаємодія). Гейміфікація стимулює бажання вчитися через інтерактивні механізми (бали, нагороди, таблиці лідерів, досягнення). Ігрові елементи допомагають утримувати увагу здобувачів освіти, зменшують рівень відволікання та монотонності навчання. Симуляції, що моделюють реальні ситуації, дають можливість практикувати набуті навички у безпечному середовищі. Тож гейміфіковані системи можуть підлаштовувати завдання під рівень знань користувача, поступово підвищуючи складність. Елементи змагань, командні завдання або досягнення сприяють соціалізації та кооперації учасників навчання. Практики слушно стверджують, що забезпечення успіху впровадження гейміфікації – це адаптація до сфери застосування [7].

Так, гейміфікація на сьогодні має неоднозначне ставлення до себе, є нарікання навіть на її шкідливість, штучність та азарт. Але вона й має свої переваги використання:

- підвищення ефективності навчання, оскільки завдяки інтерактивним завданням та винагородам здобувачі бізнес-освіти краще засвоюють як теоретичний, так і практичний матеріал;
- масштабованість, що доведено здатністю гейміфікованих платформ легко бути інтегрованими в онлайн-освіту та охоплювати широкі аудиторії;
- емоційне залучення, що є важливим в умовах нестабільності ринків, оскільки знижує стрес від навчання, робить його приємним і цікавим процесом;
- покращення репутації, яке стає наслідком сприйняття освітніх установ, що використовують гейміфікацію, як інноваційних, практикоорієнтованих та сучасних ЗВО.

Однак в такому разі слід зазначити виклики та обмеження. Перевантаження ігровими елементами може врешті-решт знизити сприйняття серйозності освітнього процесу. Додаткові витрати, що пов'язані з тим, що розробка якісних гейміфікованих курсів вимагає значних інвестицій. Неуніверсальність таких систем, бо не всі аудиторії однаково реагують на ігрові механіки, особливо в академічному чи професійному середовищі. Також недостатньо опрацьованими досі залишаються підходи до оцінки ризиків гейміфікації. Зокрема, ідентифікація ризиків від перенасичення навчання ігровими елементами, а також соціально-психологічний аналіз впливу гейміфікації на мотивацію та поведінку здобувачів бізнес-освіти або працівників, що мають намір підвищити кваліфікацію.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Розвиток персоналу підприємств в Україні значною мірою залежить від здатності впроваджувати сучасні бізнес-моделі освітніх послуг у системі корпоративного навчання, а також розвивати партнерські відносини між державою, бізнесом та закладами освіти. Це стає основою для підвищення конкурентоспроможності української бізнес-освіти та створення адаптивного ринку праці, здатного відповідати викликам глобальної економіки. Побудова освітньої системи, яка відповідатиме викликам сучасного ринку праці та забезпечить повоєнний розвиток України, має бути орієнтована на реалізацію певних принципів, які чітко окреслюють ключові ролі основних учасників надання освітніх послуг. Своєчасна диджиталізація створює передумови для трансформації освітніх бізнес-моделей у відповідь на

виклики сучасності. Гейміфікація зарекомендувала себе у якості ефективного елементу сучасних бізнес-моделей освітніх послуг, який стимулює залученість і покращує результати навчання. В Україні вона може сприяти підвищенню конкурентоспроможності освітніх платформ і формуванню культури Lifelong Learning, що є особливо актуальним в умовах цифрової трансформації.

Практична значущість досліджень у цьому контексті може полягати у створенні нових підходів, які інтегрують гейміфікацію в освітні бізнес-моделі, адаптовані до специфіки українського контексту. Це включає як розробку інноваційних технологічних рішень, так і соціально-економічний аналіз ефектів від їх впровадження.

## Література

1. Власенко Т. А., Ревенко О. В. Управління розвитком підприємства на основі комплексної технології: стратегічний та інноваційний аспект. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 16–20. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(2)).
2. Малахов А., Хмельна, О. Діджиталізація закладу освіти як ефективна модель управління якістю надання освітніх послуг. *Грааль науки*, 2021. № 10, С. 396-409. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.11.2021.079>.
3. Опар Н., Нішко Б. Діджиталізація як фактор розвитку сфери послуг. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*, 2023. Вип. 6(2), С. 442–457. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.2.2023.293619>.
4. Плотницька С. І., Красноруцький О. О., Матвієнко В. М. Розвиток системи менеджменту суб'єктів економічних відносин в умовах діджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-2>.
5. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2021. Вип. 1(25), С. 45–53. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-45-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-45-53).
6. Цапко А. М., Ковтун А. В., Білецька С. А. Щодо диверсифікації та діджиталізації освітнього простору в Україні: тренди глобалізації. *Академічні візії*. Вип. 16. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7664705>.
7. Цоколенко М. Гейміфікація в HR: успішні кейси для ідей-2023 [Електронний ресурс] / Майя Цоколенко. 2023. URL: [https://stud-point.com/blog/for\\_hr/heimifikatsiia-v-hr-uspishni-keisy-dlia-idey-2023/](https://stud-point.com/blog/for_hr/heimifikatsiia-v-hr-uspishni-keisy-dlia-idey-2023/).
8. Як працює гейміфікація у всьому світі: яскраві та результативні кейси. 2022. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/heimifikatsiya-v-biznesi/>.

## References

1. Vlasenko, T. A., & Revenko, O. V. (2023). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva na osnovi kompleksnoi tekhnologii: stratehichnyi ta innovatsiinyi aspekt [Enterprise development management based on complex technology: Strategic and innovative aspect]. *Development Service Industry Management*, no. 4, pp. 16–20. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(2)).
2. Malakhov, A., & Khmelna, O. (2021). Didzhytalizatsiia zakladu osvity yak efektyvna model upravlinnia yakistiu nadannia osvitnikh posluh [Digitalization of an educational institution as an effective model for managing the quality of educational services]. *Hraal nauky*, no. 10, pp. 396-409. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.11.2021.079>.
3. Opar, N., & Nishko, B. (2023). Didzhytalizatsiia yak faktor rozvytku sfery posluh [Digitalization as a factor in the development of the service sector]. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnologii v sotsiokulturnii sferi*, no. 6(2), pp. 442–457. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.6.2.2023.293619>.
4. Plotnytska, S. I., Krasnorutskyi, O. O., & Matviienko, V. M. (2023). Rozvytok systemy menedzhmentu subiektiv ekonomichnykh vidnosyn v umovakh didzhytalizatsii [Development of the management system of economic entities in the context of digitalization]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, Vol. 8, no. 1, pp. 16–21. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-2>.
5. Remniova, L., & Zabashtanska, T. (2021). Kontseptualni zasady navchannia personalu v umovakh didzhytal-transformatsii biznesu [Conceptual foundations of staff training in the context of digital business transformation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1(25), pp. 45–53. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-45-53](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-45-53).
6. Tsapko, A. M., Kovtun, A. V., & Biletska, S. A. (2023). Shchodo dyversyfikatsii ta didzhytalizatsii osvitnoho prostoru v Ukraini: trendy hlobalizatsii [On diversification and digitalization of the educational space in Ukraine: Globalization trends]. *Akademichni vizii*, no. 16. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7664705>.
7. Tsokolenko, M. (2023). Heimifikatsiia v HR: uspishni keisy dlia idei-2023 [Gamification in HR: Successful cases for ideas-2023]. Available at: [https://stud-point.com/blog/for\\_hr/heimifikatsiia-v-hr-uspishni-keisy-dlia-idey-2023/](https://stud-point.com/blog/for_hr/heimifikatsiia-v-hr-uspishni-keisy-dlia-idey-2023/).
8. Yak pratsiuie heimifikatsiia u vsomu sviti: iaskravi ta rezultatyvni keisy [How gamification works worldwide: Bright and effective cases]. (2022). Available at: <https://cleverstaff.net/blog/uk/heimifikatsiya-v-biznesi/>.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2024 р.