

Державний торговельно-економічний університет  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Сович Владислав Сергійович

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

### **ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

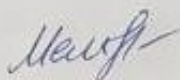
Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр  
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:  
Гурова Капіталіна Дмитрівна,  
кандидат економічних наук, доцент

Харків – 2024

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТ

Голова ЦК економіки, управління  
та адміністрування,  
кандидат економічних наук



М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ  
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,  
протокол від 19.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми  
«Торговельний менеджмент»,  
кандидат економічних наук,  
доцент



Т. М. Болотова

Нормоконтролер,  
викладач



Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,  
кандидат економічних наук,  
доцент

К. Д. Гурова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і  
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

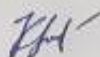


Здобувач

В. С. Сович

Підсумкова оцінка: 74 D (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії



Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу  
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи МТ-20 Совичу Владиславу Сергійовичу

**1. Тема роботи:** Гейміфікація як інноваційний інструмент управління в системі розвитку персоналу сучасної організації

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

**2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 21.06.2024 р.**

#### 3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	21.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретичні аспекти мотивації та гейміфікації	23.05–26.05.2024
Розділ 2 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет» і аналіз чинної системи мотивації персоналу	25.05–29.05.2024
Розділ 3 Заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу на основі елементів гейміфікації ТОВ «АТБ-Маркет»	30.05–02.06.2024
Висновки	02.06–04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06–07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06–09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06–11.06.2024
Нормоконтроль	12.06–14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06–20.06.2024

#### 4. Методичні вказівки щодо виконання

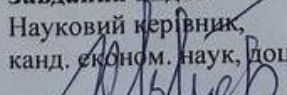
В першому розділі необхідно визначити сутність та значення гейміфікації в діяльності торговельних підприємств; дослідити особливості сучасних підходів до формування асортиментної політики підприємства.

В другому розділі надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-Маркет»; провести аналіз чинної системи мотивації персоналу ТОВ «АТБ-Маркет».

В третьому розділі здійснити пошук заходів щодо вдосконалення мотивації персоналу на основі елементів гейміфікації ТОВ «АТБ-Маркет».

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

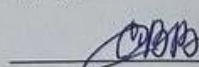
#### Завдання видав

Науковий керівник,  
канд. економ. наук, доцент  
 К.Д.Гурова

«20» 05 2024 р.

#### Завдання отримав

Здобувач

 В. С. Сович

«20» 05 2024 р.

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 44 с., 6 рис., 12 табл., 22 джерела.

Об'єкт дослідження – підготовка майбутнього персоналу до гейміфікації.

Предмет дослідження – зміст, форми та методи підготовки майбутнього персоналу до гейміфікації.

Підприємство, на базі якого виконувалася робота – товариство з обмеженою відповідальністю «АТБ-Маркет», в Днепрі, на ул. Космическая, 6  
Область діяльності – управління активами, роздрібна торгівля, виробництво та продаж харчових продуктів, надання послуг у сфері спорту й відпочинку.

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні, розробити та експериментально перевірити модель підготовки майбутнього персоналу.

Методи дослідження – системний, порівняльний, індукції та дедукції, узагальнення, аналізу і синтезу, абстрагування, системно-структурний підхід до вивчення економічних явищ і процесів.

Практична значимість полягає в удосконаленні структури та формування готовності до гейміфікації освітнього процесу (критерії, показники, рівні готовності) можуть бути використані під час розробки освітніх програм підготовки майбутнього персоналу АТБ.

Розглянуто теоретичні аспекти мотивації та гейміфікації ТОВ «АТБ-Маркет». Розроблено основні Заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу на основі елементів гейміфікації ТОВ «АТБ-Маркет»

**ГЕЙМІФІКАЦІЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ, УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА РОЗВИТКУ, ПЕРСОНАЛ.**

## **ABSTRACT**

Qualification work: 44 pages, 6 figures, 12 tables, 22 sources.

The object of the study is the preparation of future personnel for gamification.

The subject of the study is the content, forms and methods of training future personnel for gamification.

The enterprise, on the basis of which the work was carried out, is the limited liability company «ATB-Market», in Dnipro, at ul. Space, 6 The field of activity is asset management, retail trade, production and sale of food products, provision of services in the field of sports and recreation.

The purpose of the work is to provide a theoretical justification, develop and experimentally test a model for training future personnel.

Research methods - systematic, comparative, induction and deduction, generalization, analysis and synthesis, abstraction, system-structural approach to the study of economic phenomena and processes.

The practical significance lies in the improvement of the structure and formation of readiness for gamification of the educational process (criteria, indicators, levels of readiness) can be used during the development of educational programs for the training of future ATB personnel, and the educational components "Gamification of the educational process as a modern trend" were developed by the author.

Theoretical aspects of motivation and gamification of ATB-Market LLC are considered. The main measures to improve staff motivation based on the elements of gamification of ATB-Market LLC have been developed

**GAMIFICATION, INNOVATION TOOL, MANAGEMENT, DEVELOPMENT SYSTEM, PERSONNEL.**

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні аспекти мотивації та гейміфікації.....	9
1.1 Поняття та сутність мотивації персоналу.....	9
1.2 Гейміфікація як інноваційний інструмент мотивації персоналу.....	14
Розділ 2 Організаційно-економічна характеристика АТБ-Маркет та аналіз чинної системи мотивації персоналу.....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика Компанії АТБ-Маркет.....	21
2.2 Аналіз чинної системи мотивації у АТБ-Маркет.....	32
Розділ 3 Заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу на основі елементів гейміфікації в АТБ-Маркет.....	40
3.1 Розробка та впровадження заходів щодо вдосконалення мотивації персоналу.....	40
3.2 Розрахунок економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.....	51
Висновки.....	53
Список використаних джерел.....	55

## ВСТУП

Успіх діяльності будь-якої організації у довгостроковій перспективі багато в чому залежить від ефективності системи мотивації персоналу, тому в даний час питання вдосконалення мотиваційної системи є одним із найактуальніших у діяльності організації.

В даний час існує понад сімдесят теорій мотивації, кожна з яких пропонує свій підхід до вирішення даної проблеми, але суть усіх теорій зводиться до головного - розвинути у співробітнику прагнення працювати якісно.

У даній кваліфікаційній роботі буде розглянуто вплив інноваційного тренду (гейміфікації) на систему нематеріальної мотивації в компанії як ефективного інноваційного продукту, що сприяє посиленню ефекту системи мотивації, що діє.

Виходячи з актуальності цієї теми, метою кваліфікаційної роботи є розробка та впровадження елементів гейміфікації в систему мотивації персоналу як одного з успішних методів нематеріальної мотивації в організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно буде вирішити такі завдання:

- визначити сутність та значення гейміфікації в діяльності торговельних підприємств;
- дослідити особливості сучасних підходів до формування асортиментної політики підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АТБ-Маркет»;
- провести аналіз чинної системи мотивації персоналу ТОВ «АТБ-Маркет»;
- здійснити пошук заходів щодо вдосконалення мотивації персоналу на основі елементів гейміфікації ТОВ «АТБ-Маркет»;
- розрахувати економічну та соціальну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є (АТБ-Маркет), основний вид діяльності якої –

роздрібна торгівля переважно харчовими продуктами.

Предметом дослідження є система мотивації персоналу у АТБ-Маркет.

Теоретичною основою є праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі розробки мотиваційних схем на підприємстві.

За методологічну основу було взято праці вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі управління персоналом, таких як Є. Любко, Р. І. Хендерсон, Д. Ульріх та інші.

Інформаційною базою дослідження послужили дані внутрішньокорпоративної звітності АТБ-Маркет, статистична звітність, інтернет-ресурси та періодичний друк.

Практична значимість випускної кваліфікаційної роботи у тому, що розроблені заходи можна використовувати у діяльності АТБ-Маркет найближчим часом, а як і hr- фахівцями комерційних організацій.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА ГЕЙМІФІКАЦІЇ

#### 1.1 Поняття та сутність мотивації персоналу

Мотивація є сполучною ланкою між організацією, персоналом та результатами діяльності. Найбільш відповідним темі нашої роботи ми вважаємо таке визначення мотивації: «Мотивація персоналу як функція управління є процес, з допомогою якого керівництво спонукає співробітників діяти у межах досягнення поставлених у організації цілей, вирішуючи завдання підвищення ефективності праці, розкриття трудового потенціалу персоналу та об'єднання особистих потреб працівників зі стратегією підприємства» [1].

Досягнення цілей організації керівництву необхідно забезпечити ефективні дії персоналу. Для цього потрібно не тільки забезпечити функціональне завантаження працівників та створити їм необхідні умови, а й викликати в них бажання ефективно здійснювати саме ті дії, що наближають організацію до досягнення поставленої мети. Як говорить один із постулатів управління, «єдиний спосіб змусити людину зробити щось – це зробити так, щоб вона сама цього захотіла» [2].

Сутність мотивації полягає в тому, щоб, орієнтуючись на систему потреб працівників, забезпечити повне та ефективне використання їх трудового потенціалу для якнайшвидшого досягнення цілей організації [3].

Або, іншими словами, сутність «мотивації» полягає у різних методах та способах розвитку у співробітнику прагнення працювати якісно.

Для цього і існують системи мотивації та стимулювання працівників у соціальних організаціях.

Основним методом мотивації є фінансова винагорода, в якій потребують багато співробітників незалежно від мотивів, особистісних якостей, статі, віку та місії. «Саме матеріальна мотивація на сьогоднішній день є найефективнішою.

Якщо компанія навіть із дуже солідним ім'ям виплачує своїм працівникам лише середньостатистичну зарплату, не застосовуючи інші методи мотивації (премії, бонуси та ін.), вона ризикує своєю репутацією та втратою справді цінних кадрів» [4, стор 87-90].

В таблиці 1.1 подано аналіз найбільш основних видів фінансової (матеріальної чи грошової) мотивації персоналу.

Таблиця 1.1 – Види фінансової мотивації персоналу

Види	Сутність	Переваги	Недоліки
Заробітня плата	Фіксований оклад або годинна тарифна ставка	Справедливість, стабільність.	Викликає звикання, повинна бути конкурентоспроможною, не встановлені показники ефективності, усереднений підхід до всіх працівників
Премія та бонуси	Заохочення за видатні результати праці	Підвищується продуктивність, згуртовується колектив, максимально розкривається потенціал	Нестабільність, залежність від результатів праці
Доплата та надбавки	Заохочення за належність до компанії	Дозволяє оптимізувати чисельність персоналу, спрямовує на професійний розвиток, компенсує особливі умови праці	Фіксована сума, може виступити як демомотиватор у колективі
Пільги та знижки	Постійні або тимчасові переваги для працівників	Підвищує лояльність та рівень залученості, знижує плинність,	Обмежені можливості, ієрархічний підхід при розподілі пільг, може виступити як демомотивація.
Відсоток	Відсоток від прибутку компанії	Розкриває підприємницьку таланти, підвищує рівень добробуту працівника	Актуальний лише для сфери торгівлі.

Матеріальні методи стимулювання є найпотужнішими і найчастіше використовуються керівниками. Нині більшість організацій використовують традиційні види оплати праці (оклад). Однак з метою підвищення ефективності виконання завдань співробітниками рекомендується застосовувати прогресивні системи оплати праці, за допомогою яких можна найповніше врахувати частку участі кожного окремого співробітника працівників у спільній праці та

досягненні цілей організації. Це дозволить підвищити зацікавленість та задоволеність від роботи працівників та ефективність діяльності організації в цілому [5].

На рисунку 1.1 представлені найефективніші види нематеріальної мотивації персоналу [6].

Нематеріальне стимулювання сприяє згуртованості колективу, зменшує плинність кадрів і, зазвичай, обходиться організації дешевше, ніж пряме матеріальне стимулювання. Найбільший ефект мотивація співробітників даватиме за системної дії. Чітко налагоджена система нематеріальної мотивації персоналу має стати частиною корпоративної культури [7].

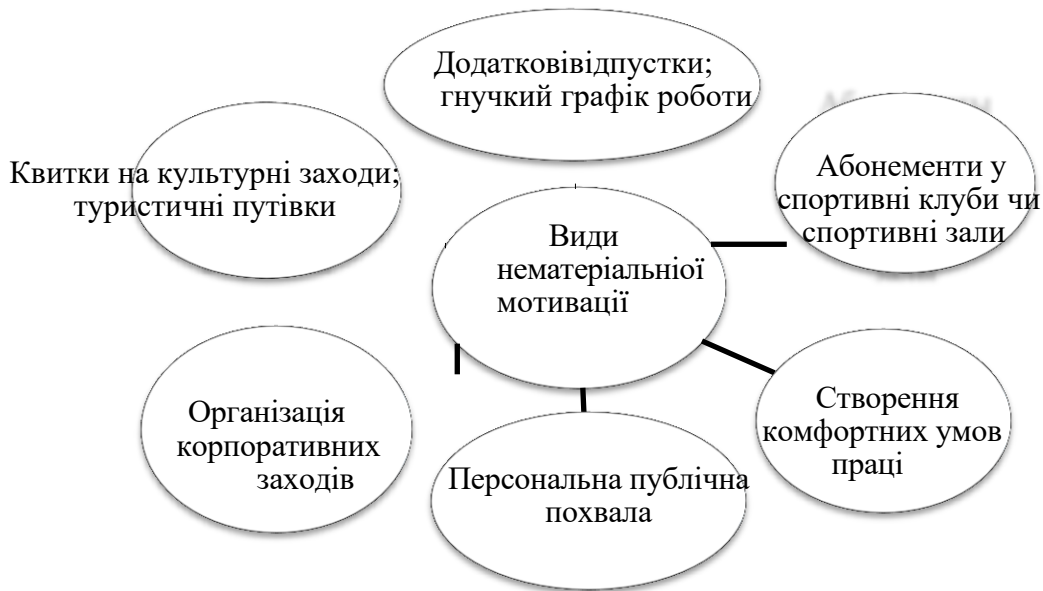


Рисунок 1.1 – Види нематеріальної мотивації персоналу

При цьому система має бути максимально відкритою, що дасть змогу співробітнику знати, яку підтримку надає підприємство лояльним працівникам.

Для ефективного управління мотивацією персоналу її необхідно досліджувати та аналізувати. Наприклад, недоцільно переходити до створення системи нематеріальної мотивації, якщо базові потреби працівників незадоволені або середня заробітна плата «просідає» на тлі зарплат аналогічних підприємств. Питаннями формування мотивації до праці займаються фахівці в галузі економіки, соціології, психології та для грамотної оцінки потреб персоналу, менеджери можуть залучити професіоналів, а можуть використовувати їх напрацювання для вивчення потреб. Тільки після збору інформації та детального аналізу потреб персоналу, можна вибрати відповідні мотиваційні схеми, які будуть найменш витратними та найефективнішими.

Необхідно наголосити, що процес мотивації досить складний. Існує багато різних теорій мотивації, які намагаються дати пояснення подібному явищу. В даний час існує понад сімдесят видів різних теорій мотивацій, у кожній з яких розглядається свій підхід до виникнення та реалізації потреб людини і кожна з них має право на існування, оскільки їх моделі працюють за певних умов і транслюють різні уявлення про людський фактор.

Сучасні дослідники виділяють найбільш значущі теорії мотивації, які можна розділити на великі групи, представлені в таблиці 1.2 [8].

Як свідчить проведений аналіз теорій мотивацій, все мотиваційні теорії зазвичай одне одного доповнюють. Загалом, кожна з перелічених вище теорій може бути застосовна в компанії, але вибрати найефективнішу для практичного застосування досить складно, тому що в кожній з них є сильні і слабкі сторони.

Найбільшу популярність із усіх перерахованих теорій мотивації нині у сфері практики управління персоналом набирає теорія поколінь Нейла Хоува та Вільяма Штрауса (сформульована на початку 90-х років минулого століття). Суть цієї концепції в тому, що кожне конкретне покоління визначається набором подібних інтересів та цінностей, оскільки його формування відбувалося у

певному соціально-економічному проміжку часу. Відповідно, представники кожної групи мають схожу мотиваційну структуру, та його ефективна мотивація можлива лише з урахуванням цих особливостей.

Таблиця 1.2 – Групи мотиваційних теорій

Назва групи	Опис	Автори теорій
Змістовні теорії	Розглядають окремі внутрішні мотиви людини, напрямні і підтримуючі його діяльність	Гант і Форд, Маслоу (теорія потреб), Тейлор, Герцберг (двофакторна теорія, теорія існування, зв'язку та зростання, «ХУ- теорія»), теорія набутих потреб тощо);
Процесуальні теорії	Визначають не лише потреби, а й спираються на сприйняття та очікування людини, пов'язані з певною ситуацією та можливими наслідками обраного ним типу поведінки	Врум (теорія очікувань), Б.Ф. Скіннера (теорія підкріплення) Локк (теорія постановки цілей), Портера-Лоулера (теорія справедливості) та ін., Д. Аткинсона (модель вибору ризику) Д. Макгрегор (теорія «Ікс» та «Ігрек») та ін.).

У недавньому минулому роботодавці вже зіткнулися з проблемами мотивації покоління Y, і, як показує статистика, цю проблему успішно вирішили – 83% сьогоденних менеджерів на ринку праці – це покоління Y [10].

В даний час роботодавці в очікуванні експансії ринку праці представниками покоління Z (2000 - 2023р.р.), для «оцифрованого покоління» потрібна буде зовсім інша мотивація праці [11], тому наші заходи щодо розробки та впровадження в систему мотивації елементів гейміфікації будуть не лише своєчасним вирішенням цієї проблеми, а й інструкцією до дії на найближчу перспективу.

У цьому параграфі було розглянуто поняття та сутність мотивації персоналу. У наступному параграфі розглянемо гейміфікацію як інноваційний інструмент управління у системі мотивації, щоб у практичній частині цієї роботи інтегрувати гейміфікацію в діючу мотиваційну систему конкретної організації.

## 1.2 Гейміфікація як інноваційний інструмент мотивації персоналу

Термін гейміфікація (у перекладі з англійської звучить як «ігрофікація») і спочатку використовувався в ІТ-індустрії, маючи на увазі підходи для комп'ютерних ігор з метою залучити більше користувачів, а в даний час це поняття означає застосування ігрових елементів у різних неігрових ситуаціях [12].

Достеменно невідомо, хто і коли почав використовувати гейміфікацію. Однак саме цей термін, який не використовувався у професійному бізнес-середовищі близько десяти років, хоч і був запропонований у 2003 році Ніком Пеллінгом, британським розробником ігор. «Першопрохідниками» у гейміфікації стали американські стартапи у вигляді програмних забезпечень у Bunchball у 2005 р. та Bageville у 2010 р, у яких були присутні ігрові елементи [13]. Актуальне трактування терміна звучить так: «Гейміфікація - це застосування ігрових механік у неігрових активності» [14]. У своїх роботах Й. Хейзінга дав визначення, що гра є неодмінною умовою розвитку суспільства та цивілізації [15].

Питання використання та застосування у різних сферах життя концепції гейміфікації як нової технології досить докладно висвітлено у сучасних наукових дослідженнях. За прогнозами дослідницької компанії Gartner до 2020 року концепції гейміфікації активно інтегруватимуться в сучасне життя. «У довгостроковій перспективі ми очікуємо, що гейміфікація продовжуватиме нарощувати темпи і відіграватиме важливу роль у розбудові освіти, підвищенні ефективності особистого коучингу та залученні натовпу до інновацій» [15].

Для цілого покоління соціальних підприємців та маркетологів гейміфікація стала ключовим терміном, феномен якого вони використовують у вивченні потреб сучасного світу.

В результаті проведення низки досліджень та соціологічних опитувань було встановлено, що більш ніж половина мільярда осіб приділяє щонайменше

одну годину на добу комп'ютерним іграм. Ці дані були актуальними станом на 2011 рік, але відтоді помічено щорічну тенденцію щодо збільшення кількості геймерів [15].

Кожен активний гравець у віці приблизно 21 року встигає за все своє прожите життя приділити подібним іграм стільки ж часу, скільки він провів у школі, якщо мала хороша відвідуваність. Більшість психологів не бачать у цьому нічого дивного чи незвичайного, оскільки занурення у віртуальний світ дає людині певну кількість свободи, в ній вона зможе змоделювати свій світ і стати учасником ситуацій, які є недосяжними в реальному житті. Отже, гра має дві основні цілі: залучення і набуття практичного досвіду. При моделюванні будь-якої дитячої гри, що грає засвоює значний обсяг інформації. З гри він черпає інформацію про світ, навіть якщо гра не ставить це основною метою. У світі цінний досвід гри стає справжнім ресурсом, який необхідно ефективно використовувати.

Для початку варто зрозуміти, яким чином гра, а слідом за нею і гейміфікація, може послужити джерелом досвіду, який представлятиме цінність для реального світу.

Для порівняльного аналізу гейміфікації та гри як приклад ми візьмемо авіатренажер, на якому практикуються пілоти. У міру того, як виділятимуться риси гейміфікації, вироблятиметься і доказ гіпотези, що авіатренажери є одним із прикладів гейміфікації [16].

Після розгляду цілей гри зупинимося на її структурних елементах.

По-перше, у будь-якій грі є Правила, які регламентують її порядок та досягнення гравців. Для роботи авіатренажера створюється програмне забезпечення зі своїми правилами (за законами фізики), здатне відтворити умови для цього польоту. По-друге, будь-яка гра замкнута у часі та просторі. На прикладі авіатренажера замкнутий простір та обмеження у часі закладено у самій конструкції, що дає неодноразове відтворення ситуації. По-третє, спотворення реальності чи протиставлення дійсності. Авіатренажер занурює гравця у

віртуальний світ, який прагне бути схожим на реальний з реальними умовами. По-четверте, у грі завжди є мета, але для процесу гейміфікації вона стає ресурсом. Метою роботи на авіатренажері є тренування, у процесі якого відточується практичний досвід. По-п'яте, у грі є свобода, яка приносить задоволення або задоволення гравцю.

Таким чином, можна дійти висновку, що основні структурні елементи гри перейшли у процес гейміфікації без будь-яких змін.

Сутність гейміфікації полягає у застосуванні ігрових механік за допомогою яких моделюється свій особливий час і простір, в якому гравець може перетворитися на нову віртуальну особистість з новими властивостями та високим ступенем свободи [17].

Оскільки у грі є свобода, то тиск і примус у ній неприйнятний. Гра наділяє особистість величезними можливостями досягнення цілей змушує грати за правилами, набирати очки, візуалізувати досягнення і пропонує нагороду. А найголовніше - гравець отримує задоволення від процесу.

Розглянемо деякі з ігрових механік докладніше, щоб зрозуміти принцип роботи із залучення до процесу гри: нараховуються очки, досягнення, рівні, побудова таблиці лідерів, нагорода [18].

Таблиця 1.3 – Опис ігрових механік

Ігрові механіки	Опис
Бали	Дозволяють вести рахунок, відстежувати динаміку гри та отримувати зворотний зв'язок. Можуть бути у вигляді валюти, значків, досвіду та окулярів, які можуть бути конвертовані в будь-яку систему вимірювань та мотивувати дух суперництва.
Досягнення	Сприяють залученості та зацікавленості, які є проміжними значеннями. До них належать ордени, медалі, бонуси.
рівні	Допомагають структурувати процес гри та заохочують гравця за особистий результат. Виражаються в званнях, ієрархіях, які додають нові можливості гравцю та мотивують його на перемогу.
Таблиці лідерів	Допомагають візуалізувати процес гри та вказують учаснику його місце в таблиці. Можуть асоціюватися з соціальним статусом, мотивуючи гравця зайняти верхні позиції.
Нагорода	Найпродуктивніша з ігрових механік. Нагорода має бути бажаною і висловлювати поточні потреби гравця.



Після опису правил гри та основних ігрових механік, можна перейти до розгляду областей, в яких застосовується гейміфікація. Насамперед це різні галузі менеджменту, які націлені на ефективне управління капіталом, виробництвом та людськими ресурсами. Варто розглянути реалізацію гейміфікації у кожній окремій області.

Методи гейміфікації застосовуються для підвищення відгуків кандидатів і у формі відбору для перевірки їх компетенцій. Як приклад можна навести гру *Mu Marriot Hotel*, яка включає в себе завдання, що відповідають функціональним обов'язкам керівника готельним комплексом. Результатом моделювання ситуації має бути ефективне адміністрування готельним комплексом та задоволення віртуальних клієнтів. Самим успішним гравцем пропонується робота в компанії. Гейміфікація у рекрутингу виводить пошук і відбір персоналу на новий сучасний рівень, дозволяючи компанії бути ефективною у сфері підбору персоналу.

Для вирішення проблем командоутворення, фахівці звертаються за допомогою до ігор, оскільки існує вид ігор, які включають соціалізуючу функцію і допомагають вибудовувати відносини в колективі. У процесі тимблдинга вибудовується корпоративна культура. Одним із яскравих прикладів гейміфікації у командоутворенні є компанія «Авіто», в якій гейміфікація присутня у вигляді рольової гри. Співробітники відділів виступають у ролі команд «воїнів» та «магів», кожна з яких має свої цілі, при досягненні яких їм нараховуються бали. Для підтримки конкуренції та з метою мотивації учасників гри ведеться таблиця команд лідерів, яка допомагає візуалізувати результати. Призами є символічні кубки та реальні грошові виплати, при цьому нагороджують не лише лідерів, а й тих працівників, які набрали певну кількість балів на місяць. Така модель сприяє формуванню командного духу та залученості до бізнес-процесів компанії.

Гейміфікація активно застосовується у сфері підвищення кваліфікації персоналу. Систематичне навчання передбачає проходження традиційних

навчальних програм, витратних за часом. Впровадження елементів гейміфікації виражається у створенні навчальних тренажерів, на яких відточуються навички, що дозволяють уникнути тимчасові витрати та ризики в реальному житті, наприклад, авіатренажер для пілотів-початківців для відпрацювання льотного годинника або тренажер для початківців хірургів для проведення операцій. Гейміфіковані техніки навчання надають миттєвий результат, швидкий зворотний зв'язок (оцінку), за допомогою яких коригуються навички з урахуванням попередніх помилок (без ризику для життя в складних професіях).

Елементи гейміфікації активно впроваджуються систему мотивації персоналу. На думку Зікерманна, у цій галузі зосереджена більшість актуальності гейміфікації. Покоління мілініуму, яке виросло на відеоіграх, найбільш активно відгукується на цей вид мотивації. Це покоління має весь спектр ігрових механік досягнення, нагороди, рівні та інші. Вони звикли до ігрового простору, який є зрозумілим механізмом для них і в якому найважливішим є нагорода. Гейміфікація розрахована на людей нового покоління, оскільки традиційні методи мотивації для них не такі ефективні та актуальні [19].

Таким чином, у даному параграфі було розглянуто поняття та сутність гейміфікації, виявлено основні подібності та відмінності гейміфікації та ігор, визначено феномен даного явища та розглянуто конкретні галузі застосування гейфікації як інноваційного інструменту управління в сучасному менеджменті. Ймовірно, незабаром відкриються нові галузі менеджменту, в яких активно використовуватиметься гейміфікація для підвищення ефективності бізнес-процесів, оскільки феномен гейміфікації активно набирає обертів і стає інноваційним трендом.

У наступних розділах докладно зупинимося на розробці та впровадженні елементів гейміфікації у мотиваційну систему конкретної організації.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА АТБ-МАРКЕТ ТА АНАЛІЗ ЧИННОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика Компанії АТБ-Маркет

Товариство з обмеженою відповідальністю (АТБ-Маркет) входить до числа найбільших гравців продуктового ретейлу в Україні та посідає перше місце у десятці найбільших українських продовольчих ретейлерів.

«АТБ-Маркет» - українська компанія, що спеціалізується на роздрібній торгівлі. Заснована в 1993 року в Дніпрі. Магазины мережі «АТБ» працюють у форматі «дискаунтер». Далі Компанія потрапила під управління іноземного менеджменту, відмінністю якого стало поєднання міжнародного досвіду з глибоким знанням українського ринку та великим досвідом роботи в Україні.

За 30 років Компанія виросла у величезну федеральну торговельну мережу за участю іноземного капіталу, яка налічує понад 1000 магазинів у містах України. Станом на 1 січня 2023 р. штат Компанії становив близько 50 тисяч осіб, а загальна торгова площа 1 465 426 кв.м. . Відмінна риса «АТБ» у тому, що компанія не є шаблонною організацією скоригованою для української ринку, а проектом «tailor made», тобто «зшитим за індивідуальною мерку», зроблений саме для українського роздрібного ринку [20].

Коротка характеристика основної продукції (послуг): продаж товарів споживачам, продаж товарів під власною маркою, надання послуг з роздрібного продажу продуктів харчування (у тому числі виготовлення своєї випічки – на прикладі Ріст), побутової хімії, товарів для дому, одягу.

Метою діяльності «АТБ» є отримання прибутку.

Основний напрямок діяльності: оптово-роздрібна торгівля.

Згідно зі Статутом, АТБ-Маркет здійснює такі види діяльності:

- будівництво та надання в оренду об'єктів нерухомості;

- оптова та роздрібна торгівля;

- оптова та роздрібна торгівля, у тому числі: неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, тютюновими виробами; оптова торгівля засобами для чищення; оптова торгівля парфумерними та косметичними товарами; інша оптова торгівля, включаючи торгівлю через агентів;

- роздрібна торгівля, зокрема: роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, переважно харчовими продуктами, включаючи напої та тютюнові вироби; роздрібна торгівля косметичними та парфумерними товарами; роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах;

- надання транспортних послуг, у тому числі, пов'язаних із перевезенням продуктів харчування;

- виробництво та переробка продуктів з м'яса, птиці, рибопродуктів, фруктів та овочів, молока тощо.

- видавнича та поліграфічна діяльність; надання дизайнерських послуг; рекламна діяльність; проведення соціологічних досліджень;

- консультаційні, маркетингові, консалтингові, інжинірингові, впроваджувальні, інформаційні, факторингові, дизайнерські послуги;

- надання сервісних та різнопобутових послуг.

Місія організації: «Ми працюємо для того, щоб люди в Україні жили краще, зберігаючи свої гроші щодня».

Юридична адреса Компанії АТБ-МАРКЕТ, ТОВ» — м. Дніпро, просп. Поля, 40.

Організаційна структура АТБ-Маркет є лінійно-функціональною формою управління. Відповідно до цієї структури підрозділи поділені залежно від диференціації виду діяльності. Функціональні підрозділи також поділяються на підрозділи, що виконують дрібніші та обмежені виробничі функції. У ролі керівництва виступає рада директорів.

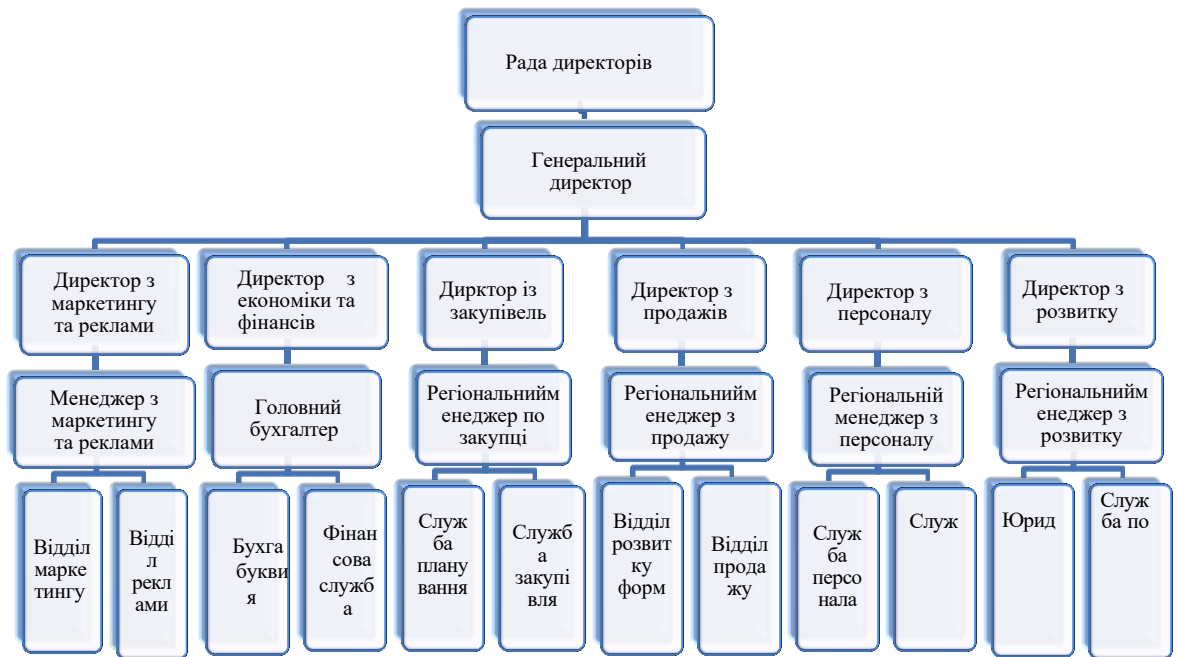


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТБ-Маркет

В основі бізнесу компанії «АТБ» лежать основні цінності. Прихильність до цих цінностей, як і етична політика, визначають напрям роботи у сфері корпоративної соціальної відповідальності та сприяють реалізації планів довгострокового зростання. Основні цінності Компанії сформульовані так:

- задоволення запитів споживачів;
- низькі ціни;
- висока якість товарів;
- персонал – це найцінніший ресурс підприємства;
- повага до кожного.
- командна робота;
- навчання персоналу;
- новаторство та нові ідеї.

Соціальна відповідальність є невід'ємною частиною діяльності компанії «АТБ» і має довгостроковий характер. Політика Компанії говорить, що «можна приносити користь усім зацікавленим сторонам, дотримуючись при цьому етичних норм ведення бізнесу, вносячи внесок в економічний розвиток країни,

дбаючи про співробітників та підтримуючи місцеві спільноти у регіонах присутності».

Сильна сторона компанії «АТБ» — висока технологічність бізнес-процесів. Кожен гіпермаркет - це свого роду конвеєрна стрічка, де всі процеси чітко взаємопов'язані і немає жодного зайвого елемента. За рахунок використання сучасних технологій досягається економія, що дозволяє знижувати ціни, не втрачаючи прибутку.

Оптимізація бізнес-процесів процесів дозволяє вирішити головне завдання – довести продукцію до споживача найкоротшим шляхом за доступною ціною.

Для реалізації цієї мети Компанія вибудувала власну добре розвинену транспортно-складську логістичну мережу, яка включає 12 розподільчих центрів і власний вантажний автопарк у кількості 330 одиниць техніки.

Розподільчі центри – це головні вузли постачання товарів по всій Україні. У розподільчих центрах відбувається приймання товару від виробників та оптових постачальників, зберігання, комплектація замовлень та відвантаження власним транспортом до торгових комплексів Компанії. Високий рівень оборотності досягається за рахунок застосування нових складських технологій та нарощування власного автопарку вантажних машин.

Найближчою перспективою готуються до відкриття нові платформи на базі діючих розподільчих центрів у Дніпрі, значно розширять свої складські площі розподільні центри. На базі розподільчих центрів усієї торгової мережі плануються запуски овочевих, рибних та кулінарних власних виробництв.

Стратегічними пріоритетними цілями Компанії стали диференційованість, клієнтоцентричність та розвиток концепції гіпермаркетів майбутнього.

Для оцінки конкурентоспроможності АТБ-Маркет проведено SWOT-аналіз Компанії АТБ-Маркет, результати якого представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз АТБ-Маркет

S-Вартості	W-Сторони для розвитку
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позитивний імідж Компанії.</li> <li>2. Висока якість послуг</li> <li>3. Широка клієнтська база</li> <li>4. Висока прихильність клієнтів Компанії</li> <li>5. Динамічний зростання продажів</li> <li>6. Безперервне навчання персоналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення власного бренду (наприклад, купувати рибу тільки в гіпермаркетах стрічка).</li> <li>2. Розвиток онлайн-продажів.</li> <li>3. Роботизація гіпермаркетів</li> <li>4. Здатність передбачати запити клієнтів.</li> <li>5. Участь у благодійних акціях</li> <li>6. Використання led-екранів.</li> </ol>
O-Можливості	T-Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення брендових послуг для окремих цільових аудиторій (товари ЗОЖ чи чищення риби).</li> <li>2. Зниження цін рахунок підвищення попиту споживачів.</li> <li>3. Асортимент продукції вищий, ніж у конкурентів</li> <li>4. Низька закупівельна ціна продукції</li> <li>5. Збільшення споживчого попиту</li> </ol> <p>причини стабільного економічного становища в країні</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільна економічна ситуація у країні (зниження платоспроможності клієнтів);</li> <li>2. Створення (злиття) компаній, що підвищить рівень конкуренції.</li> <li>3. Немає можливості передбачати подальші ходи конкурентів.</li> <li>4. інфляція.</li> </ol>

Отже, можна дійти невтішного висновку, що АТБ-Маркет нині має досить високий рівень конкурентоспроможності. Це говорить про те, що Компанії зараз необхідно зробити інноваційний прорив у звичній філософії торгівлі (якщо вона хоче взяти жорсткий курс на обгін конкурентів) або продовжити систематично вдосконалюватися за рахунок впровадження нововведень, які закріплять положення Компанії як сильного гравця на ринку. Для аналізу організаційно-економічної діяльності ми скористаємося методом горизонтального аналізу фінансової звітності АТБ-Маркет за три останні роки за матеріалами, опублікованими у вільному доступі та занесеними до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні організаційно-економічні показники діяльності АТБ-Маркет за 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна по рокам (+, -)		Темп зростання, %	
				2022/2021	2023/2022	2022 р./2021 р.	2023 /2022
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Виручка від продаж <sup>1</sup> , тис.грн.	306 352 650	385 130 740	438 811 980	78 778 090	53 681 240	25,7%	13,9
2. Собівартість продаж <sup>1</sup> , тис.грн.	238 584 029	287 423 892	321 032 078	48 839 863	33 608 186	20,4%	11,6
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	67 768 322	97 706 848	117 779 902	29 938 526	20 073 054	44,1%	20,5
4. Управлінські витрати, тис.грн.	72 215 418	81 371 475	100 811 586	9 156 057	19 440 111	12,6%	23,8
5. Капітальні вкладення, тис. грн.	146 273 171	156 917 203	155 484 639	10 644 032	-143 2546	7,2%	-0,9
6. Прибуток (збиток) від продажу, тис. грн.	16 135 162	16 335 373	16 968 316	200 211	632 943	1,2%	3,8
7. Чистий прибуток, тис.грн.	5 462 018	8 255 401	6 465 995	2 793 383	-1 789 406	51,4%	-21,6
8. Вартість основних засобів, тис. грн.	115 358 628	143 563 592	142 567 789	28 204 964	-995 803	12,4%	-0,6
9. Чисельність працюючих, чол.	45 689	42 366	47 836	-3 323	5 470	-7,2%	13
10. Фонд оплати праці, тис. грн.	16 327 481	18 019 566	27 172 108	1 692 085	25 370 152	10,3%	50,7
11. Продуктивність праці працюючого, тис. грн.	670,5	909,0	917,3	238,5	62,3	35,5%	0,91
12. Середньорічна весті працюючого, тис. грн.	357,36	425,3	568,0	67,94	115,7	19,0%	33,5
3. Рентабельність продажу, %	1,78	2,15	1,47	0,37	-0,68	20,7%	-31,6
14. Витрати 1 грн. реалізованої продукції, тис. грн.	0,78	0,75	0,73	-0,03	-0,02	-3,8	-2,6

За допомогою таблиці 2.2 проведемо аналіз фінансових результатів АТБ-Маркету. Виручка від товарів АТБ-Маркет продемонструвала позитивну динаміку. За останній рік цей показник збільшився майже на 13,9%. Таким



чином, зростання виручки вплинуло на зміну валового фінансового результату «АТБ-МАРКЕТ, ТОВ» Графічна візуалізація основних економічних показників відображена у графіках на рисунках 2.1, 2.2, 2.3, 2.4.

Візуалізація основних фінансових показників АТБ-Маркету за період 2021-2023р.р. вказує на динамічне зростання виручки. Так, у 2022 році спостерігається зростання на 25,7% до 385130740 тис. грн. (порівняно з 2021 роком) і в 2023 році на 13,9% до 438 811 980 тис. грн. (порівняно з 2022 роком). Загальний темп зростання собівартості продажів - цей показник також збільшився в 2022 році на 20,4% до 287423892 тис.грн. (за порівняно з 2021 роком) та у 2023 році на 11,6% до 321 032 078 тис. грн. (порівняно з 2022 роком). Зростання валового прибутку в 2022 році склало 44,1% по відношенню до 2021 року, а в 2023 році темпи зростання трохи знизилися, і збільшення становило 20,5% по відношенню до 2022 року. У 2023 році зростання показника собівартості продажів уповільнило свої темпи зростання на 8,8% (порівняно з попереднім звітним періодом за рахунок збільшення витрат на управлінські витрати на 11,2% у 2023 році).

На рисунку 2.1 показано динаміку показників «виручка від продажу», «собівартість продажів» та «валовий прибуток» АТБ-Маркет за 2021-2023рр.

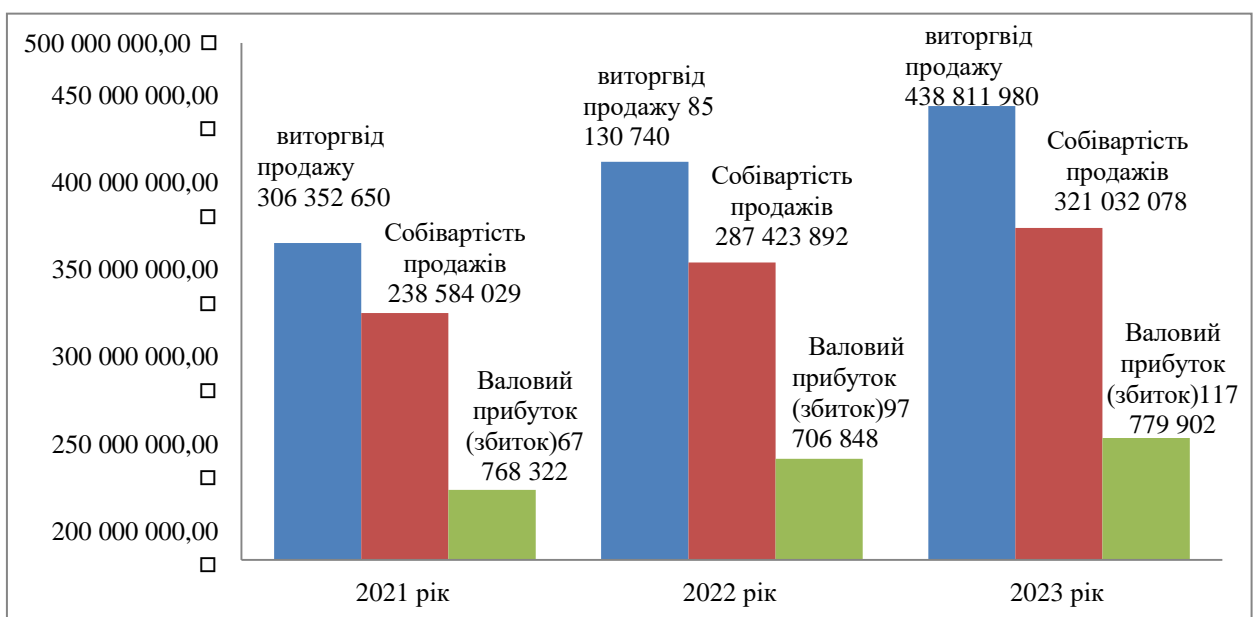


Рисунок 2.1 – Динаміка показників ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021-2023рр.

Прибуток від продажу має також стабільну тенденцію до зростання: у 2022 році показник збільшився на 1,2% і досяг значення 16 355 373 тис. грн. (порівняно з 2021 роком). У 2023 році збільшення відбулося більш ніж у 3 рази - на 3,8% і склало 16968316 тис. грн. (порівняно з 2022 роком). Аналіз ключових фінансових показників вказує на загальну ефективність діяльності всієї Компанії, хоча чистий прибуток у 2023 році скоротився до 11 791 тис. грн, що на 11% менше за показник минулого року, впливає з фінансової звітності організації. Зниження чистого прибутку Компанія пояснила разовими податковими вигодами, отриманими у 2022 році. Фактичний показник 2023 помітновплинув на інвестиційну привабливість Компанії як на національному просторі, а й у міжнародній арені.

На рисунку 2.2 вказано динаміку показників «прибуток (збиток)» та «чистий прибуток» АТБ-Маркет за 2021-2023 рр.

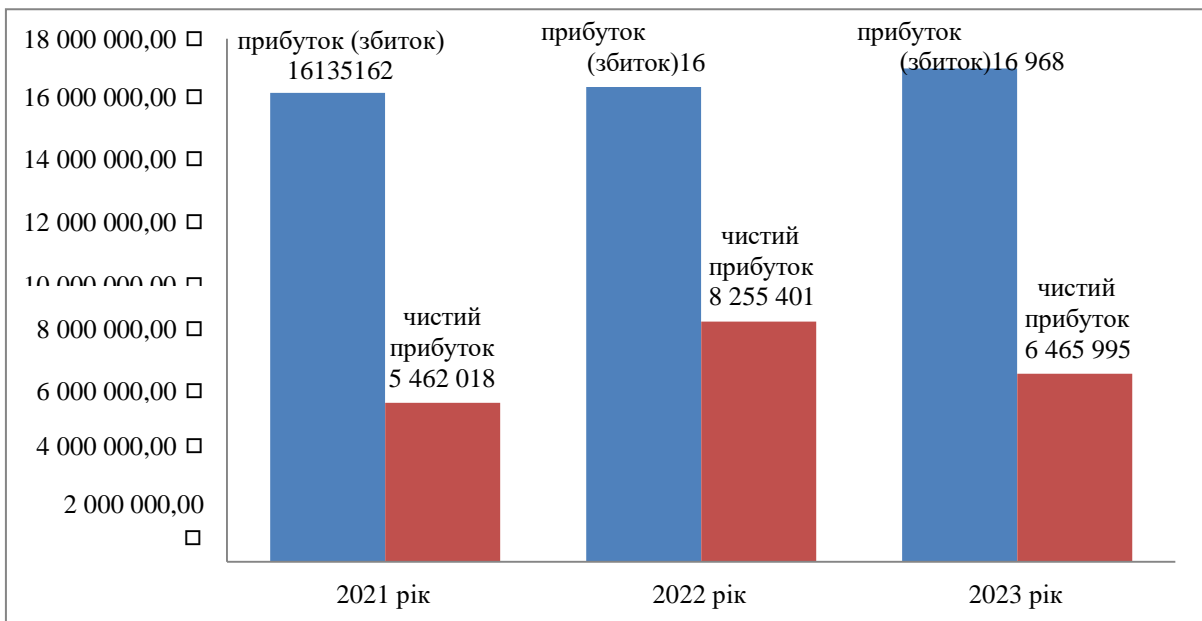


Рисунок 2.2 – Динаміка показників «прибутку (збиток)» та «чистий прибуток» АТБ-Маркет за 2021-2023 рр.

Хоча АТБ-Маркет продовжує відчувати на собі тиск від несприятливих ринкових факторів, керівництво Компанії впевнено проходить цей складний період, вибудовуючи ефективну бізнес-модель, розвиваючи чітку стратегію та

посилуючи мотивацію персоналу, що підтверджується стабільним зростанням показника. ГРН реалізованої продукції».

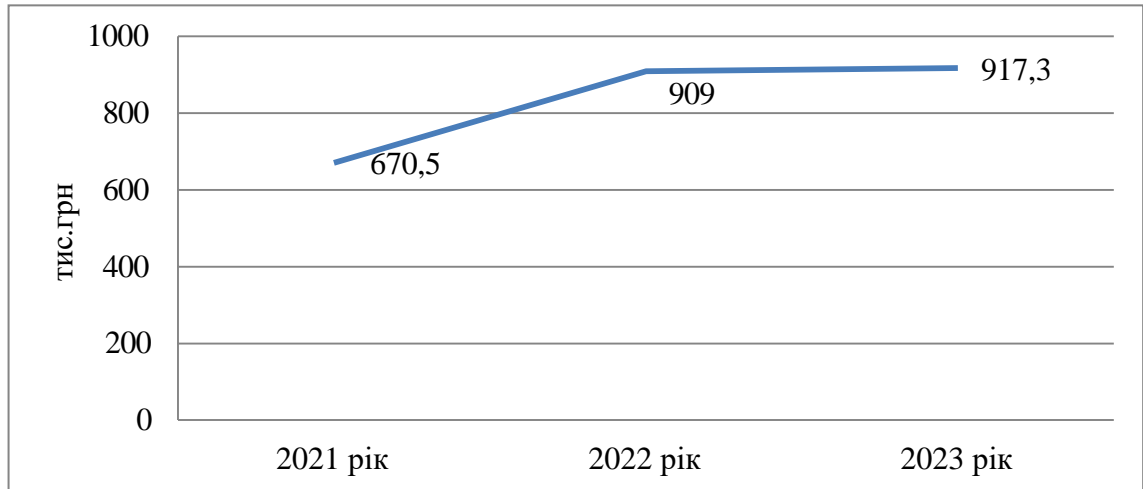


Рисунок 2.3 – Продуктивність праці працюючого в АТБ-Маркет

На рисунку 2.3 спостерігається зростання продуктивності праці: у 2022 році він був стрімким порівняно з 2021р. У 2023р. цей показник знову збільшився, хоча лише на 8,3 процентних пункти порівняно з 2022р.

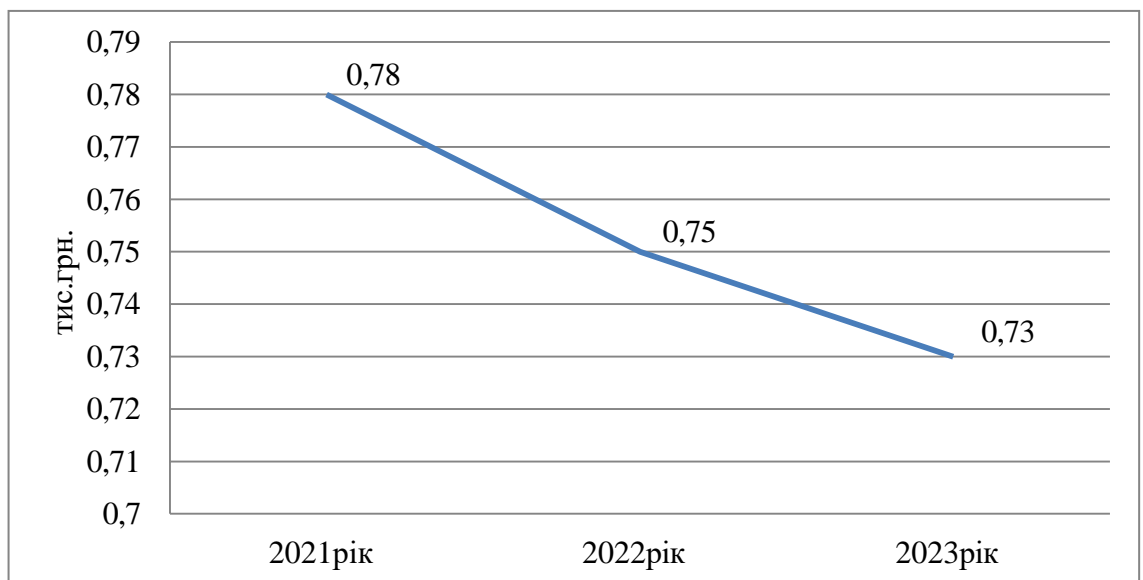


Рисунок 2.4 – Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, тис. грн.

На рисунку 2.4 спостерігається зниження витрат за 1 крб. реалізованої продукції Компанії. У 2021р. цей показник був 0,78, тоді як 2022 вже 0,75, а

2023р. всього 0,73.

Підсумовуючи цей параграф, необхідно зазначити, що ТОВ «АТБ» рентабельна та прибуткова Компанія, яка активно розвивається та бореться за конкурентну перевагу на ринку.

## 2.2 Аналіз чинної системи мотивації у АТБ-Маркет

Перш ніж приступити до аналізу чинної системи мотивації в АТБ-Маркет, необхідно взяти до уваги, що показник утримання персоналу у Компанії «АТБ» вищий, ніж у інших компаній у секторі продовольчого роздрібу. Інвестування у розвиток та мотивацію співробітників – один з основних пріоритетів роботи з персоналом у Компанії. У 2023 році рівень плинності персоналу становив 30%, що дещо перевищує показник попереднього року, але нижчий від середньоринкового на 18%. Секрет утримання персоналу досить простий — у Компанії роками вибудовувалась, а тепер успішно діє ефективна система матеріальної та нематеріальної мотивації. Корпоративна система мотивації сприятливо діє за умов високої корпоративної культури і натомість сприятливої робочої обстановки і заходів із зміцненню командного духу.

Матеріальна мотивація в АТБ-Маркет регламентується такими локально-нормативними актами: «Положення про преміювання», «Положення про відрядну доплату», «Положення про доплату за вислугу років», «Положення про доплату за результатами оцінки діяльності», «Положення про доплату за результативність».

У «Положенні про преміювання» прописано умови виплати щомісячної, щоквартальної та річної премії працівникам АТБ-Маркет та встановлено фіксовані показники виконання KPI (Key Performance Indicator – ключові показники ефективності) на кожній посаді. Наприклад, критеріями для преміювання оператора складу є: продажі по Компанії – 10%; продуктивність (у середньому за видами робіт) – 40%; якість робіт (своєчасність) – 20%. Отже, максимальний розмір преміювання за цією посадою становить 70% від годинної

тарифної ставки. Ключові показники ефективності за посадою оператора складу вказані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – КРІ оператора складу

Положення про преміювання							
Посада	Звітний період	Термін нарахування	Розріз показника	Найменування показника	Вага показника	Розмір премії у % від окладу ЧТС за звітний період	Шкала
Оператор складу	Місяць	Місяць, що настає за закінченням звітнього періоду	Компанія	Продажі	0,14	10,0%	-
			Склад	Продуктивність (у середньому по видам робіт)	0,57	0,0%	≤79,99%
						5,0%	≤89,99%
						10,0%	≤99,99%
						25,0%	≤105,99%
						30,0%	≤110,99%
						40,0%	≥111,00%
			Склад	Якість робіт (своєчасність)	0,29	0,0%	≤91,99%
						10,0%	≤93,99%
						15,0%	≤95,99%
						20,0%	≤100,00%
			Разом		1,00	70,0%	

У «Положенні про відрядну доплату» прописано шкалу продуктивності та розмір преміювання за особисту продуктивність роботи. Наприклад, продуктивність водія навантажувача за місяць склала 136%, відповідно, сума відрядної доплати, згідно з інтервалом виконаної продуктивності від 136,00% до 140,99% становитиме 43% від годинної тарифної ставки. Відсоток відрядної доплати та інтервали продуктивності зазначені у таблиці 2.4.

У «Положення про доплату за вислугу років» прописані умови виплати надбавки за стаж роботи в Компанії: від 1 до 3 років – щомісячна доплата становить 1 000 грн; від 3 років до 5 років – щомісячна доплата становить 2000 грн; понад 5 років – щомісячна доплата складає 3000 грн.

Таблиця 2.4 – Відсоток відрядної доплати та інтервали продуктивності водія навантажувача

% доплати	Інтервал продуктивності, %	
16%	100	105,99
22%	106	110,99
26%	111	115,99
29%	116	120,99
33%	121	125,99
36%	126	130,99
40%	131	135,99
43%	136	140,99
47%	141	145,99
50%	146	150,99
54%	151	155,99
57%	156	175,99
61%	176	195,99
64%	196	>

У «Положення про доплату за результатами оцінки діяльності» встановлені критерії доплати за виконання Стандартів робочої поведінки (гостинність, робота в команді, відповідальність та прагнення до розвитку) залежно від досягнутих результатів, доплата до нарахованої заробітної плати становить від 3% до 9% щомісяця. Додаткова мотивація керівників фіксується у «Положення про доплату за результативність», в якому прописані критерії та максимальний розмір річного бонусу за умови виконання поставлених річних цілей. До нематеріальної мотивації належать корпоративні обіди та безкоштовний трансфер, поліси добровільного медичного страхування, навчальні тренінги та корпоративні заходи. Керівництво кожного структурного підрозділу (гіпермаркет, супермаркет, розподільний центр чи регіональна дирекція) кожні півроку проводить моніторинг задоволеності персоналу

(методом анкетного опитування), уважно вивчає потреби персоналу та вносить пропозиції щодо покращення мотиваційної системи.

Також на систематичній основі керівництво Компанії проводить моніторинг заробітних плат по всіх регіонах України з метою своєчасною індексацією заробітних плат працівників, що регламентується «Положення про індексацію».

У кожному структурному підрозділі (гіпермаркет, супермаркет, розподільний центр, регіональна дирекція) є свої особливості, кожен структурний підрозділ має свій соціальний паспорт, тому мотиваційні пріоритети персоналу в різних підрозділах Компанії можуть бути різні. Але всі підрозділи поєднує «високий сезон», коли торгові комплекси готуються до новорічних продажів і триває з жовтня до грудня. У цей час навантаження на виробничий персонал Компанії значно зростає. На рисунку 2.6 наведено приклад фактичного відвантаження палет на 1 працівника на місяць з січня 2021 року до січня 2024 року, що підтверджується статистичними даними.

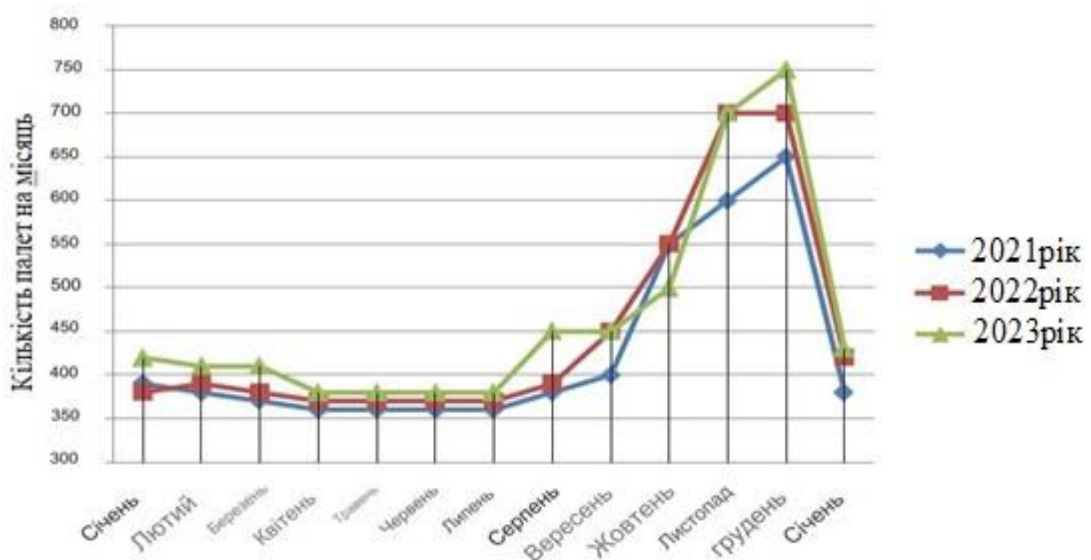


Рисунок 2.6 – Динаміка відвантаження палет на 1 працівника на місяць

Згідно з представленим графіком динаміка відвантаження палет на 1 працівника у «високий сезон» (жовтень-грудень) зростає до 50%. Щоб стимулювати молодший операційний персонал (далі — виробничий персонал) на

результативність у «високий сезон», необхідна додаткова мотивація співробітників, яка у Компанії на сьогоднішній день відсутня.

Збільшення штату працівників на цей період (3 місяці) вважається недоцільним, оскільки після закінчення «високого сезону» проявиться профіцит персоналу у зв'язку зі зниженням обсягу робіт. Варіант залучення персоналу з аутсорсингу у «високий сезон» також вважається ненадійним, оскільки потрібне тривале навчання нових працівників на короткий час, а також відсутня їхня зацікавленість у результативності роботи.

Керівники структурних підрозділів по-різному вирішують цю проблему, але єдиної системи, яка додатково у «високий сезон» мотивувала співробітників на ефективну працю, досі не існує. Ця проблема була виявлена в процесі останнього опитування співробітників розподільчих центрів Компанії. Підсумки опитування рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 – Графічна інтерпретація проведеного опитування персоналу

Виходячи з результатів анкетування, лише 45% виробничого персоналу задоволена чинною системою мотивацією, а більшість персоналу (55%) або частково, або зовсім не задоволена запропонованою мотиваційною схемою. Щоб підвищити задоволеність персоналу та мотивувати його на високі результати



роботи у «високий сезон», необхідно посилити діючу систему мотивації новими ефективними елементами.

Отже, результат аналізу мотиваційної системи в АТБ-Маркет демонструє відповідність сучасним вимогам організації системи мотивації на сучасному підприємстві, але останнє опитування персоналу виявило «вузькі місця», які вимагають розробки додаткової мотивації персоналу у «високий сезон». Для «пілотного» заходу щодо розробки та впровадження пропозицій щодо покращення системи мотивації було обрано один структурний підрозділ — Розподільний центр-1052 в м.Дніпро, на прикладі якого було розроблено та реалізовано комплекс заходів щодо впровадження елементів гейміфікації у мотиваційну систему персоналу та розраховано (спрогнозовано) економічний ефект.

Оскільки співробітники Компанії працюють в єдиному інформаційному просторі і мотиваційні схеми поширюються на всіх співробітників Компанії, дані розробки знайдуть своє практичне застосування і в інших структурних підрозділах АТБ-Маркет на період «високого сезону», щоб підвищити залученість виробничого персоналу до робочих процесів та досягти максимально високих результатів.

Таким чином, провівши аналіз мотиваційної системи у Компанії АТБ-Маркет, було виявлено проблему в системі мотивації виробничого персоналу. Ця категорія працівників недостатньо мотивована на ефективну роботу у «високий сезон». Чинна система мотивації у Компанії не передбачає додаткову мотивацію виробничого персоналу в даний період, і як наслідок цього може збільшитись показник лікарняних, відпусток без збереження заробітної плати та прогулів. Тому метою наступного розділу буде розробка рекомендованих заходів для посилення мотивації виробничого персоналу у ТОВ "АТБ", шляхом впровадження елементів гейміфікації.

## РОЗДІЛ 3

### ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ ЕЛЕМЕНТІВ ГЕЙМІФІКАЦІЇ В АТБ-МАРКЕТ

#### 3.1 Розробка і використання заходів по вдосконаленню мотивації персоналу

У попередньому параграфі було проведено оцінку діючої системи мотивації персоналу в Компанії «АТБ», виявлено області для подальшого вдосконалення мотиваційної системи. У цьому параграфі буде запропоновано комплекс заходів для додаткової мотивації виробничого персоналу у «високий сезон», розроблений на прикладі розподільчого центру-1052 в м. Дніпро, АТБ-Маркет (далі УЦ-1052).

Від результатів роботи виробничого персоналу будь-якого розподільчого центру залежить виконання плану відвантажень і рівень продажів по Компанії в цілому.

Мотивація виробничого персоналу складається з фіксованої годинної тарифної ставки, відрядної доплати за продуктивність роботи та премію за виконання КРІ (таких показників два: якість роботи та досягнення рівня сервісу). На прикладі працівника складу можна розрахувати його зарплатню протягом місяця: 138 крб. (ЧТС) x 167 годин = 23046 грн. + 30% (доплата за роботу із середньою 100% продуктивністю) = 29 958,80 грн. + 10% (премія виконання КРІ) = 32 955,78 крб. (Сума до відрахування прибуткового податку). Якщо працівник складу працює з більшою продуктивністю або працює в Компанії більше 1 року, то йому виплачується щомісячна надбавка за вислугу років (від 1 тис.грн. до 3 тис.грн.) та провадиться доплата за виконання Стандартів робочої поведінки (за процесом «Оцінка діяльності») 3% до 9% щомісяця. Нарахування заробітної плати середньостатистичного працівника складає 39 191,80 грн. Плюсом нарахованої суми може бути доплата за нічні зміни (40%), понаднормову роботу, керівництво бригадою (15%), робота у шкідливих умовах праці (14%).

Нематеріальна мотивація працівників складу виявляється у тому пряму

участь у підборі персоналу до «високого сезону», вони отримують подарункові картки номіналом 5 000 крб. (За участь в акції «Приведи друга») та подарункові картки. (за участь у програмі Наставництво). Працівники складу додатково забезпечуються полісами ДМС, безкоштовними обідами та трансфером.

Функціональні обов'язки працівників складу досить прості: за допомогою терміналу збору даних (ТСД) та складської техніки вони приймають товар на склад, комплектують його за запитом магазинів та відвантажують для подальшої доставки товару власним транспортом Компанії до численних гіпермаркетів «Атб». Насправді ж, працівники складу повинні добре знати сучасні складські ІТ-системи, вміти працювати з великим обсягом інформації, вміти добре рахувати, бути фізично підготовленими та готовими працювати в монотонному режимі довгий час.

Навантаження на цю категорію персоналу значно збільшується в період «високого сезону» — жовтень-грудень, коли триває посилене затоварення магазинів перед Новорічними святами. Тому саме в цей піковий період необхідна додаткова мотивація даної категорії персоналу, оскільки від ефективності їх роботи залежить продаж по Компанії. Компанія максимально справедливо та своєчасно піклується про працівників цієї категорії, щоб вони працювали в комфортних умовах, вивчає їхні потреби та намагається знайти способи підвищити продуктивність їхньої роботи. Для розробки пропозицій щодо додаткової мотивації персоналу у «високий сезон» необхідно провести аналіз вікового складу працівників вивчення пріоритетів у потребах.

З метою вивчення вікового складу виробничого персоналу було проведено статистичний аналіз, і встановлено, що середній вік цієї категорії працівників становить 29 років. Аналіз вікового складу представлений рисунку 3.1.

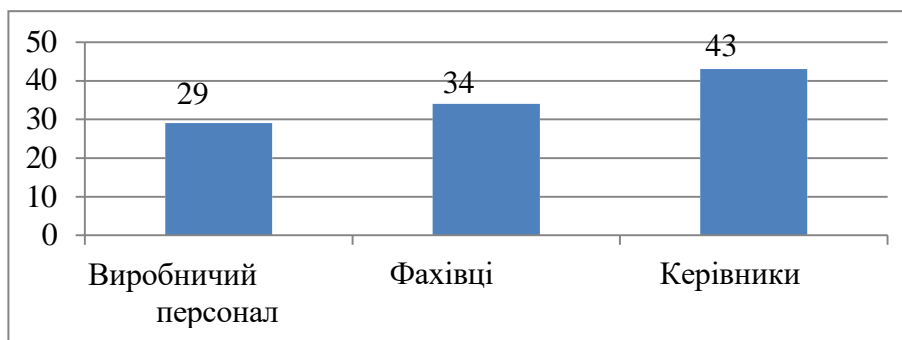


Рисунок 3.1 – Аналіз вікового складу персоналу (УЦ-1052)

Відповідно до мотиваційної теорії Нейла Хоува та Вільяма Штрауса, працівники віком 29 років відносяться до покоління Y, для яких пріоритетами у мотивації стають суперництво за цінну винагороду. На рисунку 3.2 представлена візуалізація результатів опитування «Яка винагорода за «ударну» працю у «високий сезон» буде для Вас найкращою?». Як видно з опитування в пріоритеті цієї категорії працівників – мобільний телефон/iPhone.

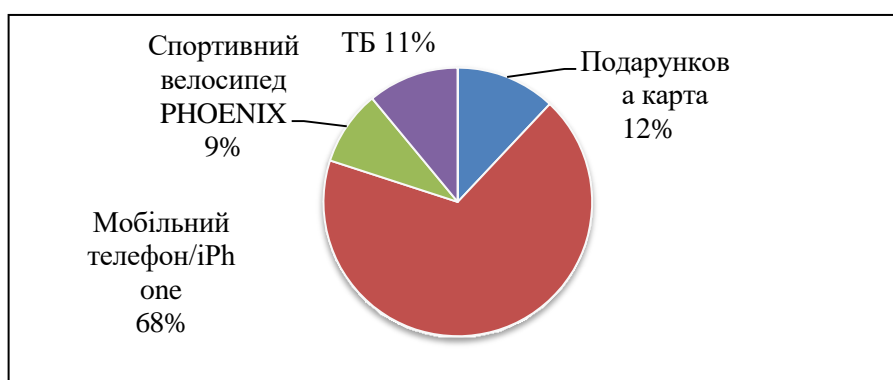


Рисунок 3.2 – Результат опитування щодо винагород

Комплекс заходів щодо впровадження елементів геймікації в систему мотивації відмінно підходить для працівників покоління Y та Z, тому можна вважати, що робоче середовище для нововведень визначено як сприятливе, а категорія персоналу – підготовлена.

Отже, організаційне середовище вивчено і підготовлено, категорію персоналу обрано вдало, можна розпочати розробки та реалізації комплексу заходів «ЯПРОФЕСІОНАЛ» щодо впровадження елементів гейміфікації в

мотиваційну систему.

«ЯПРОФЕСІОНАЛ» полягає в наступному: виробничий персонал отримує картку обліку стрічкабалів перед початком «високого сезону»; виконує свої функціональні обов'язки та, відповідаючи зазначеним критеріям, заробляє стрічкабали; накопичені лентабали змінюються в магазині «ЯПРОФЕСІОНАЛ SHOP» на подарунки (1 лентабал відповідає 100грн). Схема процесу представлена рисунку 3.3.

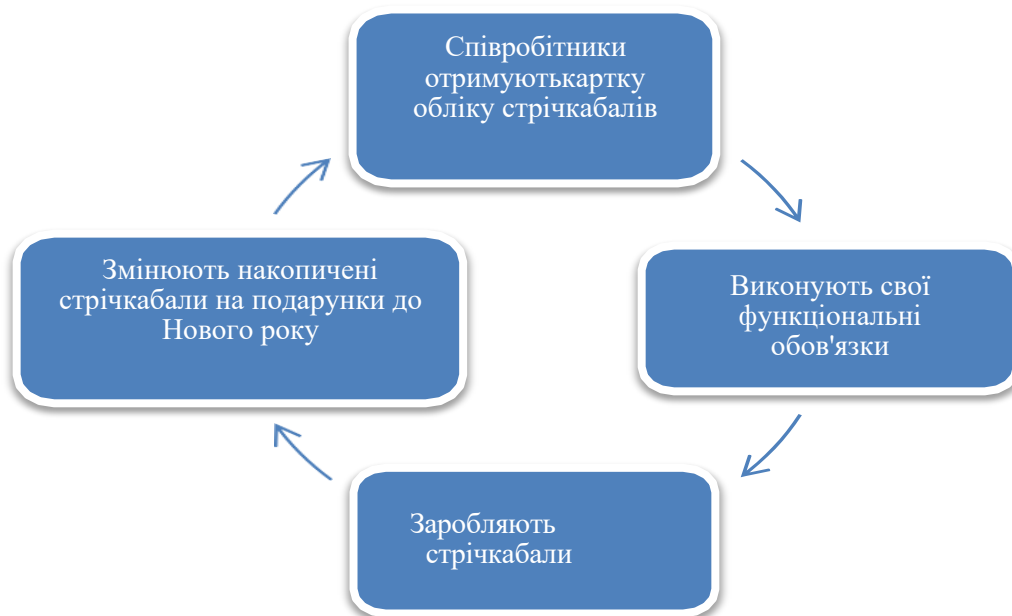


Рисунок 3.3 – Схема процесу «#ЯПРОФЕСІОНАЛ»

Головними цілями впровадження «#ЯПРОФЕСІОНАЛ» є: мотивація співробітників більш якісне виконання своїх посадових обов'язків; підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення рівня задоволеності працею; зниження рівня плинності за рахунок підвищення лояльності персоналу до компанії; виявлення співробітників з потенціалом до кар'єрному зростанню і професійний розвиток; можливість виявлення ризиків.

Перед керівниками структурних підрозділів було поставлено такі завдання: видати картки обліку стрічкабалів, довести інформацію про проект до співробітників, обґрунтувати на комісії нарахування стрічкабалів за виконані

цілі за підрозділом, внести інформацію про нарахування до загального електронного файлу на порталі.

Перед виробничим персоналом, своєю чергою, також було поставлено завдання: у процесі виконання посадових обов'язків заробити лентабали, обмінюють лентабали на товари.

Етапи реалізації запропонованого комплексу заходів:

1. Керівник відділу персоналу повідомляє всіх співробітників розподільчого центру (далі – РЦ) про старт проекту в РЦ шляхом розсилки електронного листа на всіх користувачів та оформлення інфо-стенду.

2. Керівник відділу персоналу готує «призовий фонд» - товари, які можна придбати за стрічкабали. Товари розташовуються у спеціально відведеному місці із зазначенням вартості товару у стрічкабалах. Ця територія називається «ЯПРОФЕСІОНАЛ SHOP».

3. Спеціаліст відділу персоналу оформляє візуалізацію проекту, на загальному диску створює та веде файл обліку стрічкабалів.

4. Виробничому персоналу та керівникам підрозділів роз'яснюються критерії оцінки, видаються картки обліку стрічкабалів.

5. Створюється комісія з організації роботи проекту «#ЯПРОФЕСІОНАЛ», комісія відповідає за роботу впровадженого проекту. Комісія засідає не рідше одного разу на два тижні. Рішення щодо оцінки та розподілу стрічкабалів озвучується на ранковій лінійці 1 раз на два тижні. Цілі засідання комісії: узгодження цілей підрозділу; оцінка активностей працівників на відповідність зазначеним критеріям; нарахування лентабалів.

6. Щотижня на «табло» розміщуються прізвища лідерів проекту із зазначенням кількості зароблених стрічкабалів.

7. Раз на два тижні у визначений комісією день відбувається обмін стрічкабалів на товари, позначені як подарунки за участь.

Критерії оцінки співробітників нарахування лентабаллов (далі – ЛБ) представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Критерії оцінки співробітників для нарахування ЛБ

№	Критерії оцінки	Вага критерію	Ціна в ЛБ
1	Середньомісячна продуктивність	1	100
2	Якість робіт (відсутність помилок)	2	10
3	Наставництво	6	20
4	Відсутність фактів порушення охорони праці	5	10
5	Випадки згоди на зміни гнучкого графіка роботи	3	10
6	Випадки виходу працювати на інші склади	4	10
7	Внесені пропозиції до роботи складу, реалізація яких підвищить ефективність роботи складу: (зменшить пробіги/збільшить продуктивність)	7	10

Зупинимося на кожному критерії докладніше. Критерій перший – середньомісячна продуктивність. Середньомісячну продуктивність (в середньому за видами робіт) за підсумком місяця надають по кожному працівнику начальники змін - ця ж цифра є підставою для нарахування відрядної доплати (тому шкала продуктивності збігається з чинним положенням про доплату за угоду). Максимальна кількість – 100 балів. Приблизна модель бюджету проекту у таблиці 3.2.

Другий критерій – якість робіт (відсутність помилок) так само збігається з премією за КРІ та закріплений у Положенні про преміювання. Максимальна кількість – 10 балів.

Третій критерій – Наставництво, навчання нових працівників. Максимальна кількість – 20 балів. Стрічка бали нараховуються співробітнику, який: сам виявив ініціативу, пройшов навчання за наставництвом, є наставником для нового співробітника, навчив щонайменше 1 співробітника, який успішно відпрацював у компанії не менше одного місяця.

Обов'язкові умови: постійна особиста ініціатива, що виходить від наставника, зацікавленість процесом; проходження стажистом всіх етапів стажування.

Критерій четвертий – відсутність фактів порушення праці. Визначається комісійно, на підставі Чек-ліста щоденної "Прогулянки безпеки". Максимальна кількість – 10 балів.

Таблиця 3.2 – Модель бюджету проекту

% доплати по угоді	Інтервал робительності, %		Кількість працівників (ос)				Моделювання бюджету за продуктивність		
			Жовтень	Листопад	Грудень	Усього за 3 міс.	Ціна у ЛБ	Бюджету ЛБ	Бюджет у грн./3 міс.
16%	100	105,99	4	4	2	10	1	10	1 000
22%	106	110,99	5	5	3	13	2	26	2 600
26%	111	115,99	3	3	3	9	3	27	2 700
29%	116	120,99	5	7	7	19	4	76	7 600
33%	221	125,99	6	6	6	18	4	72	7 200
36%	126	130,99	7	7	7	21	5	105	10 500
40%	131	135,99	8	8	8	24	5	120	12 000
43%	136	140,99	15	15	15	45	8	360	36 000
47%	141	145,99	15	15	15	45	8	360	36 000
50%	146	150,99	15	15	15	45	10	450	45 000
54%	151	155,99	7	7	7	21	10	210	21 000
57%	156	175,99	2	2	2	6	90	540	54 000
61%	176	195,99	1	1	1	3	95	282	28 200
64%	196	>	0	2	0	2	100	200	20 000
			70	70	70	210	-	2 838	283 800

Критерій п'ятий – випадки згоди зміни гнучкого графіка роботи. Інформація надходить від начальника зміни, відповідального за складання гнучкого графіка роботи та письмової згоди працівника. Максимальна кількість – 10 балів.

Критерій шостий – випадки виходу працювати інші склади, допомогу у роботі іншим підрозділам. Максимальна кількість – 10 балів. Співробітникам нараховуються стрічкабали, якщо:

надається допомога у роботі іншим підрозділам за наявності можливості. Наприклад, працівник складу, який закінчив комплектацію товару своєму складі, може добровільно допомогти з комплектацією товару сусідньому складі;



співробітник виходить на роботу в інший підрозділ у свій вихідний день, і, крім оплати відпрацьованого годинника, співробітник отримує додатковий бонус у вигляді стрічкабалів.

Критерій сьомий — внесення пропозицій щодо покращення роботи складу. Максимальна кількість – 10 балів. Пропозиції мають бути реалістичними, реалізованими без додаткових інвестицій або з мінімальними інвестиціями. Пропозиція вважається цінною, якщо може бути реалізована протягом місяця. Цінність пропозиції визначає комісія. Найбільш наочно критерії можна побачити у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Моделювання бюджету «ЯПРОФЕСІОНАЛ»

Критерії	Од. вимірювання
Середньомісячна продуктивність (в середньому за видами робіт)	100 ЛБ
Якість робіт (відсутність помилок)	10 ЛБ
Наставництво	20 ЛБ
Відсутність фактів порушення охорони праці	10 ЛБ
Випадки згоди на зміни гнучкого графіка роботи	10 ЛБ
Випадки виходу працювати на інші склади	10 ЛБ
Внесення пропозицій щодо покращення роботи складу	10 ЛБ

Умови участі в активності «ЯПРОФЕСІОНАЛ»: співробітник повинен відпрацювати щонайменше 50% від норми робочого дня; співробітник не повинен мати дисциплінарних стягнень за останні 6 місяців; співробітник не повинен мати стягнення матеріальних збитків за останні 6 місяців. Робоча група визначила кошторис витрат на виготовлення інфостенду - можна зробити силами оформлювача, можна замовити надрукований на пластиці (ціна близько 2500 грн). Виготовлення карток обліку стрічкабалів - можливо силами оформлювача, можливо через замовлення візиток (близько 7 грн штука). Призовий фонд. Спочатку близько 283800 грн, надалі в залежності від активності персоналу. Зворотний бік картки поділено на 10 клітин. При внесенні балів до кожної клітини, Керівник відділу персоналу ставить свій підпис, тим самим підтверджуючи факт нарахування. Кількість нарахованих стрічкабалів дублюється в аркуші обліку на диску загального доступу. Обмін стрічкабалів на

товари заплановано на щотижневій основі. По п'ятницях з 15:00 год. до 18:00 год. співробітники можуть відвідати «#ЯПРОФЕСІОНАЛ SHOP» і обміняти стрічкабали на товари, що сподобалися. Керівник відділу персоналу закреслює кількість витрачених стрічкабалів у картці обліку та заносить у стовпчик «витрата» у файл на загальному диску. Моніторинг виробничого персоналу (описаний раніше в попередньому розділі) допоміг скласти рейтинг подарунків, взятий за основу для заохочення співробітників та представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Вартість подарунків у Лентабалах (1 ЛБ = 100 грн.)

Найменування товарів	Ціна	Ціна
	ЛБ	грн.
Футболка, рюкзак	10	1 000
Swatch-годинник	50	5 000
Портативний зарядний пристрій сонячної батареї	100	10 000
Подарункова карта	200	20 000
Спортивний велосипед	300	30 000
ТБ	400	40 000
Мобільний телефон/iPhone	480	48 000

На прикладі 1 співробітника можна розрахувати кількість лентабалів, які він може заробити за «високий сезон», згідно з зазначеними критеріями: продуктивність, якість робіт, наставництво, дотримання охорони праці та ін. , годинник, зарядний пристрій або накопичити за три місяці на дорожчий приз. У таблиці 3.5 візуалізовано структуру підрахунку балів.

Таблиця 3.5 – Структура підрахунку балів на 1 працівника.

Критерії	Стрічки бали			Кількість ЛБ за 3 місяця
	Жовтень	Листопад	грудень	
Продуктивність по місяцях	10	90	95	195
Якість робіт (відсутність помилок)	10	10	10	30
Наставництво	5	20	10	35
Відсутність фактів порушення ОП	10	10	10	30
Згоди на зміни графіка роботи	10	8	9	27
Випадки виходу працювати на інші склади	10	10	10	30
Внесення пропозицій щодо покращення	0	5	10	15
Разом	55	153	154	362

Таким чином отримати бажаний подарунок цілком реально, необхідно лише заробити необхідну кількість стрічкабалів за три місяці (бали підсумовуються). На прикладі таблиці 3.5 співробітник за підсумками набрав 362 стрічкабала, що відповідає спортивному велосипеду.

### 3.2 Розрахунок економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

У період «високого сезону» не вистачає додаткової мотивації, щоб упоратися із навантаженням, тому виробничому персоналу потрібна додаткова мотивація для залучення до робочих процесів. У разі найбільш відчутний ефект буде від запровадження елементів гейміфікації в діючу систему мотивації.

Практичне застосування цього комплексу заходів щодо впровадження гейміфікації у систему мотивації для виробничого персоналу розподільчих центрів може бути застосоване вже у 2024 році під час «високого сезону». Прогнозований економічний ефект має бути значним: продуктивність праці збільшиться на 13%, а прибуток становитиме 2 880 000 грн щодня. рогнозований економічний ефект можна розрахувати так: спочатку розрахуємо підвищення продуктивності праці, а потім економічний ефект. Отже планований економічний ефект від впроваджених заходів становитиме 1066200грн. Прогнозований соціальний ефект буде вище економічного, оскільки безпосередньо впливає задоволення потреб цієї категорії персоналу. Таким чином, запропонований комплекс заходів щодо впровадження елементів гейміфікації в мотиваційну систему АТБ-Маркет збільшить продуктивність праці на 13%, і становитиме економічний ефект у розмірі 1066200 грн. Впровадження елементів гейміікації в діючу систему мотивації АТБ-Маркет досягає позитивного економічного ефекту, шляхом збільшення прибутку через збільшення кількості відвантаження палет, та позитивного соціального ефекту через забезпечення персоналу додаткової винагороди, виходячи з його потреб.

## ВИСНОВКИ

Удосконалення системи мотивації персоналу є неодмінною умовою розвитку будь-якої сучасної організації, і щоб виграти конкурентну перевагу на ринку, необхідно постійно розробляти та впроваджувати нові методи мотивації персоналу.

Практика показує, що грамотне інвестування у персонал набагато вигідніше, ніж інвестиції у виробництво. Це підтверджується проведенням аналізом впливу інноваційного тренду (гейміфікації) на систему нематеріальної мотивації в АТБ-Маркет як ефективного інноваційного продукту, що сприяє посиленню ефекту діючої системи мотивації.

У даній випускній кваліфікаційній роботі було проведено аналіз господарську діяльність Компанії «АТБ», і основі фінансово- економічних показників зроблено висновки, що це підприємство має потенціал задля її подальшого динамічного зростання та розвитку.

Також було проведено аналіз чинної системи мотивації персоналу у Компанії та було виявлено «вузькі місця», які вимагають проведення конкретних заходів щодо «посилення» мотиваційної системи елементами гейміфікації, особливо у період «високого сезону».

Як вирішення зазначеної проблеми в даній випускній кваліфікаційній роботі було запропоновано до реалізації комплекс заходів «ЯПРОФЕСІОНАЛ», у розробці якого автор роботи брав безпосередню участь у складі робочої групи.

Розроблені заходи можуть бути застосовані вже у 2024 році у період «високого сезону» у всіх структурних підрозділах Компанії

"АТБ", а також можуть бути використані hr-фахівцями комерційних організацій.

Прогнозований економічний ефект має бути значним: продуктивність праці (за збереження чисельності) збільшиться на 13%, а економічний ефект становитиме 1 066 200 грн.

Прогнозований соціальний ефект буде вище економічного, оскільки

безпосередньо впливає задоволення потреб цієї категорії персоналу.

В ув'язненні можна зробити висновок, що застосування ігрових механік до неігрових активностей (гейміфікації) стає ефективним інструментом управління персоналом, а разом із класичними методами управління, є одним з головних факторів успіху компанії в боротьбі за конкурентну перевагу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гурова І. М., Гурова О. В. Економіка і соціум: сучасні моделі розвитку. URL : <https://cyberleninka.ru/article/v/osnovnye-napravleniya-i-sovremennoe-razvitiie-teorii-motivatsii> (дата звернення 22.05.2024 р.)
2. Полушкіна Т. М., Коваленко Є. Г., Якімова О. Ю. Соціологія управління : навчальний посібник. URL : <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=6863> (дата звернення 22.05.2024 р.)
3. Доскова Л. Управління персоналом. URL : [https://www.e-reading.club/chapter.php/81554/38/Doskova\\_-\\_Upravlenie\\_personalom.html](https://www.e-reading.club/chapter.php/81554/38/Doskova_-_Upravlenie_personalom.html) (дата звернення 24.05.2024 р.)
4. Костін М. Д., Ніколаєва Н. А., Удалов А. А. Лідерський потенціал керівника як умова ефективного управління групою. *NovoInfo*. 2015. № 37. С. 87-90.
5. Види нематеріальної (не фінансової) мотивації персоналу. URL : <https://hrhelpline.ru/nematerialnaya-motivaciya-personala/> (дата звернення 26.05.2024 р.)
6. Богомолова І. С. Інноваційний та проектний менеджмент : навчальний посібник. URL : [http://www.aup.ru/books/m1518/2\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m1518/2_3.htm) (дата звернення 29.05.2024 р.)
7. Галяутдінов Р. Р. Змістовні теорії мотивації: Короткий огляд : [сайт викладача економіки]. URL : <http://galyautdinov.ru/post/soderzhatelnye-teorii-motivatsii> (дата звернення 30.05.2024 р.)
8. Менеджмент: Теорії мотивації у менеджменті. URL : [https://www.e-Menedzhment\\_konspekt\\_lekciii.html](https://www.e-Menedzhment_konspekt_lekciii.html) (дата звернення 31.05.2024 р.)
9. Покоління Y та Z захопило світ. Як HR підготується до кадропокаліпсису? URL : <https://finassessment.net/blog/pokolenie-yiz-zakhvatilo-mir-kak-hr-u-podgotovitsya-k-kadropokalipsisu> (дата звернення 31.05.2024 р.)
10. Особливості мотивації працівників покоління Z. URL : <https://hr-portal.ru/article/osobennosti-motivatsii-strudnikov-pokoleniya-z> (дата звернення

31.05.2024 р.)

11. Любко Є. Легка гейміфікація під управлінням персоналом. URL : <https://www.litres.ru/evgeniya-lubko/legkaya-geymifikaciya-v-upravlenii-personalom/chitat-onlayn/> (дата звернення 01.06.2024 р.)

12. Вербх До., Хантер Д. Вовлекай і володарюй. URL : <http://e-libra.su/read/516199-vovlekey-i-vlastvuuy-igrovoe-myslennya-na-sluzhbe-biznesa.html> (дата звернення 01.06.2024 р.)

13. Kai Huotari. Defining Gamification - A Service Marketing Perspective. School of Information, UC Berkeley California, USA Defining Gamification – A Service Marketing Perspectiv. URL : [https://www.researchgate.net/publication/259841647\\_Defining\\_Gamification\\_-\\_A\\_Service\\_Marketing\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/259841647_Defining_Gamification_-_A_Service_Marketing_Perspective) (дата звернення 01.06.2024 р.)

14. Gartner Sticks to its Failing Gamification Prediction [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.cmswire.com/cms/social-business/gartner-sticks-to-its-failing-gamification-prediction-023464.php> (дата звернення 02.06.2024 р.)

15. Характерні риси гейміфікації: Гейміфікація як новий статусігри в сучасної культурі. URL : [https://studwood.ru/2469856/kulturologiya/harakternye\\_cherty\\_geymifikatsii](https://studwood.ru/2469856/kulturologiya/harakternye_cherty_geymifikatsii) (дата звернення 04.06.2024 р.)

16. Могилевська Г. І. Кіберпростір: свобода гри або гра у свободу. *Молодий учений*. 2012. №3. С. 474-477.

16. Приклади гейміфікації у сферах людської діяльності URL : [https://studwood.ru/2469858/kulturologiya/primery\\_geymifikatsii\\_sferah\\_chelovecheskoj\\_deyatelnosti](https://studwood.ru/2469858/kulturologiya/primery_geymifikatsii_sferah_chelovecheskoj_deyatelnosti) (дата звернення 06.06.2024 р.)

17. Агентство бізнес Мотиторингу. URL : <http://www.r52.ru/news/22208/> (дата звернення 08.06.2024 р.)

18. Do competency frameworks work in real-world організації? URL : <http://blumbergpartnership.com/do-psychometrics-work-in-real-world-організації/> (дата звернення 10.06.2024 р.)

19. Justyna Krysińska, Piotr Janaszek, Marcin Prys, Przemysław Różewski. «Knowledge Resources Development Process In Business Process Outsourcing (BPO) Organizations». *Procedia Computer Science*, Volume 126, 2023, Pages 1145-1153.

20. Richard Chinomona, Manilall Dhurup, Elizabeth Chinomona / Does organizational commitment сприяти relationship між job involvement and in-role performance // *SA Journal of Human Resource Management*, Universiti Teknologi Malaysia. URL : <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/460/544> (дата звернення 12.06.2024 р.)

21. Scott Snell, Shad Morris, George W. Bohlander. *Managing Human Resources*, 17th Edition. ISBN: 9781285866390 2021, Pages 736.

22. *Small Businesses, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices*. OECD report. 2018. URL: <http://www.oecd.org/industry/smes/2090740.pdf> (Дата звернення: 12.06.2024).