

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Заходи щодо організації тимблдіingu колективів підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МП-4-8

Секретарук Тетяна Володимирівна _____
(підпис)

Керівник к. е. н., доц. Безпалько Олена Вікторівна _____
(підпис)

Рецензент к. е. н., доц. Скригун Наталія Петрівна _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

_____ Секретарук Тетяни Володимирівни

1. Тема роботи «Заходи щодо організації тимблдингу колективів підприємства»
керівник роботи Безпалько О.В. к. е. н., доц.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024р.№ 928-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 20 травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПрАТ «МХП».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження організації тимблдингу на підприємствах в умовах нестабільності.
Розділ 2. Аналіз організації тимблдингу на підприємстві ПрАТ «МХП» .
Розділ 3. Шляхи вдосконалення тимблдингу для підвищення згуртованості колективу ПрАТ «МХП» в умовах нестабільності. Висновки. Список використаної літератури.
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження відображено в 16 таблицях, 21 рисунках ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 11 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.11.2024 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2025 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2025 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його Керівнику	29.02.2025 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2025 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його Керівнику	23.04.2025 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його Керівнику	25.04.2025 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень Керівника	29.04.2025 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2025 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2025 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	29.05.2025 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Тетяна СЕКРЕТАРУК

(прізвище та ініціали)

Олена БЕЗПАЛЬКО

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Секретарук Т.В. Заходи щодо організації тимблдингу колективів підприємства - Рукопис

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «МХП» за 2023 -2024 роки.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти дослідження організації тимблдингу на підприємствах в умовах нестабільності: розкрито сутність поняття «тимблдинг», історію його розвитку, ключові принципи та методи проведення тимблдингу. Також охарактеризовано вплив VUCA-середовища (економічні, політичні, технологічні кризи) на ефективність командної роботи.

У другому розділі розглянуто організаційно-економічну характеристику ПрАТ «МХП», проведено детальний аналіз кадрового складу та ефективності використання персоналу підприємства. Оцінено застосовувані на ПрАТ «МХП» методи тимблдингу та стан рівня командної взаємодії в умовах нестабільності, визначено ключові аспекти згуртованості колективу.

У третьому розділі розглянуто зарубіжний досвід організації тимблдингу на підприємствах та адаптацію цих підходів до вітчизняних реалій, а також обґрунтовано запровадження командоутворювального марафону для працівників ПрАТ «МХП». Здійснено розрахунок економічної ефективності даного заходу та оцінено його вплив на діяльність підприємства.

Робота містить 109 сторінок основного тексту, 16 таблиць, 21 рисунок, 90 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, тимблдинг, тимблдингові заходи, командоутворення, згуртованість колективу.

ABSTRACT

Sekretaryuk T.V. Measures for Organizing Teambuilding of Enterprise Collectives – Manuscript

Qualification work for obtaining the educational degree of Bachelor was carried out using the materials of MHP PJSC for the years 2023–2024.

In the first chapter, the theoretical aspects of studying the organization of team building in enterprises under conditions of instability are considered: the essence of the concept of “team building,” its development history, key principles, and methods of conducting team-building activities are revealed. The influence of the VUCA environment (economic, political, technological crises) on the effectiveness of teamwork is also characterized.

In the second chapter, the organizational and economic characteristics of MHP PJSC are examined, a detailed analysis of the workforce composition and the efficiency of personnel utilization at the enterprise is conducted. The team-building methods applied at MHP PJSC and the state of team interaction level under instability are assessed, and the key aspects of workforce cohesion are identified.

In the third chapter, foreign experience in organizing team building at enterprises and the adaptation of these approaches to domestic realities are reviewed, and the rationale for introducing a team-building marathon for the employees of MHP PJSC is provided. The economic efficiency of this event is calculated, and its impact on the enterprise’s operations is evaluated.

The work contains 109 pages of main text, 16 tables, 21 figures, and 90 references used.

Keywords: personnel, team building, team-building activities, team formation, workforce cohesion.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТІМБІЛДІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	11
1.1.Поняття та значення тимбілдіngu у сучасному менеджменті.....	11
1.2.Основні принципи та методи організації тимбілдіngu.....	18
1.3.Вплив нестабільних умов на ефективність командної роботи.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТІМБІЛДІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «МХП».....	31
2.1.Історична довідка та організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «МХП».....	31
2.2.Аналіз кадрового складу та ефективності використання персоналу ПрАТ «МХП»	43
2.3.Методи тимбілдіngu, що використовуються на ПрАТ «МХП» та оцінка стану рівня командної взаємодії на підприємстві в умовах нестабільності.....	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТІМБІЛДІНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЗГУРТОВАНOSTІ КОЛЕКТИВУ ПрАТ «МХП» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	70
3.1. Зарубіжний досвід організації тимбілдіngu та адаптація підходів до застосування командоутворювальних заходів в умовах нестабільності...	70
3.2. Обґрунтування проведення командоутворювального марафону для працівників ПрАТ «МХП».....	75
3.3. Розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу та його вплив на діяльність ПрАТ «МХП».....	87
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	101
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних реаліях, коли зміни відбуваються швидше, а ринкова невизначеність і конкурентні виклики зростають, успіх компанії дедалі більше зумовлюється здатністю її працівників діяти як єдина, злагоджена команда. З огляду на геополітичну та економічну нестабільність, що супроводжуються високим рівнем стресу, плінністю кадрів та потребою в швидкій адаптації до нових реалій, тимблдінг набуває особливого значення як інструмент зміцнення внутрішньої згуртованості, підвищення мотивації та результативності праці співробітників.

Для ПрАТ «МХП», яке функціонує в умовах трансформацій аграрного ринку та інвестиційної невизначеності, впровадження ефективних заходів з організації командоутворення є критично важливим для збереження та розвитку кадрового потенціалу, оптимізації виробничих процесів і зміцнення корпоративної культури. Оскільки досвід багатьох вітчизняних і зарубіжних компаній свідчить про безпосередній зв'язок між рівнем згуртованості колективу та фінансовими результатами, дослідження й оптимізація заходів тимблдіingu є актуальними для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах нестабільності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів впливу тимблдінгових заходів на згуртованість колективу та команду ПрАТ «МХП», що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності їхньої взаємодії. Дослідження здійснене з метою вдосконалення існуючого процесу командоутворення та розробки конкретних рекомендацій щодо поліпшення тимблдінгових практик і посилення їхнього позитивного впливу.

Об'єктом дослідження є система заходів щодо організації тимблдіingu в колективі підприємства.

Предметом дослідження є методи та заходи тімблдіingu, їх організація й реалізація на ПрАТ «МХП», а також їхній вплив на рівень згуртованості та ефективність командної взаємодії працівників.

Задля досягнення означеної мети в кваліфікаційні роботі було поставлено і вирішено низку завдань:

- визначено поняття тімблдіingu, історію його розвитку, ключові принципи та методи організації в сучасному менеджменті;

- досліджено вплив нестабільного VUCA-середовища (економічної, політичної та технологічної невизначеності) на ефективність командної роботи;

- проаналізовано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «МХП» для виявлення базових умов, що впливають на згуртованість персоналу;

- проаналізовано кадровий склад та оцінено ефективність використання персоналу ПрАТ «МХП» в умовах нестабільності;

- виявлено та охарактеризовано методи тімблдіingu, які застосовуються на ПрАТ «МХП» та оцінено рівень командної взаємодії;

- досліджено зарубіжний досвід організації тімблдіingu;

- розроблено концепцію й структуру командоутворювального марафону для працівників ПрАТ «МХП», що спрямована на підвищення залученості й довіри в колективі;

- здійснено розрахунок економічної ефективності запропонованого комплексу заходів та оцінено його вплив на основні показники діяльності ПрАТ «МХП».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використовувались методи аналізу та синтезу інформації, логічного узагальнення, економіко-статистичного аналізу.

Інформаційну базу роботи складають законодавчі і нормативно-правові акти України, фахові та інші спеціалізовані періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій, навчально-методичні джерела за

тематикою дослідження, а також фінансова і статистична звітність ПрАТ «МХП»

Практична значущість. Теоретичні та науково-методичні положення, представлені в кваліфікаційній роботі, були конкретизовані та перетворені в практичні рекомендації. Ці висновки можуть бути впроваджені в роботу підприємства для поліпшення його діяльності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 125 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту становить 109 сторінок. Робота містить 16 таблиць, 21 рисунок, додатків на 7 сторінках, список використаної літератури – 90 джерел.

Апробація результатів бакалаврської роботи.

В ході дослідження було підготовлено та опубліковано 7 тез доповідей і 1 стаття:

1. Бепалько О.В., Секретарук Т.В. (2025) Тімблдінг як інструмент стратегічного менеджменту. Науковий збірник «InterConf+», 54(236), Р. 70-78. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2025>

2. Секретарук Т., Гринюк Ю. Особливості волонтерської праці // XIII Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 23-24 листопада 2022 р.: тези доповідей. К.: НУХТ, 2022. 172 с.

3. Безпалько О.В., Секретарук Т.В. Сучасні підходи до тімблдіngu в міжнародних компаніях: особливості організації та проведення // Scientific research: modern challenges and future prospects. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Munich, Germany. 2024. Pp. 580-584. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/SCIENTIFIC-RESEARCH-MODERN-CHALLENGES-AND-FUTURE-PROSPECTS-18-20.11.24.pdf>

4. Серектарук Т., Драган О.І. Традиційні і нетрадиційні методи оцінювання персоналу компанії International scientific-practical conference “Current state and prospects for the development of science, education and technology ”: conference proceedings (Tampere, Finland, April 6, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. 67 pages. P.17-18. URL: <https://www.economics.in.ua/2024/04/06.html>

5. Тетяна Секретарук Формування комплексної системи оцінювання персоналу на підприємстві // 90-а Міжнародна наукової конференція молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті», 11-12 квітня 2024 р. Київ: НУХТ. Ч.3. 142 с.

6. Секретарук Т., Кириченко О. Підстави для зниження розміру чи позбавлення премії // 91-а Міжнародна наукова конференція молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 7-11 квітня 2025 р. Київ: НУХТ, 2025. Ч.3. С.129.

7. Секретарук Т., Тюха І. Діджитал-детокс як спосіб покращення соціального благополуччя // 91-а Міжнародна наукова конференція молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 7-11 квітня 2025 р. Київ: НУХТ, 2025. Ч.3. С. 130.

8. Tetiana Sekretaruk, Yuliana Malyk Strategic Human Resource Management as a Driver of Organizational Efficiency // 91-а Міжнародна наукова конференція молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 7-11 квітня 2025 р. Київ: НУХТ, 2025. Ч.3. С. 501.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТІМБІЛДІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та значення тімбілдингу у сучасному менеджменті

Успіх підприємства прямопропорційно залежить від результатів роботи його працівників. Створення сприятливих умов праці підвищує рівень результативності діяльності працівників. Задля налагодження робочого процесу підприємства щонайменше зобов'язані забезпечити своїх працівників робочим місцем та технікою, що безпосередньо потрібна для виконання робочих завдань. Протягом останніх десятиліть відбувся процес переосмислення якісного складу команд, що зумовило потребу в регулюванні міжособистісних стосунків у колективі.

На роботу працівників впливають соціальні чинники такі як: взаємостосунки з колегами, підтримка, повага та почуття рівності на робочому місці, оскільки саме це дає змогу повністю розкрити потенціал кожного працівника [49]. Будь-яка команда складається з різних людей, характерів та темпераментів, вікових категорій, досвіду роботи, рівнями стресостійкості, швидкості реакцій і т. д., це може зумовити конфліктні ситуації всередині робочої групи і тому відповідно існує потреба в нагляді, а також запобіганні кризових ситуацій на робочому місці [49].

Командна робота передбачає отримання більшого результату порівняно з роботою спеціалістів які працюють окремо один від одного, адже відомо, що ефективність функціонування будь-якого підприємства залежить не тільки від індивідуальних зусиль працівників, а значною мірою визначається результатами спільної роботи в команді в групі створює умови, де кожен учасник відчуває важіль свого впливу та відповідальність за свої дії [48]. В свою чергу відчуття колективної відповідальності зростає під час досягнення

поставлених цілей та збільшується в залежності від того як команда переживає ці загальні досягнення [20].

Команда є рушієм прогресу підприємства, адже перетворює людський потенціал в конкретні результати діяльності. Учасники команди забезпечують динаміку діяльності, його розвиток та стійкість. Команди з великою кількістю працівників потребують окреслення зони їхнього впливу та наявного лідера для прийняття рішень. Розглянемо підходи науковців щодо визначення поняття «команда» табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «команда»

№ пп	Автор	Визначення
1	Армстронг М.	Команда – це невелика кількість працівників зі взаємодоповнюючими навичками, які зібрані для спільного вирішення завдань з метою підвищення результативності праці .
2	Бусел В.	«Команда» – це група людей, яких об'єднує спільна діяльність
3	Калинець К.	Команда – це різні групи: робітники, студенти, проєктувальники нової будівлі тощо, а не просто працівники, що звітують перед керівництвом.
4	Ейдер Дж.	Команда – це синергія людей, в якому внесок кожного співробітника доповнює роботу іншого, їх пов'язує єдина ціль та відповідальність за отриманий результат.
5	Салас І., Берд Р., Таненбаум С.	Команда – це невелика кількість осіб, що мають спільну мету, цінності та підходи до реалізації діяльності і відчувають свою приналежність до цієї групи в яку входять.

Джерело: сформовано на основі [3; 8; 22; 31; 50; 81]

Лідери команд розуміють своє зобов'язання налагодити взаємодію підрозділів, команд та керівників між собою. Об'єднання команд формується за принципом шляху до спільної мети, відповідальності, прийняття та залученості, що досягається завдяки системі певних заходів. Таким чином набули популярності методи покращення взаємодії працівників задля створення команди відповідно до цінностей та цілей підприємства, зокрема і

– тімбілдінг рис.1.1. Зародження тімбілдіngu можна прослідковувати впродовж всього існування нашої цивілізації, оскільки люди є соціальними, проте першим ціленаправленим кроком в дослідженні тімбілдіngu як способу створення команди було дослідження в Америці в 1920-х рр. [78]. Саме тоді науковці вирішили застосувати психологічний вплив не лише на своїх клієнтів, а й на працівників задля максимізації прибутку, таким чином американський вчений Елтон Майо провів експеримент під назвою «Дослідження Готорна» в ході цього дослідження стало відомо, що взаємостосунки між працівниками можуть суттєво впливати на їхню продуктивність [78].

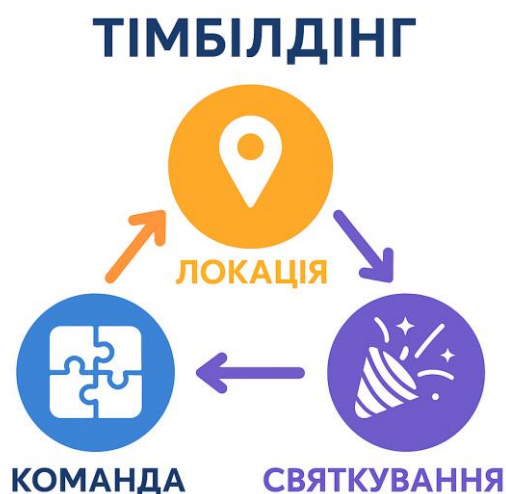


Рис.1.1 «Сутність тімбілдіngu»

Джерело: складено автором

Залучення до команди, підтримка з боку колег і відчуття відповідальності перед ними виявилися потужними мотиваційними чинниками, які сприяли підвищенню ефективності роботи, дослідження також виявило взаємозалежність між наглядом та турботою з боку керівництва та результатами роботи підлеглих працівників [78].

У 1950-х у Великій Британії провели тімбілдінговий захід «Мотузковий курс» для згуртування військових, пізнання одне одного та формування

впевненості у взаємодопомозі - перший практичний метод командування [90]. Подібні заходи згуртування військових було спричинено на тлі завершення Другої Світової Війни та сприяли активному подальшому розвитку тимблдингу [90]. У 1990-х роках з'явилися перші компанії з організації командування заходів, актуальних і досі. У 2020-ті роки тимблдинг зазнав трансформації під впливом діджиталізації та переходу до дистанційної роботи, що зумовило зростання популярності онлайн-форматів командної взаємодії. Основна увага почала приділятися психологічному комфорту та підтримці командного духу в гібридному середовищі. Розглянемо детальніше різні підходи до тимблдингу, як економічного поняття (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «тимблдинг»

№ пп	Термін	Визначення
1	Тимблдинг	– це термін, який застосовується переважно в бізнес-середовищі та тлумачиться як процес перетворення групи окремих співробітників в об'єднану команду, налаштовану для спільної роботи у напрямі задоволення потреб клієнтів за допомогою реалізації їх цілей.
2		– це концепція, в якій група працівників об'єднуються довкола затвердженого лідера для виконання конкретного завдання, концепція поняття передбачає вкладення спільних зусиль навколо спільної мети задля досягнення поставлених цілей.
3		– це практика яка передбачає створення формату нових відносин між співробітниками, їх менеджером та організацією, а також засіб становлення власних матеріальних чи не матеріальних цілей кожним співробітником з оглядом на бізнес-цілі організації за принципом «win-win».
4		- це метод управління, спрямований на підвищення ефективності та продуктивності робочих колективів шляхом проведення різноманітних активностей. Він охоплює використання широкого спектру навичок, аналізу та спостереження для створення згуртованої та компетентної робочої групи. Основна мета цього підходу - забезпечити досягнення організаційних цілей та завдань.

Джерело: сформовано на основі [1; 4; 7; 25; 26; 62; 74]

Проаналізувавши подані вище визначення науковців в табл.1.2.

можемо стверджувати, що тимбїлдінг — це процес згуртування працівників однієї команди навколо спільної мети, що полягає у досягненні очікуваних результатів підприємства або задоволенні потреб клієнта, шляхом створення сприятливих умов для роботи та прояву уваги до персоналу з боку керівництва. Таким чином команди залучені в безперервний процес виконання завдань, в ході діяльності адаптуються під наявні проблеми та шукають нові шляхи налагодження роботи з персоналом.

Можемо виокремити характерні риси тимбїлдіngu[24; 64]:

- Ефективна комунікація. Кожен учасник робочї групи повинен вміти доносити до інших учасників свої думки та пропозиції, щирість в спілкуванні створює позитивні умови для вирішення завдань.

- Відчуття приналежності до команди. Розуміння свого значення в команді та взаємодопомога створює місце для обміну досвідом та налагодження соціальних зв'язків.

- Зворотній зв'язок. Відгук на виконану роботу дає працівникам об'єкту оцінку їхніх можливостей, це також може додатково мотивувати працівників.

- Чітка структура. Полегшує процес вирішення конфліктів та прийняття рішень.

- Досяжні цілі. Недосяжні, далекоглядні цілі без чітко вказаних термінів та завдань знижують мотивацію працівників, відповідно імовірність успіху в таких завданнях також знижується.

- Команда, орієнтована на рішення. Адаптація до нових умов та вирішення проблем стимулює до постійного пошуку рішень та залишатися зосередженими на завершенні поставлених завдань.

Робота над тимбїлдіngом дає змогу проаналізувати стан робочї групи та визначити шляхи покращення її поточного стану рис.1.2.

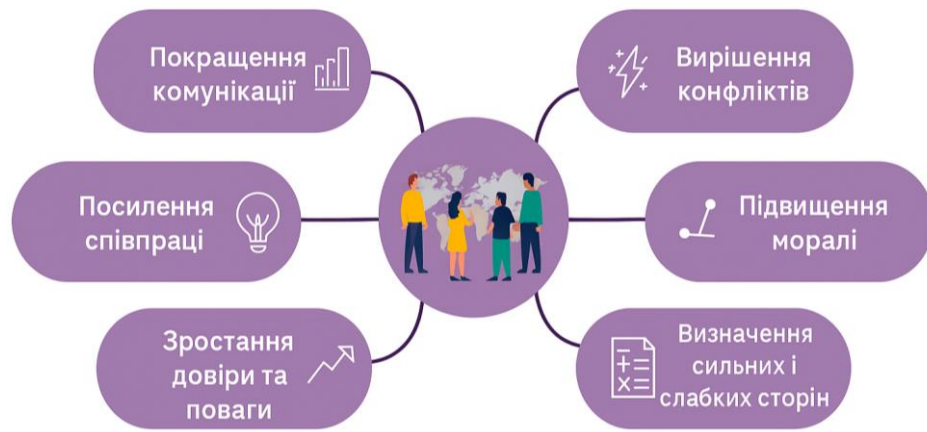


Рис. 1.2 «Роль тимбілдінгу в компанії»

Джерело: [64]

В ході створенням команди проводяться заходи оцінки команд які визначають сильні та слабкі сторони, це допомагає визначити ефективні напрямки удосконалення, які в свою чергу впливають на реалізацію подальших дій.

Сутність командування полягає в підтримці моральних цінностей підприємства та підбирає працівників відповідно цих норм, що сприяє формуванню групи людей зі спільними цінностями та підвищує рівень командного духу.

Ведення постійної розмови з працівниками, дослухання до їх скарг та порад, допомагає краще розуміти потреби працівників та реагувати на них. Ефективна комунікація з працівниками підвищує довіру до місця роботи та допомагає вирішувати конфліктні ситуації, покращує шляхи комунікації працівників між собою.

Через постійні зміни в бізнес-середовищі командування зазнає суттєвих змін, орієнтуючись на більш інноваційні гнучкі підходи. Ці зміни відображають загальні трансформації у корпоративній культурі, технологічному прогресі та суспільних очікуваннях. Усвідомлення цієї еволюції дозволяє компаніям створювати ефективніші стратегії командної

взаємодії, які відповідають актуальним вимогам і вподобанням працівників [84].

Так у 2020 році, під час пандемії COVID-19 тимбілдінг зазнав суттєвих потрясінь, так більшість опитаних працівників з переходом на віддалений режим роботи вважали стан командного духу слабшим ніж він був до пандемії [83]. Саме тому компанії почали впроваджувати гібридний формат роботи та організовувати тимбілдінгові заходи.

Командоутворення мусило змінювати свою форму та підлаштовуватися під нові реалії роботи на online-платформах. Втручання в командоутворення до пандемії показує різноманітний набір заходів, які в основному на відкритому повітрі, такі як ігри та соціальні заходи в той час як в період змін внаслідок пандемії набули поширення дистанційні форми командоутворення [54].

Завершення карантину передбачало повернення до роботи в офісах проте в зміненій формі. Працівники почали відчувати підвищену потребу в балансі між роботою та відпочинком, таким чином з'явилися гібридні формати роботи. Деякі співробітники мали змогу не повертатися до роботи в офісах взагалі і щоб повернути людей до офісної роботи керівникам довелося приділяти підвищену увагу на добробут їх працівників (спеціально відведені відведені місця відпочинку, спортзал, спа тощо) [74].

Підсумовуючи інформацію подану вище зазначемо, що тимбілдінг у сучасному менеджменті виступає не лише інструментом згуртування персоналу, але й важливою складовою стратегії розвитку організації. Ефективна реалізація командоутворення сприяє створенню сприятливого психологічного клімату, покращенню комунікації, зміцненню довіри між працівниками та, як наслідок, підвищенню загальної продуктивності праці. Сучасні тенденції управління людськими ресурсами дедалі більше акцентують увагу на здатності працівників до роботи в команді. Отже, розуміння сутності та значення тимбілдінгу є необхідною передумовою для формування ефективних управлінських рішень у сфері побудови команд.

В свою чергу, розуміння сутності тимблдингу створює підґрунтя для вивчення практичних аспектів його реалізації. Саме тому доцільно детально розглянути основні методи та принципи тимблдингу, які забезпечують ефективність командної взаємодії та сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

1.2. Основні принципи та методи організації тимблдингу

У сучасному управлінні персоналом тимблдинг розглядається як стратегічний інструмент для підвищення ефективності командної взаємодії та досягнення організаційних цілей. Його результативність значною мірою залежить від дотримання ключових принципів, що формують основу здорового мікроклімату в колективі. Разом із тим, застосування дієвих методів тимблдингу дозволяє зміцнювати внутрішньокорпоративні зв'язки, формувати довіру між учасниками та покращувати загальну продуктивність.

Успішна командна є результатом послідовного процесу формування міжособистісних стосунків, розподілу ролей і досягнення спільних цілей. Відомий американський психолог Брюс Такмен у 1965 році запропонував модель, яка описує природну динаміку розвитку групи, що згодом стала основою для розуміння етапів становлення ефективної команди.

Ця модель включає п'ять ключових етапів: формування (*forming*), конфлікти (*storming*), нормування (*norming*), продуктивна діяльність (*performing*) та завершення (*adjourning*).

Кожен з цих етапів має свої особливості, труднощі та завдання, які потребують уваги як з боку учасників команди, так і з боку керівництва табл.

1.3. Тимблдинг у цьому контексті виступає як інструмент, що сприяє проходженню кожного з етапів максимально ефективно, допомагає згуртувати колектив, налагодити комунікацію та підвищити продуктивність [42].

Етапи тимбілдінгу

№ пп	Назва етапу	Почуття	Поведінка	Завдання тимбілдінгу
1	Формування	Учасники команди відчують захоплення та мають позитивні очікування, іноді – занепокоєння через налагодження стосунків з колегами.	Велика кількість питань щодо свого місця в команді.	Допомога учасникам познайомитися, зняти напругу, встановити перші контакти.
2	Конфліктування	Переоцінення очікувань та реальності роботи в поточній групі.	Виказування розчарування іншим членам групи, суперечки, критики.	Вирішення конфліктів, вміння слухати одне одного, формує довіру.
3	Нормування	Відчуття приналежності до команди; задоволення від процесу діяльності.	Змістовне спілкування, обговорення ідей та думок щодо робочого процесу, посилення дружніх взаємовідносин.	Підсилювання спільних правил, зміцнення комунікації і відчуття приналежності.
4	Виконання	Відчуття задоволення від прогресу команди. Бажання ділитися особистою інформацією з колегами. Відчуття «єдиного цілого» замість «суми частин»	Проактивна діяльність, запобігання конфліктам, цінуються відмінностей членів команди.	Підтримання мотивації, зміцнення співпраці, сприяє досягненню командних цілей.
5	Завершення	Задоволення від досягнень команди. Сум через розпад робочої групи, незрозумілість своєї подальшої ролі на підприємстві.	Втрата зосередженості, рідше – збільшення продуктивності.	Допомагає конструктивно завершити роботу, відзначити результати, зберегти позитив.

Джерела: сформовано на основі [19;74;82;89]

З огляду на життєвий цикл команди як такої, тимбілдінг повинен дотримуватися наступних принципів:

1. Встановлення цілей.
2. Командна залученість до виконання завдань.

3. Відповідальність кожного учасника команди.
4. Визначення форми стимулювання.
5. Підвищення рівня фахової кваліфікації.
6. Проактивність членів команди у вирішенні завдань.

Встановлення цілей. Цілі передбачені для виконання певною робочою групою мають бути спільними та мати колективний характер [76]. Чіткість завдань сприяють підвищенню результативності, а також знижують кількість конфліктних ситуацій, налагоджують комунікацію і зосередженість учасників на виконанні завдань позитивно впливає на їх взаємостосунки, сприяє довірі [23].

Командна залученість до завдань. Тімблдінг поєднує працівників в одну команду, тому передбачає їх спільному виконанню поставлених цілей така спільна робота налаштовує учасників на новий для них ритм роботи, що є безумовним чинником збільшення їх залученості та комунікації, дана робота часто приносить більші результати ніж очікувалося [23].

Відповідальність кожного учасника процесу. Команди потребують відповідальної роботи її учасників, усі працівники розуміючи власну відповідальність, виконують роботу ретельніше, залучаючи всі свої вміння, тому визнання відповідальності кожного також зумовлює розвитку здорової конкуренції в межах колективу, що також сприяє зростанню результатів [23].

Визначення форми стимулювання. Працівників та підприємство об'єднує спільне – успіх, для підприємства успішне завершення проєктів визначає подальшу діяльність та акумулює валовий прибуток, для працівника успіх підприємства в якому він впливає на його рівень життя [23].

Під час вибору способів стимулювання важливо враховувати специфіку діяльності команди, якщо команда працює у виробничій сфері, основний акцент слід робити на матеріально-грошових винагородах у поєднанні з громадським визнанням і моральним задоволенням, для колективів, чия діяльність має інтелектуальний характер, більш ефективними будуть стимули, пов'язані з кар'єрним зростанням, престижем і

самореалізацією, оскільки матеріальна винагорода тут відходить на другий план [23]. У випадку, коли діяльність команди поєднує різні напрями, доцільно використовувати комбіновану систему стимулювання, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні мотивації [23].

Підвищення рівня фахової кваліфікації. Для підприємства є пріоритетом постійний розвиток працівників та команд загалом, тому важливим аспектом тімблдіingu є допомогти учасникам робочої групи побачити та оцінити свій прогрес і тому аналіз розвитку працівників стимулюють досягати поставлених цілей [76].

Проактивність членів команди у вирішенні завдань. Принцип проактивності дозволяє працівникам ініціювати нові ідеї та пропозиції, переглядати вже затверджені плани дій та як наслідок знаходити найбільш вдале рішення і креативність в цьому випадку здебільшого виконує допоміжну роль. Наприклад, у технологічній діяльності, де основним стимулом виступає матеріальна винагорода, креативність не є ключовою. Натомість, якщо робота пов'язана з інтелектуальною діяльністю і головними мотивуючими чинниками виступають кар'єрні та престижні чинники, то результативність команди значною мірою визначатиметься творчими здібностями, здатністю приймати нестандартні рішення та генерувати нові ідеї [23; 76]. Таким чином, у такій ситуації креативність стає пріоритетною базою [23].

Розглянувши основні принципи тімблдіingu, які формують фундамент ефективної командної роботи, варто звернути увагу на практичні інструменти їх реалізації. Якщо принципи задають стратегічний напрям і визначають цінності командоутворення, то методи тімблдіingu є конкретними способами втілення цих ідей у життя. Методи тімблдіingu дозволяють перетворити теоретичні засади на реальні дії, сприяючи згуртуванню команди, покращенню комунікації та досягненню спільних цілей. Тож, розглянемо, які методи та види проведення тімблдіingu можуть допомогти втілити принципи командної роботи в практичній діяльності табл.1.4.

Види тимбілдингу

Ознака поділу	Вид тимбілдингу	Опис
За тривалістю	Короткостроковий	До 1 дня (корпоративи, квести)
	Довгостроковий	Серія тренінгів чи проєктів протягом кількох тижнів/місяців.
За локацією	В приміщенні	Проводиться у закритих просторах, незалежно від погодних умов, зручний для презентацій.
	На вулиці	Відбувається на відкритому повітрі, сприяє фізичній активності, часто включає квести, ігри.
За дистанцією взаємодії	Онлайн	Учасники взаємодіють через інтернет, використовують відеозв'язок, онлайн-ігри, вікторини.
	Офлайн	Усі учасники знаходяться в одному місці, спілкуються наживо, виконують спільні завдання.
За фізичним навантаженням	Активні	Включають фізичні вправи, спортивні ігри, естафети, пригодницькі квести.
	Спокійні	Переважно інтелектуальні, творчі завдання, майстер-класи, настільні ігри.
За характером проведення	Тренінгові	Спрямовані на розвиток командних навичок, комунікації, вирішення конфліктів.
	Творчі	Включають спільне створення мистецьких виробів, малювання, музичні або театральні проєкти.
	Соціальні	Волонтерство, благодійні акції, екологічні ініціативи об'єднують команду навколо спільних цінностей.
	Ігрові	В основі – командні ігри (настільні, рольові, вікторини), сприяють згуртуванню
	Проблемно-орієнтовані	Завдання на вирішення спільної проблеми або кейсу.

Джерела: сформовано на основі [6;9;14;15;74;46]

Важливим аспектом тимбілдингу є впровадження «team spirit» - командного духу [48]. Найчастіше згуртованість команди досягається проведенням тематичних зустрічей, що спонукають працівників знайомитися між собою в більш неформальній атмосфері [48]. Організація заходів тимбілдингу може здійснюватися як внутрішніми працівниками підприємства, так і залученими зовнішніми організаціями, що є поширеною практикою[48].

Методи тимбілдингу можуть поєднуватися в залежності від потреби команди. Так з потребою дистанціювання з'явилися віртуальні тимбілдинги,

що мають ідентичний ефект зі звичайними офлайн-зустрічами – сприяють значному покращенню як продуктивності команди, так і психічного здоров'я кожного її учасника.

Крім того підприємствам варто звертати увагу на вид їх основної діяльності при виборі методу тимбілдінга, адже різні сфери потребують різних підходів. Для виробничих компаній краще підходять практичні та структуровані методи, а для креативних - творчі ігри та квести. Також варто обирати формат (онлайн чи офлайн) з урахуванням специфіки роботи та розташування команди. До прикладу Google проводить тимбілдінги, такі як «Google Quest», де співробітники вирішують головоломки та завдання, використовуючи технології компанії (наприклад, AR-додатки) [90]. Ці заходи часто згадуються в контексті їхньої культури інновацій.

Завдання тимбілдінгу це не лише розваги та відпочинок. Часто заходи тимбілдінгу несуть освітній характер. Проведення навчальних сесій та тренінгів допомагає працівникам здобути навички лідерства, вирішення конфліктів, підвищити якість професійних знань [90]. Тренінги та коучинг з командоутворення для керівників сприяють розвитку лідерських якостей, допомагають швидко приймати рішення в нестандартних ситуаціях та ефективно розподіляти ролі серед учасників команди відповідно до їхніх сильних сторін [90]. Заходи, спрямовані на весь колектив в загальному, дають змогу виявити та усунути приховані і відкриті конфлікти, а також визначити ролі та оцінити сильні й слабкі сторони колективу.

Успішна організація тимбілдінгових заходів потребує дотримання певних правил, які забезпечують ефективність і позитивний вплив на команду.

По-перше, добровільна участь є фундаментальним принципом. Кожен учасник повинен брати участь у заходах за власним бажанням, без будь-якого примусу чи тиску. Це сприяє формуванню щирої мотивації, відкритості та активної взаємодії у команді, що є запорукою досягнення поставлених цілей.

По-друге, необхідно враховувати інтереси та можливості учасників.

Організатори повинні ретельно підбирати формат і зміст заходів, орієнтуючись на специфіку колективу, рівень фізичної підготовки, професійні навички та особисті вподобання співробітників. Такий підхід дозволяє максимально залучити кожного учасника, уникнути дискомфорту і забезпечити позитивний досвід.

По-третє, важливо мати чітко визначену мету заходу. Перед початком тимблдіingu слід окреслити конкретні завдання, яких прагнуть досягти - чи то покращення комунікації, розвиток лідерських якостей, подолання конфліктів або підвищення мотивації. Чітка мета допомагає спрямувати зусилля команди і оцінити ефективність проведених активностей.

Обговорення результатів, вражень і досвіду дозволяє учасникам усвідомити досягнення, поділитися думками, виявити проблемні моменти та сформулювати рекомендації для подальшої роботи. Такий рефлексивний процес сприяє закріпленню позитивних змін і подальшому розвитку команди навіть в умовах нестабільності, які безпосередньо впливають на динаміку роботи.

Встановлено, що тимблдінг базується на принципах співпраці, довіри, відкритої комунікації та спільної відповідальності, що сприяють підвищенню згуртованості колективу. Серед методів організації тимблдіingu виділено активні (тренінги, квести, спортивні заходи), інтерактивні (рольові ігри, воркшопи) та психологічні (дискусії, аналіз поведінки) підходи, вони можуть відбуватися в дистанційному та очному форматі, що не заважає покращувати взаємодію та вирішувати конфлікти. Застосування цих методів залежить від цілей, особливостей команди та організаційного контексту, що підкреслює необхідність індивідуального підходу до планування тимблдіingu. Таким чином, систематичне використання принципів і методів тимблдіingu сприяє підвищенню ефективності командної роботи та досягненню організаційних цілей.

1.3. Вплив нестабільних умов на ефективність командної роботи

Сучасне соціально-економічне середовище дедалі частіше характеризується нестабільністю, що проявляється у швидких змінах, невизначеності, кризових ситуаціях та непередбачуваних зовнішніх впливах. У таких умовах особливого значення набуває здатність команд швидко адаптуватися, зберігати злагодженість у діях і забезпечувати ефективне досягнення цілей. Водночас нестабільність може виступати як чинником ризику, що послаблює внутрішні зв'язки в команді, так і каталізатором інновацій, креативності та згуртування.

Нестабільне середовище впливає на динаміку командної роботи, прийняття рішень, комунікацію між учасниками команди та рівень загальної продуктивності. Розгляд цього впливу дозволяє глибше зрозуміти важливість гнучких управлінських підходів та тімблдіingu як механізму підтримки ефективності колективу в умовах постійних змін.

Нестабільність – це стан системи, що характеризується частими змінами, невизначеністю та підвищеною вразливістю до зовнішніх і внутрішніх впливів, що ускладнює її стійке функціонування та розвиток, вона проявляється кризовими явищами, коливаннями і нерівномірністю розвитку, що створює складні умови для організацій чи суспільств [43].

Розглянемо характеристики нестабільності [12; 57]:

- Мінливість. Зміни, які не можливо передбачити аби завчасно підготуватися до можливих наслідків створюють стресові умови які безумовно мають негативний вплив на роботу структур. Коливання політичної ситуації, ринкових умов та інших важливих факторів ускладнюють довгострокове планування та оперативне реагування.

- Невизначеність. Нестабільне середовище супроводжується нестачею інформації, або надає нерелевантні дані, які не можуть бути використаними в прогнозах.

- Складність. Взаємопов'язаність різних чинників ускладнює аналіз подій та вимагає глибокого розуміння багатьох взаємодіючих елементів.

- Неоднозначність. Дані та події часто суперечать одне одному це створює труднощі в інтерпретації ситуацій та ускладнює прийняття обґрунтованих рішень.

- Швидкі зміни. Нестабільне середовище характеризується швидкістю зміни умов та даних. Протягом лічених днів або ж годин може виникнути потреба в швидких реакціях та діях.

Вищенаведена характеристика нестабільних умов відображає «VUCA середовище» – концепцію, що об'єднала нестабільність, мінливість, складність, двозначність непередбачуваних подій рис. 1.3.



Рис. 1.3. Відображає «VUCA»

Джерело: складено автором

За останній час концепція VUCA трапляється в різних сферах, зокрема в бізнесі, політиці, економіці та суспільному житті. Такі умови формують особливі труднощі, що постають перед окремими людьми, організаціями та державними інституціями. Усвідомлення передумов і контексту нестабільного середовища допомагає зрозуміти необхідність ефективного лідерства та, як наслідок, роботи тимблдингу в таких обставинах. В таблиці 1.5 подано чинники, що впливають на нестабільність умов.

Типи нестабільності

Назва чинника	Приклад впливу	Опис
Економічна нестабільність	Фінансові кризи	Глобальні фінансові кризи, зокрема криза 2008 і 2020 року продемонстрували неготовність економічних систем до такого навантаження. Різкі коливання ринкових показників, невизначена торговельна політика та економічні потрясіння посилюють економічну нестабільність.
Політична нестабільність	Зміни в політиці держав, геополітичні конфлікти	Зміни політик в межах однієї держави різних сфер державного апарату спричиняють порушення їх роботи. Невизначеність міжнародних відносин впливає на діяльність кожної з них, зокрема небезпечно розгортанням відкритих конфліктів, війн.
Технологічні зміни	Впровадження ШІ	Швидкі темпи технічного прогресу загрожують кібербезпеці користувачів та підприємств, а також загрожують зайняти робочі місця замість людей.
Глобальні кризи	Пандемія	Пандемія COVID-19 кардинально змінила формат роботи у всьому світі. Для українських роботодавців гнучкість стала вимушеною необхідністю, особливо у вигляді гнучких графіків роботи.
Технологічний взаємозв'язок	Інформаційне перенавантаження	Наявність великого вибору поширення та пошуку інформації провокує збільшення кількості пропаганди та дезінформації.
Стихійні лиха	Екологічні ризики	Тяжкість наслідків після повеней, землетрусів, ураганів і т. д. порушують звичний режим роботи громад та населення.

Джерело: сформовано на основі [4;16;34;57]

В середовищі з постійними змінами та стресом, підприємства зіштовхуються із ситуаціями які вимагають швидкого реагування, пристосування та прийняття рішень. Такі виклики впливають на їхню ефективність, згуртованість та здатність до досягнення стратегічних цілей. Військові конфлікти, економічні коливання, соціальні кризи та швидкі технологічні зміни вимагають від команд гнучкості, адаптивності та психологічної стійкості. Деякі з потенційних проблем можуть чинити безпосередній вплив на команди, зокрема [41]:

- Обмеженість ресурсів. Зменшення фінансових, людських і матеріальних ресурсів може створювати перешкоди для планування та

реалізації проєктів.

- Стресо́ва атмосфера та напружена ситуація. Негативний вплив на ментальне здоров'я працівників впливає також на психологічний стан команд і потребує вмілого управління міжособистісними стосунками.

- Втрати кадрів. Через військові дії та еміграцію знижуються потужність та ефективність виробничих процесів.

- Підвищена плинність кадрів. Постійний стрес та невпевненість у майбутньому змушую працівників змінювати місце роботи [11].

- «Вигорання». Перманентний тиск на команду знижують їх продуктивність та бажання працювати.

- Потреба в адаптивному лідерстві. Через часті зміни виникає потреба змінювати підходи до управління командою.

У нестабільних умовах ефективне лідерство полягає в умінні діяти в ситуації невизначеності, приймати зважені рішення та впевнено спрямовувати організації й команди крізь періоди невизначеності, таким чином лідери, які працюють у нестабільних умовах, усвідомлюють цінність командної взаємодії [57]. Щоб успішно реагувати на виклики нестабільного середовища, лідери мають удосконалювати такі компетенції, як гнучкість, стратегічне бачення, здатність керувати ризиками та налагоджувати результативну комунікацію і з цим та іншими проблемами допомагають заходи командоутворення [57].

У складних і непередбачуваних обставинах тимбілдінг допомагає розвивати лідерські якості, навички швидкого ухвалення рішень і адаптації до змін, що особливо актуально для віддалених команд у період воєнного стану або інших кризових ситуацій. Крім того, методи тимбілдингу дозволяють виявити приховані конфлікти, визначити ролі в команді, оцінити сильні та слабкі сторони колективу, що підвищує здатність команди ефективно працювати навіть у нестабільному середовищі. Застосування керованих процесів командоутворення, таких як спільне планування і тренінги, допомагає налагодити взаємодію та підвищити продуктивність

праці, що є критично важливим у періоди невизначеності.

Розглянемо вплив тімбілдіngu в умовах нестабільності навколишнього середовища на добробут підприємства [57]:

1. Мікrokлімат підприємства. Організаційні заходи спрямовані на згуртування колективу, його підбадьорення мають заохочувати членів групи до експериментів, навчання, в тому числі на власних невдачах.

2. Технології та інструменти. Підприємство повинно цікавитися новими технологіями аби використовувати їх для збору даних, аналізу, сприяти віддаленій роботі, покращенню комунікації.

3. Розвиток лідерства. Тімбілдіng заохочує робочому процесу не тільки робочі групи, а також безпосередньому керівництву. Подібні програми надають лідерам ключові знання та вміння, які потрібні для успішної діяльності в умовах нестабільності. Безперервне навчання, коучинг і наставництво сприяють формуванню й зміцненню лідерських якостей.

4. Заохочення співпраці. Ефективне лідерство не обмежується лише внутрішнім середовищем організації. Важливою складовою є налагодження взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами - клієнтами, партнерами та громадськістю. Успішні лідери формують надійні зв'язки, узгоджують різні інтереси та створюють систему зовнішньої підтримки. Такі заходи сприяють встановленню нових зв'язків, безпосередньому ознайомленню з продукцією над якою працює персонал.

5. Благополуччя персоналу. Орієнтування на добробут працівників допомагає навчатися справлятися зі стресом та підтримувати психічне та фізичне здоров'я, що дозволяє працювати ще ефективніше.

Таким чином, тімбілдіng виступає як інструмент підвищення стійкості організацій, допомагаючи адаптуватися до викликів нестабільності та забезпечувати безперервність і ефективність роботи команд.

Адаптація тімбілдіngових заходів спостерігалася в умовах світового карантину більшість компаній були змушені перевести працівників, що не пов'язані з безпосереднім виготовленням продукції на роботу в

дистанційному форматі [21]. Комунікація в таких умовах зменшилася, тому щоб підтримувати командний дух колективу, такі підприємства як Київстар, SoftServe, Grammarly адаптували типовий тимблдінг до онлайн формату, саме так на платформах Zoom та Microsoft Teams були проведені вечірки, та корпоративи [21]. Компанія «Netpeak» надсилала співробітникам бокси із закусками для онлайн-зустрічей, а Grammarly оплачувала консультації психолога і тому саме такі заходи допомагали зберігати залученість і знижувати рівень стресу серед працівників [21]. Прикладом адаптації заходів тимблдингу до умов нестабільності є заходи розроблені, зокрема й в геополітичному контексті України. Повномасштабне вторгнення, постійні обстріли та мобілізація спричинили розрив зв'язків між працівниками, створили різні умови для роботи. Це чинить постійний тиск, змушуючи перебувати в постійній напрузі та стресі.

Нерівномірне забезпечення працівників технічними ресурсами такими як комп'ютери, стабільний зв'язок або програмне забезпечення, ускладнює ефективну командну взаємодію [2]. Рівний доступ до необхідних засобів є важливою передумовою для результативного тимблдингу [2].

Задля зняття стресу спричиненого воєнними діями, нестабільною економічною ситуацією і т. п. залучаються психологічні тимблдинги. Командоутворюючі заходи з підтримки ментального здоров'я можуть мати вигляд звичайних групових сесій, або ж мати більш творчий та практичний формат: арт-терапії, майстер класу, практики медитації. Такі методи згуртування команди створюють довірливу атмосферу в колективі, де до кожного ставляться з розумінням [2].

Узагальнюючи вплив нестабільні умови, зокрема кризи, геополітична та економічна невизначеність, ускладнюють спільну діяльність, викликають стрес, втрату мотивації та ризик вигорання, тому особливо важливі стан робочої групи, взаємна довіра й гнучкий розподіл обов'язків, що зумовлює потребу в розвитку тимблдингу та нових форматів підтримки колективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТІМБІЛДІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «МХП»

2.1. Історична довідка та організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «МХП»

Україна країна, яка відома своїми родючими землями, що є основою для розвитку потужної аграрної галузі для підприємств. Завдяки своєму стратегічному географічному розташуванню, країна отримує величезні можливості для розширення сільськогосподарського виробництва. В аграрному секторі закладено основні підвалини національної економіки, і саме він виступає рушійною силою для внутрішнього виробництва та зайнятості. Це, в свою чергу, визначає важливість постійних законодавчих ініціатив, спрямованих на підтримку галузі, що дозволяє Україні зміцнювати свої позиції на глобальному ринку та стимулювати технологічні інновації через міжнародну співпрацю.

Із метою підвищення економічної стійкості та адаптації до змінних умов, дрібні фермерські господарства часто об'єднуються в агрохолдинги, що надає можливість більш ефективно використовувати ресурси та інтегрувати новітні агротехнології.

Розвинена інфраструктура, яка включає вирощування рослин, тваринництво, виробництво палива та кормів, а також підтримка зеленої енергетики, значно сприяє розвитку агрохолдингів, підвищуючи їх інвестиційну привабливість. Важливим фактором є також зміцнення міжнародних зв'язків, які дозволяють агрокомпаніям розширювати свої ринки збуту та впроваджувати передові технології.

Одним з найуспішніших прикладів таких агрохолдингів є ПрАТ «МХП». Це потужне підприємство, яке значно впливає на розвиток аграрної

сфери України та Європи, сприяючи міжнародному науково-технічному співробітництву та інноваційним досягненням.

ПрАТ «МХП» спеціалізується на виробництві м'яса птиці, вирощуванні рослин та інших сільськогосподарських продуктах, маючи високорозвинену інфраструктуру, яка дозволяє бути компанії незалежною від зовнішніх постачальників сировини та змін на ринку [56]. При цьому забезпечуючи повний цикл виробництва, починаючи від виготовлення кормів до переробки продукції, що дає змогу підтримувати високу якість на всіх етапах.

Окрім курятини важливу роль у діяльності ПрАТ «МХП» відіграють також заходи з біобезпеки та підтримка ініціатив у галузі зеленої енергетики, що дозволяють безпечно виробництво та мінімізуючи ризики для здоров'я споживачів та навколишнього середовища.

Підприємство ПрАТ «МХП» засновано в 1998 році стало одним із лідерів аграрної галузі України та Європи [10]. На сьогодні компанія ПрАТ «МХП» є найбільшим виробником курятини в Україні, контролюючи близько 64% внутрішнього ринку, що надає звання, стати одним з найбільших агрохолдингів в Україні та 86% обсягу експорту в Європу даного виду м'яса [28]. У 2021 році компанія МХП посідала друге місце в Європі за обсягом бройлерного поголів'я, поступаючись лише французькому холдингу LDC (Lambert Dodard Chancereul), який утримував першу позицію з 578,5 млн голів. МХП, у свою чергу, вирощувала 478 млн бройлерів, що дозволило їй зайняти друге місце в рейтингу найбільших виробників м'яса птиці в Європі [67].

Ще до найкращих позицій куди увійшла компанія ПрАТ «МХП» у 2024 році до ТОП-3 найбільших українських інвесторів за версією видання NV, активно вкладаючи понад 14,8 млрд гривень у розвиток власного бізнесу навіть в умовах повномасштабного вторгнення [29].

Особливо варто зазначити, що компанія активно інвестує в технології зеленої енергетики. Вона активно впроваджує біогазові установки, що

дозволяють переробляти відходи сільськогосподарського виробництва в енергію і цей безвідходний цикл продукції зображено на рис. 2.1.

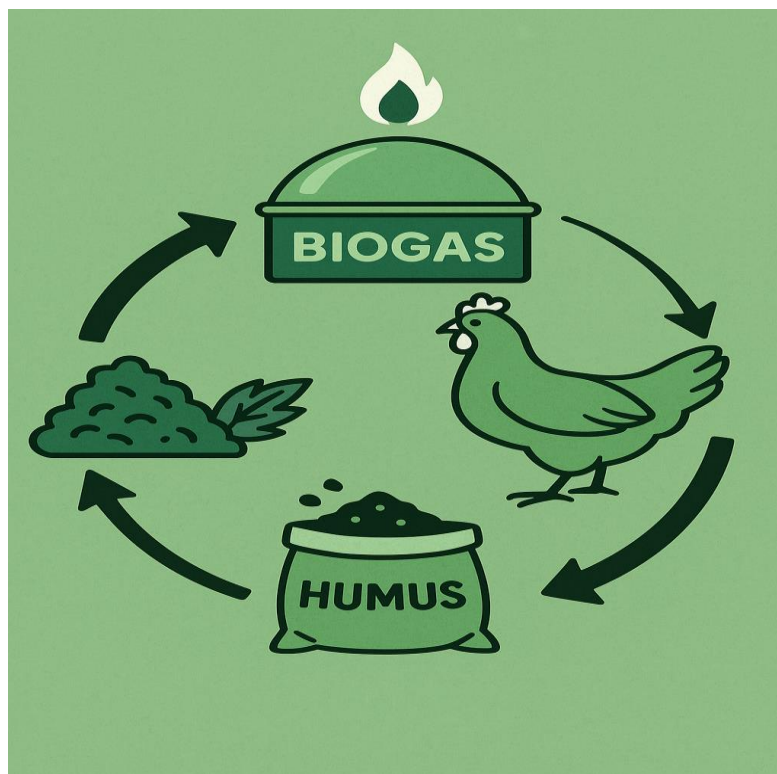


Рис.2.1. Безвідходний цикл продукції ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором

Це робить МХП екологічно орієтованим лідером, який підтримує принципи сталого розвитку та знижує вуглецевий слід, що важливо для збереження навколишнього середовища.

У 2025 році ПрАТ «МХП» запустило комерційне виробництво зрідженого біометану (Bio-LNG) із пташиного посліду та агровідходів, який відповідає міжнародним стандартам сталості, що підтверджує біоенергетиці та її прагнення до екологічних рішень [68].

Активна міжнародна співпраця дозволяє компанії не лише зміцнювати свої позиції на світовому ринку, а й впроваджувати новітні технології, що сприяють розвитку аграрного сектору на всіх етапах виробництва. ПрАТ «МХП» є прикладом того, як агропромислові холдинги можуть успішно

поєднувати високі технології, економічну ефективність та соціальну відповідальність, демонструючи приклад для інших компаній в галузі [30].

Історія створення ПрАТ «МХП» надано в табл.2.1:

Таблиця 2.1

Історія створення ПрАТ «МХП»

Рік	Подія
1998	Заснування АТЗТ «Миронівський хлібпродукт»
1999	Компанія стає власником птахофабрики «Перемога», яку модернізують, після чого починається промислове виробництво курячого м'яса.
2001	До складу компанії приєднується птахофабрика «Дружба народів Нова», а також «Старинська Птахофабрика», яка спеціалізується на вирощуванні батьківського поголів'я птиці.
2002	На ринок виходить бренд охолодженого курячого м'яса «Наша Ряба».
2003	МХП стає першою українською компанією, яка отримала кредит від Міжнародної фінансової корпорації (IFC) для збільшення і модернізації виробничих потужностей.
2004	Введено в експлуатацію завод з переробки насіння соняшника.
2006	Завершено будівництво першого в Україні заводу з виробництва м'ясних напівфабрикатів - Миронівський м'ясопереробний завод «Легко».
2007	Починає роботу перша виробнича лінія ЗАТ «Миронівська птахофабрика».
2008	МХП розширює свою продуктову лінійку, запустивши м'ясоковбасні вироби під брендом «Бащинський».
2009	Завершено будівництво другої лінії Миронівської птахофабрики, і підприємство досягає повної виробничої потужності, що становить приблизно 200 тисяч тонн курятини на рік.
2012	У Ладизині завершено будівництво Вінницького птахокомплексу, найбільшого підприємства такого профілю в Європі.
2014	МХП вперше бере участь у найбільших міжнародних продовольчих виставках GULFOOD (Дубай, ОАЕ) та SIAL (Париж, Франція). Експорт охоплює 50 країн СНД, Азії, Африки та Близького Сходу.
2016	Відкрито перше європейське представництво і виробничий майданчик МХП у Нідерландах.
2017	Проведено рестайлінг бренду МХП.
2020	Компанія починає трансформацію з постачальника сировини на міжнародного гравця у сфері харчових продуктів та агротехнологій, відкриваючи нові формати: магазини «М'ясомаркет», стріт-фуд «Döner Market» та гастростудію «Секрети шефа».
2021	МХП входить у ТОП-3 агрохолдингів України, кількість точок роздрібною торгівлі перевищує 1880.
2022	Крок до енергетичної незалежності України: отримано грант від ЄС на збільшення виробництва біогазувиробництва біогазу
2023	Мережа «М'ясомаркет» посіла 2 місце за кількістю відкритих магазинів у першому півріччі 2023 року
2024	АМКУ надав дозвіл МХП на створення підприємства в Саудівській Аравії

Джерело сформоване авторами на підставі [31;32;33;66;75;54]

ПрАТ «МХП» починалося з невеликого заводу, а з часом перетворилася на одного з найбільших гравців аграрного ринку. Саме такою є історія МХП - компанії, яку в 1998 році заснував Юрій Косюк, нинішній Голова правління. Перші кроки МХП, тоді відомого як АОЗТ «Миронівський хлібопродукт», полягали у виробництві круп та комбікормів на однойменному заводі [30]. Проте амбіції та лідерські якості керівництва сприяли швидкому розвитку. Компанія не зупинилася на досягнутому і почала диверсифікувати свою діяльність: від виробництва зернових культур до м'ясопереробки, виготовлення напівфабрикатів, олії, бетону та навіть біогазу. Завдяки постійному вдосконаленню систем контролю якості МХП отримала європейське визнання, зокрема нагороду Міжнародного інституту смаку та якості. Штаб-квартира розташована в Києві, при цьому виробництва є в Україні та на Балканах і компанія має дочірні підприємства МХП працюють у Нідерландах, Великій Британії, Саудівській Аравії та інших країнах [38].

Група МХП вперше за роки своєї діяльності у 2017 році провела оновлення логотипу компанії (рис. 2.2). Новий знак це трансформація історичного елемента «Млин», який був присутній у логотипі компанії ще з 1998 року [68]. Адже, саме «Млин» віддзеркалює сутність. бренду: за допомогою вітру зусиллями працівників компанії млин перетворює аграрні ресурси в якісну для кінцевого споживання продукцію. Слід зауважити, що новий логотип використовується тільки у білому або синьому кольорі.

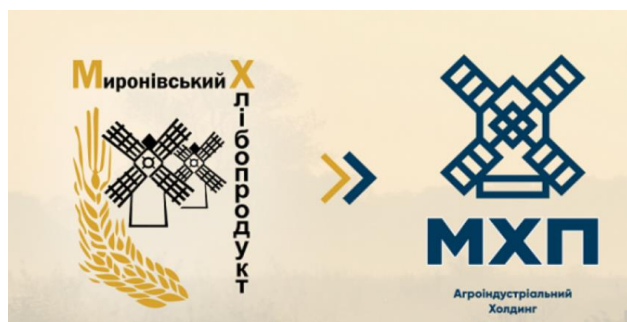


Рис.2.2. Ребрендинг логотипу компанії ПрАТ «МХП»

Джерело: [68]

За обсягами виробництва курятини МХП входить до ТОП-10 компаній світу за рейтингом WattPoultry, Top Companies та пріоритетними напрямками експорту м'яса птиці, основної продукції ПрАТ «МХП», є країни Близького Сходу, ЄС та Африки і окрім цього компанія також є одним з провідних українських експортерів рослинних олій [32].

МХП має достатньо широкий асортимент продукції: м'ясо, м'ясо-ковбасні вироби, охолоджена курятина, продукти швидкого приготування, зернові та олійні культури. В свою чергу налагоджений процес реалізації не тільки курячого м'яса, а також качки та гуски. В розділі м'ясо-ковбасних виробів продавці можуть купувати сосиски, сардельки та печінку.

До виробництва страв швидкого приготування належать м'ясні страви з гарніром, паніровані напівфабрикати, вироби з тіста з начинкою. Продукція зернових культур включає в себе також вирощення пшениці, сої, ріпаку, соняшника тощо. Оскільки всі товарні позиції достатньо схожі між собою: більшість виготовлено з м'яса та передбачено для вживання в їжу, можемо зробити висновок, що асортимент продукції МХП гармонійний.

ПрАТ «МХП» знаходиться на стадії зрілості, що відзначається стабільним і збалансованим зростанням. Компанія активно працює над максимізацією прибутків та обсягів виробництва, формуванням індивідуального іміджу і завоюванням більшої частини ринку. Вона також орієнтується на галузеву диверсифікацію, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність.

Основні напрями діяльності підприємства включають вирощування різноманітних сільськогосподарських культур, таких як кукурудза, соняшник, пшениця, ріпак і соя. У сфері птахівництва компанія займається виробництвом охолодженої курятини та олії. М'ясопереробка представлена виготовленням ковбасних виробів і копченостей. Крім того, ПрАТ «МХП» також займається виробництвом залізобетонних конструкцій, бетону та біогазу, що відображає широкий спектр його виробничих інтересів. ПрАТ «МХП» виробляє якісні продукти харчування у форматах «ready-to-eat», «pre-

cooked» та «ready-to-cook» (підготовлені до приготування, напівготові та готові до споживання). ПрАТ «МХП» володіє успішними впізнаваними брендами «Наша Ряба», «Qualikos, Ukrainian Chicken», «Sultanah. «Assilah», «Секрети Шефа», «Kurator», «Легко!», «Бащинський», «РЯБСНІСК» (рис. 2.3) та пропонує покупцям снеки, охолоджене м'ясо, напівготові стави, заморожені страви, м'ясоковбасні вироби, консервація, соуси тощо.



Рис. 2.3. Основні торговельні марки компанії МХП

Джерело: [30]



Рис. 2.4. ТМ «Наша Ряба» та ТМ «Kurator»

Джерело: [30]

На рисунку 2.4. зображено новітній напрям бренд «Kurator» – інноваційний продукт ПрАТ «МХП», розроблений спеціально для професійного використання в сегменті HORECA (готелі, ресторани, кафе), та бренд «Наша Ряба» який є найбільшим виробником курячого м'яса в Україні.

МХП входить до числа провідних виробників і продавців курятини та готової м'ясної продукції. Продукція компанії постачається до понад 80 країн світу, відповідаючи найвищим європейським стандартам якості [30]. Для експорту компанія використовує торгові марки «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Sultanah» та «Assilah» [30]. Важливим аспектом виробництва є те, що забій птиці здійснюється згідно з законами ісламу, під постійним наглядом представників Центру сертифікації та досліджень HALAL [30]. Дотримання цих стандартів запобігає забрудненню м'яса та накопиченню шкідливих речовин, що робить продукцію безпечною та придатною для вживання мусульманами.

Торгова марка «Qualiko» була заснована в 2011 році і пропонує широкий асортимент охолодженого, замороженого та обробленого курячого м'яса [30]. Цей бренд є чудовим вибором для споживачів, які прагнуть забезпечити своїй родині якісну продукцію, піклуючись про здоров'я та

благополуччя. Бренди «Sultanah» і «Assilah» розроблені з урахуванням місцевих традицій і вподобань споживачів країн Близького Сходу та Африки [30]. «Sultanah» позиціонується як преміальний продукт, що підкреслює його назва та дизайн упаковки, тоді як «Assilah» орієнтований на масовий ринок, пропонуючи доступну продукцію [30]. Асортимент обох брендів включає заморожену курку у вигляді цілих тушок та їх частин. Бренд «Ukrainian Chicken» спеціалізується на замороженому м'ясі курки (цілі тушки та їх частини) та орієнтований на міжнародний ринок. Ця продукція відзначається високою якістю та експортується до країн СНД, Близького Сходу, Азії та Африки [30].

ТМ «Башинський» вже багато років залишається на вершині ринку, пропонуючи споживачам широкий асортимент високоякісних м'ясних делікатесів. Сьогодні ПрАТ «МХП» входить до трійки найбільших м'ясопереробних підприємств України і має в своєму портфелі понад 250 різноманітних продуктів [59]. ТМ «Легко» почала свою діяльність в Україні в 1996 році, спеціалізуючись на м'ясних заморожених готових продуктах [40]. Її продукція виготовляється на сучасному МПЗ «Легко», яке є найбільшим українським підприємством у цій сфері та входить до четвірки найбільш технологічно розвинутих м'ясопереробних заводів в країні. ТМ «РЯБСНІСК» представляє асортимент тонких сушених курячих слайсів з відбірного філе, приготованих з додаванням спецій. Ці снеки є не тільки здоровим і смачним перекусом, але й ідеально підходять для взяття з собою на роботу, в подорож або як легкий перекус після тренування. Як вже було зазначено вище, основним видом діяльності ПрАТ «МХП» є реалізація м'яса птиці та м'ясоковбасних виробів. Крім того компанія провадить діяльність і в збуті продуктів рослинництва, а саме соняшникової олії та сої. А також вирощення кукурудзи та пшениці задля виготовлення комбікормів для тварин. Більша частка реалізації продукції спостерігається на території України, а також в країнах Африки та Близького Сходу. В табл. 2.2 представлено економічні результати господарської діяльності компанії ПрАТ «МХП». Ці показники

відображають стабільний розвиток підприємства, підвищення ефективності виробництва та збільшення обсягів реалізації.

Таблиця 2.2

Економічні результати господарської діяльності

ПрАТ «МХП» за 2023-2024 рр.

№ пп	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне, ±	відносне, %
1	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	61557686,4	56151902,4	-5405784	-8,78
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	51 298 072	46 793 252	-4504820	-8,78
3	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	5825	2513	-3312	-56,86
4	Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	12529568,5	13595806	1066237,5	7,84
5	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	3430252	4912733	1482481	43,22
6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	43497444	34129385	-9368059	-21,54
7	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	7800628	12663867	4863239	62,34
8	Інші операційні доходи, тис. грн.	541469	474477	-66992	-12,37
9	Адміністративні витрати, тис. грн.	3451293	6816731	3365438	97,51
10	Витрати на збут, тис. грн.	4552283	6195041	1642758	36,09
11	Інші операційні витрати	966350	780306	-186044,00	-19,25
12	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	52467370	47921463	-4545907,00	-8,66
13	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток), тис. грн.	-627829	-653734	25908	4,13
14	Продуктивність праці, тис. грн.	8806,54	18620,47	9813,93	111,44
15	Фондоозброєність, грн.	2151,00	5410,19	3259,19	151,52

Джерело: складено автором на основі [37]

Також важливо відзначити зростання інвестицій в інноваційні технології, що дозволяють покращити якість продукції та знизити витрати.

Аналізуючи табл.2.1 Економічні результати господарської діяльності в ПрАТ «МХП» відображено, що обсяги реалізації продукції скоротилися майже на 9 %, завдяки системній роботі над оптимізацією виробничих процесів собівартість знизилася більш ніж на 21 %. Це дозволило значно збільшити валовий прибуток -на 62 % - і навіть при незначному операційному збитку утримати фінансовий результат на доволі стабільному рівні.

У контексті кадрових змін, пов'язаних із мобілізаційними викликами, компанія ефективно скоротила чисельність персоналу, при цьому підвищивши середню заробітну плату: зростання фонду оплати праці на 43 % і одночасне підвищення продуктивності праці на 111 % свідчать про грамотний перерозподіл ресурсів у бік більш кваліфікованих та мотивованих фахівців. Інвестиції в технічне переоснащення підтверджує стрімке зростання фондозабезпеченості (+151 %), що відкриває перед підприємством додаткові резерви підвищення ефективності виробництва та подальшої автоматизації.

Разом із цим суттєве зростання адміністративних витрат (на 97 %) та витрат на збут (на 36 %) підкреслює, що наступним етапом розвитку має стати оптимізація управлінських і маркетингових витрат: зниження цих накладних статей дозволить повною мірою скористатися економією на виробничій частині й закріпити досягнуті фінансові показники.

Таким чином, таблиця 2.1 демонструє, що ПрАТ «МХП» за 2023-2024 роки та ефективності роботи, попри зменшення доходів. Зниження витрат, підвищення продуктивності праці, а також інвестиції в модернізацію дозволяють компанії утримувати стабільний фінансовий результат, однак подальша оптимізація витрат на адміністративні та збутові процеси є необхідною для підтримки та зростання рентабельності в майбутньому.

2.2. Аналіз кадрового складу та ефективності використання персоналу ПрАТ «МХП»

Компанія ПрАТ «МХП» має лінійно-функціональну структуру управління, яка, хоч і є досить складною, зумовлена масштабами діяльності компанії. Конкретна структура компанії не розголошується, вона характеризується чітко визначеною ієрархією, системою зобов'язань і прав, а також детальним розподілом трудових функцій. Водночас у компанії дотримуються системи норм і цінностей, представлених у Ділософії, що формуються через обговорення і узгодження.

Переваги лінійно-функціональної структури ПрАТ «МХП»:

- єдність і чіткість розпоряджень: визначені правила і процеси забезпечують зрозумілість у прийнятті рішень;
- підвищення відповідальності: керівники підрозділів несуть відповідальність за результати діяльності своїх команд;
- оперативність у прийнятті рішень: наявність чіткої ієрархії сприяє швидшому реагуванню на зміни і виклики.

Однак, є й недолік:

- низький рівень комунікації: інформація між вищими рівнями управління та виконавцями може бути асиметричною, що впливає на ефективність взаємодії.

При цьому компанія усвідомлює, що для досягнення результатів необхідно створити відповідні умови для своїх працівників і будувати логічну структуру. Підприємство гарантує безпечні умови праці та встановлює систему захисту й покарань за неналежне виконання обов'язків. Компанія вважає, що їхній основний успіх ґрунтується на людях, які працюють разом з ними, тому була розроблена «Ділософія» – система цінностей та принципів, яка є важливою складовою корпоративної культури відображена на рис.2.5[72]. ПрАТ «МХП» наголошує на значущості втілення корпоративних цінностей для досягнення результатів.

Ця система цінностей спрямована на створення продуктивної атмосфери роботи, зокрема, вона дозволяє [72]:

- визначити ефективні форми взаємодії між працівниками;
- полегшити прийняття рішень, спираючись на стратегію та бачення компанії;
- залучати та утримувати таланти;
- формувати репутацію через чіткість і зрозумілість цінностей;
- підвищувати мотивацію та залучення працівників;
- забезпечити відкриту і чесну комунікацію.

Для успішного впровадження корпоративної культури важливо, щоб цінності компанії збігалися з цінностями її працівників. В іншому випадку існують ризики зниження ефективності, внутрішніх конфліктів та впливу на репутацію компанії.

Згуртованість підприємства формується навколо принципів, визначених у політиці компанії.

«Ділософія» включає п'ять основних цінностей ПрАТ «МХП» [72]:

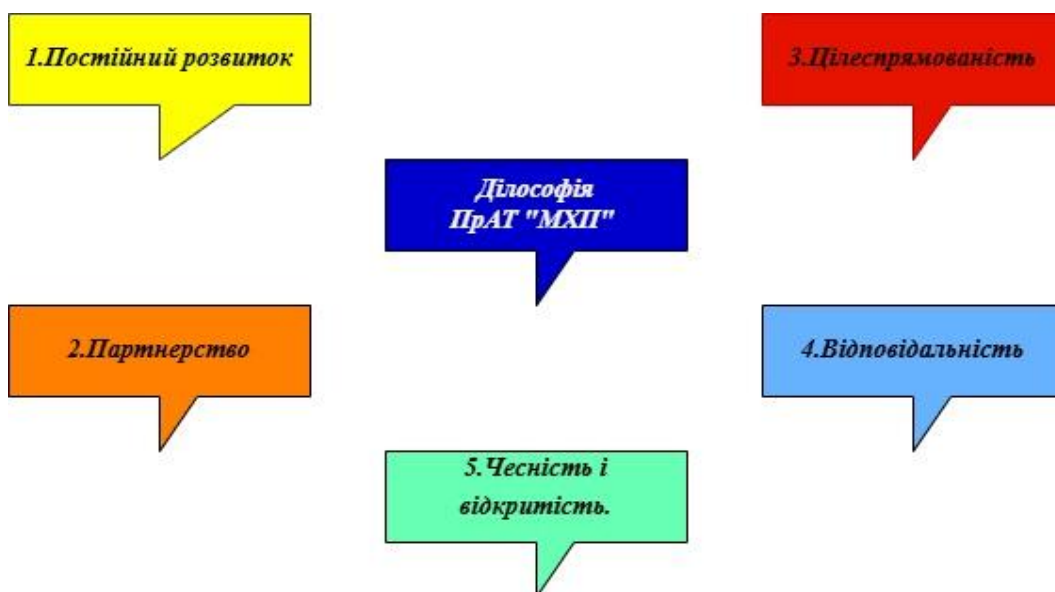


Рис.2.5. Ділософія ПрАТ «МХП»

Джерело: сформовано автором

Особливу увагу компанія приділяє постійному розвитку своїх працівників, надаючи можливість для навчання і професійного росту через курси та тренінги. Цінність цілеспрямованості проявляється в установці реалістичних і досяжних цілей, а також у залученні команд до пошуку способів їх досягнення.

Компанія активно заохочує відкриту комунікацію, обговорення проблем та конфліктів, враховуючи емоції та потреби колег, а також засуджуючи маніпулювання інформацією. Принцип «партнерства» підкреслює важливість взаємовигідної співпраці та допомоги, як від підприємства, так і від працівників, сприймаючи це як можливість для удосконалення. Взаємодія в партнерстві дозволяє формувати глибші зв'язки між учасниками та використовувати експертизу кожного.

Відповідальність є ще однією ключовою цінністю компанії. ПрАТ «МХП» активно шукає правильні рішення та альтернативні підходи, якщо існуючі процеси виявляються неефективними. Важливою рисою є готовність приймати рішення та визнавати помилки, а також цінувати цю якість у своїх працівниках [72].

Сучасний, інноваційний, діджитальний – саме так компанія характеризує свій агронапрямок, який включає в себе 11 рослинницьких підприємств, 3 заводи з виробництва комбікормів та 17 елеваторів для зберігання зерна [70]. Це підтверджує її здатність використовувати передові технології для ефективного управління аграрним виробництвом та логістикою.

Враховуючи масштаби діяльності, компанія активно інвестує в інновації, що дозволяють забезпечити високий рівень продуктивності та стійкості до змін ринку. Технологічні рішення сприяють оптимізації витрат і підвищенню якості продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів. Важливу роль відіграє аналіз кадрового складу компанії, який представлений у таблиці 2.3, що дає змогу оцінити ефективність людських ресурсів у контексті операційної діяльності.

Таблиця 2.3.

Аналіз кадрового складу ПрАТ «МХП за 2023-2024 рр.

№ пп	Показники	Кількість по роках, осіб		Відсоткові значення, %		Відхилення		Структурні зрушення, пп
		2023	2024	2023	2024	абсолютне, ±	відносне, %	
За статтю:								
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1.1	Чоловіки	2906	1033	49,89	41,11	-1873	-64,45	-8,78
1.2	Жінки	2919	1480	50,11	58,89	-1439	-49,30	8,78
	Всього	5825	2513	100,00	100,00	-3312	-56,86	0,00
За віком:								
2.1	до 25 років	869	1200	14,92	47,75	331	38,09	32,83
2.2	26-39 років	2280	429	39,14	17,07	-1851	-81,18	-22,07
2.3	40-55 років	2030	330	34,85	13,13	-1700	-83,74	-21,72
2.4	56 і вище років	646	554	11,09	22,05	-92	-14,24	10,96
За структурою:								
3	ПВП, всього	5825	2513	100,00	100,00	-3312	-56,86	0,00
3.1	В тому числі: Робітники	2749	1157	47,19	46,04	-1592	-57,91	-1,15
3.2	Керівники	350	198	6,01	7,88	-152	-43,43	1,87
3.3	Спеціалісти	2476	971	42,51	38,64	-1505	-60,78	-3,87
3.4	Службовці	190	133	3,26	5,29	-57	-30,00	2,03
3.5	Інший персонал (молодший обслуговуючий працівники, учні)	60	54	1,03	2,15	-6	-10,00	1,1

Кінець табл. 2.3.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
4.1	Менше 1 року	937	572	16,09	22,76	-365	-38,95	6,68
4.2	1-3 років	1386	562	23,79	22,36	-824	-59,45	-1,43
4.3	3-5 років	1116	523	19,16	20,81	-593	-53,14	1,65
4.4	5-10 років	804	364	13,80	14,48	-440	-54,73	0,68
4.5	10-20 років	1327	342	22,78	13,61	-985	-74,23	-9,17
4.6	Понад 20 років	255	150	4,38	5,97	-105	-41,18	1,59
	Разом	5825	2513	100,00	100,00	-3312	-56,86	0,00

Джерело: складено автором на основі [37]

Отже, аналізуючи таб.2.3, можна підвести висновок, що за 2023 та 2024 роки показує значні зміни в структурі персоналу ПрАТ «МХП», які відображають важливі тенденції в управлінні кадрами. Загальна чисельність працівників зменшилася на 56,86%, з 5825 осіб у 2023 році до 2513 осіб у 2024 році. Це скорочення на 3312 осіб вказує на серйозні зміни в організації роботи та структурі компанії в зв'язку з мобілізацією чоловіків.

За статтю у 2023 році компанія налічувала 2906 чоловіків (49,89% від загальної кількості) та 2919 жінок (50,11%). У 2024 році ці цифри змінилися на 1033 чоловіків (41,11%) і 1480 жінок (58,89%). Зменшення числа чоловіків на 64,45% і жінок на 49,30% вказує на загальний спад персоналу, що може бути наслідком оптимізації структури та зменшення потреби в кадрах обох статей у зв'язку з неможливості надати бронь усім чоловікам.

За віковими категоріями у 2023 році в категорії «до 25 років» було 869 працівників, а в 2024 році їх стало 1200 (збільшення на 47,75%). Це свідчить про набір молодих спеціалістів для заміщення старших працівників та не надання молоді потребі в броні. Вік від 26 до 39 років у 2023 році налічував 2280 працівників, а в 2024 році -лише 429, що є значним скороченням на 81,18%. Таке різке зменшення в потреби працівниках цієї вікової групи, свідчить про те, що це якраз та категорія, яка без броні не вважає потрібні працювати на компанію.

Вікова категорія 40-55 років зменшилася з 2030 осіб до 330 (скорочення на 83,74%), що може вказувати на виведення старших працівників або зміни у вимогах до кандидатів.

Кількість працівників старше 56 років зменшилася з 646 осіб до 554, що становить зниження на 14,24%. За структурою у 2023 році в компанії працювало 2749 робітників, що складало більшу частину персоналу. У 2024 році кількість робітників зменшилася до 1157 осіб, що є зниженням на 57,91%. У зв'язку з повномасштабною війною в Україні та тривалими мобілізаційними процесами, ПрАТ МХП змушене здійснювати структурні скорочення, які безпосередньо впливають на кадровий склад компанії. В

умовах воєнного стану підприємство стикається з обмеженнями щодо бронювання працівників: компанія не має змоги забезпечити відстрочку від мобілізації для 100% співробітників чоловічої статі, навіть попри критичну важливість агропромислового сектору для продовольчої безпеки країни [63].

Кількість керівників зменшилася на 43,43%, з 198 осіб до 112, спеціалістів стало менше на 38,64%, з 327 до 200 осіб, кількість службовців зросла на 30,64%, з 190 до 248, що вказує на можливе збільшення адміністративної частини компанії.

За стажем у категорії працівників з меншим ніж 1 рік стажу кількість зменшилася з 937 осіб у 2023 році до 572 осіб у 2024 році (зниження на 38,95%).

Кількість працівників з досвідом від 1 до 3 років скоротилася на 59,45%, з 1386 до 562 осіб. Категорія працівників з досвідом 5-10 років зменшилася на 54,73%, з 1067 до 484 осіб.

Такий «скачок» в персоналі за 2023 і 2024 рік свідчить про низку факторів, з якими стикнулася компанія в 2024 році. Дані фактори вплинули на скорочення кадрового складу, за категоріями: за віком, за гендерним розподілом, за стажем роботи, за категорією. Водночас спостерігається тенденція до зростання кількості молодших працівників та збільшення числа службовців.

Більш детальний аналіз всіх цих змін представлено на рисунках 2.6, 2.7, 2.8, 2.9.

Рисунок 2.6 ілюструє структуру персоналу в процентному співвідношенні за 2023 та 2024 рр. за 2023 р. та 2024 р.

Згідно з графіком, у 2023 році чоловіки становили 49,89% від загального числа працівників, а жінки - 41,11%. В 2024 році спостерігається зростання частки жінок до 58,89%, тоді як частка чоловіків знизилася до 41,11%. Це свідчить про зміни в гендерній структурі персоналу компанії, що, ймовірно, пов'язано з впливом війни в Україні.

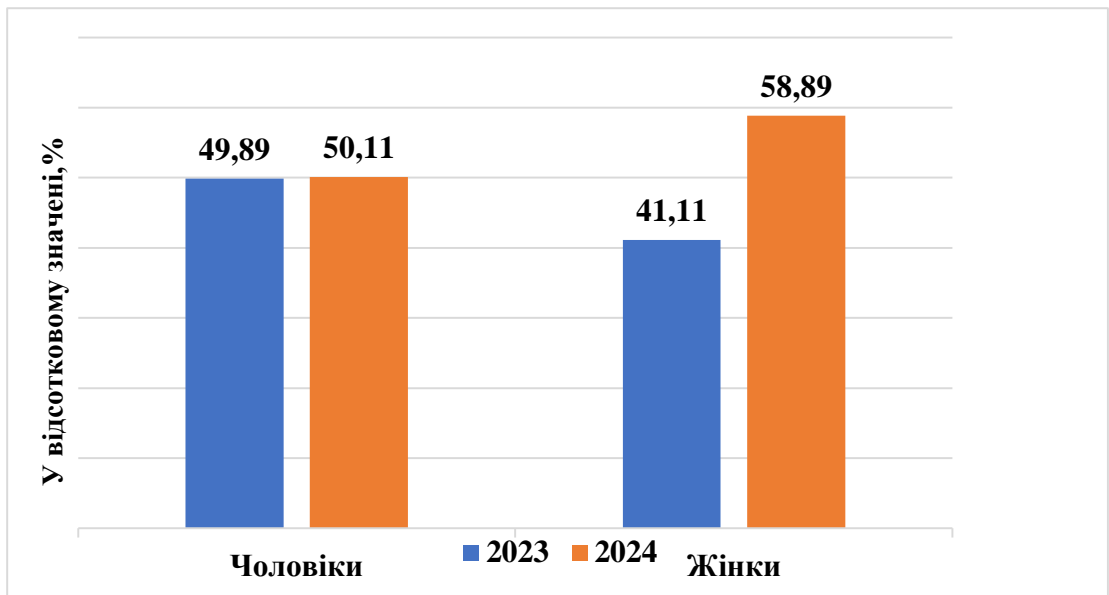


Рис. 2.6. Структура чисельності персоналу ПрАТ «МХП» за 2023-2024 рр.

Джерело: складено автором

Внаслідок мобілізації значна частина чоловічої робочої сили була залучена до військової служби, що обмежило можливості набору та утримання чоловіків на цивільних посадах. Тому частка жінок у складі працівників зростає, адже вони стали основною робочою силою в багатьох секторах економіки.

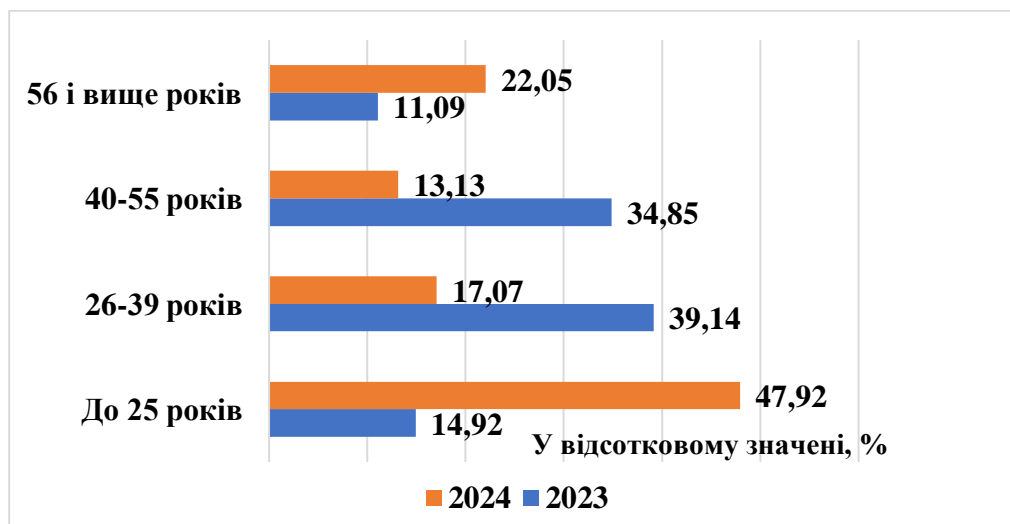


Рис. 2.7. Вікова структура персоналу ПрАТ «МХП» за 2023-2024 рр.

Джерело: складено автором

На рисунку 2.7 Згідно з графіком, вікова структура персоналу ПрАТ «МХП» за 2023 і 2024 роки показує значні зміни в складі працівників. У 2023 році більша частина персоналу складалася з молодших працівників до 25 років, які становили 47,92%. У 2024 році цей показник дещо зменшився до 14,92%. Натомість, частка працівників віком від 26 до 39 років зросла з 17,07% у 2023 році до 39,14% у 2024 році. Відображає зростання попиту на більш досвідчених спеціалістів, які володіють необхідними знаннями та навичками для виконання складніших завдань. У той же час, частка працівників віком 40-55 років знизилася з 34,85% у 2023 році до 13,13% у 2024 році. Серед старших працівників (56 і більше років) також спостерігається зростання їх частки з 11,09% у 2023 році до 22,05% у 2024 році.

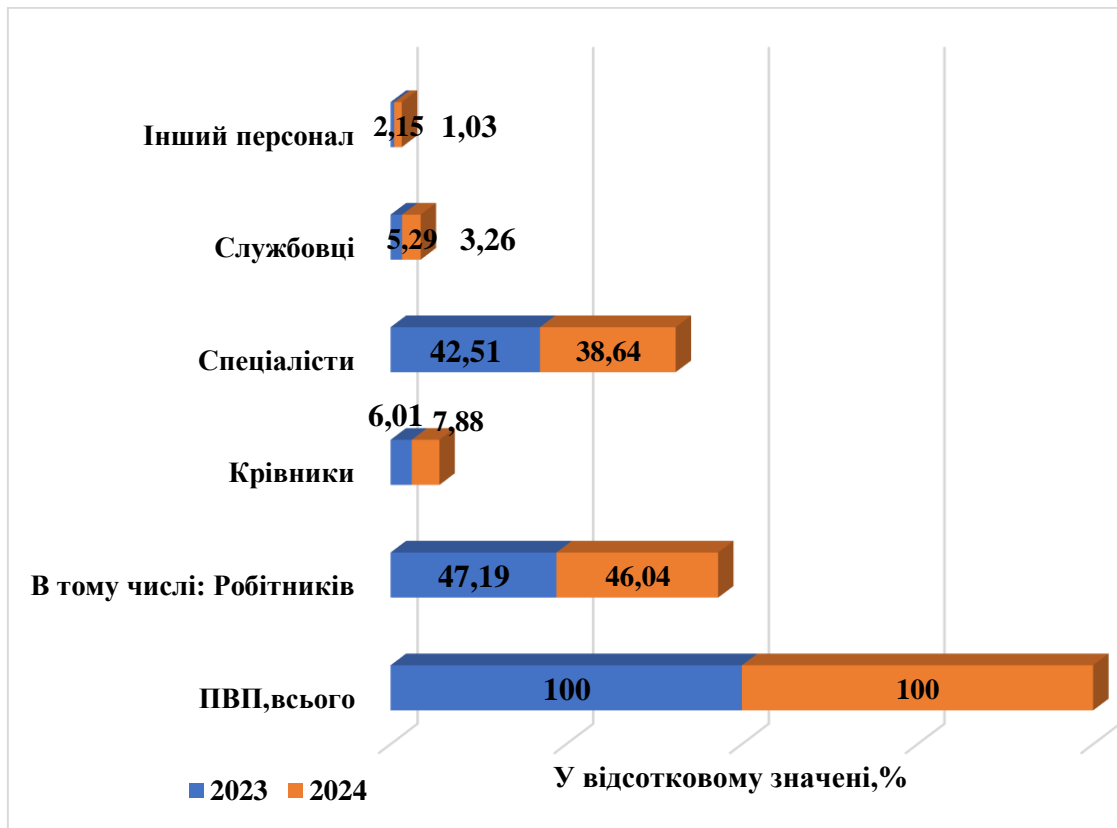


Рис. 2.8. Структура персоналу ПрАТ «МХП» за категоріями за 2023-2024 рр.

Джерело: складено автором

Рисунок 2.8, що відображає структуру персоналу ПрАТ «МХП» за категоріями на 2023 та 2024 роки, відображає зміни в складі працівників за різними категоріями. У 2023 році найбільшу частку в штатному розписі займали спеціалісти (42,51%) і робітники (47,19%), що є логічним показником для компанії, орієнтованої на ефективну операційну діяльність. Проте у 2024 році частка спеціалістів зменшилася до 38,64%, а робітників - до 46,04%. Зниження частки службовців з 5,29% до 3,26% може свідчити про зменшення потреби в адміністративному персоналі або переналаштування функцій всередині компанії. Приріст у категорії «Інший персонал» (з 1,03% до 3,26%) може вказувати на зміни в організаційних підрозділах або нові ролі, які компанія вводить у своїй структурі. Все це свідчить про внутрішню реорганізацію та зміни у стратегії управління персоналом. В цілому, скорочення частки робітників і спеціалістів у 2024 році може свідчити про зростаючий фокус компанії на оптимізацію та зміні підходів до формування кадрової структури.

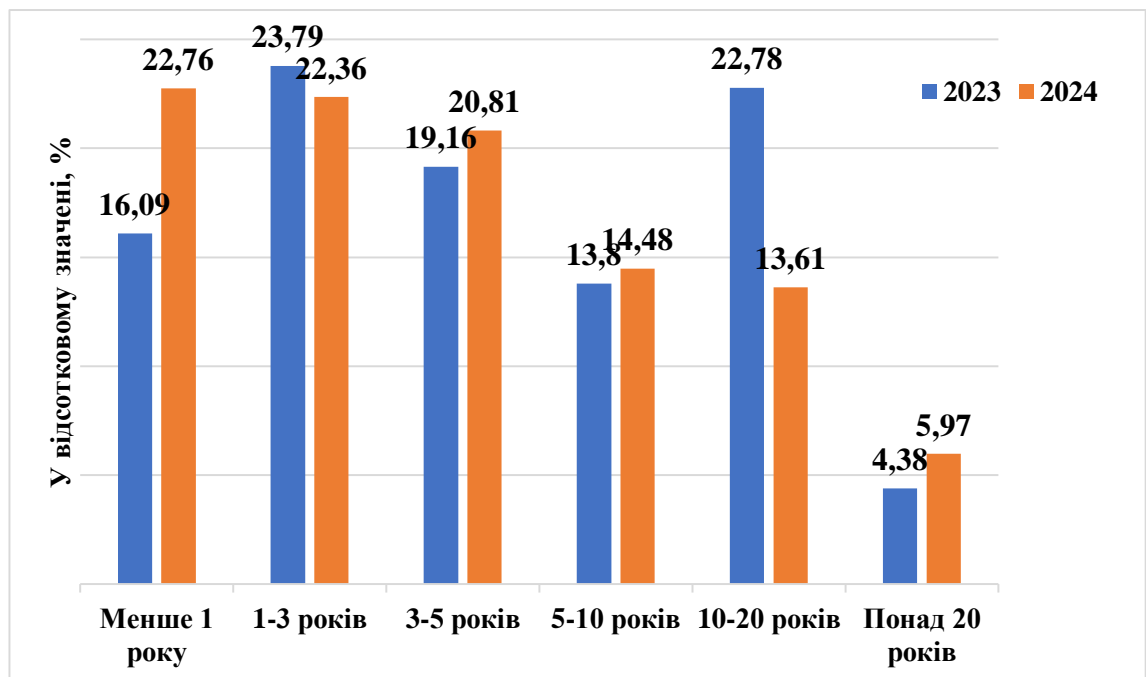


Рис. 2.9. Персонал ПрАТ «МХП» за досвідом роботи в 2023-2024 рр.

Джерело: складено автором

На рисунку 2.9 графічно подана кількість персоналу ПрАТ «МХП» за досвідом роботи в 2023-2024 рр. Як бачимо спостерігаються зміни в розподілі кадрів. У 2024 році частка працівників з меншим ніж 1 роком досвіду знизилася з 22,76% у 2023 році до 16,09%. Значне зростання у категорії працівників з досвідом від 3 до 5 років (з 19,16% до 20,81%) та з 5 до 10 років (з 13,34% до 20,81%) вказує на збільшення попиту на спеціалістів середнього рівня досвіду, що може свідчити про потребу в більш кваліфікованих кадрах для виконання специфічних завдань. Проте зменшення частки працівників з досвідом 10-20 років (з 22,78% до 13,61%) та понад 20 років (з 5,97% до 4,38%) вказує на вихід більш досвідчених працівників або зміни в кадровій політиці компанії. Загалом, зміни в структурі досвіду працівників можуть бути пов'язані з оптимізацією штату та змінами в кадровій стратегії, спрямованими на залучення більш кваліфікованих кадрів середнього рівня досвіду.

Наступним кроком проаналізуємо дані таблиці 2.4, що відображає зміни у показниках руху працівників ПрАТ «МХП».

Таблиця 2.4

Рух працівників ПрАТ «МХП» за 2024-2025 рр.

№ пп	Показники	Роки		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	5825	2513	-3312	-56,86
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	1060	946	-114	-10,75
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в. т. ч	946	1224	278	29,39
4	із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	200	320	120	60,00

Кінець табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
5	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни), осіб	700	732	32	4,57
6	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	5724	2414	-3310	-57,83
7	Коефіцієнт загального обороту	0,34	0,86	0,52	*
8	Коефіцієнт обороту по прийому	0,18	0,38	0,19	*
9	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,16	0,49	0,32	*
10	Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,36	0,23	*
11	Коефіцієнт відновлення працівників	1,12	0,77	-0,35	*
12	Коефіцієнт постійності кадрів	0,98	0,96	-0,02	*

Джерело: складено автором [37]

Отже, аналізуючи табл. 2.4 середньооблікова кількість ШП у 2023 році було 5825 осіб, а в 2024 році - 2513 осіб, що означає зменшення на 3312 осіб або 56,86%. Це значне скорочення, яке є результатом оптимізації штатної структури або впливу інших факторів, таких як економічна ситуація або зміни в стратегічних напрямках компанії. Дивлячись на кількість прийнятих працівників у 2023 році було прийнято 1060 осіб, у 2024 році – 946 осіб. Це зменшення на 114 осіб, що становить зниження на 10,75%. Кількість звільнених штатних працівників у 2023 році було 946 осіб, а в 2024 – 1224 особи, що становить збільшення на 278 осіб або 29,39%. Це свідчить про збільшення плинності кадрів у компанії у зв'язку з різними факторами в тому числі неможливість бронювання осіб, що за собою тягне умовну нестабільність. Причини змін в організації виробництва та праці у 2023 році сягнуло таких цифр: було 200 осіб, а в 2024 році - 320 осіб, що означає збільшення на 60%.

Причини плинності кадрів, які сягають у 2023 році це було 700 осіб, а в 2024 році - 732 особи, що становить зростання на 4,57%. Хоча це невелике збільшення, але воно ж і може вказувати на певний рівень нестабільності на

робочих місцях у компанії. Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду становила в 2023 році 5724 осіб, а в 2024 році – 2414 осіб, що є значним скороченням на 57,93%. У 2023 році коефіцієнт загального обороту був 0,34, а в 2024 році - 0,16, що свідчить про зниження обороту кадрів на 50%. Це вказує на більшу стабільність кадрів у 2024 році.

Отже, ПрАТ «МХП» зазнало значних змін у структурі кадрів у 2023 - 2024 роках. Це стосувалося в першу чергу скорочення чисельності працівників, зниження кількості прийнятих нових працівників, а також зростання плинності кадрів.

2.3. Методи тимблдингу, що використовуються на ПрАТ «МХП» та оцінка стану рівня командної взаємодії на підприємстві в умовах нестабільності

Нестабільні умови, що впливають на діяльність підприємства, тим чи іншим чином присутні протягом діяльності кожного підприємства в ході їх розвитку. До глобальних причин породження нестабільності відносяться кризи та політико-економічний стан країни, а також пандемії та війни. З безпосередньою загрозою протягом останніх десяти років український бізнес, зіштовхнувся під час пандемії COVID-19, що призвела до зміни підходів до командної взаємодії.

Як і для багатьох інших організацій, пандемія стала глобальним викликом і для підприємства МХП, зокрема в контексті забезпечення безпеки працівників та адаптації їх до нових умов роботи. Відсутність особистого контакту між співробітниками, обмеження на проведення офлайн-зустрічей та нестача тимблдингових заходів ускладнили командну взаємодію. Водночас виникла необхідність переведення всіх на дистанційний режим роботи, що супроводжувалося зменшенням фізичної активності та підвищенням вимог до гнучкості у виконанні завдань. У відповідь на ці виклики ПрАТ «МХП»

почало шукати оптимальні рішення для підтримки ефективної командної взаємодії. Це включало розробку та впровадження різноманітних тімбілдінгових заходів у цифровому форматі, використання онлайн-платформ для комунікації, а також адаптацію робочих процесів до нових умов. Таким чином, компанія прагнула і прагне знайти баланс між дистанційною роботою та необхідністю підтримання командної єдності.

Наступним викликом, що зруйнував звичний ритм роботи підприємства стало повномасштабне вторгнення на територію України. О 8 годині ранку 24 лютого 2022 р. керівництво прийняло рішення продовжувати діяльність підприємства та вжити заходів підтримки персоналу [87]. Так було вирішено, що діяльність компанії продовжуватиметься і надалі, а скорочення чисельності персоналу та зменшення розміру зарплат на понад 20% недопустимо. Основним пріоритетом стала гарантія безпеки та стабільності працівників.

Діяльність цінує та підтримує своїх співробітників, зокрема й мобілізованих, тому продовжує всіляко їх підтримувати. Підприємство зберігає робочі місця та заробітну плату всім, хто нині боронить країну [73]. Так було створено «МХП Поруч» – програма індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів та їхніх родин [27].

Заступник головного виконавчого директора зі сталого розвитку МХП, Юрій Мельник зауважує, що програма «МХП Поруч» створює умови та надає можливості для реінтеграції та реадаптації наших захисників під час служби та на шляху повернення до цивільного життя: «Нам вдалося створити потужну екосистему підтримки для військових, ветеранів та їхніх родин у 13 областях України, де присутні виробничі потужності суб'єкту господарювання [77].

В межах заходів безпеки праці, працівників Київського офісу та інших працівників з прифронтових територій було переведено на іншу територію.

Підприємство посприяло переміщенню таких осіб шляхом організації евакуаційних маршрутів та надання житла для співробітників та членів їхніх

сімей під час релокації на Вінницьку птахофабрику, що розташована в м. Ладижин, Вінницька обл. [38].

До заходів переміщення були залучені й працівники, які мали змогу та бажання допомогти своїм колегам, що вплинуло на відчуття приналежності та єдності персоналу. Такий вимушений крок організації нового формату роботи став беззаперечним прикладом тимблдингу.

Діджиталізація тимблдингу протягом 2020-2021рр. зменшила тиск адаптації до нового формату роботи, який відбувся внаслідок збройної агресії росії у 2022 р. через вторгнення на території на східних та північних регіонів України. Так працівники після забезпечення власної безпеки змогли швидше включитися в дистанційну роботу адже освоїли її під час пандемії.

Розглянемо методи тимблдингу на підприємстві в ході надзвичайного стану на рівні широкого загалу ухвалення управлінських рішень та рівні вузько направленої менеджерської діяльності зі співробітниками. В таблиці 2.5. представленні Івент тимблдинги, які були впроваджені в компанії та забезпечили стабільність та злагодженість роботи колективу. Такі заходи дозволили не лише покращити внутрішню взаємодію між співробітниками, а й сприяли формуванню високого рівня довіри до керівництва, що є критично важливим у періоди нестабільності.

Таблиця 2.5

Івент тимблдинги на підприємстві

№ пп	Ініціатива тимблдингу	Опис івент тимблдингів	Період впровадження тимблдингу
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Інтеграція українських традицій у тимблдинг	Майстер-класи з виготовлення іграшок, оберегів, свічок; культурні заходи для підвищення командного духу	Під час війни в 2022 році
2	Тимблдинг «Магістраль» та «Змагання-Об'єднання»	Командні ігри та вправи для розвитку командної взаємодії	В 2022 році

1	2	3	4
3	CLC-тімблдинг та інші корпоративні заходи	Інтерактивні формати для знайомства та зміцнення команди (конференції, гала-вечері, квізи)	В 2023 році
4	Новорічнийтімблдинг «Art-gallery»	Спільне створення картин для розвитку креативності та згуртованості	В грудні 2024 року

Джерело: складено автором

Інтеграція українських традицій у проведеннятімблдингів допомогла компанії підвищити командний дух і залучити працівників до культурних заходів, що сприяло кращому взаєморозумінню та згуртованості, розробка інтерактивних ігор та майстер-класів, таких як виготовлення іграшок, оберегів та свічок, дала можливість співробітникам не лише розважатися, а й навчатися новим навичкам [35].

Проведений захід у грудні 2022 року дозволив компанії зміцнити корпоративну культуру та покращити мотивацію команди через творчі та інноваційні підходи до святкувань ітімблдингів [35].

Крім того підприємство часто користується аутсорсинговими послугами з організаціїтімблдингу. Зокрема в 2022 році було проведенотімблдинг «Магістраль» та спеціально розроблену програму «Змагання-Об'єднання», де спочатку колеги працювали в різних командах, потім виконували вправи всі разом. У фіналі-склали пазл і розгадавши зашифрований ребус, отримали цінний приз [45].

CLC-тімблдинг у 2023р. був орієнтований на знайомство та зміцнення команди через інтерактивні формати, і ця конференція, гала-вечеря та квіз сприяли покращенню комунікації серед співробітників і розвитку корпоративної культури [36].

Іншим прикладомтімблдингу є новорічна подія в стилі Art-gallery [65]. Вона сприяла креативності та згуртованості команди. Подія була спланована як розвага під час святкування: працівники створювали спільні картини

(відображено на рис.2.10), що допомогло їм відчувати єдність навіть у складні часи [38].



Рис.2.10 Проведення тимбілдінгу Новорічне свято «Art-gallery»

Джерело: [38]

Цей тимбілдінговий захід в умовах війни був не просто розважальним заходом, а важливим кроком для зміцнення корпоративних цінностей та згуртованості команди [5].

Також вбули впровадженні волонтерські тимбілдінги, які представлені в табл. 2.6. Завдяки таким заходам вдалося не лише підвищити командний дух, але й сприяти соціальній відповідальності працівників та підприємства загалом. На заході на благодійний донат було зібрали майже 100 тисяч гривень, які були переданні на потреби ЗСУ [38; 51].

В 2022 році для всіх співробітників на діяльності ПрАТ «МХП» було створено Telegram-канал «Разом ми сила», який згуртував багатотисячну команду МХП, він залишається активним і успішно функціонує до сьогодні [87]. Саме комунікація стала визначальним фактором підтримки працівників.

Волонтерські тімблдинги ПрАТ «МХП»

№ пп	Назва волонтерського заходу	Опис волонтерського заходу	Період впровадження тімблдингу
1	Волонтерські ініціативи	Активне залучення працівників у волонтерство: гуманітарна допомога, виробництво маскувальних сіток, донорство	Під час війни в 2022 році і до сьогодні
2	Благодійні заходи на Новорічному святі «Art-gallery»	Збір коштів на потреби ЗСУ (приблизно 100 тис. грн)	В період 2024 року

Джерело: складено автором

За допомогою даного Telegram-каналу, працівники мають змогу дізнаватися оновлену інформацію щодо формату роботи, зміни графіку транспортування працівників до місця роботи, оголошення про допомогу іншим співробітникам, залучення до волонтерських та соціальних кампаній тощо. Постійна підтримка керівників, психологічні консультації та організація заходів, що допомагали людям відчувати себе частиною колективу навіть на відстані, стали невід'ємною частиною тімблдингової стратегії компанії.

Донесення інформації про потреби інших спонукає працівників долучатися до волонтерських заходів ініційованих на підприємстві. З початком повномасштабного вторгнення до корпоративного волонтерського руху МХП долучилися 2383 працівників компанії [39]. З 2022 р. зазнали змін і формати волонтерства. До Днів донора, прибирання та озеленення територій та підтримки мало захищених верств населення додалися робота в гуманітарних штабах, формування та розвезення продуктивних наборів, виготовлення тушонок і маскувальних сіток, допомога мобілізованим колегам, ТПО й всім, хто її потребує, організація численних фандрейзингових подій та багато інших [39]. Зближення внаслідок спільної роботи не лише закриває потребу працівників в доведенні своєї значущості, а

також формує дружні відносини один з одним, що має позитивний вплив на взаємодію співробітників під час вирішення робочих проблем,

В табл. 2.7 представлено навчальні тімбілдінгі для своїх співробітників.

Таблиця 2.7

Навчальні тімбілдінгі ПрАТ «МХП»

№ пп	Назва навчального тімбілдінга	Опис навчальних тімбілдінгів	Період впровадження тімбілдінгу
1	Тренінги з домедичної допомоги та «Школа життєстійкості»	Підвищення впевненості працівників, навчання підтримувати один одного	В період 2024 року
2	Онбординг нових працівників	Адаптація через HR, менторство, welcome-бокси, зустрічі з психологом, встановлення робочих цілей	В період пандемії та до тепер
3	Впровадження системи цінностей «Ділософія»	П'ять ключових цінностей (розвиток, партнерство, цілеспрямованість, відповідальність, чесність) з тімбілдінгом	В період 2022 року і до тепер

Джерело: складено автором

Тренінги з домедичної допомоги та «Школа життєстійкості» підвищили впевненість працівників і навчили їх підтримувати одне одного, що є основою міцної команди. Ці ініціативи показали, що навіть у воєнний час тімбілдінг може бути потужним інструментом для збереження згуртованості та мотивації. Вони не лише допомогли вистояти в умовах нестабільності, але й заклали фундамент для майбутнього розвитку, адже команда, яка разом долає виклики, готова до нових звершень.

Розглянемо процес інтеграції нових співробітників у команду після повномасштабного вторгнення. Введення працівників у команду відбувається за допомогою HR-спеціалістів. На таких працівників покладені обов'язки рекрутингу, адаптації нових співробітників, контроль порядку серед інших

працівників та їх мотивація.

Нові працівники неминуче стикаються зі стресом, адже потрапляють у нове середовище, до нових людей. І навіть якщо новий працівник має великий досвід у своїй діяльності, процес інтеграції у нове підприємство потребує певного часу. Розміри підприємства також мають значення, адже створюють більше різноманітних взаємозв'язків та об'єму інформації, який потрібно донести та засвоїти. Тому важливим аспектом інтеграції нових працівників є онбординг.

Онбординг – процес залучення нового робітника та забезпечення його необхідними матеріалами та знаннями. Завдяки цьому новий співробітник починає працювати продуктивно з першого дня, що дозволяє бізнесу зменшити витрати – він не відволікає керівника та колег, а зосереджується на своїх обов'язках. У разі виникнення запитань працівник звертається до фахівців з адаптації або до Buddy – досвідченого колеги, який добре орієнтується у внутрішніх процесах компанії та може направити новачка до відповідної людини для вирішення професійних або адміністративних питань [47].

Адаптаційний період розпочинається з ознайомлення з командою та керівником, які можуть відповідати на всі питання, закріпленим ментором, який допомагає не тільки вирішувати робочі моменти, а й допомагає налагоджувати зв'язок з іншими колегами, також проводиться екскурсія на території офісу [60]. Символічну турботу про нового працівника ПрАТ «МХП» проявляє через welcome-бокси – набір подарунків зі символікою компанії. В такі набори можуть входити блокноти, ручки, чашки, павербанки, шопер. Протягом першого місяця роботи новий співробітник бере участь у «зустрічі-знайомстві» з психологом. Під час цієї розмови фахівець за допомогою коучингових методик мотивує новачка на досягнення цілей і продуктивну роботу, а також знайомить його з можливостями психологічної підтримки в компанії. За потреби працівник зможе звернутися до психолога й у подальшому [47]. Підприємство вважає, що це найкраще допомагає

освоїтися. А встановлення робочих цілей та їх узгодження з керівником, сприяє виникненню відчуття залученості та асоціювання себе з підприємством [60].

Ще до укладання трудового договору потенційні працівники можуть ознайомитися з «внутрішнім світом» підприємства та зрозуміти чи підходять вони одне одному за цінностями. Кодекс етики декларує права та обов'язки членів підприємства, тим самим окреслюючи межі поведінки. Крім кодексу етики наявна система цінностей, яка отримала назву «Ділософія». Дана система підтверджує свою значущість діями, а не лише словами та вимагає того ж від кожного співробітника. Менеджерка з корпоративної культури Олександра Бірук стверджує: «Рушійною силою, що спонукає кожного співробітника МХП розвиватися та демонструвати позитивні результати, є бажання змінювати на краще не тільки себе, а й культуру споживання українців»[63].

Впровадження «Ділософії» стало також своєрідною формою тимбілдингу. Було організовано захід, метою якого було не просто створити святкову атмосферу, а й посилити залученість працівників до спільної місії компанії [5]. Завдяки інтерактивним завданням та реальним прикладам з повсякденної роботи, учасники краще зрозуміли, як ці принципи та компетенції реалізуються на підприємстві [5]. Такі події допомагають сформувати спільну ідентичність, де кожен відчуває себе частиною великої команди, об'єднаної однією метою [5] Рис.2.11.



Рис.2.11 Проведення тимбілдингу «Ділософія»

Джерело: [72]

На рисунку 2.11 відображено фрагменти проведення заходу «Ділософія», що об'єднав понад 500 учасників. Ця подія не лише принесла задоволення, а й посилила зв'язки між співробітниками, підвищивши їхню залученість та розуміння корпоративних цінностей [38].

«Ділософія» складається з 5 ключових цінностей: постійний розвиток, партнерство, цілеспрямованість, відповідальність, чесність та відкритість [72]. Кожна складова «Ділософії» маскує за собою ретельно розроблений захід тимблдингу та покликаний об'єднувати людей довкола спільного.

1. Постійний розвиток:

Була проведена гра «Ідея за хвилину», де кожен учасник швидко пропонував нову ідею для покращення роботи. Це допомагає співробітникам розвивати відкритість до змін і стимулювати креативність у команді.

2. Партнерство:

Проведена гра «Ланцюг довіри», де команда виконувала завдання, покладаючись один на одного без зайвих слів. Така взаємодія підсилила відчуття рівності, підтримки і спільної відповідальності.

3. Цілеспрямованість:

Реалізовано захід «Марафон цілей», де команда спільно ставить короткострокові цілі і змагається, хто швидше їх досягне. Це допомагає відпрацювати синергію та підтримку між учасниками.

4. Відповідальність:

Проведено гру «Рольова відповідальність», де кожен учасник приймає на себе певну задачу і звітує про результати. Це сприяло усвідомленню власної відповідальності та розвитку довіри у колективі.

5. Чесність та відкритість:

Запроваджена гра «Відвертий діалог», під час якої учасники відкрито діляться думками про командну роботу і отримують конструктивний зворотний зв'язок. Це формує культуру довіри, відкритості та взаєморозуміння.

Ці тимблдингові заходи досі ефективно працюють і залишаються

перевіреними методиками формування згуртованої та продуктивної команди. Вони сприяють розвитку ключових цінностей, зміцнюють взаєморозуміння між працівниками та підвищують загальний корпоративний дух.

Проводяться екскурсії на фабрики власного виробництва як для нових спеціалістів, так і для тих, хто працює на підприємстві протягом тривалого часу. Працівники часто навідуються до Миронівської птахофабрики, а також до Вінницької птахофабрики в м. Ладижин. Усі активності, зокрема згадані у попередніх підпунктах, були спрямовані на поглиблення розуміння співробітниками ключових принципів компанії [5]. Вони не лише знайомилися з цінностями, але й усвідомлювали їхню практичну реалізацію у робочих процесах, взаємодії з колегами, клієнтами та партнерами [5].

Подібні заходи стали потужним інструментом для підтримки згуртованості навіть у часи війни, допомагаючи масштабній компанії зберегти мотивацію та налаштованість на розвиток. Команда ПрАТ «МХП», яка разом долає труднощі, готова до нових викликів та звершень.

Ці ініціативи показали, що навіть у воєнний час тімблдінг залишається потужним інструментом для збереження вмотивованості та досягнення поставлених цілей. Вони не лише допомогли МХП вистояти в умовах нестабільності, але й заклали фундамент для майбутнього розвитку.

Особливу увагу приділяють командному духу та задоволеності працівників, адже у сучасному бізнесі цінність персоналу є ключовою складовою успіху. Для цього компанія застосовує методику Net Promoter Score (NPS) – простий, але водночас ефективний інструмент, який дозволяє виміряти лояльність співробітників, їхній емоційний зв'язок із корпоративною культурою та готовність рекомендувати участь у тімблдінгових заходах.

Тімблдінг у компанії спрямований на підвищення рівня довіри, покращення комунікації та розвиток ефективної співпраці у команді. В цьому контексті NPS слугує важливим показником, адже вимірює готовність працівників радити своїм колегам брати участь у таких заходах. Високий бал

NPS свідчить не лише про задоволеність, а й про мотивацію бути частиною команди, що позитивно впливає на продуктивність і загальний корпоративний клімат.

Для оцінювання ефективності тімбілдінгових заходів на діяльності використовується питання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте участь у тімбілдінгових заходах ПрАТ «МХП» своїм колегам?», де оцінка відбувається за 10-бальною шкалою від 0 до 10. Значення NPS може коливатися від -100 до +100, де позитивні показники свідчать про високий рівень залученості. Зокрема, результат вище 50 вважається відмінним, 0-50 - добрим або середнім, а нижче 0 – сигналом про наявність проблем у сприйнятті тімбілдінгу.

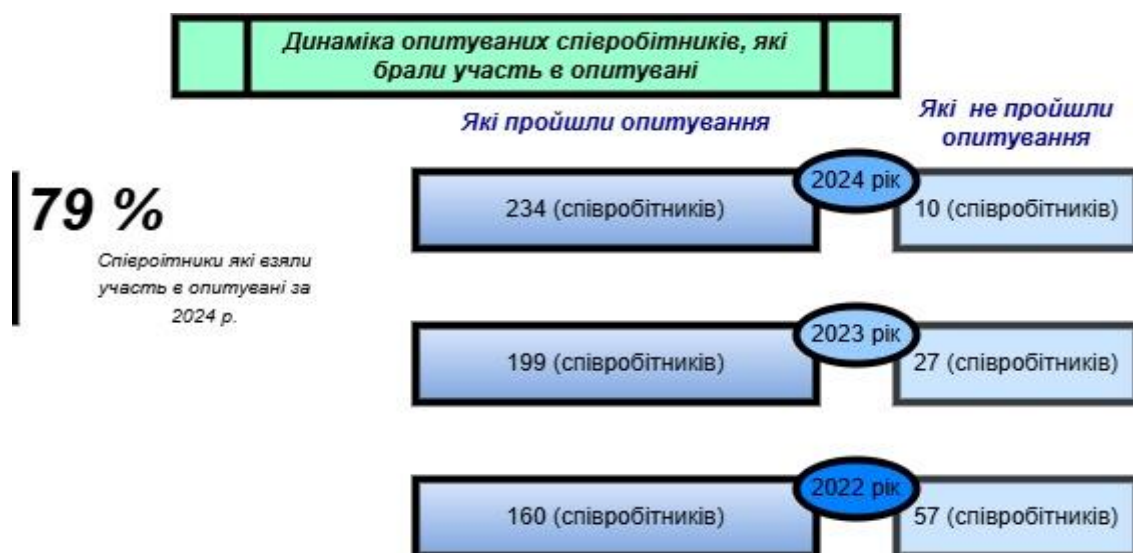
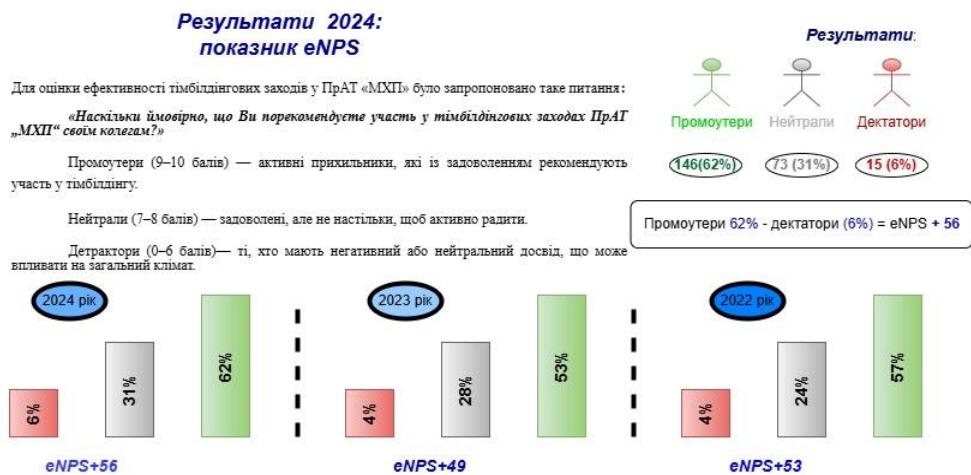


Рис.2.12. Динаміка участі співробітників у опитуваннях за 2022–2024 роки

Джерело: складено автором

Як свідчить рисунок 2.12. у 2024 році кількість працівників, які долучилися до оцінки тімбілдінгу, значно зросла порівняно з 2022 та 2023 роками. Це свідчить про підвищення інтересу і залученості співробітників до процесу зворотного зв'язку, що є важливим для об'єктивного аналізу корпоративного клімату.

Застосування NPS у компанії дозволило отримати об’єктивне уявлення про ставлення працівників до командних активностей (рис.2.13.). У 2024 році показник eNPS досяг +56, що свідчить про підвищену лояльність і задоволеність тимбілдінговими заходами у порівнянні з попередніми роками (+49 у 2023 та +53 у 2022). В структурі опитаних більшість – промоутери, які активно рекомендують участь у командних заходах.



Показники eNPS за демографічною структурою опитувальних учасників

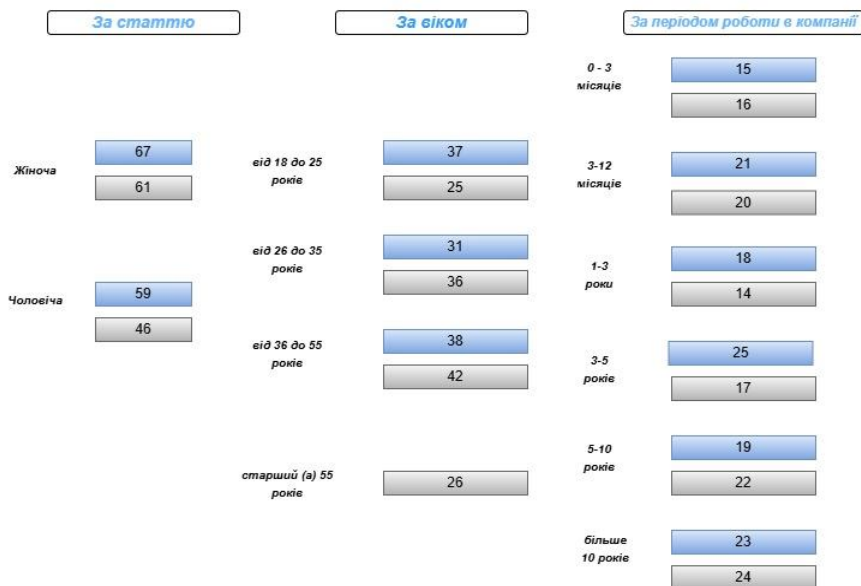


Рис. 2.13. Результати eNPS за 2022–2024 роки та демографічна структура учасників

Джерело: складено автором

Демографічний аналіз показує, що активність у тімблдінгових опитуваннях охоплює різні вікові категорії, статі та періоди роботи в компанії, що свідчить про широкий інтерес і залученість працівників незалежно від їхнього досвіду та статусу.

Портрети типових промоутерів і нейтралів допомагають краще зрозуміти мотивації та очікування різних груп співробітників (рис. 2.14.). Промоутери – це переважно люди віком 36-55 років зі стажем роботи від одного до трьох років, які цінують підтримку колег, згуртованість, відкритість і можливості професійного розвитку. Водночас вони відчують потребу у покращенні співпраці між відділами та більшій кількості навчальних тренінгів. Нейтралі – здебільшого працівники від 26 років зі схожим стажем, які високо оцінюють соціальну відповідальність компанії, підтримку ЗСУ та турботу про працівників, але відчують нестачу екскурсій на виробництво і тренінгів, які допомогли б їм краще адаптуватися і розвиватися.



Рис.2.14. Портрет промоутера та портрет нейтрала

Джерело: складено автором

Таким чином, Net Promoter Score у ПрАТ «МХП» виступає дієвим інструментом для моніторингу командного духу та покращення якості взаємодії всередині колективу. Завдяки простоті методики та зрозумілій системі оцінювання, NPS допомагає виявляти реальні настрої працівників,

підтримувати високий рівень їхньої лояльності та задоволеності, що позитивно впливає на формування здорової корпоративної культури і створення сприятливої робочої атмосфери. Регулярний зворотний зв'язок дозволяє керівництву своєчасно реагувати на потреби співробітників і вдосконалювати командні заходи, що підвищує мотивацію та продуктивність у компанії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТІМБІЛДІНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЗГУРТОВАНOSTІ КОЛЕКТИВУ ПрАТ «МХП» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Зарубіжний досвід організації тимбілдингу та адаптація підходів до застосування командоутворювальних заходів в умовах нестабільності

У сучасних умовах економічної кризи ефективна взаємодія всередині колективів стає критично важливою для стабільності та розвитку компаній. Закордонний досвід тимбілдингу пропонує дієві методики, спрямовані на зміцнення командного духу, покращення комунікації та підвищення продуктивності співробітників. В Україні, як і в багатьох інших країнах, що переживають економічну нестабільність, такі підходи набувають особливого значення.

Тімбілдинг у кризових умовах виходить за межі простої згуртованості команди - він стає важливим механізмом адаптації до нових реалій. Світова практика демонструє ефективність цих методик, допомагаючи компаніям підтримувати мотивацію співробітників та зберігати продуктивність у складні періоди. Український бізнес може використовувати ці напрацювання, адаптуючи їх до локальних викликів і специфіки ринку, що сприятиме стабільності та розвитку підприємств навіть у непростих економічних умовах.

Нижче на рис. 3.1 наведено детальний розподіл видів командоутворюючих заходів за кордоном у 2020–2025 рр.

Найпопулярнішими стали віртуальні тимбілдинги (40 %), що відображає зростаючу роль онлайн-форматів у сучасних умовах. Водночас значна частка гібридних заходів (25 %) свідчить про прагнення поєднати дистанційну ефективність з живим спілкуванням, а активності на свіжому повітрі (15 %) і

соціальні проєкти чи креативні воркшопи (по 10 %) допомагають збалансувати командну динаміку й підвищити залученість учасників.

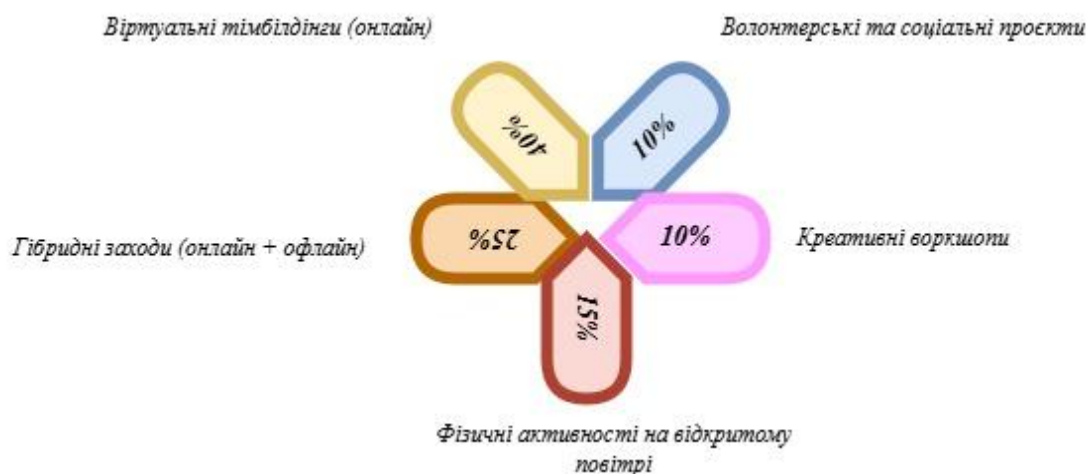


Рис. 3.1. Розподіл видів командоутворюючих заходів за кордоном за 2020-2025рр.

Джерело: складено автором

Розглянемо приклади закордонних командоутворюючих заходів.

Команди з Хайдарабаду та Пуни об'єдналися на тимбілдинговому заході Q1 FY26 Delivery Team Connect, щоб поглибити міжфункціональну співпрацю, поділитися досвідом і зміцнити взаємозв'язки між групами, що реалізують ключові стратегічні програми [69].

Під час Пандемії COVID-19 команди світу почали шукати відновлення та зміцнення командних заходів та думок [13].

Класичні тимбілдингові ігри також залишаються актуальними, сприяючи зміцненню довіри, розвитку професійних компетенцій і створенню позитивної атмосфери [53]. Програми типу швидкі ігрові змагання «Хвилина 2, перемога!» додають драйву й веселої мотивації [52].

У 2022р. за ініціативою Unilever та YPSA об'єднала понад 100 молодих волонтерів і співробітників компанії в колективних заходах із прибирання річки Карнафулі, що створило ефективну платформу для тимбілдингу та згуртування учасників навколо спільної екологічної мети [88].

Під час командних активностей – збору пластику на березі й проведення просвітницьких зустрічей із місцевими жителями - учасники розвивали лідерські навички, взаємопідтримку та комунікацію [88].

Такий тимбілдінг не лише підвищив обізнаність про забруднення пластиком, а й заклав міцний фундамент для подальшої спільної роботи над соціально-екологічними проєктами [88].

До прикладу тимбілдінг у Google під час пандемії командоутворення проявлявся через створення гнучких «командних капсул» і просторів, які сприяють креативній співпраці та комунікації як офлайн, так і в гібридному форматі [55]. Такі інновації допомагають формувати командний дух, покращують взаємодію між працівниками і адаптують робоче середовище до змінних потреб колективу[55]. Завдяки цьому Google підтримує ефективність і згуртованість команди навіть за умов часткової роботи з дому [55].

У Сіднеї в 2020 р. відбувся масштабний тимбілдінг «Нескінченна петля» для понад 700 учасників глобальної команди Stryker, розділених на більше ніж 100 невеликих команд, що повністю занурилися у процес [85]. Цей захід не лише покращив комунікацію, прийняття рішень та гнучку командну роботу, а й показав високу масштабованість і ефективність програми, тому учасники отримали унікальний досвід, поєднуючи віртуальну реальність з реальними командними викликами, що сприяло розвитку міжфункціональної співпраці [85]. Крім того, захід зібрав значні кошти на підтримку постраждалих від лісових пожеж в Австралії, підкреслюючи соціальний вплив тимбілдингу в нестабільних умовах [85].

Командоутворювальна гра Beat the Box and Go створила унікальний досвід, поєднавши дві захопливі програми, які спонукали учасників до співпраці та креативного мислення. Всі учасники, розділені на підкоманди, стикалися зі складними завданнями, що вимагали не лише індивідуальних зусиль, а й ефективного обміну знаннями та злагодженої роботи [58]. Атмосфера напруги і драйву змушувала кожного мобілізувати сили, щоб разом зупинити таймер зворотного відліку майже в останню мить і завдяки

спільним зусиллям команда досягла мети, створивши міцний зв'язок і підкресливши цінність співпраці для подальшого успіху [58].

Співробітники ланцюжка поставок General Mills у Північній Америці пережили суттєві зміни через перехід на дистанційну роботу, що створило потребу у безпечному і ефективному способі відновлення командної взаємодії [61]. Хоча гнучкість роботи з дому стала звичною, працівники прагнули повернути атмосферу спільності та особистого спілкування, які раніше забезпечували офісні заходи [61]. Ініціатива співробітників спонукала їх шукати інноваційні формати тимблдіingu, які допоможуть краще познайомитися та згуртувати колектив тут вони скористались послугою - віртуальні командні ігри, як-от Coworker Feud від Let's Roam, стали ефективним рішенням, що стимулює співпрацю, підтримує азарт і зміцнює командний дух навіть на відстані [61].

US LBM започаткувала тиждень розвитку лідерських якостей у Міннеаполісі, штат Міннесота з благодійного тимблдіингового заходу Build-A-Bike, який поєднав командну роботу з підтримкою місцевої громади [86]. Лідери компанії, зібравшись разом, продемонстрували свою здатність до творчого вирішення проблем, одночасно зміцнюючи взаємовідносини між регіональними командами і подарувавши шість нових велосипедів Клубу хлопчиків та дівчаток, вони зробили вагомий внесок у розвиток молоді і громади міста [86]. Цей захід яскраво ілюструє, як професійний досвід у будівництві можна поєднати з соціальною відповідальністю та ефективним тимблдіингом задля спільного блага в умовах нестабільності [86].

Salesforce тимблдіинг проявляється через активну участь співробітників у волонтерських заходах, які об'єднують команду навколо спільних соціально значущих цілей [79]. Спільна робота на ярмарку здорового способу життя та інші волонтерські активності сприяють зміцненню командного духу та підвищенню взаєморозуміння між працівниками, такі заходи допомагають формувати відчуття єдності та спільної відповідальності, що позитивно впливає на продуктивність і мотивацію [79]. Участь у благодійних проєктах

одночасно підтримує громаду і сприяє професійному розвитку команди, через спільні дії співробітники навчаються краще комунікувати, співпрацювати та долати виклики разом і тим самим тимблдінг у Salesforce стає важливою складовою корпоративної культури та соціальної відповідальності [79].

Волонтерські ініціативи Amazon у межах Всесвітнього місяця волонтерства стали потужним прикладом тимблдіngu, де співробітники об'єдналися задля спільної мети - вирішення найактуальніших проблем своїх громад [80]. Цей досвід сприяв зміцненню командного духу, розвитку співпраці та підвищенню взаєморозуміння серед колег із понад 50 країн світу [80]. Участь у понад 4000 очних та віртуальних заходах не лише підтримала більше 400 організацій, а й зміцнила внутрішні зв'язки команди, підвищуючи мотивацію та залученість співробітників, командоутворення через волонтерство став важливою складовою корпоративної культури Amazon, що поєднує соціальну відповідальність із розвитком ефективної командної взаємодії [80].

Протягом останніх років онлайн-тимблдінг став незамінним інструментом для зміцнення команд у світі, де гібридна та віддалена робота є нормою [71]. Один із найефективніших форматів – віртуальне полювання за скарбами, яке об'єднує колег у захопливому пошуку предметів та виконанні завдань [71]. Ця активність стимулює креативність, розвиває співпрацю і знімає ізоляцію, що часто відчувають віддалені працівники, ще один чудовий варіант – регулярні віртуальні командні вечірки з інтерактивними іграми, де у невимушеній атмосфері співробітники можуть відпочити, поспілкуватися та відчути себе частиною спільноти [71]. Такі заходи не лише підвищують мотивацію, але й допомагають боротися з цифровою втомою і зміцнюють міжособистісні зв'язки [71].

Водночас, не менш важливими є онлайн-семінари, присвячені навичкам ефективної комунікації та співпраці в гібридних командах [71]. Вони допомагають налагодити прозорий обмін інформацією, уникнути

непорозумінь і створити культуру підтримки та взаємоповаги і тому завдяки таким комплексним підходам організації можуть не тільки покращити продуктивність, а й суттєво зміцнити відчуття спільноти серед працівників, що є критично важливим у сучасному робочому середовищі [71].

Спираючись на всі вище наведені данні, можемо сказати, що міжнародна практика тимбілдіingu в кризових умовах вирізняється різноманітністю форматів (віртуальні, гібридні, спортивні), застосуванням гейміфікації та бюджетно-ефективних інструментів, а також адаптацією підходів до культурних і регіональних особливостей. Таким чином, українські компанії можуть обрати найбільш релевантні методики з урахуванням локальних ресурсних обмежень і специфіки ринку.

3.2. Обґрунтування проведення командоутворювального марафону для працівників ПрАТ «МХП»

Керівник і команда – це єдине ціле, що визначає ефективність діяльності підприємства. Вони взаємопов'язані та взаємозалежні, і тільки спільними зусиллями можна досягти високих результатів. Проте в сучасних умовах, враховуючи складну ситуацію в країні, зокрема війну, мобілізацію та скорочення персоналу на 3312 осіб або 56,86% протягом року (табл 2.3), виникає гостра потреба у посиленому згуртуванні колективу.

Ці виклики ставлять перед нами завдання не лише зберегти наявний кадровий потенціал, а й створити атмосферу довіри, підтримки та мотивації, що сприятиме втриманню цінних співробітників і залученню нових, які розділяють цінності підприємства. Лише через усвідомлену єдність, відкриту комунікацію і взаємопідтримку можна сформувати стійку команду, здатну ефективно працювати у будь-яких умовах [44].

Тож особлива увага має бути приділена розвитку корпоративної культури, зміцненню командного духу і створенню умов, за яких кожен член

колективу почуватиметься важливим і захищеним. Це гарантія не лише стабільності, а й подальшого зростання і успіху підприємства у складний час.

Впровадження тимблдінгового марафону на будь якому підприємстві є надзвичайно ефективним інструментом для зміцнення командного духу та підвищення злагодженості колективу. Такий марафон сприятиме не лише об'єднанню співробітників, але й надасть керівнику цінну можливість глибше зрозуміти сильні та слабкі сторони кожного учасника. Це дозволить визначити напрямки для розвитку, виявити потреби в підтримці та своєчасно допомогти у вирішенні наявних проблем.

Доцільним є впровадження марафону для ПрАТ «МХП» під назвою «Сильні та слабкі: Гра ролей», який у форматі інтерактивної гри допоможе виявити ключові компетенції, навички та зони для вдосконалення серед учасників. Такий підхід не лише стимулює активну взаємодію і співпрацю, а й формує атмосферу довіри та взаємопідтримки, що є основою для успішної роботи команди в сучасних викликах.

Загалом, тимблдінг «Сильні та слабкі: Гра ролей» рис. 3.2 стане важливим кроком у побудові ефективного колективу, здатного спільно досягати поставлених цілей і долати будь-які труднощі.



Рис.3.2. Флаер до тимблдінгового марафону
«Сильні та слабкі: Гра ролей»

Джерело: складено автором

Головна мета марафону – підвищити довіру, взаєморозуміння та розвинути сильні сторони кожного учасника через різноманітні інтерактивні ігри.

Можна уявити, що команди – це динамічний «корпоративний кортеж», де кожен має свою унікальну роль і завдання. «В цій грі кожен з Вас, як особистість – не просто колеги, а справжні гравці з прихованими талантами, секретами і викликами. І ваша мета – розкрити свої сильні сторони, подолати слабкості і разом пройти через несподівані ситуації, які змусить вас діяти як єдине ціле».

Протягом тимблдінгового марафону «Сильні та слабкі: Гра ролей» учасники відкривають для себе «Ролі, що ховають секрети», тобто кожен отримує свою «рольову карту» – лідер, аналітик, дипломат, критик або виконавець. Кожна роль має свої сильні сторони і власні «слабкості», про які варто пам'ятати. Тепер у кожного учасника задача – використати свої таланти на максимум і підтримати команду, не показуючи всіх карт одразу.

І тут розгортається інтрига марафону та виклики. Перед командою постають реальні робочі сценарії, але з несподіваними «поворотами сюжету»: конфлікти, термінові рішення, обмежений час. Вони мають швидко знаходити вихід, довіряти одне одному і уважно стежити, хто на якій позиції сильніший, а де варто підсилити підтримку.

Щоб посилити підтримку й довіру в команді, комунікація має стати ключовим інструментом. Саме через гру можна побачити, хто вміє вести переговори, хто стратегічно мислить і здатен миттєво реагувати на виклики. Це шанс не лише проявити себе, а й краще зрозуміти, як працює ваша команда «зсередини».

Після кожного раунду гри підбиваються підсумки – відверті та конструктивні обговорення: що вдалося, де були «сильні ланки», а які якорі тягнуть команду назад. Саме тут народжується справжній розвиток – через чесність, підтримку і прагнення стати кращими.

Це не просто тимблдінговий марафон «Сильні та слабкі: Гра ролей» -

це пригода, що перетворює вашу команду на справжній «Діловий кортеж» успіху і допомагає іти вперед та розвиватися!

Для реалізації марафону «Сильні та слабкі: Гра ролей» було визначено 4 департаменти ПрАТ «МХП», які виявили найбільший інтерес до участі в цьому унікальному командному заході. У кожному департаменті буде залучено близько 50% від загальної кількості працівників, що дозволить максимально охопити активних учасників і сформувати різноманітні групи для ефективної взаємодії.

- CLC (Створення любові споживачів) - 80 учасників
- CBD (Дирекція розвитку бізнесу клієнтів) - 150 учасників
- HR (Відділ управління персоналом) - 100 учасників
- IT (IT-відділ) - 50 учасників

Гра триватиме 1 рік, включаючи в себе 25 заходів, протягом даного періоду учасники будуть проходити через кілька раундів марафону, які відображені в Додатку Г, де відбуватиметься ротація як між учасниками, так і між департаментами.

Кожен місяць матиме окремий фокус:

Місяць 1 - 3: Знайомство та командна інтеграція.

Місяць 4 - 6: Стратегічне мислення та лідерство.

Місяць 7 - 9: Комунікація та співпраця.

Місяць 10 - 12: Рефлексія та підбиття підсумків.

Це дозволить уникнути перетину одних і тих самих учасників у групах та сприятиме налагодженню комунікації між різними напрямками компанії.

Ротація груп сформована таким чином, щоб кожен учасник зміг взаємодіяти з представниками інших департаментів, що імітує реальні робочі процеси та сприяє кращому розумінню між командами. В ролі модераторів виступлять досвідчені фахівці: психологи та керівники департаментів. Керівники також будуть проходити ротацію, що дасть їм можливість не лише спостерігати за грою в різних групах, але й краще розуміти сильні та слабкі сторони співробітників різних департаментів. Для збереження відкритості і

чесності процесу, марафон буде повністю анонімний як для учасників, так і для керівників-модераторів. Керівники не будуть знати особистість конкретних учасників у групах, а учасники – ідентичність модераторів серед керівництва. І тим самим ми отримаємо ясні очікувані результати:

1.Формування стійких міждепартаментних зв'язків – учасники краще розуміють специфіку роботи колег, вчаться ефективніше взаємодіяти між підрозділами.

2.Виявлення унікальних сильних сторін і зон росту – «рольові ігри» дозволяють проявити особисті якості в дії та отримати рефлексію від колег.

3.Підвищення командної ефективності – спільне проходження завдань зміцнює довіру та згуртованість.

4.Активізація лідерського потенціалу – необов'язкова ієрархічність дозволяє побачити, хто здатен вести за собою команду в неформальних умовах.

5.Поглиблена мотивація через інтерактивний формат – залучення через гру підвищує інтерес та ініціативність.

6.Достовірна інформація для керівництва – керівники отримують дані про поведінкові моделі співробітників, що допоможе у кадрових рішеннях.

7.Навички кризового менеджменту – стресові сценарії виявляють, як працівники поведуться в умовах тиску та невизначеності.

8.Розвиток комунікативної компетентності – ігри вимагають чіткої, структурованої та злагодженої комунікації.

9.Формування культури підтримки – командна взаємодія навчає підтримці, делікатному зворотному зв'язку та емпатії.

10. Стратегічна оцінка потенціалу команди – гра дає змогу HR-відділу адаптувати програми розвитку персоналу згідно з реальними сильними й слабкими зонами.

Такий підхід забезпечить щире взаємодію, виключить упередження і дозволить максимально об'єктивно оцінити комунікативні та професійні навички.

У додатку Г представлено детальний опис кожного заходу тимблдингового марафону «Сильні та слабкі: Гра ролей» та його можливий вплив на згуртованість колективу.



Рис. 3.3. Ігрові сценарії марафону «Сильні та слабкі: Гра ролей»

Джерело: складено автором

На рисунку 3.3 в графічному вигляді представлений сценарій ігрового марафону.

1. Рольова вправа «Сильні та слабкі сторони»

Під час виконання завдання кожен учасник проговорює, чим саме його рольова карта (лідер, аналітик, дипломат, критик або виконавець) допомагає чи заважає у досягненні мети. Це дає змогу одразу побачити, хто природно бере на себе ініціативу, а кому потрібна підтримка. Такий старт задає тон усьому тимблдингу: ми не просто граємо, а вчимося оцінювати й розвивати свої сильні та слабкі сторони.

2. Групова вправа «Завдання на ресурсне управління».

Кожен учасник демонструє свою здатність планувати, аргументуючи, чому саме його рішення відповідно до ролі є оптимальним. Певні ролі (аналітик, лідер) беруть на себе провід, а інші (виконавець, дипломат) показують, як здатні адаптуватися та підтримувати стратегію. У момент

обговорення видно, як команда балансує сильні сторони та долає обмеження, що прямо резонує з вашою темою.

3. Інтерактивне завдання «Швидкий мозковий штурм».

Учасники одразу ж виявляють, хто в їхній ролі легко генерує ідеї, а кому важко структурувати думки під тиском часу. Ролі аналітика та критика проявляють себе через уточнюючі питання та швидкий аналіз, лідери і дипломати - через запал та згуртовування команди. Після фінішу всі бачать, як сильні сторони кожної ролі доповнюють одна одну в креативному процесі.

4. Флешмоб «Сліпий менеджер».

«Сліпий» учасник демонструє, наскільки він довіряє вказівкам свого лідера чи дипломата; інші ж зрозуміють, хто з ролей найчіткіше формулює інструкції. Це миттєво виявляє як комунікативні таланти (дипломат, лідер), так і потребу в підтримці виконавця. Відчуття довіри й відповідальності за підсумковий результат підсилює ключову ідею гри – лише спільно, враховуючи сильні й слабкі сторони, можна дійти мети.

5. Рольова гра «Лідер чи виконавець?»

Лідери ставлять завдання, а виконавці демонструють, наскільки зможуть реалізувати їх із мінімальним керівництвом. У межах групи видно, хто природно делегує і контролює, а хто шукає шанс проявитися самостійно. Такий контраст підкреслює вашу ідею про взаємодоповнюваність ролей і важливість балансу між ініціативою та підтримкою.

6. Психологічна вправа «Мої сильні сторони».

Кожен учасник усвідомлює свою роль через письмове формулювання, а потім пролонгує це в короткому «пітчі» для групи. Тут розкриваються ті якості, які найкраще відповідають їхньому образу - аналітичність, цілеспрямованість або емпатія. Рефлексія підкреслює, що командна сила народжується не з однаковості, а з поєднання різних талантів.

7. Вправа «Знайди свою команду».

За мінімальних підказок учасники самі обирають, з ким вони найефективніше співпрацюватимуть згідно з їхніми ролями. Лідери шукають

виконавців, аналітики - дипломатів, а дипломати - критиків, що підкреслює природні взаємозв'язки. Такий інтуїтивний вибір формує перші мікрокоманди й показує, як у реальній роботі кожна роль потребує партнерів з доповнюваними навичками.

8. Розвиваюча гра «Герой чи антигерой?»

Учасники створюють власний «геройський» аватар або «антигероя», який демонструє найсильніші та найбільш проблемні риси їхньої ролі. Через імпровізацію вони показують, як роль може допомогти або завадити колективу. Саме так гра підкреслює, що в кожному з нас є й сильні, й слабкі сторони, і важливо навчитися ними керувати.

9. Рольова гра «Стратегічний вибір».

Кожен учасник обґрунтовує своє рішення з огляду на роль: аналітик підтверджує його цифрами, лідер - баченням цілі, дипломат - врахуванням інтересів інших. Дебати дозволяють розкрити, хто швидко мислить стратегічно, а кому варто працювати над аналізом. Це чітко демонструє головний меседж: сильні сторони виникають у взаємодії.

10. Імітація переговорів «Перехрестя інтересів».

Учасники ведуть переговори згідно зі своєю роллю: дипломат згладжує конфлікти, критик шукає слабкі місця, лідер підштовхує до результату. Виявляються сильні комунікативні навички та зони, де потрібна практика ведення діалогу. Сам процес показує, що успіх переговорів ґрунтується на балансі ролей і вмінні слухати один одного.

11. Інтерактивна гра «Ланцюг рішень».

Кожен учасник отримує свою частину інформації й відповідно до ролі приймає рішення, не знаючи повної картини. Після кожного кроку стає очевидно, хто добре інтегрує дані й координує команду, а кому бракує бачення цілого. Такий формат ілюструє, як слабкі сторони будь-якого гравця можуть бути компенсовані сильними сторонами колег.

12. Завдання «Криза і реакція».

У стресовій симуляції лідери задають вектор дій, аналітики оцінюють

ризиків, а виконавці - реалізують план. Поступово розкривається, хто впевнено тримає удар, а хто панікує й потребує підтримки. Ця вправа яскраво демонструє: лише спільна відповідальність і розуміння своїх ролей допомагають вибратися з кризи.

13. Гра «Перехрестя рішень».

Партнери в парі по черзі виконують завдання, що імітує багатозадачність у проєкті: один планує, інший виконує. Ролі виявляються через комунікацію та передачу естафети без втрати якості. Це підкреслює вашу ідею: синергія сильних сторін і взаємодопомога при виконанні багатокomпонентних завдань.

14. Вправа «Стратегічна естафета»

Команди по черзі реалізують частини складної стратегічної задачі, де кожен учасник згідно зі своєю роллю має вчасно передати «естафету». Лідери координують, дипломати - узгоджують, критики - перевіряють, виконавці - втілюють. Така естафета чітко демонструє, що успіх залежить від злагодженої роботи всіх ролей у часі.

15. Вправа «Точка росту».

Кожен учасник у своєму контексті визнає одну «слабку» рису і задумується, як саме його роль може над цим попрацювати. Групове обговорення показує, якими ресурсами команди можна скористатися для підтримки. Це підсилює ключову ідею: слабкості перетворюються на точки зростання за допомогою колективного фокусу.

16. Гра «Підтримка під час стресу».

У ситуаціях високого тиску ролі спрацьовують по-різному: хтось бере на себе відповідальність, хтось - емоційну підтримку. Після кожного раунду обговорюється, як саме сильні сторони одних закрили прогалини в інших. Ця вправа підкреслює, що в команді важливо бачити не лише власний потенціал, але й потреби колег.

17. Завдання «Мозковий штурм».

Проявляються креативні ролі (лідер, дипломат), які генерують ідеї, а

аналітики й критики фільтрують їх, додаючи структуру. Кожен бачить, як творчість і аналітика доповнюють одна одну. Це ілюструє, що найкращі рішення народжуються там, де поєднуються різні сильні сторони.

18. Вправа «Сильні комунікації».

Кожен етап гри висвітлює, хто вміє лаконічно формулювати думку (дипломат), а хто більше «занурюється» в деталі (аналітик). Лідери координують обмін інформацією, а критики ставлять уточнюючі запитання. Така вправа акцентує, що ефективна комунікація - це баланс між різними стилями спілкування.

19. Рольова гра «Мої сильні сторони в команді».

Учасники демонструють свою роль у конкретній міні-ситуації, а група оцінює, наскільки ефективно ця поведінка працює на загальний результат. Це розкриває, як кожна сильна сторона виглядає в дії. Такий досвід закріплює розуміння цінності кожної ролі для успіху команди.

20. Вправа «Довіра через підтримку».

Учасники чергуються у ролях того, хто веде, і того, хто підтримує, перебуваючи в «слабкій» позиції. Поступово розкривається, як підтримка однієї ролі посилює роботу іншої. Це підсилює ідею, що без довіри неможливо реалізувати можливості сильних сторін.

21. Інтерактивна гра «Командний портрет».

Кожен учасник додає свій «штрих» - графічний чи словесний опис до спільного портрету, відповідаючи з позиції своєї ролі. Відразу видно, які риси домінують і як вони гармоніюють. Такий візуальний підхід робить зрозумілим, що команда - це сума різних, але доповнювальних талантів.

22. Мотиваційна вправа «Досягнення і недосягнення».

Учасники вказують приклади, де їхня роль давала максимальний ефект і де вона не справлялася. Це дозволяє відкрити як сильні сторони, так і слабкі місця конкретних ролей. Обговорення підтверджує, що тільки через чесний аналіз можна побудувати справжню команду.

23. Вправа «Аналіз сильних сторін».

Підсумкове обговорення висвітлює, хто в якій ролі проявився найкраще і як це вплинуло на результати. Ролі стають зрозумілими кожному - від лідера до виконавця. Такий заключний аналіз фокусується на темі тимблдіingu і дає чітке уявлення, на яких точках зосередитися далі.

24. Підсумкова гра «Переговори».

У фінальній симуляції кожен використовує навички своєї ролі: лідери ведуть процес, аналітики аналізують дані, дипломати гаслять напруження. Застосування всього арсеналу ролей одночасно показує, наскільки команда стала згуртованою. Це ефектне завершення, яке підкреслює: лише взаємодія сильних і слабких сторін веде до успіху.

25. Завершальна рефлексія «Шлях до успіху».

Кожен учасник підсумовує, як його роль розвинулась і які нові компетенції він набув. Обговорення показує, як тимблдінг допоміг перетворити слабкості на точки росту. Таким чином закріплюється головна ідея: команда стає сильною там, де кожна роль знайде своє місце.

Отже даний марафон формулює більш міцні міждепартаментні зв'язки, розуміння специфіки роботи колег з інших напрямків. Проявляє виявлення унікальних сильних сторін і зон росту як індивідуально, так і командно. Підвищення рівня командної взаємодії та мотивації через інтерактивний формат. Надання керівництву достовірної інформації для подальшого розвитку персоналу і оптимізації процесів.

Цей марафон стане важливим кроком у розвитку корпоративної культури ПрАТ «МХП», формуючи команду, яка здатна успішно долати будь-які виклики сучасного бізнес-середовища. Але даний марафон може мати свої плюси та мінуси (рис. 3.4).

ПЕРЕВАГИ впровадження



НЕДОЛІКИ впровадження



Рис. 3.4. Переваги та недоліки марафону
«Сильні та слабкі: Гра ролей»

Джерело: складено автором

Переваги впровадження:

1.Покращення командної взаємодії – сприяє формуванню міцних зв'язків між співробітниками з різних департаментів, що покращує комунікацію та взаєморозуміння в робочому процесі.

2.Виявлення сильних і слабких сторін – керівники отримують об'єктивні дані про потенціал працівників та сфери, які потребують розвитку, що допомагає планувати навчання та мотивацію.

3.Розвиток лідерських і комунікативних навичок – інтерактивний формат стимулює співробітників проявляти ініціативу, приймати рішення та ефективно працювати в команді.

4.Анонімність і конфіденційність – забезпечує чесність і відкритість учасників, зменшує страх перед оцінкою та упередження з боку керівництва.

5.Міждепартаментна ротація – розширює кругозір працівників, допомагає краще розуміти специфіку роботи інших підрозділів та сприяє крос-функціональній співпраці.

6. Мотивація через ігровий формат – робить процес розвитку цікавішим і менш формальним, що підвищує залученість співробітників

Недоліки які можуть виникнути:

1. Тимчасове зниження продуктивності – залучення персоналу декілька разів на місяць протягом 1 року може вплинути на поточні завдання.

2. Складність логістики та координації – потребує детального планування ротацій, сесій і супроводу модераторів.

3. Опір формату з боку частини учасників – деякі можуть сприймати марафон скептично або уникати активної участі.

4. Обмежена глибина діагностики – проведений марафон не може повністю замінити комплексні професійні оцінки, тому результати слід розглядати як додатковий інструмент.

5. Ризик психологічного навантаження – для інтровертів або менш досвідчених учасників ролі можуть бути емоційно складними.

Для керівників і команд ПрАТ «МХП» даний тимблдинговий марафон повинен бути чітко обґрунтований, щоб продемонструвати його доцільність і очікувану ефективність:

Загалом, переваги такого тимблдингового марафону значно переважають потенційні недоліки, особливо при якісній організації та підтримці керівництва.

3.3. Розрахунок економічної ефективності заходу та його вплив на діяльність ПрАТ «МХП»

Тимблдинговий марафон «Сильні та слабкі: Гра ролей» структурно складається з 25 ігрових заходів, в яких учасники поступово занурюються в різні робочі ситуації й через колективне занурення в ролі зміцнюють довіру та поглиблюють взаєморозуміння. В таблиці 3.1 здійснено розрахунок витрат на впровадження даного заходу.

**Витрати на впровадження тимблдингового марафону
«Сильні та слабкі: Гра ролей» у ПрАТ «МХП»**

№ пп	Стаття витрат	Вартість
1	Оренда залу та простору	860000
2	Друк матеріалів та концтовари	280000
3	Реквізити та ігрові набори	189000
4	Аудіо-відео обладнання і фотозона	190000
5	Кейтеринг (кава-брей та обіди)	200000
6	Транспорт	168000
8	Фонд оплати праці штатного HR-спеціаліста за модерацію	23760
9	Фонд оплати праці штатного Психолога за модерацію	21600
10.1	Премія для HR-спеціаліста (10% від заробітної плати щомісячно в розрахунку на 1 рік)	28512
10.2	ЄСВ за 1 рік роботи HR-спеціаліста	12022,56
10.3	Премія для психолога (10% від заробітної плати щомісячно в розрахунку на 1 рік)	25920
10.4	ЄСВ за 1 рік роботи психолога	10929,6
11	Загальну суму витрат	2009744,16

Джерело: складено автором

Таким чином, загальний обсяг бюджету на проведення тимблдингового марафону «Сильні та слабкі: Гра ролей» ПрАТ «МХП» становить 2009744,16 грн.

Для дослідження застосуємо наступний алгоритм:

1. Визначення приросту продуктивності праці співробітників ПрАТ «МХП» на основі експертних оцінок після проведеного марафону «Сильні та слабкі: Гра ролей»

2. Перевірка експертних прогнозів за допомогою обчислення коефіцієнта варіації відповідно до встановленої формули:

$$CV_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де \bar{x} – середнє значення прогнозованого приросту показника; σ – середнє квадратичне відхилення прогнозованого приросту показника x (продуктивності праці), що визначається за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (3.2)$$

де x_i – значення прогнозованого приросту показника x , надане i -м експертом, загальна кількість яких дорівнює n .

Відповідно до статистичних стандартів, якщо коефіцієнт варіації (відношення середньоквадратичного відхилення до середнього значення) не перевищує 33 %, то набір експертних оцінок вважається однорідним. Якщо ж цей показник перевищує 33 %, вважають, що узгодженість думок недостатня, і такі оцінки вважаються ненадійними [17;18].

3. Для подальшого аналізу спочатку проранжуємо отримані прогнози приросту показника. Потім, застосовуючи формулу стандартного розподілу ймовірностей, обчислимо зважений очікуваний прогноз приросту продуктивності праці.

$$x_{\text{прогноз}} = \frac{П + 4 \times В + О}{6}, \quad (3.3)$$

де в якості $П$ (песемістичний), $В$ (вірогідний), $О$ (оптимістичний) прогнози приросту показника x .

Відповідно до описаного алгоритму до оцінки було залучено сім фахівців, які володіють необхідними знаннями та розуміють специфіку діяльності ПрАТ «МХП». У таблиці 3.3 наведені результати розрахунків за першими двома кроками алгоритму, а також обчислений коефіцієнт варіації, що відображає ступінь узгодженості їхніх прогнозів.

Оскільки значення коефіцієнта варіації (див. табл. 3.2) підтверджує надійність отриманих оцінок, далі, використовуючи формулу (3.2), розрахуємо очікуване значення приросту продуктивності праці співробітників ПрАТ «МХП» на основі даних із цієї таблиці.

$$x_{\text{прогноз}} = \frac{0,014 + 4 * 0,022 + 0,030}{6} = 0,022\%$$

Таким чином, реалізація заходу «Сильні та слабкі: Гра ролей» має забезпечити зростання продуктивності праці на рівні 0,022 %. Вважаючи, що такий приріст відобразиться безпосередньо на чистому доході, який у 2024 році становив 46793252 тис. грн., обчислимо відповідне збільшення виручки за наступний рік.

$$46793252 \times 0,000220 = 10294,52 \text{ (тис. грн.)}$$

В 2024 році повні витрати ПрАТ «МХП» становили 47921463 тис грн., з них змінні – 28752877,8 тис. грн., (60%) постійні – 19168585,2 тис. грн. (40%) Змінні витрати матимуть приріст у розмірі:

$$28\,752\,877,8 \times 0,000220 = 6325,6 \text{ (тис. грн.)}$$

В плановому періоді у зв'язку із впровадженням заходу у підприємства з'являться додаткові поточні витрати в розмірі 2009744,16 грн., (цю суму потрібно поділити на 1000) тобто повні витрати ПрАТ «МХП» збільшаться на:

$$6325,6 + 2009,74426 = 8335,34426 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина повних витрат з врахуванням приросту буде наступною:

$$47921463 + 8335,34426 = 47929798,34426 \text{ (тис. грн.)}$$

Таблиця 3.2

**Розрахунок приросту продуктивності праці персоналу ПрАТ «МХП» від впровадження марафону
«Сильні та слабкі: Гра ролей» та оцінка узгодженості експертних оцінок**

<i>Експерти</i>	<i>1-й</i>	<i>2-й</i>	<i>3-й</i>	<i>4-й</i>	<i>5-й</i>	<i>6-й</i>	<i>7-й</i>	<i>Разом</i>
Прогноз приросту продуктивності праці (x), %	0,018	0,030	0,020	0,022	0,027	0,029	0,014	
Середнє значення	0,023							
Відхилення x від середнього значення	-0,005	0,007	-0,003	-0,001	0,004	0,006	-0,009	0,009
Квадрат відхилення	0,00002	0,00005	0,00001	0,00000	0,00002	0,00004	0,00008	0,00014
Сума квадратів відхилень x	0,0002							
Середнє квадратичне відхилення x	0,0056							
Коефіцієнт варіації, %	24,4							
Медіанний ряд	0,014 (min)	0,01800	0,02000	0,022 (middle)	0,02700	0,02900	0,030 (max)	

Джерело: складено автором

Фінансовий результат збиток ПрАТ «МХП» зменшиться на:

$$10294,52 - 8335,34426 = 1959,17574 \text{ (тис. грн.)}$$

Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток), який в 2024 році складав 653734 тис. грн. зменшиться до:

$$653\,734 - 1959,17574 = 651774,82426 \text{ (тис. грн.)}$$

Щоб детально проаналізувати економічну доцільність заходу, насамперед визначимо обсяг поточних інвестицій, необхідних для його проведення. Оскільки захід не передбачає придбання додаткових основних засобів або капітальних вкладень, всі інвестиції покриваються за рахунок збільшення обігових коштів. Згідно з фінансовою моделлю, приріст обігових коштів дорівнює 6 % від приросту змінних витрат, які, у свою чергу, зросли на 85 % порівняно з базовим рівнем.

$$ПІ = 6325,6 \times 0,06 \times 0,85 = 322,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий грошовий потік від заходу еквівалентним приросту чистого прибутку, який отримується в результаті його впровадження, іншими словами, ЧГП дорівнюватиме 1606,53 тис. грн.

$$ЧГП = 1959,17574 \times (1 - 0,18) = 1606,53 \text{ (тис. грн.)}$$

Визначимо нинішню вартість майбутніх грошових потоків за допомогою наступної формули:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + \dots + HB_N = ЧГП \times (\alpha_1 + \alpha_2 + \dots + \alpha_N), \quad (3.4)$$

де i та N – рік та термін економічного життя проєкту відповідно; α_i – коефіцієнт приведення i -го року, який обчислюється за формулою:

$$\alpha_i = 1 \div (1 + p)^i, \quad (3.5)$$

де p – ставка дисконту на рівні облікової ставки Національного банку України в сукупності з відсотком за галузевий ризик (на момент дослідження – 17%).

Впровадження заходу «Сильні та слабкі: Гра ролей» не потребує від ПрАТ «МХП» капітальних вкладень, отже термін економічного життя проєкту можна визначити як 2 роки, оскільки передбачаємо його швидку окупність. Отже, наступним кроком розраховуємо як буде змінюватись коефіцієнт приведення продовж двох років

$$1 \text{ рік: } \alpha_i = 1/(1 + 0,17)^1 = 0,8547$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_i = 1/(1 + 0,17)^2 = 0,7305$$

Таким чином, нинішня вартість майбутніх грошових потоків для проєкту, в ПрАТ «МХП», буде розраховуватися наступним чином:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 1606,53 \times (0,8547 + 0,7305) = 2546,67 \text{ (тис. грн.)}$$

Чисту нинішню вартість грошових потоків розрахуємо за формулою:

$$ЧНВ = \sum_{s=1}^N HB_s - ПП \quad (3.6)$$

$$ЧНВ = 2546,67 - 322,6 = 2224,07 \text{ (тис. грн.)}$$

Дисконтований період окупності коштів у проєкт обчислимо за

формулою:

$$ПО_{Д} = \frac{ПІ}{\sum_{i=1}^N НВ_i \div N} \quad (3.7)$$

$$ПО_{Д} = \frac{322,6}{2224,07/2} = 0,29 \text{ (року)}$$

Індекс доходності за проектом визначимо за формулою:

$$ІД = ЧНВ \div ПІ \quad (3.8)$$

$$ІД = 2224,07/322,6 = 6,894$$

Індекс прибутковості за проектом обчислимо як:

$$ІП = \sum_{i=1}^N НВ_i \div ПІ \quad (3.9)$$

$$ІП = 2546,67/322,6 = 7,894$$

В табл. 3.3 наведено розраховані вище показники економічної ефективності проведення тимблдингового марафону «Сильні та слабкі: Гра ролей» на ПрАТ «МХП».

Впровадження даного заходу на розглянутому підприємстві є обґрунтованим і повністю виправданим з економічної точки зору. Початкова інвестиційна сума невелика і складає 322,6 тис. грн. ПрАТ «МХП» отримає чистий грошовий потік у розмірі 1606,53 тис. грн., а чиста вартість його майбутніх грошових потоків становитиме 2224,07 тис. грн.

Показники економічної ефективності проведення тимблдингового марафону на ПрАТ «МХП»

№ пп	Показники	Величина
1	Початкова сума інвестицій, тис. грн.	322,6
2	Чистий грошовий потік, тис. грн.	1606,53
3	Чиста нинішня вартість майбутніх грошових потоків, тис. грн.	2224,07
4	Дисконтований період окупності, років	0,29
5	Індекс доходності	6,894
6	Індекс прибутковості	7,894

Джерело: складено автором

Витрати на захід окупляться менше ніж за півроку (0,29 року). Обидва показники економічної ефективності – індекс доходності (6,894) та прибутковості (7,894) – демонструють позитивні значення, що свідчить про ефективність запропонованого заходу.

Враховуючи раніше проведені розрахунки, оцінемо вплив тимблдингового марафону «Сильні та слабкі: Гра ролей» на ключові показники господарської діяльності підприємства за даними таблиці 3.4.

**Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності
ПрАТ «МХП»**

№	Показники	Базовий рік	Планові зміни (абсолютне відхилення, тис. грн.)	Планові зміни (відносне відхилення, %)	Плановий рік
1	Чистий дохід від реалізації продукції	46793252	10294,52	0,022	46803546,5
2	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	47921463	8335,344	0,017	47 929 798,344
3	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток)	- 653734	1959,17574	0,300	-651774,82426

Джерело: складено автором

Отже, впровадження даного заходу принесе ПрАТ «МХП» переваги, такі як:

- зростання доходу на 10294,52 тис. грн засвідчує, що підвищена залученість і мотивація команди сприятимуть активнішому просуванню продукції на ринок.

- збільшення витрат на 8335,344 тис. грн є виправданою інвестицією у розвиток корпоративної культури й довгострокову стійкість бізнесу.

- операційний прибуток зросте на 1959,17574 тис. грн. що свідчить про оптимізацію внутрішніх процесів і дасть змогу зменшити збиток підприємства від операційної діяльності.

Таким чином, захід з тімблдіingu створює міцний фундамент для подальшого зростання підприємства.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було розглянуто сутність тимблдингу як процесу створення ефективних команд, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. Визначено, що успішність підприємства безпосередньо залежить від результативності працівників, а командна робота дозволяє максимізувати потенціал кожного учасника. Представлено різні підходи до визначення поняття «команда». Підкреслено роль лідерства у формуванні команд та важливість ефективної взаємодії між підрозділами задля досягнення результатів. На історичному огляді показано виникнення тимблдингу, починаючи з дослідження Хоторна у 1920-х роках та розвитку практичних методів згуртування у Великій Британії у 1950-х роках. Виявлено, що сучасні тенденції тимблдингу трансформуються під впливом діджиталізації та дистанційної роботи, що сприяє популяризації онлайн-форматів. Проведено аналіз визначень тимблдингу, які узагальнюють його як процес об'єднання окремих працівників у єдину команду із спільними цілями та цінностями. Виокремлено характерні риси тимблдингу, серед яких ефективна комунікація, відчуття приналежності, зворотний зв'язок, чітка структура, досяжні цілі та орієнтація на рішення. Наголошено, що тимблдинг дозволяє аналізувати стан робочої групи та визначати напрями покращення її діяльності. Окреслено основні принципи організації тимблдингу, які полягають у встановленні цілей, залученості команди, відповідальності учасників, визначенні стимулів, підвищенні кваліфікації та проактивності. Показано, що чіткість цілей сприяє зниженню конфліктності, налагодженню комунікації та зосередженню команди на результаті. Розкрито види методів тимблдингу за тривалістю, локацією, дистанцією взаємодії, фізичним навантаженням та характером проведення, що дає можливість підбирати заходи відповідно до потреб колективу. Підкреслено значущість організації заходів із урахуванням фізичних можливостей та інтересів учасників, щоб залучити кожного працівника та забезпечити позитивний досвід.

Охарактеризовано роль «team spirit» як ключового феномену, що забезпечує згуртованість колективу та підсилює довіру між учасниками. Виокремлено важливість адаптації тімбілдінгових заходів в умовах пандемії COVID-19, коли дистанційний формат став основним засобом підтримки командного духу. Охарактеризовано вплив нестабільного середовища на ефективність командної роботи через поняття VUCA, яке включає мінливість, невизначеність, складність, двозначність. Проаналізовано різні чинники нестабільності, такі як економічні кризи, політичні конфлікти, технологічні зміни, пандемії та стихійні лиха, які впливають на діяльність підприємств. Визначено, що у нестабільних умовах виникає потреба у гнучкому лідерстві, здатності швидко приймати рішення та підтримувати психологічний стан працівників. Показано, що тімбілдінг у кризових умовах сприяє зміцненню мікроклімату, розвитку лідерства, заохоченню співпраці та добробуту персоналу. Отже, узагальнення теоретичних аспектів тімбілдінгу дозволяє зробити висновок про необхідність системного підходу до командування задля забезпечення стійкості та ефективності організації в умовах нестабільності.

У другому розділі проведено детальний аналіз організації тімбілдінгу на підприємстві ПрАТ «МХП». Розглянуто організаційно-економічні аспекти розвитку компанії. Компанія демонструє здатність до диверсифікації виробництва та інвестицій у зелену енергетику. Незважаючи на скорочення доходів у 2024 році, оптимізація собівартості дозволила значно збільшити валовий прибуток. Значне зростання фонду оплати праці та продуктивності праці вказує на успішну стратегію управління персоналом. Водночас зростання адміністративних і збутових витрат вказує на необхідність подальшої оптимізації накладних витрат. Аналіз кадрового складу за 2023-2024 роки показав суттєве зменшення чисельності працівників через мобілізаційні процеси та структурні скорочення. Гендерна структура змінилася у бік збільшення частки жінок, оскільки мобілізація торкнулася переважно чоловіків. Вікова структура персоналу також трансформувалася,

зростання частки працівників до 25 років підтверджує залучення молодих кадрів. Спад чисельності працівників середнього та старшого віку вказує на пошук нових підходів до управління досвідом. Зменшення кількості робітників і спеціалістів та зростання частки службовців свідчить про зміни в організаційній структурі. Рух кадрів у 2024 році характеризувався зниженням прийому нових працівників та підвищенням плинності кадрів. Незважаючи на кризи, підприємство зберігає стабільний рівень постійності кадрів, що свідчить про ефективну кадрову політику. Тімблдінгові ініціативи зберегли ефективність з моменту пандемії до повномасштабного вторгнення. Програма «МХП Поруч» стала прикладом комплексної підтримки мобілізованих працівників та їхніх сімей. Аутсорсингові та внутрішні заходи, зокрема інтеграція українських традицій і волонтерські ініціативи, зміцнили командний дух. Ефективність тімблдингу вимірюється за допомогою eNPS, який у 2024 році досяг високого позитивного показника. Загалом, у другому розділі доведено, що системний підхід до тімблдингу сприяє стійкості колективу та адаптації підприємства до нестабільних умов.

У третьому розділі ми розглянули, з яким інструментарієм світові компанії долають кризові виклики через тімблдінг, і на основі цього випрацювали власну модель —марафон «Сильні та слабкі: Гра ролей» для ПрАТ «МХП». Зарубіжні приклади показують, що навіть за умов невизначеності (економічної кризи, пандемії чи воєнних реалій) саме командоутворення стає тим «м'яким» фактором, який підтримує майже всі бізнес-процеси. У європейських і азійських компаніях містяться цінні уроки: від віртуальних ігор і гібридних воркшопів до участі в соціальних проєктах, що водночас зміцнюють внутрішні стосунки й підтримують репутацію на ринку. І хоча формат цих заходів досить різноманітний, у всіх них простежується спільна думка: тімблдінг у кризі – це не просто розваги чи рекламні події, а довготривала інвестиція в єдність співробітників, де кожен отримує нагоду розкрити свої приховані ресурси і відчути опору колег у складні моменти.

Впровадження марафону «Сильні та слабкі: Гра ролей» для ПрАТ «МХП» – побудовано саме на ідеї, що лише через поступову зміну ролей і взаємодію в різних робочих сценаріях можна виявити реальні сильні сторони працівників і вчасно підтримати тих, чий потенціал наразі не до кінця розкритий. Протягом року учасники отримають змогу спочатку встановити довіру, поступово опанувати елементи стратегічного мислення й навички кризового реагування, а потім разом підбити підсумки й закріпити найважливіші «уроки». Водночас анонімність і ротація як серед учасників, так і серед модераторів (HR-фахівців і психологів) дозволить виключити будь-які страхи перед упередженням і створити чесне середовище, де кожен прагне до розвитку, а не до захисту власного статусу. Економічний блок показав, що навіть за гіршими припущеннями очікуваний приріст продуктивності персоналу хоча й невеликий (0,022 %), усе ж забезпечить більше ніж 10 млн грн чистого доходу протягом наступного року. Навіть з урахуванням додаткових витрат і підвищених змінних витрат, виграш у прибутку й короткий дисконтований термін окупності (менше ніж півроку) роблять цей проєкт цілком доцільним.

Відтак тимбідінговий марафон не лише допоможе колективу ПрАТ «МХП» стати більш згуртованим у нестійких умовах, а й принесе чітко відчутний фінансовий ефект і дасть змогу впевненіше дивитися в майбутнє, залучаючи своїх працівників до подальшого розвитку компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1.Аблязов Р.А. Падурець Г.І., Чудаєва І.Б. Командний менеджмент : навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2008. URL: http://ped.kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/20_2016_ch_1.pdf.

2. Алещенко Л. ТИМБІЛДІНГ У ВІДДАЛЕНИХ КОМАНДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 128–134. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-128-134-alyeshhenko.pdf>.

3.Армстронг М. Менеджмент: методи і прийоми / пер. з англ. О.О.Чистякова. 3-е изд. Київ: Знання-Прес, URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/issue/download/10.04.2020/269>.

4. Безпалько О. В., Гринюк Ю. М., Редька О. В. (2024). Гнучкий робочий графік на підприємстві: законодавче регулювання та особливості впровадження в HR-практику. *Наукові праці НУХТ*, 30(2), 94—105. DOI: 10.24263/2225-2924-2024-30-2-9 URL: https://drive.google.com/file/d/1fkOCnkd_LW5HPm9Xu-SwqvBSEGU6eeot/view.

5. Безпалько О. В., Секретарук Т. В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ТИМБІЛДІНГУ В МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ: ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ. ст. 580. URL: <https://sci-conf.com.ua/iv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-research-modern-challenges-and-future-prospects-18-20-11-2024-myunhen-nimechchina-arhiv/>. Дата звернення: 10.05.2025р.

6. Безпалько О.В., Мишко К.Д. Корпоративна культура та її вплив на продуктивність персоналу. Науковий збірник «InterConf+» , 52(229), Р.69–74. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.12.2024p>.

7. Березянку Т. В., Харін О. С. Теоретичні підходи та практична реалізація доброчинності у форматі корпоративної соціальної

відповідальності. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

8. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. URL: <http://padabum.com/d.php?id=50054>.

9. Види тимбилдингу. *nic.ua*. URL: <https://info.nic.ua/uk/blog-uk/teambuilding-2/> (дата звернення: 29.05.2025).

10. Вікіпедія. МХП (компанія): історія та ініціативи. 2025. URL: <https://surl.li/hhncjo>.

11. Гринюк Ю.М., Репей Б. А. Зарубіжні дослідження причин плинності та практики стабілізації руху персоналу. Science, research, development. Economy. Management State and Law № 14. 27-28.02.2019. London. St. 10-12.

12. Драган О. І. Формування кадрової безпеки у системі соціально-економічної безпеки підприємства. Modern directions of scientific research development : The 8 th International scientific and practical conference, January 26-28, 2022. VoScience Publisher, Chicago, USA. 2022. С. 905-910.

13. Драган О. І., Мурай А. С. Перспективи використання інформаційних технологій у навчанні персоналу підприємства. Science and Practice: Implementation to Modern Society : Scientific Collection «InterConf» : with the Proceedings of the 8 th International Scientific and Practical Conference, December 26-28, 2020. Manchester, Great Britain : Peal Press Ltd., 2020. P. 329-335.

14. Драган О. І., Рудова А. Я. Удосконалення системи стрес менеджменту підприємства в умовах невизначеності. Інфраструктура ринку. 2023. Випуск 70. С. 78-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-14>.

15. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 46. С. 45-50. URL: <http://www.market-infr.od.ua/46-2020>. DOI: 10.32843/infrastructure46-7.

16. Драган О., Дегтяр А. Оцінювання персоналу на підприємстві:

теоретичний підхід. The basis for the further movement of scientific knowledge : VIII Міжн. наук.-практ. конф. 21.02.2023. Дрезден, Німеччина, 2023. С. 13-16. URL: [The-basis-for-the-further-movement-of-scientific-knowledge.pdf\(intersci.eu\)](https://intersci.eu/The-basis-for-the-further-movement-of-scientific-knowledge.pdf).

17. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с.

18. Економіка праці та соціально-трудова відносина : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с.

19. Етапи створення та розвитку команд: модель Брюса Такмана. *Pravokator*. URL: <https://pravokator.club/publikatsiyi/etapy-stvorennya-ta-rozvytku-komand-model-bryusa-takmana/> (дата звернення: 28.05.2025).

20. ЗАЙЦЕВ І. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Збірник наукових статей студентів денної форми навчання, які здобувають освітній ступінь «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізацій: «Управління бізнесом», «Менеджмент персоналу» і «Торговельний менеджмент»*. 2021. Ч. 2. С. 43–50. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/1a668df7c2c29fdd2c97b7d632a1d16e.pdf#page=43>.

21. Іванова К. Доки всі вдома. Як ІТ-компанії налаштовують тимбілдинг в дистанційному форматі – *Forbes.ua*. *Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/company/doki-vsi-vdoma-31122020-808> (дата звернення: 30.05.2025).

22. Калинець, К.С. Сутність та особливості формування управлінської команди. URL: <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf>

23. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «ТІМБІЛДИНГ ТА РОЗВИТОК КОМАНДИ». *Наукова бібліотека*. URL: <https://salo.li/47d9fCC> (дата звернення: 29.05.2025).

24. Мазник Л. В., Драган О. І., Турчина М. П. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1988>. DOI:

10.32782/2524-0072/2022-45-80.

25.Миколайчук І.П., Остапенко М. О. Методичний підхід до формування проектної команди на засадах SCRUM-технології. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2019. №1. с.53-57.

26.Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів ВНЗ. – 3-тє вид., випр. і доп. URL:<http://www.stu.cn.ua/media/files/fvv/281-mag.pdf>.

27. МХП Поруч. Працюємо заради Перемоги | МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/mhp-poruch> (дата звернення: 07.05.2025).

28. МХП. Latifundist.com. URL: https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 06.05.2025).

29.МХП. Ініціативи МХП: підтримка команд у кризовий період. 2023. URL:<https://www.facebook.com/mhpUKR/posts/pfbid0BFXHHcVsQAm9Qeij9cMGZprPbaYg1nETCSYvZi5quaVjk5NhEEjiKBr3rBHbfHQsl> (дата звернення: 07.05.2025).

30. МХП. Командоутворювальні ініціативи МХП у воєнний час. Слава Україні. 2023. URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 02.05.2025).

31. МХП. Крок до енергетичної незалежності України. 2023. URL: <https://mhp.com.ua/uk/press-releases/krok-do-enerhetychnoi-nezalezhnosti-Ukrainy> (дата звернення: 02.05.2025).

32. МХП. М'ясомаркети серед лідерів за кількістю відкритих магазинів у 1 півріччі 2023 року. 2023. URL: <https://mhp.com.ua/uk/press-releases/myasomarketi-sered-lideriv-za-kilkistyuv-vidkritih-magaziniv-u-1-pivrichchi-2023-roku>, звернення 02.05.2025р.

33. МХП. Про МХП: діяльність та ініціативи компанії. 2023. URL: <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/about-mhp> (дата звернення: 05.05.2025).

34. Овадюк. В.О., Драган О.І. Сучасні тренди розвитку HR-менеджменту компаній. The 2nd International scientific and practical conference

“Science and society: modern trends in a changing world” (January 22-24, 2024) MDPC Publishing, Vienna, Austria. 2024. 662 p. С.616-622. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/SCIENCE-AND-SOCIETY.-MODERN-TRENDS-IN-A-CHANGING-WORLD-22-24.01.24.pdf>.

35. Організація свята для МХП від Ambient Event House. Surli.cc - shortened links service from Surli. URL: <https://surli.cc/zewbem> (дата звернення: 09.05.2025).

36. Організація свята для МХП від Ambient Event House. Івент агентство Ambient Event House - організація свят в Україні. URL: https://ambient.com.ua/mhp_shishkinn (дата звернення: 10.05.2025).

37. ПРАТ "МХП" - Фінансова звітність за 2024 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/25412361/yearly-finances?current_year=2024#google_vignette (дата звернення: 02.05.2025).

38. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» : веб-сайт [Електронний ресурс]. Про компанію. URL : <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>. Отримано 28 травня 2025 р.Звернення 02.05.2025р.

39. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» : веб-сайт [Електронний ресурс]. Company MHP summed up corporate volunteering results for 2022 : 24 січня 2023 р. URL : <https://mhp.com.ua/en/press-releases/kompaniya-mkhp-pidbila-pidsumki-korporativnogo-volonterstva-za-2022-rik>. Дата звернення: 12.05. 2025 р.

40. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» : веб-сайт. Наші бренди : ТМ «Легко» (n.d.). Отримано 28 травня 2025 р. URL : <https://mhp.com.ua/uk/nashi-brendy/tm-legko>. Дата звернення: 07.05.2025р.

41. САКУН Л., СУХОМЛИН Л., ШИШЛОВА Ю. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПРОЄКТУВАННЯ В УМОВАХ ЗМІН. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 1. С. 32–40. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-5> (дата звернення: 29.05.2025).

42. Такман, «Послідовність розвитку в малих групах», *Психологічний вісник*, вип. 63, № 6, с. 384-399.
Доступно: <http://dx.doi.org/10.1037/h0022100>: 17.

43. Тарасюк О. В. Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 51–63. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-51-63](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63) (дата звернення: 29.05.2025).

44. Теоретико-прикладні підходи до формування соціальної відповідальності підприємств харчової промисловості : колективна монографія / За ред. проф. О. І. Драган, проф. Н. С. Скопенко. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 295 с.

45. Тімблдінг;квести. Звіти_2024. Surl.lu - link cutter from Surli. URL: <https://surl.lu/hhlxgv> (дата звернення: 10.05.2025).

46. Тімблдінг види - тімблдінгове агентство "Bragarnik&Co". Тімблдінг у будь-якій точці світу - team building agency "Bragarnik&Co". URL: <https://bragarnik.com/vidy-timbilinga> (дата звернення: 29.05.2025р).

47. Укрінформ : веб-сайт [Електронний ресурс]. Прийняти, як свого : чому сучасні компанії цінують новачків : 29 червня 2021 р. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-yakisne-zhyttia/3272001-prijnati-ak-svogo-comu-sucasni-kompanii-cinuut-novackiv.html>. Дата звернення: 12.05.2025р.

48. Халахур Ю. ТІМБЛДІНГ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71> (дата звернення: 21.05.2025).

49. ЧАЙКОВСЬКА М., ПУШКА О. ПЕРЕВАГИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТІМБЛДІНГУ ЯК ЧИННИКА ЗГУРТУВАННЯ КОЛЕКТИВУ. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/287ffac0-da27-4be8-9954-7397835b840a/content>.

50. Adair J.E., Thomas N. The John Adair Handbook of management and leadership. London: Thorogood, 2004. URL: http://kolegjifama.eu/material/Biblioteka%20Elektronike/Handbook_of_Management_and_Leadership.pdf.

51. AgroPortal.ua : веб-сайт. МХП за час війни сплатив 18,2 млрд грн податків : 13 лютого 2025 р. URL : <https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/mhp-za-chas-viyni-splativ-18-2-mlrd-grn-podatkiv>. Дата звернення 05.05.2025р.

52. Best Corporate Events. A Minute 2 Win It: тимбилдингова програма. 2025. URL: <https://bestcorporateevents.com/programs/a-minute-2-win-it> (дата звернення: 28.05.2025).

53. Best Corporate Events. Топ-10 трендів у корпоративних заходах і тимбилдингу на 2025 рік. 2025. URL: <https://bestcorporateevents.com/the-top-10-trends-in-corporate-events-and-team-building-for-2025> (дата звернення: 28.05.2025).

54. Carlos C. N. M. Team building in organizations working remotely during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)*. 2021. Volume 04, no. 9. P. 40–43. URL: <http://www.ijlrhss.com/paper/volume-4-issue-9/5-HSS-1109.pdf>.

55. Case Study: How Google handles hybrid working - Griet Deca. Griet Deca. URL: <https://www.grietdeca.be/en/case-study-how-google-handles-hybridworking/> (date of access: 29.05.2025).

56. Sensor.NET. Новини про діяльність МХП: командна робота та ініціативи. 2023. URL: https://sensor.net/biz/tag/9704/mhp/top_news/page/1 (дата звернення: 02.05.2025)

57. Daoud J. How to Be an Effective Leader in Decision Making in an Unstable Environment. *Just a moment...* URL: <https://salo.li/5deBbFb> (date of access: 29.05.2025).

58. Double the fun, double the learning with Beat the Box and Go Team. Biz Group Team Building, UAE. URL: <https://www.teambuildingwithbiz.com/case->

studies/casestudy-btb-gt-dtsa (date of access: 29.05.2025).

59.Elevatorist.com : веб-сайт. МХП — вертикально інтегрований агропромхолдинг (n.d.). Отримано 28 травня 2025 р. URL : https://elevatorist.com/kompanii/124-mhp?utm_source=chatgpt.com.. Звернення 07.05.2025

60.Facebook.com : соціальна мережа [Електронний ресурс]. МНР УКР – фото (публікація) (n.d.) : https://www.facebook.com/mhpUKR/photos/a.1560472270911107/2780851412206514/?type=3&source=48&_rdr. Дата звернення: 11.05.2025р.

61.General Mills | Team Building Case Study | Let's Roam. City Scavenger Hunts | Wander With Purpose | Let's Roam. URL: <https://www.letsroam.com/team-building/case-studies/general-mills> (date of access: 29.05.2025).

62.Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them / Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. 1st Edition. 2019. С. 256.

63.HappyMonday.ua : веб-сайт [Електронний ресурс]. «Робота в МХП» (n.d.). URL : <https://happy monday.ua/company/mhp>. Дата звернення: 08.05.2025р.

64.Hogarty S. Nine characteristics of great teamwork. *WeWork*. URL: <https://www.wework.com/ideas/professional-development/management-leadership/nine-characteristics-of-great-teamwork> (date of access: 25.05.2025).

65.Importance of team building in an Organisation: An Overview. *PRINCE2 Training, PRINCE2 Courses, ITIL Training and PMP Training - United Kingdom*. URL: <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/importance-of-team-building/> (date of access: 25.05.2025).

66.Latifundist. АМКУ надав дозвіл МХП на створення підприємства в Саудівській Аравії. 2023. URL: <https://latifundist.com/novosti/64030-amku-nadav-dozvil-mhp-na-stvorennya-pidpriyemstva-v-sauidivskij-araviyi> (дата звернення: 09.05.2025).

67.Latifundist. Топ-5 виробників м'яса птиці в Європі у 2021 році. 2021.

URL: https://latifundist.com/en/rating/top-5-virobnikiv-myasa-ptitsi-v-yevropi-u-2021-rotsi?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.05.2025).

68.Latifundist.com : веб-сайт. МХП презентував оновлений логотип компанії : 7 листопада 2017 р. URL : <https://latifundist.com/novosti/37727-mhp-prezentoval-obnovlennyj-logotip-kompanii>. Дата звернення 05.05.2025р.

69.LinkedIn Login, Sign in | LinkedIn. LinkedIn. Jade Global. URL: <https://www.linkedin.com/company/jade-global/posts/?feedView=all&viewAsMember=true> (date of access: 29.05.2025).

70.LinkedIn.com : соціальна мережа. Сторінка «МНР SE». Пост «МХП годує – МХП агропромхолдинг» (n.d.). Отримано 28 травня 2025 р. URL : <https://surl.lu/vibeok>. Дата звернення 07.05.2025р.

71.Mazimann T. 18 Essential Team Building Statistics for 2025. TeamOut | The Retreat Platform. URL: <https://www.teamout.com/blog-post/team-building-statistics> (date of access: 29.05.2025).

72.МНР4U.com.ua : веб-сайт [Електронний ресурс]. Ділософія – цінності, доведені діями : (n.d.). URL : <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/dilosofia>. Звернення 28.05.2025 р.

73.МНР4U.com.ua : веб-сайт. Як ми підтримуємо команду та Україну під час війни (n.d.). Отримано 28 травня 2025 р. URL : <https://mhp4u.com.ua/mhp-life/support>. Дата звернення 08.05.2025р.

74.Newman Smith A. Team building and bonding post-pandemic | Money Marketing. *Money Marketing*. URL: <https://www.moneymarketing.co.uk/features/team-building-and-bonding-post-pandemic/> (date of access: 25.05.2025).

75.NV.ua. МХП: хронологія успіху аграрного холдингу в Україні за часи незалежності. 2021. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/mhp-hronologiya-uspihu-agrarnogo-holdingu-v-ukrajini-za-chasi-nezalezhnosti-50178672.html> (дата звернення: 07.05.2025).

76.Ozigbo A.-M., Idegbesor Maryam a., Chigbo D. N. TEAM BUILDING AND PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS: AN EXPLORATION OF

ISSUES. *International Journal of Management and Entrepreneurship*. 2020. Vol. 2, no. 1. P. 184–199. URL: https://www.mmanc.org/wp-content/uploads/2022/09/Teambuilding_Article_IJME.pdf (date of access: 29.05.2025).

77.Redirecting.. Surli.cc - shortened links service from Surli. URL: <https://surli.cc/zzexmp> (date of access: 06..05.2025).

78.Robinson A. History of Team Building. *Teambuilding.com Blog*. URL: <https://teambuilding.com/blog/team-building-history> (date of access: 21.05.2025).

79.Salesforce Fall 2022 Giving Report: Building Resilience Across Our Communities. Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/news/stories/salesforce-fall-2022-giving-report-building-resilience-across-our-communities/> (date of access: 29.05.2025).

80.Staff A. How Amazon employees support hundreds of organizations and local communities around the world. Amazon News: Breaking news about Amazon and latest company updates. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/community/amazon-global-month-of-volunteering> (date of access: 29.05.2025).

81.Tannenbaum, S.I., Beard, R.L., & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology* (pp. 117–153). Amsterdam: Elsevier. [http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4115\(08\)62601-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4115(08)62601-1).

82.*Team Building Stages: 5 Steps. teambuilding.com*. URL: <https://teambuilding.com/blog/team-buildingstages#:~:text=The%20team%20building%20stages%20are,to%20team%20building%20best%20practices>. (date of access: 28.05.2025).

83.Teamwork Before and During COVID-19: The Good, the Same, and the Ugly... / K. J. Rehder et al. *Journal of Patient Safety*. 2022. Publish Ahead of Print. URL: <https://doi.org/10.1097/pts.0000000000001070> (date of access:

25.05.2025).

84. The Evolution of Team-Building: From Traditional to Modern Approaches » PulseActiv. *PulseActiv*. URL: <https://surli.cc/uoupdn>. (date of access: 25.05.2025).

85. The Infinite Loop: A VR Team-Building Mega Event. Catalyst United Kingdom. URL: <https://www.catalystteambuilding.co.uk/clients/case-studies/the-infinite-loop-stryker> (date of access: 30.05.2025).

86. The Leaders Institute. US LBM Build-A-Bike® Event у Міннеаполісі, Міннесота. 2025. URL: <https://www.leadersinstitute.com/us-lbm-build-a-bike-event-in-minneapolis-mn/> (дата звернення: 29.05.2025).

87. ThePage.ua : веб-сайт. Рік великої війни для компанії МХП : 24 лютого 2023 р. URL : <https://thepage.ua/ua/special-projects/yak-projshov-rik-velikoyi-vijni-dlya-kompaniyi-mhp>. Дата звернення: 06.05.2025р.

88. Unilever PLC. Unilever and YPSA initiate a youth-lead plastic awareness campaign in Chattogram | Unilever. Unilever. URL: <https://www.unilever.com.bd/news/2022/unilever-and-ypsa-initiate-a-youthlead-plastic-awareness-campaign-in-chattogram/> (date of access: 29.05.2025).

89. *Using the Stages of Team Development | MIT Human Resources. Welcome | MIT Human Resources*. URL: <https://hr.mit.edu/learning-topics/teams/articles/stages-development> (date of access: 28.05.2025).

90. Yarmolyk D., Khlupianets D., Yablonska I. TEAM BUILDING AS ONE OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCES METHODS. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2020. No. 3(20). URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-27> (date of access: 21.05.2025).

ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2024 рік

2024 рік 2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Завантажити як PDF

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Крігер Сергій Олексійович
КАТОТТГ	UA32120090010020161
Кількість працівників	2 513

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 485 943.00	1 788 632.00
первісна вартість	1001	2 085 618.00	2 681 399.00
накопичена амортизація	1002	599 675.00	892 767.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 313 985.00	
Основні засоби	1010	12 129 808.00	15 061 804.00
первісна вартість	1011	13 490 350.00	17 657 348.00
знос	1012	1 360 542.00	2 595 544.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	6 294 734.00	6 651 481.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	30 713.00	92 306.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	

Продовження додатку А

Інші необоротні активи	1090	384 966.00	548 019.00
Усього за розділом I	1095	21 640 149.00	24 142 242.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 353 719.00	1 119 248.00
Виробничі запаси	1101	302 484.00	381 050.00
Незавершене виробництво	1102	4 834.00	7 783.00
Готова продукція	1103	15 883.00	50.00
Товари	1104	1 030 518.00	730 365.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 837 125.00	5 778 110.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 084 387.00	944 793.00
з бюджетом	1135	27 929.00	29 643.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 411 637.00	8 862 416.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	288 171.00	214.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 529 087.00	1 953 837.00
Готівка	1166	5.00	5.00
Рахунки в банках	1167	1 243 328.00	1 763 222.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	453 464.00	522 851.00
Усього за розділом II	1195	24 985 519.00	19 211 112.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	46 625 668.00	43 353 354.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786 928.00	786 928.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	7 412 583.00	8 608 821.00
Додатковий капітал	1410	508.00	508.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 121 347.00	-16 934 071.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-7 921 328.00	-7 537 814.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	574 456.00	980 802.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	987 549.00	2 982 589.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	847 540.00	1 134 675.00
Довгострокові забезпечення	1520	223 271.00	310 936.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	223 271.00	310 936.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	

Продовження додатку А

Усього за розділом II	1595	2 632 816.00	5 409 002.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	929 420.00	542 659.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 004 679.00	2 991 984.00
товари, роботи, послуги	1615	1 675 716.00	8 043 020.00
розрахунками з бюджетом	1620	26 415.00	43 663.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	33 458.00	42 783.00
розрахунками з оплати праці	1630	107 788.00	700 074.00
за одержаними авансами	1635	13 640 206.00	11 941 586.00
за розрахунками з учасниками	1640	337.00	337.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	30 496 161.00	21 176 060.00
Усього за розділом III	1695	51 914 180.00	45 482 166.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	46 625 668.00	43 353 354.00

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 793 252.00	51 298 072.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	34 129 385.00	43 497 444.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	12 663 867.00	7 800 628.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	474 477.00	541 469.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	6 816 731.00	3 451 293.00
Витрати на збут	2150	6 195 041.00	4 552 283.00
Інші операційні витрати	2180	780 306.00	966 350.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	653 734.00	627 829.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	264 440.00	207 504.00
Інші доходи	2240	42 699.00	272 930.00

Продовження додатку Б

Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	650 426.00	569 406.00
Втрати від участі в капіталі	2255	461 613.00	0.00
Інші витрати	2270		84 872.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 458 634.00	801 673.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-64.00	54 577.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 458 698.00	747 096.00

Додаток В

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	2 248 558.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		-14 043.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	2 248 558.00	-14 043.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	406 346.00	339.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 842 212.00	-14 382.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	383 514.00	-761 478.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	33 565 621.00	1 333 085.00
Витрати на оплату праці	2505	4 912 733.00	3 430 252.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	791 644.00	529 484.00
Амортизація	2515	1 221 564.00	1 395 942.00
Інші операційні витрати	2520	7 429 901.00	5 520 214.00
Разом	2550	47 921 463.00	12 208 977.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600		3 147 711 680.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		3 147 711 680.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-0.24
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-0.24
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

Проект - тимблдингового марафону «Сильні та слабкі: Гра ролей», ПрАТ «МХП»

День	Назви ігор	Мета	Опис	Використання
1	2	3	4	5
1 – 3 місяць: Знайомство та командна інтеграція	1. Рольова вправа «Сильні та слабкі сторони»	Ознайомлення з ролями та виявлення сильних і слабких сторін.	Учасники отримують рольові карти, визначають свої сильні та слабкі риси в цих ролях і в групі обговорюють стратегії розвитку.	Допомагає учасникам краще зрозуміти власні сильні сторони та області для розвитку. Це дозволить виявити природних лідерів і виконавців, а також забезпечити базу для роботи в групі.
	2. Групова вправа «Завдання на ресурсне управління»	Тренування стратегічного мислення.	Групи отримують обмежену кількість ресурсів і повинні розподілити їх на кілька завдань, розв'язуючи проблему максимально ефективно.	Виявляє, як учасники управляють ресурсами, планують і взаємодіють у процесі прийняття рішень. Допмагає підвищити стратегію командної роботи.
	3. Інтерактивне завдання «Швидкий мозковий штурм»	Розвиток творчості і креативності в рішенні задач.	Групи мають вирішити задачу за обмежений час, використовуючи нестандартний підхід.	Стимулює креативне мислення і швидкість прийняття рішень, що є важливими навичками для динамічного робочого середовища.
	4. Флешмоб «Сліпий менеджер»	Розвиток довіри та взаємодії в команді.	Один учасник з зав'язаними очима має виконати завдання, а інші учасники повинні давати чіткі інструкції.	Ця гра дозволяє побудувати довіру серед учасників, адже вони повинні покладатися на одне одного в стресових умовах, що важливо для корпоративної взаємодії.

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5
1 – 3 місяць: Знайомство та командна інтеграція	5. Рольова гра «Лідер чи виконавець?»	Виявлення сильних сторін і рольових схильностей.	Учасники виконують завдання, де одні стають лідерами, а інші виконують їх рішення. Після цього проводиться обговорення про ефективність взаємодії.	Учасники виконують завдання, де одні стають лідерами, а інші виконують їх рішення. Після цього проводиться обговорення про ефективність взаємодії.
	6. Психологічна вправа «Мої сильні сторони»	Рефлексія та усвідомлення власних сильних якостей.	Кожен учасник пише про свої сильні сторони, після чого вони обговорюються в групах.	Допомагає учасникам усвідомити свої власні сильні риси і як ці якості можуть бути використані для розвитку групи.
	7. Вправа «Знайди свою команду»	Формування взаємодії і довіри.	Учасники повинні об'єднатися в команди за допомогою інтуїтивного вибору партнера для виконання завдання.	Це сприяє розвитку командної співпраці і здатності працювати разом без попереднього знайомства.
	8. Розвиваюча гра «Герой чи антигерой?»	Виявлення ключових лідерських якостей і якості співпраці.	Учасники створюють образи лідера та «антигероя» в групі, підкреслюючи їх характеристики і манеру взаємодії.	Дозволяє учасникам проаналізувати типи поведінки в команді та створити більш гармонійні взаємодії.
4 – 6 місяць: Стратегічне мислення та лідерство	9. Рольова гра «Стратегічний вибір»	Розвиток стратегічного мислення.	Учасники мають приймати рішення, що стосуються стратегічних виборів для бізнесу, виходячи з обмежених ресурсів і часу.	Гра вчить приймати обґрунтовані рішення в умовах обмежених ресурсів, що є важливим для керівників і менеджерів.
	10. Імітація переговорів «Перехрестя інтересів»	Поліпшення комунікаційних навичок.	Учасники виконують роль представників різних груп інтересів і мають досягти компромісу через переговори.	Розвиває навички ведення переговорів, що є критичними для бізнес-середовища, де важливі компроміси та взаєморозуміння.

1	2	3	4	5
4 – 6 місяць: Стратегічне мислення та лідерство	11. Інтерактивна гра «Ланцюг рішень»	Виявлення командної взаємодії в умовах обмеженого часу.	Учасники мають вирішити задачу, де кожне прийняте рішення залежить від попередніх кроків інших учасників.	Покращує командну комунікацію і взаємодію при прийнятті спільних рішень.
	12. Завдання «Криза і реакція»	Підвищення швидкості прийняття рішень у кризових ситуаціях.	Учасники стикаються з кризовою ситуацією, яку потрібно швидко вирішити через колективні рішення.	Розвиває навички реагування на несподівані ситуації та формує швидкість прийняття рішень.
	13. Гра «Перехрестя рішень»	Розвиток здатності до багатозадачності і адаптивності.	Учасники працюють у парах, кожен з яких має свою задачу, що вимагає термінового виконання.	Покращує здатність швидко адаптуватися до зміни умов і виконувати кілька завдань одночасно.
	14. Вправа «Стратегічна естафета»	Розвиток лідерських якостей та командної роботи.	Завдання для команд, які повинні прийняти рішення в серії складних стратегічних ігор, розподіляючи ролі.	Покращує командну взаємодію і дає змогу учасникам проявити стратегічне мислення в процесі виконання.
	15. Вправа «Точка росту»	Виявлення зони розвитку учасників.	Кожен учасник пише про свою «точку росту», яку хоче покращити в майбутньому.	Сприяє саморефлексії і дає учасникам змогу задуматися над власними зонами для розвитку.
7 - 9 місяць: Комунікація та командна інтеграція	16. Гра «Підтримка під час стресу»	Розвиток стресостійкості і підтримки в команді.	Групи стикаються з завданнями під тиском часу, де потрібно приймати рішення в умовах стресу.	Допомагає учасникам навчитися підтримувати одне одного в стресових ситуаціях, що важливо для роботи в умовах високої невизначеності.
	17. Завдання «Мозковий штурм»	Активізація креативності та мислення.	Команди мають знайти нестандартні рішення для поставлених завдань за обмежений час.	Стимулює швидке генерування ідей та розвиток креативного мислення серед учасників.
	18. Вправа «Сильні комунікації»	Виявлення лідерів і кооперація в команді.	Учасники повинні пройти ряд етапів, де на кожному з них потрібна чітка комунікація і лідерська ініціатива.	Допомагає поліпшити комунікативні навички та здатність до координації в команді.

Продовження додатку Г

1	2	3	4	5
<p>7 - 9 місяць: Комунікація та командна інтеграція</p>	<p>18. Вправа «Сильні комунікації»</p>	<p>Виявлення лідерів і кооперація в команді.</p>	<p>Учасники повинні пройти ряд етапів, де на кожному з них потрібна чітка комунікація і лідерська ініціатива.</p>	<p>Допомагає поліпшити комунікативні навички та здатність до координації в команді.</p>
	<p>19. Рольова гра «Мої сильні сторони в команді»</p>	<p>Виявлення сильних комунікативних і лідерських якостей.</p>	<p>Кожен учасник демонструє свої сильні риси через рольову гру, і команда оцінює взаємодію.</p>	<p>Виявляє роль кожного учасника в команді та сприяє кращому розумінню один одного.</p>
	<p>20. Вправа «Довіра через підтримку»</p>	<p>Поглиблення довіри в команді.</p>	<p>Учасники повинні пройти завдання, де довіра одне одного є вирішальними для досягнення успіху.</p>	<p>Формує глибшу довіру в команді та показує важливість підтримки на кожному етапі.</p>
	<p>21. Інтерактивна гра «Командний портрет»</p>	<p>Підвищення колективної згуртованості.</p>	<p>Учасники створюють колективний портрет, визначаючи сильні сторони кожного члена команди.</p>	<p>Допомагає розпізнати індивідуальні сильні сторони і покращити взаємодію в групі.</p>
	<p>22. Мотиваційна вправа «Досягнення і не досягнення»</p>	<p>Рефлексія і розуміння, як впливати на результат команди.</p>	<p>Кожен учасник пише про свої досягнення та недосягнення під час заходу і підсумовує їх.</p>	<p>Допомагає зрозуміти, що вдалося досягти, а де потрібно більше зусиль для покращення.</p>

Продовження додатку Г

10 - 12 місяць: Підсумки та рефлексія	23. Вправа «Аналіз сильних сторін»	Визначити найбільші сильні сторони учасників.	Після всіх ігор учасники разом аналізують, що вони дізналися про свої сильні сторони в роботі та команді.	Допомагає закріпити усвідомлення власних сильних сторін і підготувати план розвитку.
	24. Підсумкова гра «Переговори»	Підсумок роботи в команді.	В останній грі учасники повинні вирішити спільну задачу, використовуючи все, чого навчилися під час тимблдіingu.	Підсумовує все, що було вивчено, і дає змогу учасникам застосувати нові навички в реальних переговорах.
	25. Завершальна рефлексія «Шлях до успіху»	Підбиття підсумків та зворотній зв'язок.	Всі учасники діляться своїми враженнями від заходу та вказують, що для них стало важливим і що вони розвинули в собі.	

Джерело: складено автором

ДОВІДКА

видана здобувачеві освітнього ступеня «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Навчально-наукового інституту Економіки і управління
Національного університету харчових технологій
щодо впровадження результатів кваліфікаційної роботи на тему:
**«ЗАХОДИ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТІМБІЛДІНГУ КОЛЕКТИВІВ
ПІДПРИЄМСТВА»**
на підприємстві ПрАТ «МХП»

При написанні кваліфікаційної роботи на матеріалах ПрАТ «МХП» Секретарук Тетяною Володимирівною було детально проаналізовано кадровий склад та методи тимбілдингу, що застосовуються на підприємстві.

Це дозволило:

- 1) Проаналізувати сучасний стан рівня згуртованості колективу підприємства.
- 2) Обґрунтувати доцільність та розробити концепцію організації проведення на підприємстві командоутворювального тимбілдингового марафону «Гра ролей: сильні та слабкі».
- 3) Оцінити економічну ефективність запропонованого заходу та його вплив на основні фінансові показники діяльності підприємства.

Тому, економічно обґрунтовані методичні матеріали кваліфікаційної роботи Секретарук Т.В. мають практичну цінність і доцільні для реалізації на ПрАТ «МХП» з метою підвищення рівня командної взаємодії та формування ефективного колективу підприємства, здатного спільно досягати поставлених цілей і долати будь-які труднощі.

Старший бізнес-партнер з персоналу напрямку

«Розвиток бізнесу клієнтів» ПрАТ «МХП»



/Наталія ГЕЙЗБУРГ/