

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: ГЕЙМІФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Виконав: студент 4 курсу,
групи ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»



Микита ЗВЕРЄВ

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент



Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:
к.е.н., доцент
доцент кафедри менеджменту
Харківського інституту
ПрАТ "ВНЗ"МАУП""

Вікторія ЯНКОВСЬКА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Зверєва Микити Олександровича _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ «Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу» _____

керівник роботи _____ Сукрушева Ганна Олегівна, к.е.н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«17» квітня 2025 року № 2101-5/968

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2025р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: опрацювати теоретичну сутність гейміфікації в системі менеджменту персоналу; визначити особливості впровадження технологій гейміфікації та їхній вплив на ефективність управління персоналом; дати характеристику підприємству та проаналізувати його фінансові показники; оцінити систему управління персоналом ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio»; запропонувати впровадження елементів гейміфікації при наймі персоналу ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» жовтня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



Микита ЗВЕРЄВ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Світлана БАБИЧ
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ГЕЙМІФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Теоретична сутність гейміфікації в системі менеджменту персоналу	7
1.2 Особливості впровадження технологій гейміфікації та їхній вплив на ефективність управління персоналом	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ ЧЕРЕЗ ГЕЙМІФІКАЦІЮ В HR- ПРОЦЕСАХ ТОВ «ДИЗАЙНЕРСЬКЕ БЮРО «GLOBAL DESIGN STUDIO»	29
2.1 Характеристика підприємства та аналіз фінансових показників ...	29
2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio»	38
2.3 Впровадження елементів гейміфікації при наймі персоналу ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio»	53
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція між компаніями постійно зростає, питання ефективності управління персоналом набуває особливого значення. Люди є найціннішим ресурсом, який визначає не тільки здатність компанії до адаптації в умовах змін, але й її здатність до інновацій та досягнення довгострокового успіху.

Управління персоналом вимагає впровадження новітніх підходів, що відповідають швидко змінюваному середовищу, зокрема в умовах глобалізації, цифровізації та інноваційних технологій. Одним із таких інноваційних інструментів є гейміфікації – застосування елементів ігрового процесу в неігрових контекстах, що дозволяє створити більш інтерактивне, залучаюче і ефективне робоче середовище. Гейміфікація має величезний потенціал у управлінні персоналом, оскільки вона дозволяє адаптувати традиційні бізнес-процеси, підвищити ефективність комунікації, навчання та розвитку співробітників, а також сприяє створенню більш позитивної і мотивуючої атмосфери на робочому місці. Завдяки використанню ігрових механізмів, таких як змагання, бали, нагороди та рівні досягнень, гейміфікація здатна стимулювати працівників до досягнення високих результатів, заохочувати їх до самовдосконалення та навчання, а також підтримувати їх інтерес до виконуваної роботи.

Актуальність дослідження полягає в тому, що гейміфікація є відносно новим інструментом в управлінні персоналом, і її потенціал ще недостатньо вивчений, особливо в контексті специфіки бізнес-процесів. У зв'язку з цим, виникає потреба в аналізі можливостей і викликів, що пов'язані з впровадженням гейміфікаційних елементів у різні HR-процеси.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є дослідження впливу гейміфікації на бізнес-процеси менеджменту персоналу, а також визначення можливих переваг та ризиків, що можуть виникнути при її впровадженні в практику організацій. У процесі дослідження будуть проаналізовані основні принципи та механізми гейміфікації, а також проведено оцінювання ефективності її застосування в управлінні персоналом на прикладі реальних компаній.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- 1) опрацювати теоретичну сутність гейміфікації в системі менеджменту персоналу;
- 2) визначити особливості впровадження технологій гейміфікації та їхній вплив на ефективність управління персоналом;
- 3) дати характеристику підприємству та проаналізувати його фінансові показники;
- 4) оцінити систему управління персоналом ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio»;
- 5) запропонувати впровадження елементів гейміфікації при наймі персоналу ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio».

Об'єктом дослідження виступають бізнес-процеси управління персоналом.

Предмет дослідження – гейміфікація в бізнес процесах та її вплив на продуктивність та ефективність роботи персоналу ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio».

Методи дослідження, які будуть використовуватися при виконанні кваліфікаційної роботи, включають аналіз наукової літератури для вивчення теоретичних основ гейміфікації, а також порівняльний аналіз існуючих практик впровадження гейміфікації в HR-процеси. Це дозволить отримати комплексне розуміння ефективності застосування гейміфікації в управлінні персоналом.

Апробацію результатів дослідження було здійснено через участь у науково-практичній конференції та публікацію тез доповідей, що стосуються теми кваліфікаційної роботи бакалавра.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи бакалавра:

- 1) на основі літературних джерел систематизовано напрями використання технологій гейміфікації в управлінні персоналом;
- 2) розроблено етапи розробки та впровадження стратегії гейміфікації в HR-процеси організації;
- 3) визначено необхідність впровадження гейміфікації найму персоналу з використанням аутсорсингової компанії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ГЕЙМІФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретична сутність гейміфікації в системі менеджменту персоналу

У сучасних умовах глобалізації, стрімкого розвитку технологій та змін на ринку праці організації стикаються з необхідністю адаптації своїх бізнес-процесів до нових реалій. Зокрема, сфера управління персоналом (HR) переживає значні зміни, адже традиційні методи вже не можуть задовольнити потреби сучасних компаній. Впровадження інноваційних технологій в HR-бізнес-процеси стає ключовим фактором у підвищенні ефективності, оптимізації витрат та забезпеченні конкурентоспроможності організацій [16].

Одним із основних напрямів цього процесу є прагнення до оптимізації управлінських процесів, автоматизації рутинних завдань і покращення якості взаємодії з персоналом. В епоху цифрових технологій та великих даних організації отримують можливість точніше оцінювати ефективність своїх HR-процесів, забезпечувати персонал персоналізованими навчальними матеріалами, а також створювати більш ефективні системи мотивації та залучення співробітників.

Технології, такі як платформи для автоматизації підбору персоналу, системи оцінки ефективності працівників, програмне забезпечення для організації навчання та розвитку персоналу, дозволяють значно знизити навантаження на HR-фахівців. Водночас вони забезпечують більш персоналізований підхід до кожного співробітника, що дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни на ринку праці, ефективно управляти талантами та знижувати плинність кадрів [32].

Однак, для того, щоб забезпечити високий рівень залученості працівників і їх мотивації, компанії починають шукати нові, більш інтерактивні і ефективні підходи. Одним із таких інструментів є гейміфікації – використання елементів гри для вирішення бізнес-завдань. Вона дозволяє не лише підвищити залученість і

мотивацію співробітників, а й створити більш динамічне, захоплююче середовище, яке покращує ефективність і спільну роботу в колективі.

Впровадження новітніх технологій у HR-процеси є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей організації, створення сучасної корпоративної культури та забезпечення стійкого розвитку в умовах постійних змін на ринку праці. Технології, які сприяють підвищенню залученості і мотивації співробітників, як, наприклад, гейміфікація, стають незамінними для забезпечення ефективності управління персоналом в сучасних умовах.

Сучасні організації шукають нові підходи та інструменти для створення ефективної системи управління персоналом. Одним з таких інструментів є гейміфікація (ігрофікація) [9].

Перші спроби впровадження гейміфікації були неосвідомлено здійснені американською компанією з виробництва швидкого харчування «Kellogg Company» у 1910 році. Компанія оголосила акцію, яка передбачала нагороду (книга з перекладними картинками) за кожні дві придбані коробки пластівців. Через два роки компанія з виробництва закусок «Cracker Jack» впровадила подібну систему заохочення клієнтів, засновану на ігрових елементах. Так, у кожен випущений продукт компанії був доданий приз (від наклейок до бейсбольних карток). Наступні 100 років компанія випустила близько 23 мільярдів продуктів з подарунками всередині, а напис «Приз у кожній коробці» став хітом [11, с. 152].

Попри те, що до 1950 року розуміння гейміфікації ще не було сформульовано, її основний елемент — позитивні емоції вже дозволяли швидко підвищити рівень мотивації споживачів, що, в свою чергу, призводило до зростання продажів [22].

Складно однозначно відповісти на питання про першого дослідника у галузі впровадження елементів гри в систему управління персоналом. Деякі джерела вказують канадського консультанта Гейба Цихермана як першопрохідця. Згодом він став одним із авторів книги «Маркетинг, заснований на іграх» (2010 рік) і

«Гейміфікація засобами дизайну» (2011 рік), а також головою Gamification Summit.

Однак варто відзначити, що раніше була опублікована робота американця Чарльза Кунрадта, засновника компанії The Game Of Work. У своїй роботі він пропонував ідею використання ігор у робочому процесі з метою мотивації працівників. Його пропозиції не були реалізовані на момент їх появи, але стали джерелом для аналізу та виокремлення сучасного підходу до вивчення цієї проблеми.

Термін «гейміфікація» в сучасному розумінні з'явився порівняно недавно в міжнародному бізнес-середовищі. Він був запропонований Н. Пеллінгом у 2002 році. Широке поширення терміна на території США відбулося тільки в 2010 році, що стало можливим завдяки обробленим результатам використання компаніями різних галузей бізнесу нового маркетингового ходу, успішно поєднуючого ігрові та соціально-медійні технології [4].

В Україні процес гейміфікації набув популярності в серпні 2012 року завдяки навчальному курсу «Gamification», який проводив професор Пенсільванського університету К. Вербх [5].

Гейміфікація швидко стає важливим елементом сучасного світу. Ігрові механізми давно використовуються в різних сферах, і з часом знаходять нові застосування, зокрема в управлінні персоналом. Головною причиною її популярності є прагнення збільшити продуктивність працівників. Основне завдання гейміфікації полягає в тому, щоб залучити співробітників до виконання повсякденних завдань, які можуть здаватися одноманітними чи нудними. Тому керівництво компаній повинно використовувати інноваційні підходи, що активізують співробітників і допомагають працювати на досягнення загальних цілей організації. Сьогодні на ринку праці роботодавці стикаються з новими викликами, які вимагають нестандартних рішень, одним з яких є гейміфікація. В останні роки все більше спеціалістів звертаються до ігрових технологій у HR-процесах. Сучасні компанії активно застосовують різноманітні ігрові підходи для залучення співробітників та зміни їх поведінки. HR-спеціалісти використовують

різноманітні інструменти гейміфікації для поліпшення адаптації, навчання, оцінки, створення команд, управління талантами, мотивації тощо. Дослідники вважають, що гейміфікація є універсальним інструментом для будь-якого процесу, де беруть участь працівники. Вона складається на 75% з психології та на 25% з технологій, і її можна застосувати до всіх бізнес-процесів, від підбору кадрів до навчання та розвитку. З психологічної точки зору, гейміфікація підвищує рівень залученості працівників завдяки внутрішній мотивації, встановленню цілей та досвіду конкуренції. Участь в ігрових елементах змінює поведінку працівників і дозволяє їм побачити організацію з нового ракурсу. Гейміфікація ефективно підтримує процеси навчання та розвитку, поліпшує корпоративну культуру, допомагає виявити таланти, сприяє інноваціям і збільшує залученість персоналу.

Всі переваги гейміфікації підсумовано на рис. 1.1.

На сьогодні гейміфікація не має великого практичного досвіду застосування в Україні, тому цей інструмент часто плутають з іншими поняттями і часто надають йому неправдиве, спотворене значення.

Автори, що вивчають процеси ігрового мислення, єдині в думці, що гейміфікація не обов'язково повинна бути представлена у формі гри, однак вона передбачає застосування психологічних аспектів, властивих ігровому процесу. При цьому найважливішим елементом цього методу є забезпечення отримання миттєвої та вимірювальної зворотної зв'язку користувачу. У цьому ключі зворотний зв'язок служить мотиваційним стимулом і допомагає користувачу відслідковувати прогрес і у разі необхідності проводити коригування своєї поведінки.

У широкому розумінні гейміфікація є процесом застосування елементів та властивостей гри в неігровому контексті. Важливо відзначити, що думки дослідників з приводу виділених категорій елементів розрізняються [47].

К. Каннінген та Г. Зіккерман у своєму дослідженні висловили думку щодо залежності між виділеними ігровими елементами та кінцевою ефективністю гейміфікаційних програм. Так, ефективність застосування безпосередньо залежить від поставлених цілей і передбачених результатів, застосовуваних

методів адаптації персоналу до інноваційної системи, а також від ступеня організації зворотного зв'язку з користувачами програми [36, с. 219].



Рис.1.1 – Переваги гейміфікації в управлінні персоналом

Джерело: складено автором на основі [4; 19; 42]

Г. Зіккерман та Дж. Ліндер зосереджують увагу на використанні гейміфікації як інструменту, що допомагає вирішити різного роду бізнес-завдання в практичній діяльності. З точки зору цієї теорії, ігрофікація виступає як спосіб підвищення ефективності брендингу та організації в цілому [36, с. 219].

К. Вербах і Д. Хантер продовжили вивчення підходу гейміфікованих систем з точки зору їх розгляду як бізнес-інструмента. Автори припускають, що сучасні внутрішні процеси організації стрімко проходять етапи злиття з світом ігрового дизайну, в рамках якого гейміфікація виступає як посередник між грою та практичними завданнями.

Згідно з розумінням К. Хіотарі та Дж. Хамарі, гейміфікація не повинна ототожнюватися з неповноцінною грою. Вони розглядають її через призму формування нового досвіду, що має властивість стрімко наростати [36, с. 219].

З точки зору цієї теорії, необхідно акцентувати увагу на процесі взаємодії користувача з гейміфікаційною системою, не враховуючи при цьому вигляд кінцевого продукту. Таким чином, увага зміщується від виділених елементів гри до досвіду, який може бути набути у процесі використання гейміфікаційних систем [46].

При розгляді сутності гейміфікації дослідники одностайні в тому, що вона не є процесом створення гри, а скоріше включає використання окремих позитивних елементів і характеристик гри (цілі, правила, зворотний зв'язок, свобода участі) в неігровій сфері. Однак немає єдності щодо визначення конкретних ігрових елементів і механізмів, а також їх ролі у розумінні сутності гейміфікації. У деяких підходах гейміфікація трактується як процес часткового включення ігрових елементів у створення інтерактивних систем взаємодії, але без мети створення повноцінної гри як кінцевого продукту. Водночас є і думка, що гейміфікація полягає в адаптації ігрових механізмів до інших сфер діяльності з метою підвищення залученості та мотивації користувачів. Таким чином, термін «гейміфікація» використовується для опису характеристик інтерактивних систем, які спрямовані на активізацію і мотивацію кінцевих користувачів до виконання певних дій або досягнення цілей за допомогою ігрових механізмів, таких як рівні,

нагороди, бали та інші елементи, що використовуються для створення більш цікавого та залучаючого досвіду.

Підсумовуючи існуючі на сьогодні підходи, можна з упевненістю сказати, що гейміфікація (ігрофікація) – це інноваційний інструмент для вирішення різного роду бізнес-завдань, що передбачають використання елементів гри та сприяють формуванню нового досвіду в неігровому процесі.

У сукупності ці елементи сприяють формуванню нового досвіду та служать гарантом ефективного використання гейміфікаційних систем.

У цьому контексті основні аспекти ігрофікації наведено на рисунку 1.2

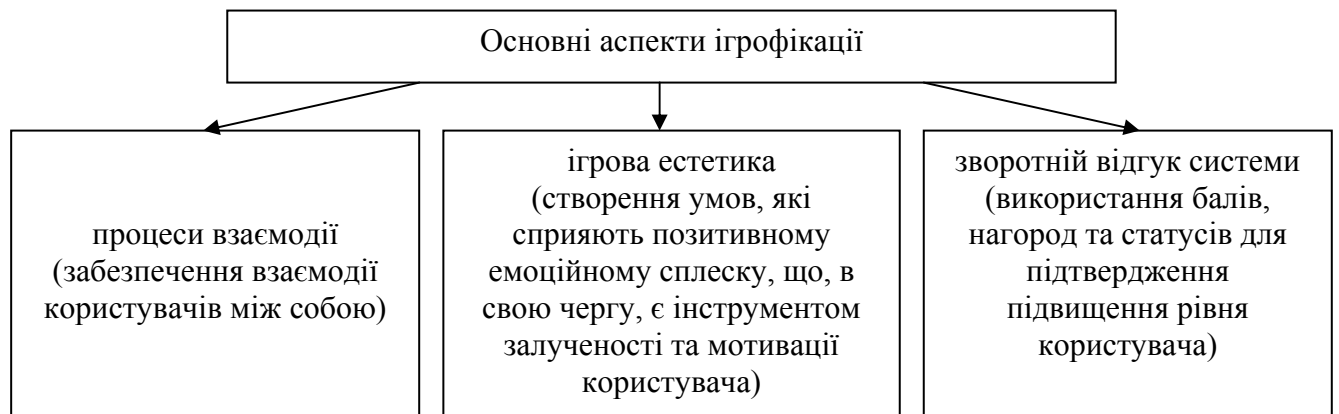


Рис.1.2 - Основні аспекти ігрофікації

Джерело: складено автором на основі [3; 42]

У сучасному світі всі сфери людського життя зазнають стрімких змін. Враховуючи цю проблему, компаніям доводиться швидко реагувати на зовнішні умови та підлаштовуватися під вимоги ринку. Вміння аналізувати наявні інструменти для управління бізнес-процесами, а також вести розробку щодо створення інноваційних методів стає необхідною умовою для існування організації.

Підходячи до процесу створення нових методів, враховуються численні фактори, серед яких найбільш значущим є відповідність технології сучасним стандартам та вимогам ринку [17, с. 4].

Ось уже близько 10 років спостерігається активне поглинання різних видів дозвілля іграми. Ідею про потребу людей в грі вперше висловив Генрі Мюррей у своїй мотиваційній концепції. Крім того, цю потребу автор виділив серед основних і описав її як засіб самореалізації та адаптації [9].

Доказує важливість потреби в грі і світова статистика. Так, у 2013 році кількість гравців у світі склала 1,2 мільярда осіб (17% населення світу), з яких близько 700 мільйонів (44% від користувачів інтернету) використовують форму онлайн-ігор. Українська статистика підтверджує захопленість людей іграми. Так, у 2014 році 58% українців використовували ігри як дозвілля, з них 68% гравців старші 18 років, крім того аналітики прогнозують подальше збільшення попиту на продукти ігрового ринку, що свідчить про високий рівень залученості людей до ігрових процесів [36, с. 218].

Також варто звернути увагу на поколінський зсув, який відбувається на ринку трудових ресурсів. Покоління Y (народжені після 80-х років) демонструє високу зацікавленість до інформаційних технологій та цифрових платформ. Це покоління, яке виросло в умовах технологічних змін і активного розвитку інтернету, звикло до інтерактивних і динамічних форм роботи, що змушує компанії переосмислювати свої підходи до управління персоналом. У результаті, HR-служби шукають інноваційні інструменти, здатні задовольнити потреби цього покоління в цікавій та інтерактивній роботі, що дозволяє не лише залучити, але й утримати молодих фахівців [11, с. 152].

З огляду на ці зміни, багато організацій почали застосовувати гейміфікацію як ефективний інструмент для вирішення різноманітних завдань, таких як залучення нових співробітників, підвищення їх мотивації, покращення командної взаємодії та розвиток професійних навичок. Гейміфіковані системи допомагають створити сприятливу атмосферу для навчання та розвитку, водночас підтримуючи високий рівень залученості співробітників до виконання їхніх обов'язків, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи організації.

Незважаючи на очевидні переваги впровадження гейміфікації в різноманітні бізнес-процеси, розвиток цього підходу в рамках сфери управління персоналом

відбувається надзвичайно повільно. Однією з причин цього є недостатня обізнаність керівництва багатьох організацій щодо реального потенціалу гейміфікації та її здатності ефективно впливати на мотивацію та продуктивність співробітників. Крім того, багато компаній вважають впровадження гейміфікації досить ризикованим, оскільки для цього необхідно змінювати внутрішні процеси і культуральні аспекти організації, що потребує часу і значних інвестицій.

Вивчивши досвід практичного застосування елементів гри в бізнесі, аналітики зробили висновок, що лише 17% іноземних організацій активно використовують цей метод. Це підтверджує той факт, що попри зацікавленість у інноваційних підходах, більшість компаній не наважуються на радикальні зміни, бо бояться непередбачуваних наслідків чи просто не мають достатнього досвіду в цьому напрямку. Додатковою перепорою є необхідність навчання персоналу та розробки відповідних стратегій для впровадження гейміфікації, що може здаватися складним та затратним процесом.

Проте, незважаючи на ці труднощі, число організацій, які починають впроваджувати гейміфікацію, зростає, і з часом очікується, що цей процес стане більш масовим. Адже технології гейміфікації мають потенціал значно покращити ефективність управління персоналом, підвищити мотивацію працівників та полегшити інтеграцію нових співробітників. Тому для багатьох компаній це не лише можливість модернізувати свою роботу, але й спосіб створити більш залучену і продуктивну команду [7, с. 106].

В Україні ситуація ще гірша. Так, за даними соціологічного дослідження HR-менеджерів лише 6% респондентів відповіли, що використовують інструменти гейміфікації в робочій діяльності, 17% опитаних заявили, що чули про це, а більшість (77%) відповіли, що ніколи не чули про таке поняття [5].

Ще одне дослідження в цій галузі було проведено рекрутинговою компанією «Бігл». У опитуванні взяли участь 400 співробітників з різних галузей і 108 керівників компаній. Результати показали, що 27% українських роботодавців нічого не чули про гейміфікацію, а 60% опитаних працівників ніколи не стикалися з цим явищем у процесі роботи [10].

Виходячи з даних досліджень, можна зробити висновок, що потенціал гейміфікації як персонал-технології недооцінений світовою спільнотою. Однак, незважаючи на це, у прогнозі компанії Gartner, що спеціалізується на аналізі сучасних технологій консалтингу, говориться про подальше збільшення попиту на використання гейміфікації організаціями у всьому світі. Так, вже до кінця десятиліття американські компанії інвестуватимуть мільярди доларів у розвиток технологій, так чи інакше пов'язаних з ігровими процесами [8].

Незважаючи на позитивні прогнози, існують і критики гейміфікації, які виділяють низку негативних факторів. Серед них найважливішим є ризик зміни внутрішньої мотивації людини на зовнішні заохочення. Відчуття контролю і маніпулювання – на з проблем, притаманних усім видам ігрової діяльності.

Деякі дослідники стверджують, що гейміфікація не здатна досягати цілей, визначених на етапі впровадження. Інші вважають застосування цього інструмента в робочій діяльності неприпустимим і вказують на наслідки використання ігрових технологій, що виражаються в зниженні продуктивності праці.

Описані негативні явища, безумовно, мають місце, однак виникають у більшості випадків при недотриманні технології створення проекту, неправильній формулюванні мети і завдань, а також при допущенні помилок у процесі впровадження проекту в організаційну систему. Ще однією значною помилкою, здатною звести ефективність гейміфікації до мінімуму, є поганий дизайн проекту [46].

Скептично налаштовані спеціалісти схильні думати, що гейміфікація є своєрідним PR-ходом, створеним маркетологами з метою отримання легких грошей. Запереченням цьому можуть слугувати позитивні результати від застосування ігрофікації в практичній діяльності, а також факт застосування цього інструменту багатьма відомими компаніями, що зарекомендували себе на ринку [4].

1.2 Особливості впровадження технологій гейміфікації та їхній вплив на ефективність управління персоналом

Гейміфікація, як концепція, здобуває дедалі більшу популярність у різних сферах діяльності завдяки своїй здатності покращувати мотивацію, залученість і продуктивність працівників. Вона передбачає впровадження елементів і механізмів, які традиційно використовуються в іграх, у неігрові контексти, зокрема в організаційні процеси. Такий підхід дозволяє створювати умови, в яких працівники активно включаються в робочий процес, відчувають більшу відповідальність за результати своєї діяльності та мають можливість отримувати швидкий зворотний зв'язок. В результаті це допомагає не лише підвищити ефективність виконання завдань, а й створює атмосферу, яка сприяє розвитку корпоративної культури та згуртованості колективу.

Ігрові елементи, зокрема бали, рівні, нагороди, досягнення, рейтинги, зворотний зв'язок та інші, застосовуються з метою стимулювання працівників до досягнення конкретних цілей або виконання визначених завдань. Наприклад, запровадження системи балів, які нараховуються за виконання певних обов'язків, може мотивувати працівників до більш ефективної роботи. Крім того, механізм рівнів дає змогу створити відчуття прогресу і досягнень, що підтримує постійну мотивацію. У свою чергу, нагороди у вигляді призів або привілеїв можуть бути стимулом для працівників для досягнення високих результатів, що не лише підвищує індивідуальну ефективність, а й загальний рівень продуктивності в організації.

Ігрові механізми також відіграють важливу роль у сприянні розвитку корпоративної культури. Створення здорової конкуренції, заохочення командної роботи через спільні завдання та об'єднання співробітників у різних ігрових ситуаціях дозволяє формувати згуртовані команди, де кожен працівник відчуває себе частиною спільної мети. Це важливо для зміцнення командної взаємодії, що позитивно позначається на досягненні спільних цілей організації [3].

Технології гейміфікації використовуються як інструменти для реалізації таких напрямків у сфері управління персоналом, які зазначено на рисунку 1.3.

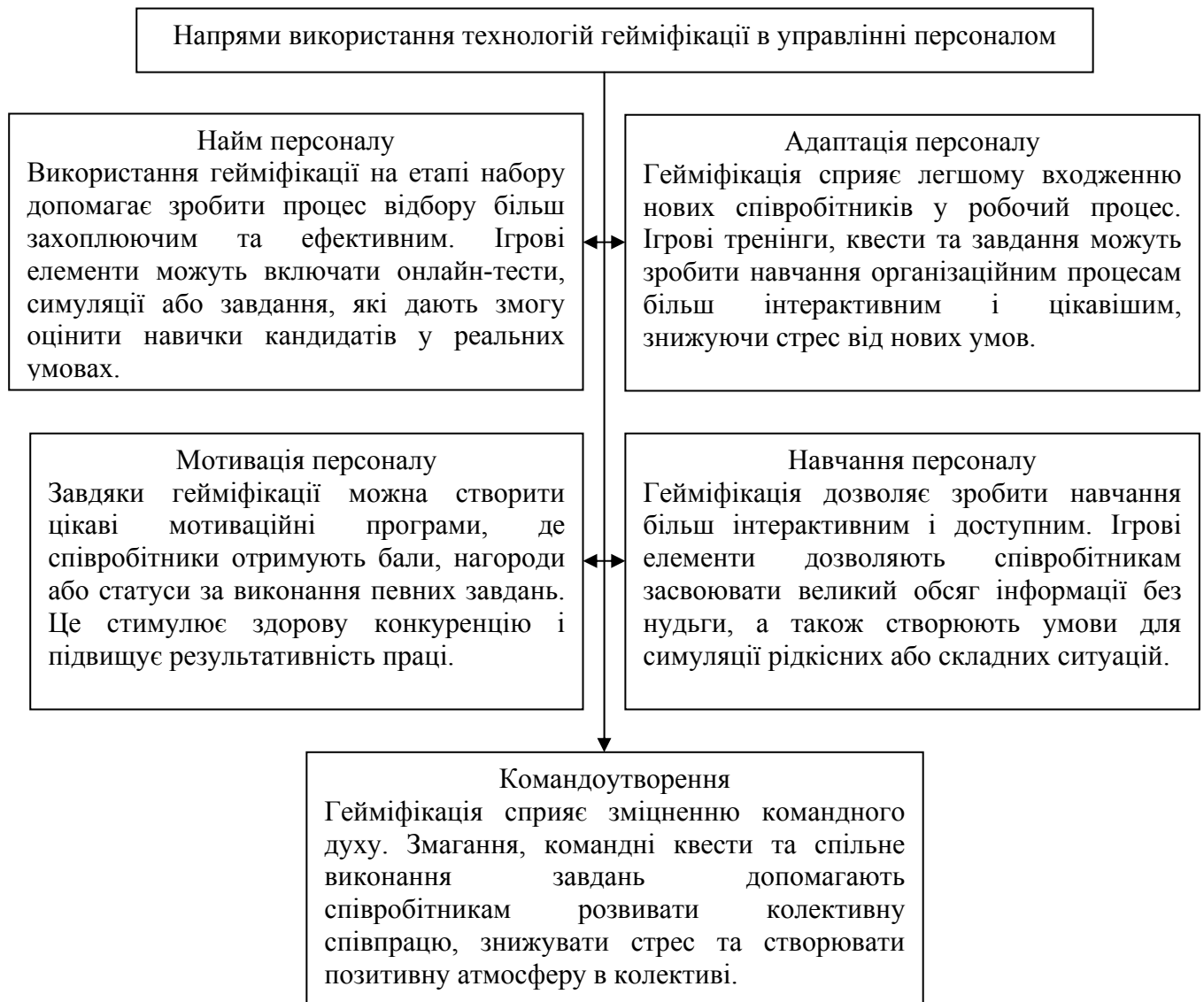


Рис.1.3 - Напрями використання технологій гейміфікації в управлінні персоналом

Джерело: складено автором на основі [3; 47]

Впровадження гейміфікованих проектів у процес рекрутингу може сприяти зниженню витрат на відбір кадрів, а також підвищити якість найманого персоналу. Крім того, гейміфікація може також виступати як інструмент для формування кадрового резерву.

При проведенні адаптаційних заходів гейміфікація дозволяє знизити психологічну напруженість і таким чином значно прискорити процес залучення співробітника до робочої діяльності.

Мотиваційні програми на основі ігор є досить затребуваними завдяки своїй здатності вносити розважальні елементи в рутинні процеси. Найчастіше цей процес супроводжується впровадженням у мотиваційну програму балів, нагород та статусів, які в подальшому служать основою для надання будь-якого виду матеріального чи нематеріального заохочення (премії, пільги, подарунки, перехідні нагороди, присвоєння звань тощо). Таким чином, використовуючи гейміфікацію як інструмент мотивації, організація розвиває конкуренцію між співробітниками, що, в свою чергу, призводить до підвищення результативності і залученості співробітників [46].

Впровадження гейміфікованих проектів у процес рекрутингу може сприяти зниженню витрат на відбір кадрів, а також підвищити якість найманого персоналу. Крім того, гейміфікація може також виступати як інструмент для формування кадрового резерву.

При проведенні адаптаційних заходів гейміфікація дозволяє знизити психологічну напруженість і таким чином значно прискорити процес залучення співробітника до робочої діяльності.

З точки зору навчання персоналу, гейміфікація допомагає вирішити кілька суттєвих завдань. Найбільш важливим є спрощення сприйняття співробітниками великого потоку інформації. Як ще одну незаперечну перевагу застосування гейміфікованих систем у навчанні можна виділити можливість імітації нестандартних ситуацій, рідко зустрічаються в повсякденній робочій діяльності. Такий метод може суттєво знизити ризики, пов'язані з безпекою на промислових підприємствах, що особливо актуально для галузей, де від поведінки людей у надзвичайних ситуаціях може залежати безпека не тільки організації, але й цілої країни [8].

У командоутворенні гейміфікація є своєрідним інструментом для створення сприятливого психологічного клімату, який сприяє розкутості, зняттю стресу, а також підвищує рівень творчої активності [42].

Підсумовуючи напрямки використання ігрофікації в управлінні персоналом, можна стверджувати, що при правильному впровадженні гейміфікаційних систем у різні сфери діяльності організації, можна досягти значного покращення результатів комерційної діяльності. Це досягається завдяки підвищенню продуктивності працівників, зміцненню їхньої залученості до процесів компанії та покращенню мотивації. Гейміфікація допомагає створити сприятливу атмосферу для розвитку інновацій, підвищення рівня командної роботи та підвищення рівня відповідальності співробітників.

Крім того, використання елементів ігрових технологій дозволяє значно знизити рівень стресу серед працівників, покращити їх психологічний стан, що в свою чергу позитивно впливає на їх продуктивність та лояльність до компанії. Привнесення елементів гри в робочі процеси сприяє розвитку внутрішньої мотивації співробітників, створює здорову конкуренцію і формує корпоративну культуру, що орієнтована на досягнення спільних цілей.

Завдяки гейміфікації організації можуть не лише покращити ефективність внутрішніх процесів, але й забезпечити високу якість адаптації нових співробітників, впроваджуючи інноваційні методи навчання та розвитку. У результаті цього відбувається зниження плинності кадрів, збільшення задоволення від роботи та формування довгострокових партнерських відносин між працівниками та організацією.

При використанні елементів гри в системі управління персоналом важливо також враховувати можливі форми їх прояву. У практиці виділяють такі форми гейміфікаційних систем, які наведено на рисунку 1.4.

Змагальна форма передбачає створення певних умов здорової конкурентної боротьби між співробітниками. Завдяки цьому процесу можна спостерігати значне підвищення мотивації персоналу, однак це безпосередньо залежить від організації цього заходу і рівня якості підготовчих заходів.

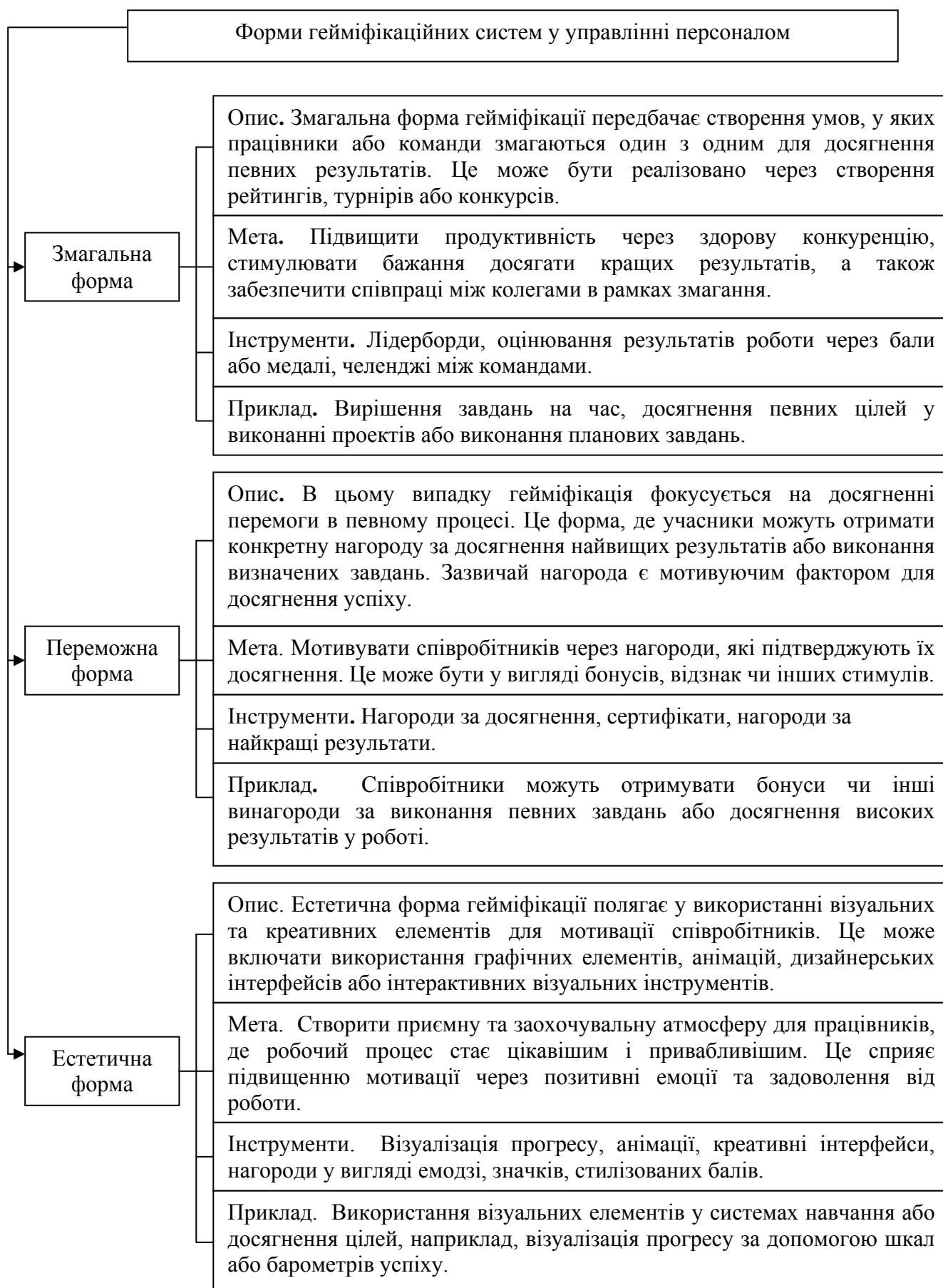


Рис.1.4 - Форми гейміфікаційних систем у управлінні персоналом

Джерело: складено автором на основі [3; 10]

Наприклад, одним з найважливіших етапів при впровадженні змагального проекту в систему управління кадрами є його гідне освітлення в корпоративному середовищі. Таким чином, при правильних підготовчих заходах змагальна форма ігровізації може приносити компанії результати в практичній діяльності і, таким чином, впливати на її фінансові показники.

Переможна форма виступає як своєрідний інструмент соціального визнання. Характерною особливістю цієї форми є визнання всіх учасників як переможців, на Заході таке явище прийнято називати терміном «Win-win» (безпрограшний). У зв'язку з цим мотиваційним стимулом стає соціальне заохочення і схвалення. Як приклад можна виділити проект, в рамках якого співробітники компанії отримували бонуси за добровільну допомогу колегам. Накоплені бонуси в подальшому могли бути використані користувачами для придбання реальних подарунків. Такий метод використання переможної форми гейміфікації дозволяє покращити психологічний клімат у колективі, сформувані у персоналу почуття взаємодопомоги, а також зміцнити командний дух в цілому.

Наступною формою є естетична гейміфікація. Ця форма має на меті вирішення ряду завдань, одним з яких є формування у колективу чіткого уявлення про мету та місію компанії, а також подальше узгодження цих уявлень з особистими бажаннями співробітників. Успішним прикладом застосування естетичної форми гейміфікації може бути створення корпоративної системи досягнень. Важливою умовою ефективності такої системи є досяжність цілей і побудова наочного шляху їх реалізації. Як правило, при використанні цього підходу персонал компанії зацікавлений досягати все нових і нових результатів, тим самим розвиваючись у своїй професійній сфері [3].

Безсумнівно, для досягнення максимальної ефективності від впровадження гейміфікаційних систем у практику управління персоналом необхідно використовувати всі можливі форми гейміфікації. Однак, часто, з різних причин (наприклад, фінансових), це не завжди можливо, тому оптимальним виходом може бути використання одразу двох форм. Враховуючи вищесказане, важливо виділити аспекти, які впливають на процес впровадження гейміфікованих систем,

серед яких ключовими є вибір правильної комбінації форм ігрових механізмів, їх адаптація до корпоративної культури та специфіки завдань організації.

Особливою складністю для HR-менеджерів при впровадженні гейміфікації є обмеженість фахівців, які мають необхідні компетенції і здатні створити якісний продукт, що відповідатиме поставленим організацією завданням. Справа в тому, що розробка та впровадження ігрових методів вимагають різнобічних умінь та навичок: знань у галузі програмування та конструювання ігор, здібностей у розробці навчальних курсів, а також інших вузькоспеціалізованих знань [3].

Автори, які вивчають практичну значущість гейміфікації, виділяють кілька порад щодо її впровадження.

По-перше, не слід перетворювати інноваційний метод на інструмент для виявлення непорядних співробітників і надавати йому негативний відтінок, оскільки за таких умов мотивація співробітників до процесу повністю зникне.

По-друге, необхідно провести аналіз можливих ризиків, для цього потрібна активна робота HR-менеджерів, фахівців юридичного відділу, а також участь відділів IT-технологій і корпоративних комунікацій.

По-третє, важливо враховувати особливості персоналу: його віково-статеву структуру, переважання певного типу покоління, рівень опору змінам [9].

Впровадження гейміфікації в управлінні персоналом вимагає розробки чіткої стратегії, яка забезпечить ефективне інтегрування ігрових елементів у бізнес-процеси організації. Одна з основних умов успішного впровадження - уникнення негативного сприйняття цього інноваційного підходу. Гейміфікація не повинна бути інструментом для виявлення недоліків співробітників або їх покарання, адже такий підхід може призвести до зниження мотивації і втрати довіри до процесу. Стратегія повинна фокусуватися на заохоченні, розвитку і підтримці позитивного іміджу гейміфікації як інструменту для стимулювання професійного росту.

Наступним важливим етапом є проведення аналізу можливих ризиків. Для цього потрібно залучити HR-менеджерів, юристів, фахівців з IT-технологій та корпоративних комунікацій. Тільки комплексний підхід дозволить ефективно

оцінити можливі загрози і ризики, пов'язані з технологічними, правовими чи комунікаційними аспектами впровадження гейміфікації. Не менш важливим є врахування специфіки персоналу. Це включає в себе аналіз віково-статевої структури співробітників, а також типу покоління, що працює в організації, оскільки кожна група може по-різному реагувати на ігрові елементи.

Розробка стратегії впровадження гейміфікації в HR-процеси організації передбачає кілька важливих етапів, які наведено на рисунку 1.5., кожен з яких є критичним для успішного інтегрування ігрових елементів у бізнес-процеси.



Рис. 1.5 - Етапи розробки та впровадження стратегії гейміфікації в HR-процеси організації

Джерело: складено автором на основі [9; 46]

Впровадження гейміфікації в управлінні персоналом є важливим кроком для покращення ефективності різних HR-процесів, таких як рекрутинг, адаптація, навчання, мотивація та командоутворення. Технології гейміфікації допомагають знижувати витрати на відбір кадрів, оскільки за допомогою інтерактивних ігор та симуляцій можна швидше і точніше оцінити навички та потенціал кандидатів, що дозволяє зробити процес відбору більш ефективним. Крім того, гейміфікація підвищує якість найманого персоналу, адже дає можливість краще зрозуміти здібності кандидатів в умовах, що імітують реальні робочі ситуації, що, в свою чергу, забезпечує більш точний вибір співробітників, які відповідають вимогам компанії.

Також гейміфікація прискорює адаптацію співробітників до нових умов роботи, знижуючи психологічну напруженість та зменшуючи стрес, що часто супроводжує період введення в колектив. Ігрові елементи дозволяють зробити цей процес більш захоплюючим і менш стресовим, а також сприяють кращому засвоєнню інформації та підвищенню мотивації. Технології гейміфікації дозволяють співробітникам зосередитися на досягненні цілей через механізми нагород, балів та змагальності, що не лише робить процес адаптації більш динамічним, але й сприяє кращій інтеграції нових членів команди в корпоративну культуру.

Окрім того, гейміфікація активно сприяє розвитку внутрішньої мотивації співробітників, заохочуючи їх до саморозвитку та підвищення ефективності роботи. Вона створює здорову конкуренцію серед колег, стимулюючи їх до досягнення високих результатів та розвитку нових навичок, що підвищує загальний рівень залученості та продуктивності в компанії. Гейміфікація також має значний вплив на командоутворення, оскільки вона допомагає формувати сильніший командний дух завдяки спільним змаганням, розвиваючи співпрацю та взаємопідтримку серед колег. Це, в свою чергу, покращує комунікацію в команді, збільшує ефективність спільної роботи та дозволяє швидше досягати корпоративних цілей [3].

Однак для ефективного впровадження гейміфікаційних систем необхідно враховувати різноманітні аспекти, які безпосередньо впливають на їх успішність. Один з ключових моментів – це вибір оптимальної комбінації ігрових механізмів, що найбільше відповідають специфіці завдань організації. Важливо, щоб використовувані елементи гейміфікації не лише були цікаві для співробітників, а й підтримували стратегічні цілі компанії, стимулюючи правильні поведінкові моделі та досягнення бажаних результатів. Так, наприклад, для покращення ефективності навчання можна впроваджувати вікторини та тестування, а для мотивації досягнення результатів – систему балів, рівнів або цифрових медалей. Важливе завдання – це створення гармонійної системи, де кожен елемент має конкретну роль і сприяє досягненню загальних цілей організації.

Іншою важливою складовою є адаптація гейміфікаційних механізмів до корпоративної культури та специфіки завдань організації. Кожна компанія має свою унікальну корпоративну культуру, яка складається з традицій, цінностей, очікувань та взаємодій між співробітниками. Тому гейміфікація повинна відповідати цим аспектам, щоб вона була сприйнята позитивно і забезпечила максимальну ефективність. Наприклад, у компаніях, де на першому місці стоїть інноваційність, можна використовувати більш складні гейміфікаційні механізми, які стимулюють креативність та експерименти. У той час, як в організаціях з більш стабільною корпоративною культурою може бути доцільніше застосовувати простіші і більш структуровані підходи.

Аналіз можливих ризиків також є невід'ємною частиною процесу впровадження гейміфікації. Такі ризики можуть включати технічні проблеми, недосконалість платформи, неефективність обраних механізмів, а також можливі негативні реакції з боку співробітників, які не зможуть сприйняти ігрові елементи чи знайти в них значення для своєї роботи. Щоб мінімізувати ці ризики, необхідно здійснити ретельне тестування обраних рішень на малих групах, забезпечити зворотний зв'язок від учасників та коригувати механізми відповідно до отриманих відгуків. Важливо також забезпечити наявність підтримки для користувачів, яка дозволить швидко вирішувати технічні проблеми, якщо вони виникнуть [7, с. 106].

Також важливо залучати фахівців з різних відділів компанії, таких як HR, IT, маркетинг та психологи, для розробки стратегії впровадження гейміфікації. Їхні експертні знання допоможуть створити комплексну стратегію, що враховує не лише технічні, але й людські аспекти. Це дозволить оптимізувати підхід до впровадження гейміфікації з урахуванням особливостей роботи різних підрозділів та характеру співробітників.

Розробка стратегії впровадження гейміфікації також повинна враховувати специфіку персоналу, зокрема віково-статеву структуру та типи поколінь, що працюють у компанії. Різні покоління мають різний підхід до ігор: молодші працівники можуть бути більш схильні до інтерактивних та цифрових елементів, тоді як старші покоління можуть віддати перевагу більш традиційним і менш складним механізмам. Тому для ефективної реалізації гейміфікації важливо створити різноманітні рівні та типи ігор, що враховують ці відмінності, забезпечуючи рівні можливості для всіх співробітників [5].

Успішна реалізація гейміфікаційних проектів може призвести до значного покращення результатів комерційної діяльності компанії. Гейміфікація здатна підвищити залученість співробітників, оскільки надає їм додаткові мотиваційні стимули для досягнення високих результатів. Вона також сприяє розвитку командної роботи, створюючи більш тісні зв'язки між колегами і підтримуючи здорову конкуренцію. В результаті цього може знизитись плинність кадрів, адже співробітники, які відчують себе частиною успішної та захоплюючої корпоративної культури, значно менше схильні до пошуку нових можливостей поза компанією. Крім того, гейміфікація може допомогти зміцнити корпоративну культуру, зробивши її більш відкритою, інноваційною та орієнтованою на результат.

Отже, гейміфікації – це не просто модна тенденція, а стратегічний інструмент, здатний суттєво підвищити ефективність управління персоналом, зберігаючи при цьому мотивацію та залученість працівників на всіх етапах їхнього професійного розвитку.

Завдяки правильному підходу до впровадження гейміфікації організації можуть значно поліпшити ефективність своїх HR-процесів, підвищити рівень задоволення співробітників від роботи та забезпечити довгострокові партнерські відносини між працівниками та компанією. Ключовим аспектом є те, що гейміфікація дозволяє значно оптимізувати численні процеси, зокрема рекрутинг, навчання, мотивацію та командування. Вона створює динамічну та захоплюючу атмосферу, що позитивно впливає на залученість співробітників, знижує стрес та сприяє розвитку колективного духу.

Гейміфікація дозволяє створити прозору систему оцінки результатів, де кожен співробітник може оцінити свій прогрес у реальному часі. Це стимулює здорову конкуренцію, але в той же час сприяє формуванню командного духу, адже цілі часто передбачають спільні зусилля, що ведуть до загального успіху. Водночас, завдяки гнучким підходам гейміфікація дозволяє компаніям враховувати індивідуальні особливості працівників, що забезпечує їхню вищу мотивацію та залучення в процеси розвитку організації [8].

Оскільки гейміфікація допомагає підтримувати високий рівень залученості співробітників, це безпосередньо впливає на їхнє ставлення до роботи. Коли люди бачать, що їхні зусилля винагороджуються не лише матеріально, але й емоційно (через досягнення в ігровому процесі), це збільшує їхню задоволеність від роботи та лояльність до компанії. Такі умови сприяють утриманню співробітників, оскільки вони відчують, що їхня праця цінується, а компанія підтримує здорову і мотивуючу атмосферу для розвитку кар'єри.

Більш того, ефективно реалізована гейміфікація може стати важливим елементом у формуванні корпоративної культури, яка базується на інноваціях, відкритості, взаємоповазі та взаємній підтримці.

Таким чином, правильно впроваджена гейміфікація створює взаємовигідну ситуацію як для співробітників, так і для компанії. Вона сприяє розвитку професіоналізму, підвищенню ефективності бізнес-процесів та забезпеченню стабільних і довгострокових відносин, що важливі для сталого розвитку організації на ринку праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ ЧЕРЕЗ ГЕЙМІФІКАЦІЮ В HR-ПРОЦЕСАХ ТОВ «ДИЗАЙНЕРСЬКЕ БЮРО «GLOBAL DESIGN STUDIO»

2.1 Характеристика підприємства та аналіз фінансових показників

Дизайнерське бюро «Global Design Studio» було засноване в 2006 році в місті Харків як компанія, що спеціалізується на наданні високоякісних дизайнерських послуг для міжнародних клієнтів. Протягом своєї історії бюро поступово розширювало сферу своєї діяльності, закріплюючи своє становище на глобальному ринку дизайнерських послуг.

Компанія має юридичний статус товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), зареєстроване в Харкові. Дизайнерське бюро розпочало свою роботу в онлайн-форматі ще з періоду карантину під час пандемії COVID-19, що дозволило забезпечити безперервність діяльності та підтримку високих стандартів якості, не зважаючи на обмеження. В умовах воєнних дій на території України бюро продовжило працювати виключно в онлайн-просторі, що стало природним продовженням практики дистанційної роботи.

Праця в онлайн-форматі стала можливою завдяки впровадженню новітніх технологій, таких як хмарні сервіси для зберігання та обміну файлами, програми для відеоконференцій і колаборації (наприклад, Zoom, Microsoft Teams, Slack), а також спеціалізовані програмні засоби для створення та обробки дизайну, що дозволяють працювати з високою точністю та ефективністю на відстані. Завдяки таким технологіям, співробітники можуть безперешкодно взаємодіяти, обмінюватися ідеями та документами, працювати над проектами в реальному часі, забезпечуючи стабільність виконання замовлень і підтримуючи високу якість послуг на міжнародному рівні.

Місія бюро полягає в наданні інноваційних та ефективних дизайнерських рішень для клієнтів, які працюють на міжнародних ринках. Основною метою є

створення візуальних концепцій, які відповідають найвищим стандартам якості та дозволяють клієнтам ефективно комунікувати з глобальною аудиторією. «Global Design Studio» прагне стати стратегічним партнером для своїх клієнтів, допомагаючи їм створювати сильні бренди та успішно інтегруватися на світовому ринку.

Основні цілі підприємства:

1. Забезпечення високої якості дизайнерських послуг для міжнародних клієнтів через інноваційний підхід до кожного проекту.
2. Розширення присутності на нових міжнародних ринках, що дозволяє збільшити обсяг діяльності та зміцнити позиції компанії на глобальному рівні.
3. Інвестування в розвиток персоналу та технологій, що сприяє збереженню конкурентних переваг в умовах постійних змін на ринку.
4. Адаптація до сучасних умов роботи, включаючи віддалену форму діяльності, що дозволяє підтримувати високу продуктивність і ефективність у будь-яких зовнішніх умовах.

Дизайнерське бюро «Global Design Studio» є прикладом компанії, яка успішно адаптувала свої процеси до сучасних умов ведення бізнесу, зберігаючи високий рівень професіоналізму та орієнтацію на міжнародний ринок.

Організаційна структура дизайнерського бюро «Global Design Studio» є функціональною. Вона передбачає поділ компанії на окремі підрозділи, кожен з яких відповідає за певний напрямок діяльності. У межах такої структури кожен підрозділ виконує специфічні функції, що дозволяє оптимізувати робочі процеси та забезпечити ефективне виконання завдань у межах своєї компетенції.

Функціональна організаційна структура характеризується тим, що кожен підрозділ має чітко визначену роль і займається вузькою спеціалізацією. Це дозволяє компанії зосередити ресурси на найважливіших аспектах роботи і забезпечити високий рівень продуктивності. Для бюро це означає здатність забезпечувати високу якість міжнародних проектів завдяки чітко організованій роботі в межах кожного підрозділу.

Такий тип організаційної структури є надзвичайно ефективним у випадку, коли компанія працює на міжнародних ринках і потребує швидкого реагування на запити клієнтів, а також має потребу в чіткій координації між спеціалізованими відділами. Ця організаційна структура також забезпечує високий рівень адаптивності компанії до змін в зовнішньому середовищі, зокрема у швидкозмінних умовах цифрових технологій та міжнародних ринків.

На рисунку 2.1 наведено структуру організації:



Рис.2.1 – Організаційна структура

ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Дизайнерське бюро «Global Design Studio» має функціональну організаційну структуру, яка дозволяє забезпечити ефективне управління всіма аспектами діяльності компанії та підтримувати високий рівень послуг на міжнародному рівні. Керівництво компанією здійснюється через директорів, кожен з яких відповідає за визначену сферу діяльності.

Генеральний директор компанії очолює бюро, визначає стратегію розвитку та основні напрямки діяльності. Він контролює фінансові показники компанії, а також займається взаємодією з міжнародними партнерами та основними клієнтами. У структурі також працює фінансовий директор, який відповідає за управління фінансами компанії, складання бюджету та забезпечення фінансової звітності.

Основні підрозділи компанії включають кілька ключових напрямків діяльності, кожен з яких фокусується на певних функціях для успішної реалізації проектів. Креативний відділ є важливою частиною бюро і відповідає за розробку дизайнерських концепцій для клієнтів. До цього відділу входять креативний директор, який курирує всі творчі аспекти проектів, а також дизайнери, які створюють графічні, веб-дизайнерські рішення та брендинг. Окрім цього, в команді є архітектори, які займаються розробкою проектів інтер'єрів і просторових рішень.

Відділ проектного менеджменту відповідає за координацію і забезпечення виконання проектів в межах бюджету та часу. Керівник проектів контролює загальну реалізацію проектів і взаємодіє з клієнтами, тоді як проектні менеджери організують роботу над окремими проектами та управлінню етапами їх виконання.

Технічний відділ займається забезпеченням технічної частини проектів. Технічний директор керує впровадженням новітніх технологій, що дозволяє бюро підтримувати високий рівень технічних рішень. Веб-розробники і програмісти займаються розробкою цифрових продуктів, таких як вебсайти та інтерактивні платформи. IT-підтримка відповідає за безперебійну роботу всіх технічних засобів і систем у компанії.

Відділ маркетингу та комунікацій відповідає за просування бренду на міжнародних ринках та налагодження комунікацій з міжнародними клієнтами. Маркетинговий директор розробляє стратегії для розширення присутності компанії на ринку, а маркетологи займаються рекламними кампаніями та створенням матеріалів. PR-менеджери забезпечують підтримку іміджу компанії та взаємодіють з громадськістю.

Адміністративний відділ забезпечує організаційні та адміністративні функції в компанії, включаючи підбір персоналу, підтримку внутрішнього документообігу і загальну організацію роботи бюро. Офіс-менеджер відповідає за координацію робочих процесів, а HR-менеджер займається набором персоналу та організацією тренінгів.

На кінець 2024 року загальна кількість співробітників компанії складе 53 особи.

Дизайнерське бюро «Global Design Studio» пропонує комплексні послуги, які охоплюють всі аспекти візуальної комунікації для міжнародного ринку. Основні напрямки діяльності включають розробку логотипів, брендинг, графічний та веб-дизайн, створення упаковки, а також розробку інтерактивних платформ та цифрових рішень. Крім того, компанія спеціалізується на створенні інтегрованих бренд-комунікацій, що дозволяють клієнтам ефективно презентувати себе на глобальному рівні.

«Global Design Studio» орієнтується на інноваційні підходи в дизайні, поєднуючи творчі та технологічні рішення для створення унікальних візуальних ідентичностей. Бюро активно використовує гейміфікацію в процесах розробки, що дозволяє не тільки створювати цікаві, але й функціональні проекти, які залучають кінцевих користувачів. Це дозволяє клієнтам не лише виділитися на ринку, але й створювати емоційно значущі зв'язки з їхньою аудиторією.

Фінансові показники компанії безпосередньо залежать від якості та ефективності наданих послуг. У випадку дизайнерського бюро «Global Design Studio» успішна робота з міжнародними клієнтами забезпечує стабільний дохід, хоча умови економічної нестабільності, зокрема війна, створюють додаткові

виклики. Зберігання високої якості послуг при мінімальних витратах є важливим аспектом фінансової стійкості.

Далі буде проведено аналіз фінансових показників бюро за період 2022-2024 роки, щоб оцінити динаміку доходів, витрат та прибутковості в умовах змінюваного зовнішнього середовища. В таблиці 2.1 наведено динаміку фінансових результатів компанії за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio»» за 2022 – 2024 роки

Показник	2022 рік тис. грн.	2023 рік тис. грн.	2024 рік тис. грн.	Абсолютне відхилення 2023-2022	Абсолютне відхилення 2024-2023	Відносне відхилення 2023 - 2022, %	Відносне відхилення 2024 - 2023, %
Виручка від реалізації	32,78	39,54	42,12	6,76	2,58	20,6	6,5
Собівартість	17,62	22,08	24,45	4,46	2,37	25,3	10,7
Прибуток до оподаткування	15,16	17,46	17,67	2,30	210	15,2	1,2
Фінансовий результат	14,90	17,16	17,47	2,26	310	15,2	1,8

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Протягом 2022-2024 років дизайнерське бюро відчуло значний вплив зовнішніх економічних умов, зокрема через війни в Україні, що значно позначилось на фінансових показниках. У 2022 році, на фоні початку війни, підприємство спостерігало деяке зниження діяльності, але вже в 2023 році завдяки адаптації до нових умов і переходу на онлайн-формат, а також завдяки розширенню клієнтської бази, зокрема за кордоном, виручка зросла на 20,6%. Це стало можливим завдяки тому, що бюро зосередилося на міжнародних проектах, які дозволили компенсувати частину втрат через внутрішній попит, що знизився через економічну ситуацію в Україні.

В 2024 році зростання виручки залишалось стабільним, хоч і з дещо зниженими темпами – на 6,5% порівняно з попереднім роком. Це пов'язано з тим, що, хоча бізнес зміг адаптуватися до онлайн-формату, витрати на підтримку

технологій і підвищення зарплат, а також інфляційний тиск, все ще мали вплив на зниження швидкості зростання доходів.

Щодо собівартості, то вона збільшувалась протягом усіх трьох років, що також обумовлено економічною нестабільністю та необхідністю інвестування в інфраструктуру для підтримки онлайн-формату. У 2023 році собівартість зросла на 25,3% порівняно з 2022 роком, оскільки значно збільшилися витрати на технології, підвищення зарплат працівників і підтримку стабільної роботи онлайн. В 2024 році собівартість зросла ще на 10,7%, зокрема через необхідність інвестувати в нові технології та платформи для веб-дизайну, а також за рахунок зростання витрат на комунікацію з міжнародними клієнтами.

Прибуток до оподаткування показав менші темпи зростання порівняно з виручкою. У 2023 році прибуток зріс на 15,2%, але вже в 2024 році цей ріст склав лише 1,2%, що знову пов'язано з підвищенням витрат і необхідністю адаптації до змін в економічному середовищі. Фінансовий результат слідує за трендом прибутку до оподаткування, однак різниця між ними в 2023 та 2024 роках невелика, що свідчить про стабільність фінансових результатів після оподаткування.

Таким чином, попри складну ситуацію в країні, бюро змогло зберегти стабільність і підтримувати стійке зростання завдяки гнучкості в адаптації до нових умов, активній роботі в онлайн-форматі та орієнтації на міжнародні ринки. Водночас високі витрати на адаптацію до нових технологічних реалій і необхідність збереження конкурентоспроможності на ринку призвели до деякого сповільнення темпів зростання фінансових показників в останні два роки.

Аналіз фінансових результатів показує стабільне зростання виручки та прибутку компанії, незважаючи на зовнішні економічні виклики, такі як війна та зміна умов роботи. Це досягнення стало можливим завдяки ефективному управлінню витратами та оптимізації операційних процесів, зокрема через перехід на віддалену роботу. Враховуючи ці фактори, варто звернути увагу на витратну частину діяльності компанії, що дає змогу оцінити її фінансову стабільність та ефективність при мінімізації витрат у складних умовах.

В таблиці 2.2 представлено динаміку витрат ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio»» за 2022 – 2024 роки

Таблиця 2.2 – Динаміка витрат ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio»» за 2022 – 2024 роки

Показник	2022 рік тис. грн.	2023 рік тис. грн.	2024 рік (тис. грн.)	Абсолютне відхилення 2023-2022	Абсолютне відхилення 2024-2023	Відносне відхилення 2023-2022 (%)	Відносне відхилення 2024-2023 (%)
Заробітна плата (всього)	10,12	11,43	12,02	1,31	590	12,9	5,2
Закупівля матеріалів	2,48	3,12	3,56	640	440	25,8	14,1
Маркетинг та реклама	1,95	2,25	2,50	300	250	15,4	11,1
ІТ-послуги та програмне забезпечення	1,52	1,78	1,92	260	140	17,1	7,9
Адміністративні витрати	1,50	1,74	1,80	240	60	16	3,4
Інші витрати	1,89	2,14	2,32	250	180	13,2	8,4
Всього витрати	19,96	22,46	23,82	2,50	1,36	12,5	6,1

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З 2020 року компанія працює в віддаленому режимі, впровадивши цей формат ще на початку пандемії COVID-19. Цей перехід на дистанційну роботу дозволив суттєво знизити витрати на офісні приміщення та комунальні послуги. Однак, з початком війни в Україні, компанія змушена була переїхати з Харкова в більш безпечні регіони країни. Це вимушене переміщення мало свої наслідки для витрат на діяльність компанії, проте не призвело до значних змін у віддаленій роботі, адже основний склад працівників працював онлайн.

Переїзд спричинив додаткові витрати на логістику та організацію нового робочого простору в умовах безпеки. Це також вплинуло на маркетингові та ІТ-витрати, оскільки необхідно було адаптувати комунікаційні системи для нових умов та продовжити залучення нових клієнтів в умовах змін на ринку.

Перші два роки війни, 2022 та 2023, компанія зберігала стабільність у витратах, основною частиною яких були витрати на заробітну плату, програмне

забезпечення та онлайн-комунікацію, що залишалось актуальним і важливим. Витрати на IT-послуги збільшились через необхідність модернізації систем, адаптації до нових умов роботи з клієнтами та запровадження додаткових інструментів для управління віддаленими командами. Водночас збільшення витрат на маркетинг пояснюється необхідністю підтримки іміджу компанії в умовах війни та пошуку нових ринків, попри обмеження.

З 2024 року компанія відчуває певну стабілізацію, однак витрати на підтримку віддаленої роботи та рекламу залишаються високими. Хоча переїзд з Харкова не потребував великих витрат на оренду приміщень, витрати на забезпечення безперебійної роботи технологій і комунікацій все ж зросли, так як компанія продовжує активно інвестувати у нові інструменти для забезпечення надійності процесів і збереження високої якості наданих послуг.

Дизайнерське бюро «Global Design Studio» продемонструвало високу адаптивність і здатність ефективно працювати в умовах зовнішніх викликів, таких як пандемія та воєнні дії в Україні. Завдяки інноваційним підходам, використанню сучасних технологій та переходу на онлайн-формат, компанія змогла підтримувати високу якість своїх послуг та зберігати стабільність на міжнародному ринку.

Організаційна структура бюро є функціональною, що дозволяє чітко розподіляти обов'язки між підрозділами і зосереджуватися на ефективному виконанні проектів, сприяючи успіху компанії на глобальному ринку дизайнерських послуг. Стратегічний підхід до розвитку та інвестиції в новітні технології та персонал дозволяють «Global Design Studio» зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільне зростання.

З огляду на фінансові показники, які демонструють поступове зростання доходів, попри складні зовнішні умови, компанія зберігає свою фінансову стійкість та забезпечує стабільність у результатах. Однак, для подальшого зміцнення позицій на ринку, бюро повинно продовжувати інвестувати в інновації, розвиток персоналу та розширення клієнтської бази.

В цілому, «Global Design Studio» є успішним прикладом компанії, яка адаптується до змінюваного середовища та успішно працює в умовах глобалізації і технологічного прогресу, зберігаючи при цьому високу якість своїх послуг.

2.2 Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio»

Аналіз структури персоналу ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio» є важливим кроком для впровадження гейміфікації HR-процесів. Розуміння складу та особливостей кадрового потенціалу дозволяє визначити, які ігрові механіки будуть найбільш ефективними для підвищення мотивації, залученості та продуктивності працівників. Крім того, детальний аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони в організації кадрів, що дає можливість адаптувати гейміфікаційні стратегії до конкретних потреб кожного відділу. Це сприяє більш точному налаштуванню системи винагород та розвитку, а також стимулює професійне зростання працівників, забезпечуючи стійке зростання компанії [32].

Визначення співвідношення управлінського та виконавчого персоналу допомагає адаптувати гейміфікаційні елементи до різних рівнів компанії. Наприклад, для дизайнерів можуть бути ефективними творчі виклики та рейтингові системи, тоді як для адміністративного персоналу – системи винагород за ефективність та продуктивність.

Аналіз рівня кваліфікації та досвіду співробітників дозволяє оцінити їхню готовність до впровадження ігрових методів у робочі процеси. Молодші спеціалісти можуть позитивно реагувати на систему бейджів і рівнів розвитку, у той час як більш досвідчені працівники можуть бути зацікавлені в механіці наставництва та внутрішніх змагань.

Також важливо оцінити рівень задоволеності персоналу поточними умовами праці. Це дасть змогу розробити гейміфіковані рішення, які не лише

урізноманітнять робочий процес, а й сприятимуть подоланню рутинних завдань, підвищенню залученості та створенню позитивної корпоративної культури.

В таблиці 2.3 представлено структуру персоналу ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio» за 2022 – 2024 роки.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio» за 2022 – 2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2023-2022	Абсолютне відхилення 2024-2023	Відносне відхилення 2023-2022 (%)	Відносне відхилення 2024-2023 (%)
Генеральний директор	1	1	1	-	-	-	-
Фінансовий директор	1	1	1	-	-	-	-
Креативний відділ							
Креативний директор	1	1	1	-	-	-	-
Дизайнери	8	12	13	4	1	50	8,33
Архітектори	2	3	4	1	1	50	33,33
Відділ проектного менеджменту							
Керівник проєктів	1	1	1	-	-	-	-
Проєктні менеджери	2	5	6	3	1	150	20
Технічний відділ							
Технічний директор	1	1	1	-	-	-	-
Веб-розробники та програмісти	5	7	8	2	1	40	14,29
ІТ-підтримка	1	2	2	1	-	100	-
Відділ маркетингу та комунікацій							
Маркетинговий директор	1	1	1	-	-	-	-
Маркетологи	3	5	6	2	1	66,67	20
PR-менеджери	2	3	3	1	-	50	-
Адміністративний відділ							
Офіс-менеджер	1	1	1	-	-	-	-
HR-менеджер	1	2	2	1	-	100	-
Загальна кількість співробітників	34	47	53	13	6	38,24	12,77

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Згідно з таблицею, можна зробити наступний змістовний аналіз змін у структурі персоналу дизайнерського бюро за 2022-2024 роки.

Загальна кількість працівників бюро значно зросла за період з 2022 по 2024 рік. У 2022 році в компанії працювало 34 людини, у 2023 році їх кількість збільшилася до 47, а в 2024 році – до 53. Це означає, що в цілому за три роки кількість співробітників бюро зросла на 19 осіб, що є збільшенням на 38,24% у 2023 році порівняно з 2022 роком та на 12,77% у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Що стосується основних відділів, найбільші зміни відбулися в креативному відділі, відділі проектного менеджменту та технічному відділі.

У креативному відділі загальна кількість співробітників також зросла. Дизайнери збільшилися на 4 особи в 2023 році та ще на 1 у 2024 році, що є збільшенням на 50% у 2023 році та на 8,33% у 2024 році. Архітектори збільшилися на 1 особу в 2023 році та ще на 1 в 2024 році, що становить приріст у 50% у 2023 році та 33,33% у 2024 році.

Відділ проектного менеджменту також показав значне зростання. Кількість проектних менеджерів збільшилася на 3 особи в 2023 році та ще на 1 у 2024 році, що відображає приріст у 150% у 2023 році та 20% у 2024 році. Проте, керівники проектів залишалися незмінними протягом трьох років, що вказує на стабільність у цій позиції.

У технічному відділі зростання також було помітним. Веб-розробники та програмісти збільшилися на 2 особи в 2023 році та ще на 1 у 2024 році. Загалом це становить приріст у 40% у 2023 році та 14,29% у 2024 році. ІТ-підтримка також збільшилася на 1 людину в 2023 році, але залишалася без змін у 2024 році.

Відділ маркетингу та комунікацій показав стабільні зміни. Кількість маркетологів збільшилася на 2 особи в 2023 році та на 1 у 2024 році. PR-менеджери також збільшилися на 1 особу в 2023 році, але в 2024 році їх кількість залишилася незмінною.

У адміністративному відділі зміни були менші. Кількість HR-менеджерів збільшилася на 1 особу в 2023 році, але в 2024 році залишилася на тому ж рівні. Офіс-менеджери не зазнали змін протягом трьох років.

Загалом, найбільше зростання відбулося в креативному відділі та відділі проектного менеджменту, що свідчить про розширення діяльності компанії у напрямках, що потребують більшої кількості дизайнерських та проектних спеціалістів. Технічний відділ також демонструє розвиток, хоча зростання тут не є таким стрімким. Відділи маркетингу та адміністративний відділ показали помірні зміни, що вказує на їх стабільність і підтримку існуючого рівня.

В таблиці 2.4 представлено соціальну структуру персоналу ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio» за 2022 – 2024 роки

Таблиця 2.4 - Соціальна структура персоналу ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio» за 2022 – 2024 роки

Категорія	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2023-2022	Абсолютне відхилення 2024-2023	Відносне відхилення 2023-2022, %	Відносне відхилення 2024-2023, %
Гендерна структура							
Жінки	18	24	28	6	4	33,33	16,67
Чоловіки	16	23	25	7	2	43,75	8,7
Вікова структура							
20-25 років	8	12	14	4	2	50	16,67
26-35 років	14	18	20	4	2	28,57	11,11
36-45 років	8	12	15	4	3	50	25
46-55 років	3	4	3	1	-1	33,33	-25
Старше 56 років	1	1	1	-	-	-	-
Загальний стаж роботи							
До 1 року	5	8	9	3	1	60	12,5
Від 1 до 5 років	12	18	21	6	3	50	16,67
Від 6 до 10 років	7	9	10	2	1	28,57	11,11
Від 11 до 20 років	6	9	10	3	1	50	11,11
Більше 21 року	4	5	3	1	-2	25	-40
Стаж роботи в ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio»							
До 1 року	5	8	9	3	1	60	12,5
Від 1 до 5 років	18	26	30	8	4	44,44	15,38
Більше 5 років	11	13	14	2	1	18,18	7,69
Освіта							
Середня освіта	3	4	5	1	1	33,33	25
Бакалаврський рівень	12	16	18	4	2	33,33	12,5
Магістерський рівень	19	27	30	8	3	42,11	11,11
Сімейний стан							
Одружені	10	15	18	5	3	50	20
Неодружені	24	32	35	8	3	33,33	9,38

З аналізу соціальної структури персоналу компанії можна зробити кілька важливих висновків. Перш за все, спостерігається значне збільшення кількості працівників у 2023 та 2024 роках, що відповідає загальному зростанню персоналу організації. Приріст був найбільший серед жінок, що свідчить про підвищену залученість жінок у компанії, що, ймовірно, відображає розвиток рівності гендерних можливостей у компанії.

Вікова структура показує, що більшість нових працівників потрапляють до вікових груп 20-35 років. Це може свідчити про орієнтацію компанії на залучення молодих, амбіційних спеціалістів, які мають сучасні знання та навички. Водночас значна кількість працівників належить до групи 36-45 років, що також вказує на тенденцію залучати людей з достатнім досвідом, але ще не надто старших для динамічної роботи.

Відзначається також, що більшість працівників мають досвід роботи від 1 до 5 років, що може свідчити про те, що компанія активно формує команду серед спеціалістів з досвідом, але при цьому продовжує розвивати свою команду через нових співробітників з меншим досвідом роботи. Це допомагає забезпечити баланс між досвідом та новими ідеями.

В частині стажу роботи в компанії зростання співробітників з досвідом роботи від 1 до 5 років є суттєвим, що вказує на стабільність кадрового складу та на те, що компанія активно розвиває своїх працівників у межах організації. Кількість працівників з досвідом понад 5 років зростає помірно, що свідчить про нормальну плинність кадрів і підтримку лояльності серед досвідчених співробітників.

За рівнем освіти компанія орієнтується на висококваліфікованих спеціалістів з магістерським рівнем освіти. Це підтверджує високі вимоги до кваліфікації працівників і бажання мати в команді фахівців з поглибленими знаннями у своїй галузі.

З точки зору сімейного стану, хоча кількість одружених працівників зростає, більшість співробітників компанії залишаються неодруженими, що може свідчити

про більший відсоток молодих спеціалістів, які ще не вирішили питання сімейного стану або сконцентровані на кар'єрі.

В цілому, компанія демонструє тенденцію до активного зростання та залучення молодих фахівців, одночасно утримуючи досвідчених працівників, що дозволяє забезпечити баланс між новими ідеями та стабільністю.

Далі в таблиці 2.5 представлено динаміку руху персоналу ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio» за 2022 – 2024 роки

Таблиця 2.5 - Динаміка руху персоналу ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio» за 2022 – 2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2023-2022, осіб	Відносне відхилення 2023-2022, %	Абсолютне відхилення 2024-2023, осіб	Відносне відхилення 2024-2023, %
Звільнено працівників	3	7	6	4	133,3	-1	-14,2
- З них за власним бажанням	2	5	4	3	150	-1	-20%
- З них на вимогу керівництва компанії	1	2	2	1	100	0	-
Прийнято нових працівників	3	9	6	6	200	-3	-33,3
Переведено працівників на інші посади всередині організації	3	4	4	1	33,3	0	-
Загальна кількість співробітників на початок року	49	34	47	-15	-30,6	13	38,2
Загальна кількість співробітників на кінець року	34	47	53	13	38,2	6	12,7
Коефіцієнт плинності	0,06	0,13	0,11	0,07	116,6	-0,02	-15,3
Коефіцієнт закріплення	0,91	0,83	0,89	-0,08	-8,7	0,06	7,2
Коефіцієнт приросту	0,09	0,19	0,11	0,10	111,1	-0,08	-42,1
Коефіцієнт ротації	0,17	0,31	0,22	0,14	82,3	-0,09	-29,0

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз основних показників руху персоналу за період 2022-2024 років показує певні тенденції в діяльності ТОВ «Global Design Studio». Загальна

кількість співробітників за три роки збільшилась на 19 осіб, що становить зростання на 55,8%. Найбільше зростання спостерігається між 2022 і 2023 роками, коли кількість працівників збільшилася на 13 осіб 38,2%, а наступного року приріст становить лише 6 осіб 12,7%. При цьому важливим аспектом є значний показник плинності кадрів у 2023 році 0,13, який знизився до 0,11 у 2024 році. Це свідчить про поступове зниження звільнень у компанії. Показник плинності кадрів в 2023 році зріс на 116,6% порівняно з 2022 роком, що було пов'язано з високим рівнем звільнень в 2023 році. Звільнено працівників на 4 більше в порівнянні з 2022 роком, і це відбувалося в основному за власним бажанням. Прийом нових співробітників в 2023 році також зріс на 6 осіб 200%, однак у 2024 році цей показник скоротився на 3 особи 33,3%. Коефіцієнт закріплення кадрів в 2023 році знизився на 8,7% порівняно з 2022 роком, але в 2024 році знову зріс на 7,2%. Коефіцієнт приросту працівників знизився в 2024 році, що свідчить про зменшення темпів найму нових співробітників у порівнянні з попереднім роком. Сума цих показників дозволяє зробити висновок, що компанія проходить етап стабілізації з подальшим помірним зростанням персоналу, знизивши темпи плинності та залучення нових кадрів.

Аналіз системи мотивації є важливим етапом у оцінці ефективності управління персоналом в будь-якій організації. Особливо це стосується креативних і проектно-орієнтованих підприємств, таких як дизайнерське бюро, де мотивація співробітників безпосередньо впливає на результати роботи, інноваційність і продуктивність. У такому середовищі система мотивації має бути добре збалансованою, щоб сприяти досягненню високих результатів без перевантаження персоналу. Система мотивації повинна стимулювати не тільки індивідуальні досягнення, але й командну співпрацю, забезпечуючи сприятливі умови для розвитку творчих можливостей і продуктивної роботи [16].

У дизайнерському бюро, де високий рівень творчої діяльності і проектної роботи, важливо, щоб система мотивації враховувала специфіку роботи різних відділів та індивідуальні досягнення кожного співробітника. Оскільки матеріальна мотивація у бюро побудована на системі KPI, необхідно докладно проаналізувати,

як це впливає на мотивацію співробітників, їхню продуктивність та задоволеність роботою. В таблиці 2.6 представлено існуючу систему мотивації у ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio» на основі KPI.

Таблиця 2.6 – Основні елементи системи мотивації на основі KPI у ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio»

Категорія	KPI	Методи мотивації
Продуктивність та обсяг роботи	Кількість завершених проектів за певний період	Бонуси за виконання проектів у строк або до терміну
	Кількість втілених ідей/концепцій для клієнтів	Винагорода за високі показники по кількості проектів
	Відсоток завершених проектів в межах термінів	Премії за своєчасне завершення проектів
Якість роботи	Оцінка задоволення клієнта результатами роботи (відгуки)	Бонуси за позитивні відгуки клієнтів
	Рівень відповідності дизайнерських рішень вимогам замовника	Винагорода за відповідність вимогам клієнта
Індивідуальні досягнення та креативність	Оцінка креативності ідеї (внутрішні обговорення, фідбеки від колег і клієнтів)	Бонуси за найкращі дизайнерські рішення
	Залучення до організації нових ідей для проектів або вдосконалення процесів	Винагорода за інноваційні ідеї
Часова ефективність	Відсоток виконаних завдань у встановлені строки	Премії за дотримання дедлайнів
	Кількість виправлень/переробок роботи після первинного подання замовнику	Штрафи або знижена винагорода за помилки
Командна робота	Завершення проекту як команда, ефективність співпраці	Загальні премії для команди за успішне завершення проекту
	Спільний результат по кількості нових клієнтів	Винагорода за залучення нових клієнтів та великих проектів
Навчання та розвиток	Кількість курсів або тренінгів, пройдених дизайнером	Бонуси або підвищення зарплати за професійне навчання
	Освоєння нових інструментів або програм	Винагорода за освоєння нових інструментів
Кар'єрне зростання	Підвищення на посаді (старший дизайнер, керівник проектів)	Винагорода за кар'єрні досягнення, підвищення в посаді
Фінансові показники організації	Зростання доходів або зниження витрат на проект	Бонуси, залежно від фінансових результатів компанії
Залучення до інновацій	Запропоновані інноваційні ідеї, що позитивно вплинули на робочі процеси	Премії за внесок в інноваційний розвиток компанії

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Аналіз основних елементів системи мотивації на основі KPI у ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio» показує, що компанія орієнтується на багатофакторну оцінку діяльності співробітників. Ключові показники продуктивності, такі як кількість завершених проектів і відповідність вимогам замовників, а також індивідуальні досягнення, зокрема креативність і впровадження нових ідей, становлять основу мотиваційної моделі. Крім того, система передбачає оцінку таких аспектів, як часова ефективність, командна робота та кар'єрне зростання, що сприяє створенню збалансованої мотиваційної системи. Цей підхід дозволяє забезпечити винагороди не лише за кількісні показники, але й за якість виконаної роботи та інноваційний підхід до проектів. Винагороди варіюються від бонусів за своєчасне виконання завдань до премій за залучення нових клієнтів і високий рівень креативності. Водночас, штрафи за помилки та переробки стимулюють співробітників до високої відповідальності.

Подальший аналіз динаміки виплачених премій на основі KPI за 2022-2024 роки надасть більш детальну картину ефективності цієї системи в реальних умовах.

Таблиця 2.7 - Динаміка виплачених премій на основі KPI за 2022-2024 роки

Відділ	2022 рік (тис. грн.)	2023 рік (тис. грн.)	2024 рік (тис. грн.)	Абсолютне відхилення 2023-2022	Абсолютне відхилення 2024-2023	Відносне відхилення 2023-2022, %	Відносне відхилення 2024-2023, %
Генеральний директор	47,2	51,8	55,0	4,6	3,2	9,75	6,17
Фінансовий директор	23,8	26,2	26,7	2,4	500	10,08	1,91
Креативний відділ	72,5	88,3	93,2	15,8	4,9	21,79	5,55
Відділ проектного менеджменту	48,6	58,5	62,0	9,9	3,5	20,39	5,98
Технічний відділ	31,4	35,8	37,2	4,4	1,4	14,02	3,91
Відділ маркетингу та комунікацій	34,7	41,1	43,6	6,4	2,5	18,46	6,08
Адміністративний відділ	19,6	21,0	22,2	1,4	1,2	7,14	5,71

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Згідно з результатами аналізу, видно, що в усіх відділах спостерігається зростання бонусів у 2023 та 2024 роках порівняно з попередніми роками. Найбільші абсолютні відхилення у 2023 році зафіксовані в Креативному відділі, де бонуси збільшилися на 15,8 тис. грн., що відповідає значному відсотковому зростанню на 21,79%. Це свідчить про великий прогрес у цьому напрямку. Генеральний директор також отримав суттєве підвищення, що становить 4,6 тис. грн. у 2023 році і підтверджується зростанням на 9,75%. Однак відносні відхилення в 2024 році на всіх відділах знижуються порівняно з 2023 роком, хоча в абсолютному вимірі бонуси продовжують зростати. Наприклад, відносне відхилення в Креативному відділі зменшилося до 5,5% у 2024 році після значного стрибка у попередньому році.

Найменше зростання спостерігається у Фінансового директора, де абсолютне відхилення у 2024 році становить лише 500 тис. грн., а відносне відхилення лише 1,9%. Це свідчить про стабільний, але помірний ріст у порівнянні з іншими відділами. Відділ маркетингу та комунікацій також демонструє помітне зростання, зокрема в 2023 році, де бонуси збільшилися на 6,4 тис. грн., що дорівнює 18,4%, однак темпи зростання в 2024 році трохи знизилися.

Загалом, зростання бонусів за періоди 2022–2023 і 2023–2024 показує стабільне поліпшення у фінансовій ситуації кожного з відділів, хоча темпи зростання зменшуються в останній рік для всіх підрозділів. Це може свідчити про стабільність, але й необхідність збереження економічної ефективності для досягнення подальших результатів у майбутньому.

Після детального розгляду бонусів по відділах, можна перейти до наступного етапу аналізу, а саме оцінки продуктивності кожного з відділів. Такий аналіз дає можливість більш комплексно зрозуміти, як фінансові результати безпосередньо пов'язані з ефективністю роботи кожної команди та яким чином їхня діяльність сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. Визначення продуктивності допомагає не лише оцінити поточний стан справ, а й виявити можливості для подальшого покращення процесів.

Таблиця 2.8 - Динаміка продуктивності відділів ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio» за 2022 – 2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2023-2022	Абсолютне відхилення 2024-2023	Відносне відхилення 2023-2022 (%)	Відносне відхилення 2024-2023 (%)
Креативний відділ							
Продуктивність (в проектах)	132	150	160	18	10	13,64	6,67
Кількість завершених проектів	128	145	158	17	13	13,28	8,97
Задоволеність клієнтів (%)	87	89	91	2	2	2,30	2,25
Терміни виконання проектів (дні)	14	12	10	-2	-2	-14,29	-16,67
Фінансові результати (тис. грн)	5,25	6,2	7,1	950	900	18,10	14,52
Відділ проектного менеджменту							
Продуктивність (в проектах)	110	125	135	15	10	13,64	8,00
Кількість завершених проектів	105	120	130	15	10	14,29	8,33
Задоволеність клієнтів (%)	82	85	87	3	2	3,66	2,35
Терміни виконання проектів (дні)	18	15	14	-3	-1	-16,67	-6,67
Фінансові результати (тис. грн)	4,8	5,5	6,2	700	700	14,29	12,73
Відділ маркетингу та комунікацій							
Продуктивність (в проектах)	85	100	110	15	10	17,65	10,00
Кількість завершених проектів	80	95	105	15	10	18,75	10,53
Задоволеність клієнтів (%)	90	92	94	2	2	2,22	2,17
Терміни виконання проектів (дні)	12	10	9	-2	-1	-16,67	-10,00
Фінансові результати (тис. грн)	4,5	5,3	6,0	800	700	17,78	13,21

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Для аналізу були обрані саме ці три відділи – креативний відділ, відділ проектного менеджменту та відділ маркетингу та комунікацій, оскільки вони є основними в ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio». Кожен з цих відділів має ключове значення для успішної реалізації проектів та досягнення фінансових результатів компанії. Креативний відділ займається розробкою концепцій і дизайну, що безпосередньо впливає на успіх проектів і рівень задоволеності клієнтів. Відділ проектного менеджменту відповідає за управління проектами, організацію їх виконання та забезпечення своєчасного виконання в межах бюджету. Відділ маркетингу та комунікацій сприяє залученню нових клієнтів і просуванню бренду, що є необхідним для росту компанії.

Аналіз таблиці показує, що в усіх трьох відділах спостерігається позитивна динаміка за основними показниками, такими як кількість завершених проектів, фінансові результати, продуктивність і задоволеність клієнтів. Збільшення фінансових показників у креативному відділі на 18,1% у 2023 році та на 14,5% у 2024 році свідчить про успішне збільшення кількості проектів і покращення якості роботи. Подібне зростання зафіксовано й у відділі проектного менеджменту та маркетингу, де також спостерігається підвищення кількості завершених проектів і задоволеність клієнтів. Це, в свою чергу, позитивно впливає на фінансові результати.

Зменшення термінів виконання проектів у всіх відділах свідчить про ефективну оптимізацію робочих процесів. Це є важливим аспектом для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio». Загалом, таблиця показує стабільне покращення результатів усіх трьох відділів, що вказує на їх ефективну роботу та стратегічний розвиток компанії.

Оцінка системи найму є важливим кроком для будь-якої організації, оскільки ефективність цього процесу безпосередньо впливає на якість кадрів, їх адаптацію та результативність компанії в цілому. Процес найму – це не тільки набір нових працівників, але й забезпечення того, щоб ці працівники відповідали вимогам компанії і могли швидко інтегруватися в команду. У свою чергу, це сприяє високій мотивації та продуктивності працівників, а також знижує

плинність кадрів і витрати на повторний найм. Крім того, якщо система найму не оцінюється, згодом можуть виникати затримки в процесі пошуку необхідних фахівців, недостатньо чітке визначення вимог до кандидатів або ж низька якість самих кандидатів.

Показники, які характеризують частоту необхідності додаткових інтерв'ю чи уточнень, дозволяють виявити важливі аспекти процесу найму, такі як незрозумілість критеріїв відбору, проблеми в комунікації або затягування процесу прийняття рішень. Часті додаткові інтерв'ю або уточнення з боку кандидатів можуть свідчити про те, що на початкових етапах відбору не було чітко визначено або пояснено умови роботи, вимоги до кандидатів чи специфіку робочого процесу. Це може затягувати найм, що в свою чергу впливає на оперативність заповнення вакансій і відображає низьку ефективність самого процесу. Крім того, цей показник може допомогти визначити, наскільки прозорою є комунікація в процесі найму, чи є чітке розуміння вимог серед кандидатів і чи існують проблеми в самому відборі. Тобто оцінка через ці показники дає змогу не тільки зрозуміти, чи ефективно відбувається процес найму, але й виявити проблемні ділянки, які потребують вдосконалення.

В таблиці 2.9 представлено оцінку процесу найму персоналу в ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio» за 2022-2024 роки

Таблиця 2.9 - Оцінка процесу найму персоналу в ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio» за 2022-2024 роки

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Середній час між інтерв'ю, дні	7,5	10,3	12,7
Кількість інтерв'ю на кандидата	2,1	3,2	3,6
Кількість змін у вимогах до кандидатів	1	3	4
Кількість уточнень від кандидатів	2	5	6
Витрати на розміщення вакансій, грн.	1043	1587	2103
Витрати на тестування/оцінку кандидатів, грн.	1982	2504	3026
Коефіцієнт утримання, %	66,6	88,9	66,7

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Процес найму персоналу в компанії включає кілька етапів, що дає можливість здійснити ретельний відбір кандидатів. На початковому етапі здійснюється аналіз резюме, що дозволяє відсіяти неконкурентоспроможних кандидатів. Наступним етапом є інтерв'ю з HR-менеджером, під час якого визначаються загальні професійні та особисті якості кандидата, його мотивація та відповідність корпоративній культурі компанії. Після цього проводиться додаткове інтерв'ю з керівником того підрозділу, в якому є вакансія, для більш глибокого оцінювання професійних компетенцій кандидата.

Остаточне рішення щодо найму кандидата приймає генеральний директор компанії. Це дозволяє забезпечити високий рівень узгодженості з загальною стратегією та потребами компанії, а також забезпечує відповідність нового співробітника корпоративним цінностям і вимогам.

Таблиця 2.9 дозволяє спостерігати за тенденціями в процесі найму, включаючи час, витрачений на інтерв'ю, частоту уточнень вимог, а також коефіцієнти утримання персоналу. Відзначено, що у 2023 році було досягнуто високих результатів з утримання нових працівників 88,9%, що свідчить про вдалість процесу відбору. Проте у 2022 та 2024 роках показники утримання дещо знизилися 66,7%, що може свідчити про необхідність перегляду адаптаційної програми чи подальшого покращення процесу інтеграції нових співробітників у колектив.

Впровадження елементів гейміфікації в процес найму персоналу було б корисним кроком для покращення ефективності цього процесу. Гейміфікація дозволяє зробити процес відбору не лише більш інтерактивним, але й цікавим для кандидатів, що може підвищити їхню залученість і мотивацію. Використання ігрових елементів дозволяє не тільки оцінити професійні навички кандидатів, а й перевірити їхні комунікаційні здібності, здатність до командної роботи та швидкість прийняття рішень. Це також може допомогти виявити, хто з кандидатів краще адаптується до корпоративної культури компанії, оскільки багато гейміфікованих завдань передбачають взаємодію в умовах, схожих на реальні ситуації в команді.

Завдяки гейміфікації також можна скоротити час, витрачений на етапи оцінки, оскільки ігрові механізми дають змогу швидко і в інтерактивній формі оцінити різні аспекти професійних та особистісних якостей кандидатів. Це дозволить зменшити кількість етапів інтерв'ю, тим самим заощаджуючи час як для кандидатів, так і для працівників компанії.

Звісно, впровадження гейміфікації вимагає певних ресурсів та підготовки, але в перспективі це може привести до поліпшення якості найму та зменшення плинності кадрів. Інтеграція ігрових елементів дозволяє також покращити адаптацію нових співробітників, оскільки вони будуть більш зацікавлені у процесі і швидше впишуться в колектив.

Таким чином, аналіз структури персоналу ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio» за 2022-2024 роки дозволяє зробити висновок про стійке зростання компанії, особливо у креативному, проектному та технічному відділах. Розширення штату свідчить про підвищення обсягів робіт та необхідність залучення нових спеціалістів. Водночас стабільність управлінських позицій та помірні зміни в адміністративному секторі вказують на збалансованість організаційної структури.

Аналіз системи мотивації у дизайнерському бюро «Global Design Studio» показав, що компанія використовує багатофакторний підхід на основі KPI, стимулюючи як продуктивність, так і якість роботи, креативність та командну співпрацю. Запроваджені матеріальні стимули сприяють досягненню високих результатів, водночас штрафи за помилки дисциплінують співробітників. Динаміка преміювання за 2022-2024 роки свідчить про загальне зростання бонусів, особливо у Креативному відділі, що підкреслює ефективність мотиваційної системи. Водночас зниження темпів зростання премій у 2024 році вказує на необхідність подальшого аналізу для підтримання стабільної ефективності.

Оцінка процесу найму персоналу є критично важливою для підвищення ефективності роботи компанії, адже від якості цього процесу залежать адаптація нових співробітників, їх продуктивність і рівень утримання кадрів. Аналіз

показників за 2022-2024 роки дозволяє виявити ключові тенденції та проблемні зони у процесі найму ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio».

Спостерігається збільшення середнього часу між інтерв'ю та зростання кількості інтерв'ю на одного кандидата, що може свідчити про складнощі в ухваленні рішень або недостатньо чітко сформульовані вимоги до кандидатів. Також підвищилася кількість змін у вимогах та уточнень від кандидатів, що може вказувати на певні прогалини в комунікації. Незважаючи на покращений коефіцієнт утримання у 2023 році, у 2024 році цей показник знову знизився, що може сигналізувати про необхідність удосконалення адаптаційної програми.

З метою оптимізації процесу найму та підвищення залученості кандидатів до роботи в компанії доцільно впровадити елементи гейміфікації. Використання інтерактивних тестів, ігрових сценаріїв або симуляцій реальних робочих ситуацій може не лише зробити процес відбору більш цікавим, але й дозволить ефективніше оцінювати ключові навички кандидатів, їхню мотивацію та здатність до адаптації.

2.3 Впровадження елементів гейміфікації при наймі персоналу ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio»

В умовах воєнного стану в Україні багато компаній були змушені швидко адаптуватися до нових реалій та перейти на дистанційну форму роботи. Це стало необхідністю через безпеку, обмеження пересування та загальний стресовий стан у країні. Більшість організацій шукають оптимальні шляхи для підтримки бізнес-процесів і збереження робочих місць. Для ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio» цей перехід став не тільки вимушеним заходом, а й можливістю адаптувати свої внутрішні процеси, зробити їх більш гнучкими та зручними для співробітників, що наразі знаходяться в різних частинах України або навіть за кордоном. На даний момент компанія не має фізичного офісу, і всі працівники працюють виключно в дистанційному форматі. Це стало необхідністю в умовах нестабільної ситуації в країні, але також відкрило нові можливості для розвитку.

Відсутність фізичного офісу дозволяє зберігати безпеку працівників та забезпечувати гнучкість графіку. Крім того, віддалена робота дозволяє залучати таланти з будь-яких куточків України та навіть з-за кордону, оскільки немає необхідності бути прив'язаним до конкретної локації. У зв'язку з цим компанія змогла розширити свої можливості для пошуку кваліфікованих фахівців, які можуть працювати з будь-якої точки світу, навіть з тих регіонів, де ведуться бойові дії. Така модель роботи дає компанії більше шансів на збереження стабільності та розвиток, попри складні зовнішні обставини.

На рисунку 2.2 представлено виклики які постають перед адміністрацією ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio» при наймі персоналу під час дії воєнного стану.



Рис. 2.2 - Виклики які постають перед ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio» при наймі персоналу під час дії воєнного стану

Джерело: складено автором

Сучасні виклики у відборі персоналу, особливо у віддаленому форматі, ускладнюють оцінку навичок, інтеграцію нових співробітників та ефективну

комунікацію [13]. Використання гейміфікації дозволяє зробити ці процеси більш інтерактивними, персоналізованими та ефективними. На рисунку 2.3 представлено способи застосування гейміфікаційних методів для подолання ключових проблем.



Рис.2.3 - Гейміфікація як інструмент подолання викликів у процесі найму персоналу в ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio»»

Для вирішення зазначених викликів, зокрема пов'язаних з адаптацією процесу найму до реалій дистанційної роботи та умов воєнного стану, компанія ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio»» може вибрати один з двох шляхів: підписати договір аутсорсингу на розробку системи гейміфікації найму персоналу Дизайнерського бюро; розробити систему гейміфікації власними силами HR-менеджерів.

Переваги і недоліки цих двох варіантів зазначено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Порівняння варіантів впровадження гейміфікації у процес найму ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio»»

Критерій	Самостійна розробка (HR-менеджери)	Аутсорсинг
Швидкість впровадження	Повільніше, потребує більше часу на розробку та тестування.	Швидше завдяки досвіду аутсорсингової компанії та готовим рішенням.
Вартість	Може бути дешевше в короткостроковій перспективі, але потребує ресурсів на довгострокове підтримання.	Вища стартова вартість, але забезпечує якість і ефективність у довгостроковій перспективі.
Якість системи	Можлива помилка в проектуванні, оскільки HR-менеджери не мають специфічного досвіду в гейміфікації.	Висока якість завдяки досвіду фахівців та спеціалізованим інструментам.
Технічна підтримка та оновлення	Потрібно створювати власну команду для підтримки системи.	Оновлення та підтримка надаються компанією-розробником.
Інноваційність та технології	Можуть бути обмеження через відсутність доступу до передових технологій.	Доступ до новітніх технологій та інноваційних підходів у гейміфікації.
Витрати часу HR-менеджерів	HR-менеджери витрачають значний час на розробку, тестування та впровадження.	HR-менеджери можуть зосередитись на стратегічних завданнях і комунікації з кандидатами.
Інтеграція з іншими системами	Може бути складною та зайняти багато часу через відсутність досвіду в інтеграціях.	Легко інтегрується завдяки досвіду аутсорсингових компаній, що мають готові рішення.

Джерело: складено автором

Аутсорсинг виглядає значно вигіднішим варіантом, оскільки він дозволяє швидко впровадити систему з високою якістю, без зайвих витрат часу та ресурсів

для HR-менеджерів, забезпечуючи при цьому доступ до новітніх технологій і досвіду професіоналів. Вартість може бути вищою на початку, але це компенсується високою ефективністю і швидким результатом.

На кінець 2024 року компанія отримала 17,47 тис. грн. чистого прибутку, що дозволяє їй покрити витрати на аутсорсинг. Крім того, HR-менеджери ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio»» отримують знання і навички від аутсорсингової компанії, що дозволить їм надалі оптимізувати та змінювати систему найму на основі гейміфікації відповідно до вимог дизайнерського бюро. Таким чином, аутсорсинг стане не лише економічно обґрунтованим, але й стратегічно вигідним вибором для компанії в довгостроковій перспективі.

Для того, щоб вибір аутсорсингової компанії для розробки системи гейміфікації був ефективним і відповідним вимогам ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio», важливо визначити ключові критерії, за якими має відбуватися цей вибір. Ретельна оцінка компаній за цими параметрами допоможе гарантувати, що обрана компанія зможе забезпечити не тільки необхідну якість, а й своєчасність виконання завдання. Нижче представлено таблицю 2.11 з основними критеріями для вибору аутсорсингової компанії.

Таблиця 2.11 - Критерії оцінки компаній для аутсорсингу з урахуванням вирішення проблем найму персоналу для ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio»

Критерій	Макс. бал	Пояснення	Вирішення проблем найму персоналу в Дизайнерському бюро
1	2	3	4
Досвід у розробці гейміфікацій	15	Важливий для впровадження технологій, що дозволяють оцінювати soft skills кандидатів без особистих зустрічей.	Оцінка soft skills через онлайн-ігри та симуляції.
Репутація на ринку	10	Важливо для вибору надійних компаній з позитивними відгуками, які можуть запропонувати нестандартні підходи для залучення талантів.	Залучення талантів через сучасні підходи та нестандартні стратегії.
Гнучкість підходу	10	Ключова для адаптації під специфічні потреби компанії, включаючи інтеграцію нових співробітників і адаптацію до віддаленого формату роботи.	Пропозиція гнучких і адаптивних програм для інтеграції нових співробітників.

1	2	3	4
Технічні можливості	15	Визначає, чи має компанія сучасні інструменти для подолання технічних проблем та забезпечення віддаленої комунікації і гейміфікації.	Забезпечення безперебійної роботи з інструментами для оцінки кандидатів і віддаленої комунікації.
Вартість послуг	10	Оцінка вартості послуг з огляду на бюджет та довгострокові витрати на підтримку гейміфікаційних систем.	Доступність рішень для оптимізації процесу найму в межах бюджету.
Підтримка та обслуговування	10	Важливо для забезпечення безперебійної роботи інструментів, необхідних для адаптації співробітників та підтримки комунікації.	Система постійної підтримки під час інтеграції нових співробітників.
Термін впровадження	10	Важливо, щоб компанія могла швидко інтегрувати технології для адаптації співробітників до віддаленого формату роботи і вирішення інших проблем.	Швидка адаптація інструментів та систем для ефективного відбору і комунікації на відстані.
Інноваційні підходи до найму	10	Наявність нових підходів, таких як гейміфікація, відео-інтерв'ю, інтерактивні завдання для кандидатів.	Впровадження інноваційних методів для оцінки мотивації та soft skills кандидатів.
Персоналізація взаємодії з кандидатами	10	Рівень персоналізації відбору, зокрема через адаптивні тести або інтерв'ю.	Зниження рівня стандартизації через адаптивні тести та персоналізовані підходи до кандидатів.
Разом балів	100		

Джерело: складено автором

Після розгляду основних критеріїв для вибору аутсорсингової компанії, які включають досвід у розробці гейміфікаційних рішень, репутацію на ринку, гнучкість підходу, технічні можливості, вартість послуг, підтримку та обслуговування, а також термін впровадження, наступним кроком є оцінка трьох компаній, що можуть надати послуги з розробки гейміфікаційної системи для «Дизайнерського Бюро «Global Design Studio». Кожен з цих критеріїв дозволяє більш детально оцінити можливості та обмеження кожної з компаній у контексті вирішення специфічних проблем, з якими стикається компанія при наймі та адаптації нових співробітників. Виходячи з цих оцінок, можна буде зробити висновки про найвідповідніший варіант для впровадження гейміфікаційної

системи, яка найкраще відповідатиме потребам «Дизайнерського Бюро». Тепер доцільно перейти до порівняння кожної з компаній за вищезгаданими критеріями та з'ясувати, яка з них найкраще справляється з поставленими завданнями. Оцінку компаній наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Оцінка компаній за критеріями

Критерій	ТОВ «Смарт Солюшнс Компані»	ТОВ «Стаффмен»	ТОВ «Ейчар про АРТ»
Досвід у розробці гейміфікацій	8/10 (мають досвід використання онлайн-ігор і симуляцій)	7/10 (розробляють інтерактивні відео і завдання, але менш інноваційні)	9/10 (розробляють складні гейміфікаційні тести та онлайн-ситуації)
Репутація на ринку	7/10 (позитивні відгуки, але невеликі кейси)	8/10 (сильна репутація за рахунок інтерактивних підходів)	9/10 (добре зарекомендували себе через новітні інструменти та рішення)
Гнучкість підходу	6/10 (не завжди гнучкі в адаптації під специфіку компаній)	8/10 (забезпечують персоналізовані підходи)	9/10 (висока адаптивність до потреб замовника)
Технічні можливості	7/10 (мають базові інструменти для онлайн-ігри та симуляцій)	8/10 (високий рівень технічної підтримки)	9/10 (повна інтеграція інструментів для гейміфікації)
Вартість послуг	50,000 грн. (стартова ціна)	60,000 грн. (стартова ціна)	75,000 грн. (стартова ціна)
Підтримка та обслуговування	7/10 (потрібна додаткова підтримка для більш складних систем)	8/10 (високий рівень підтримки та оновлення)	9/10 (повна підтримка і регулярні оновлення)
Термін впровадження	6/10 (може потребувати більше часу для адаптації)	8/10 (відносно швидке впровадження)	9/10 (швидке впровадження з готовими рішеннями)
Інноваційні підходи до найму	7/10 (використовують базові гейміфікаційні інструменти)	8/10 (застосовують інтерактивні відео та спеціальні завдання)	9/10 (використовують новітні інструменти для мотивації та залучення кандидатів)
Персоналізація взаємодії з кандидатами	6/10 (взаємодія не завжди персоналізована)	8/10 (можливості персоналізації через інтерактивні тести)	9/10 (висока персоналізація через адаптивні тести та завдання)

Джерело: складено автором

Після того, як було здійснено оцінку трьох компаній за визначеними критеріями, що включають досвід, репутацію, гнучкість, технічні можливості,

вартість послуг, підтримку та термін впровадження, можна перейти до більш комплексного підсумку. Таблиця 2.13 допоможе узагальнити інформацію та визначити, яка з компаній найбільше відповідає вимогам і потребам «Дизайнерського Бюро» в контексті вирішення поставлених завдань і проблем найму та адаптації співробітників.

Таблиця 2.13 – Результат оцінки компанії

Компанія	Оцінка (макс. 100 балів)
ТОВ «Смарт Солюшнс Компані»	62/100
ТОВ «Стаффмен»	73/100
ТОВ «Ейчар про АРТ»	82/100

Джерело: складено автором

Згідно з проведеним аналізом, кожна з оцінюваних компаній має свої сильні та слабкі сторони, що визначають їх здатність ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з наймом персоналу для організацій, таких як «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio». ТОВ «Ейчар про АРТ» виглядає найбільш відповідним варіантом завдяки інноваційним підходам у використанні гейміфікаційних інструментів для оцінки кандидатів, що дозволяє вирішувати проблеми, пов'язані з відсутністю особистих зустрічей для оцінки soft skills та високим рівнем конкуренції за фахівців. Компанія також пропонує високий рівень персоналізації взаємодії з кандидатами, що сприяє створенню довіри на етапі відбору та ефективній оцінці мотивації кандидатів без особистої взаємодії. Крім того, їх технологічні можливості дозволяють безперешкодно інтегрувати нових співробітників у корпоративну культуру, навіть в умовах віддаленого формату роботи.

ТОВ «Стаффмен» є також досить перспективним варіантом завдяки своїм гнучким стратегіям залучення кандидатів через нагороди та бонуси, а також інтерактивним відео та завданням для оцінки soft skills. Проте, порівняно з ТОВ «Ейчар про АРТ», компанія має меншу персоналізацію в процесі взаємодії з кандидатами, що може обмежити ефективність створення довіри на етапі відбору. Незважаючи на це, компанія демонструє високий рівень технічної підтримки, що

є важливим для забезпечення комунікації в команді на відстані та підтримки адаптації нових співробітників до віддаленого формату роботи.

ТОВ «Смарт Солюшнс Компані», в свою чергу, має нижчу вартість послуг порівняно з іншими компаніями, однак її підхід до вирішення проблем з наймом персоналу виявляється менш інноваційним. Компанія не здатна забезпечити таку ж гнучкість та швидкість інтеграції нових технологій, що може бути критичним для організацій, які працюють в умовах постійних змін, зокрема в віддаленому форматі. Їх підхід до оцінки soft skills за допомогою онлайн-ігор та симуляцій є досить стандартним і може не відповідати високим вимогам до персоналізованої взаємодії з кандидатами.

Таким чином, найкращим вибором для «Дизайнерського Бюро «Global Design Studio» є ТОВ «Ейчар про АРТ», оскільки вона пропонує найбільш інноваційні та адаптивні рішення, які дозволяють вирішити основні проблеми, з якими стикаються організації при наймі та адаптації персоналу, зокрема в умовах віддаленої роботи та високої конкуренції на ринку праці.

В умовах воєнного стану в Україні компаніям довелося адаптуватися до нових реалій, зокрема переходу на дистанційну роботу. Для ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio» це стало не лише вимушеним заходом, а й можливістю оптимізувати внутрішні процеси, зберегти безпеку співробітників та розширити географію пошуку кадрів. Віддалений формат роботи дозволив компанії залучати кваліфікованих фахівців із різних регіонів, включаючи зони бойових дій та інші країни.

Одним із ключових викликів у нових умовах стало наймання персоналу, що потребує ефективних інструментів для оцінки кандидатів, інтеграції нових співробітників та підтримки комунікації. Гейміфікація процесу найму є одним із перспективних рішень, яке може зробити відбір персоналу більш інтерактивним і персоналізованим.

ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio» розглядає два варіанти впровадження гейміфікації – самостійну розробку або аутсорсинг. Порівняння цих підходів показало, що аутсорсинг є вигіднішим, оскільки забезпечує високу

якість, швидке впровадження та доступ до сучасних технологій. Незважаючи на вищу початкову вартість, цей варіант економічно виправданий у довгостроковій перспективі та дозволяє HR-менеджерам зосередитися на стратегічних завданнях.

З огляду на отриманий чистий прибуток у 17,47 тис. грн. на кінець 2024 року, компанія має достатні фінансові ресурси для впровадження аутсорсингового рішення. Крім того, співпраця з професіоналами у сфері гейміфікації сприятиме розвитку компетенцій HR-відділу, що дозволить надалі вдосконалювати систему найму відповідно до потреб бізнесу.

Таким чином, гейміфікація набору персоналу – це ефективний інструмент, що підвищує залученість кандидатів та покращує процес відбору. Для ефективного вибору аутсорсингової компанії важливо враховувати такі критерії, як досвід у розробці гейміфікаційних рішень, репутація на ринку, технічні можливості, гнучкість підходу та вартість послуг. Окрім цього, варто також звернути увагу на портфоліо реалізованих проєктів, відгуки клієнтів та здатність команди адаптуватися до специфічних вимог бізнесу. Важливим аспектом є відповідність корпоративній культурі компанії-замовника, що сприятиме ефективній взаємодії та забезпечить високий рівень комунікації. Ретельний аналіз потенційних партнерів дозволить ТОВ «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio»» обрати оптимальне рішення, що сприятиме успішному розвитку компанії в умовах нестабільної економічної ситуації, мінімізуючи ризики та забезпечуючи максимальну вигоду від співпраці.

ВИСНОВКИ

В умовах сучасних викликів управління людськими ресурсами стає предметом інноваційних розробок як науковців так і практиків, оскільки саме від персоналу найбільше залежить успіх, будь-якої компанії, тому в кваліфікаційній роботі бакалавра було розкрито вплив гейміфікації на управління персоналом як важливого інструмента для підвищення ефективності HR-процесів, покращення мотивації та залученості працівників. Визначено, що гейміфікація дозволяє трансформувати рутинні завдання на цікаві та динамічні процеси, що, в свою чергу, знижує рівень монотонної роботи та підвищує продуктивність. Завдяки впровадженню ігрових елементів, співробітники отримують додаткові мотиваційні стимули для досягнення стратегічних цілей компанії.

Впровадження гейміфікації в бізнес-процеси було визначено як стратегічно важливий крок для організацій, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах змінюваного ринку праці. Хоча в Україні гейміфікація ще має обмежене застосування, її ефективність вже була продемонстрована на міжнародному рівні, де вона стала важливим інструментом управління персоналом. Це дозволяє досягати високих результатів не лише завдяки технологіям, а й через психологічний вплив на працівників.

Особливо важливим є впровадження гейміфікації в процеси рекрутингу та адаптації, що дозволяє значно знизити витрати на відбір кадрів, покращити якість найму та забезпечити швидшу адаптацію нових співробітників. Крім того, гейміфікація сприяє ефективному засвоєнню інформації та вирішенню нестандартних ситуацій під час навчання персоналу, що є важливим для забезпечення безпеки та продуктивності на робочому місці.

В другому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра об'єктом дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Дизайнерське Бюро «Global Design Studio». Це компанія, заснована у 2006 році в Харкові, яка спеціалізується на наданні дизайнерських послуг для міжнародних клієнтів. Місія бюро полягає в наданні інноваційних дизайнерських рішень для клієнтів на міжнародних ринках,

з акцентом на створення візуальних концепцій, що відповідають найвищим стандартам.

Організаційна структура компанії є функціональною, що дозволяє ефективно керувати проектами та забезпечувати високу якість на міжнародному рівні. На кінець 2024 року кількість співробітників бюро складе 53 особи.

Фінансові показники компанії показують стабільне зростання доходів від реалізації та невеликі коливання витрат. Незважаючи на складні умови, компанія зберігає високу якість послуг, що дозволяє їй залишатися фінансово стійкою.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Дизайнерське бюро «Global Design Studio» за період 2022-2024 років дозволяє зробити висновок про стабільний розвиток компанії. Розширення штату вказує на збільшення обсягів роботи та потребу в нових спеціалістах.

Аналіз мотиваційної системи компанії показав, що вона ґрунтується на багатофакторному підході за допомогою КРІ, який стимулює не лише продуктивність, але й якість роботи, креативність та командну співпрацю. Зростання бонусів, особливо в креативному відділі, за 2022-2024 роки підтверджує ефективність мотиваційної системи. Однак зниження темпів зростання премій у 2024 році вказує на потребу в подальшому аналізі для збереження стабільної ефективності.

Оцінка процесу найму персоналу є важливою для підвищення загальної ефективності компанії, оскільки від нього залежить адаптація нових співробітників, їх продуктивність і рівень утримання кадрів. Аналіз даних за 2022-2024 роки дозволяє виявити основні тенденції та проблемні ділянки в процесі набору персоналу. Збільшення середнього часу між інтерв'ю та росту кількості інтерв'ю на одного кандидата може свідчити про труднощі в ухваленні рішень або не зовсім чітко сформульовані вимоги до кандидатів. Також зростання кількості змін у вимогах та уточнень з боку кандидатів вказує на деякі комунікаційні проблеми. Попри покращення коефіцієнта утримання у 2023 році, в 2024 році цей показник знову знизився, що може бути сигналом до необхідності вдосконалення адаптаційної програми.

Для покращення процесу найму та інтеграції нових співробітників було запропоновано впровадження гейміфікації. Це дозволило б зробити процес найму більш інтерактивним і ефективним, зокрема в умовах віддаленої роботи. Порівняння варіантів самостійної розробки системи гейміфікації та аутсорсингу показало, що аутсорсинг є оптимальним вибором завдяки швидкості впровадження, високій якості та доступу до новітніх технологій.

До кінця 2024 року компанія отримала чистий прибуток, достатній для покриття витрат на аутсорсинг, що стало не лише економічно вигідним, але й стратегічно правильним кроком. Це дало можливість HR-менеджерам отримати цінний досвід для подальшої оптимізації системи найму. У процесі оцінки аутсорсингових компаній було враховано такі критерії, як досвід у розробці гейміфікацій, репутація, гнучкість, технічні можливості, вартість послуг, підтримка та термін впровадження.

З усіх розглянутих варіантів найбільш відповідним виявилось ТОВ «Ейчар про АРТ», оскільки компанія пропонує інноваційні підходи у використанні гейміфікаційних інструментів для оцінки кандидатів та має високий рівень персоналізації взаємодії з кандидатами. Це дозволяє ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з відсутністю особистих зустрічей та високою конкуренцією за фахівців.

Таким чином, гейміфікація процесу найму є ефективним інструментом, який підвищує залученість кандидатів і покращує відбір, оскільки вона створює інтерактивну та захоплюючу атмосферу, що мотивує кандидатів активно брати участь у відборі. Використання ігрових елементів у процесі найму дозволяє зробити його не тільки більш привабливим, але й об'єктивнішим, оскільки кандидати оцінюються не тільки за традиційними методами, але й через виконання завдань, що відображають реальні умови роботи. Це дозволяє виявити не лише професійні навички, а й такі якості, як креативність, комунікабельність, здатність працювати в команді та адаптуватися до змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдулкіна К. Методи підбору персоналу URL: https://personagency.ru/research/metody_podbora_personala.html
2. Бармакова Н. Сучасні методи підбору персоналу URL: <http://hrportal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala>
3. Варіс І., Кравчук О., Зайцева П. Гейміфікація бізнес-процесів Менеджменту персоналу. *Бізнес інформ. Економіка. Менеджмент і маркетинг*. №4, 2023, с. 189-196
4. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74. № 1. С. 90–102.
5. Васьків Р.І. Гейміфікація: новий інструмент в управлінні персоналом «Спецпроект: аналіз наукових досліджень» 2014 рік URL: http://www.confcontact.com/2014-specproekt/ek4_vaskiv.htm
6. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал технології. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112–122.
7. Вербівська Л.В., Блеско Н. В., Гейміфікація як інноваційний підхід до навчання та розвитку персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 78, 2024. с. 104-109.
8. Водянка Л. Д., Паламарюк А. С. Практика застосування гейміфікації в HR. *Ефективна економіка* №3, 2023 URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6884/Vodianka_%D0%B F%D0%B5%D1%87%D0%B0%D1%82%D1%8C.pdf?sequence=1&isAllowed=y
9. Гейміфікація в HR: грають співробітники – виграє бізнес. 2023. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/>
10. Гузенко С. Як гейміфікація переможе традиційний менеджмент та змінить бізнес. *Спека*. 27.10.2022. URL: <https://speka.media/yak-geimifikaciya-peremoze-tradiciini-menedzment-ta-zminit-biznes-p255up>

11. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів в сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64. № 3. С. 147–156. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147
12. Даниленко О. А. Світові HR-тренди навчання та розвитку персоналу. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. (23–24 квіт. 2020 р.) / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2020. С. 37–40.
13. Джогола А. Створення стратегії залучення талантів: узгоджуємо найм із бізнес-цілями. 2024. URL: <https://dev.ua/blogs/posts?author=20114456>
14. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.
15. Іванісов О. В., Лебединська О. С., Лугова В. М. Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2020. Вип. 4 (60). Ч. 8. С. 10–17.
16. Карлова О., Хрипко Т., Ковальов В., Михальченко Г. Критичний погляд на сучасні форми управління людськими ресурсами в організації. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. Том 11. № 22. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-10)
17. Коваль Н., Руденко М. Креативний менеджмент: гейміфікація як сучасний інструмент управління персоналом. Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, менеджменту, публічного управління в Україні та світі : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Біла Церква, 30 жовтня 2020 р.). Біла Церква, 2020. С. 3–5.
18. Кодекс законів про працю України: Закон УРСР від 10.12.р. № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. Додаток до № 50.
19. Кузнецова Т. Нові горизонти: гейміфікація у проектному менеджменті Українські студії в європейському контексті. 2023, Вип 7. С. 269–278

20. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: колективна монографія. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 106–125.

21. Ляшок Н., Ковальчук К., Ганцура А. Гейміфікація як сучасний та ефективний метод мотивації персоналу у XXI столітті. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28-1. С. 134–137. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/28_1_2018/29.pdf

22. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій, які будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2020/workforce-of-the-future-ukr.pdf>

23. Мамчин М. М. Аутсорсинг як інструмент управління персоналом. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів: 2013. С. 64-69.

24. Методи відбору персоналу URL: <http://www.hr-director.ru/article/63065-red-metody-otbora-personala>

25. Насирова С. В. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Науковий огляд*. 2019. Т. 3. № 56. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1791/1846>

26. Нестерова О. О. Аутсорсинг кадрових процесів в системі управління підприємством. URL: www.rusnauka.com/4_SND_2009/Economics/40501.doc.htm

27. Ніколаєнко В. Л. Гейміфікація ідеології: соціологічна рефлексія Innovative approaches to solving scientific problems : the 19th International Scientific and Practical Conference (Tokyo, Japan, May 16–19, 2023) Токіо, 2023 С. 375–381

28. Переяславська С. О., Смагіна О. О. Гейміфікація як сучасний напрям вітчизняної освіти. *New Pedagogical Approaches in STEAM Education. Special Edition : Open Educational E-Environment of Modern University*. 2019. Р. 250–260. URL:

http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6423/Pereyaslavskay_mahina%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y

29. Приятельчук О.А. Місце людського ресурсу в сучасній концепції менеджменту фірми. *Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization : international Scientific Conference*. January 29, 2020. Klaipeda, 2020. P. 182–187.

30. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012 р. № 39. Ст. 462.

31. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Панченко В.Г., Іващенко О.А. Цифрова трансформація ринку праці: платформна економіка і нові загрози нерівності в умовах техноглобалізму. *Агросвіт*. 2023. № 18. С. 34–42. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2060>

32. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.html>

33. Сардак О.В. Кадровий аутсорсинг в умовах ринкової економіки URL: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/59689.doc.htm 5.

34. Саркісян Н., Урбанський М. HR-Digital: Цифрові технології в управлінні людськими ресурсами. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(28))

35. Сергеева Л. Гейміфікація: ігрові механіки у мотивації персоналу. *Теорія та методика управління освітою*. 2014. № 2 (14). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_15/14.pdf.

36. Серета Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління*. 2017. Т. 4. № 28. С. 216–223.

37. Скрипник С.В., Обіход С.В., Вербівська Л.В. Зайнятість в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. № 12. 2021. С. 20–21. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5066&i=0>

38. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом: навчальний посібник. Кропивницький: ЦНТУ,

2023. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c47fae69-ce21-4c73-aa99-a66ab31f7ab3/content>

39. Федорова А.С. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації. *Вісник київського національного університету технологій та дизайну*. 2013. Режим доступу до ресурсу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21608606>

40. Федорова Ю., Єльнікова Г. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка. 2021. № 11(22). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11)

41. Цимбалюк С.В. Професійний підбір персоналу. Довідник кадровика. 2013. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1482>

42. Цоколенко М. Гейміфікація в HR: успішні кейси для ідей-2023. 2023. URL: https://stud-point.com/blog/for_hr/heyimifikatsiia-v-hr-uspishni-keysy-dlia-idey-2023

43. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3(03). DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>

44. Шкода Т.Н., Савич О.П. Інноваційні підходи до управління персоналом організації у воєнний період. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 8. С. 26–29. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-article/1115>

45. Boskamp E. (2023). 25 Gamification Statistics: Facts + Trends You Need To Know. URL: <https://www.zippia.com/advice/gamification-statistics/>

46. Rasure E. (2021) Gamification: What it is, How it Works, Risks. URL: <https://www.investopedia.com/terms/g/gamification.asp>

47. Shome A. (2024). Gamification of Education Can Be a Game Changer: Traders Education's CEO. URL: <https://www.financemagnates.com/executives/interview/gamification-of-education-can>

48. Wan K. (2024). 5 businesses proving the Apple Vision Pro is breathing new life into the enterprise. URL: <https://www.msn.com/en-us/money/other/5-businesses-proving-the-apple-vision-pro-is-breathing-new-life-into-the-enterprise/ar-BB1lkVVY>