

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

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

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

« ____ » _____ 2024 р.

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

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

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: _____ «Технології тимблдингу для покращення співробітництва працівників підприємства» _____

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

Довгаль Аліса Володимирівна _____
(підпис)

Керівник професор, д.е.н. Березянка Тамара Володимирівна _____
(підпис)

Рецензент _____
(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 – 2024 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

«19» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Довгаль Аліси Володимирівни

1. Тема роботи «Технології тимбілдингу для покращення співробітництва працівників підприємства»

керівник роботи Березянко Т.В., професор д.е.н. _____

затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.12.2023 р. № 1004-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади тимбілдингу для покращення співробітництва працівників підприємства.

Розділ 2. Аналіз стану тимбілдингу в ТДВ «Яготинський маслозавод».

Розділ 3. Розробка пропозицій щодо покращення тимбілдингу на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 3 рисунках та 21 таблицях

ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 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	19.01.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2024 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2024 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2024 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	25.04.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	виконано

Здобувачка

_____ (підпис)

Аліса ДОВГАЛЬ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Тамара БЕРЕЗЯНКО

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Довгаль Аліса Володимирівна. Технології тимбілдингу для покращення співробітництва працівників підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТДВ «Яготинський маслозавод» м. Яготин за 2021-2022 роки.

У розділі 1 проаналізовано сутність поняття «тимбілдинг» та визначено його функції. Розглянуто переваги і недоліки тимбілдингу на підприємствах.

Розділ 2 присвячений аналізу стану тимбілдингу на ТДВ «Яготинський маслозавод». Здійснено техніко-економічну характеристику підприємства, проведений аналіз управління трудовим потенціалом та особливості використання тимбілдингу.

У розділі 3 розроблено пропозиції щодо удосконалення тимбілдингу на ТДВ «Яготинський маслозавод». Розроблено програму заходів, спрямованих на поліпшення ефективності роботи у команді на підприємстві. Розраховано ефективність запропонованих заходів та їхній вплив на основні економічні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод».

Робота містить 67 сторінок основного тексту, 21 таблиць, 3 рисунків, 40 використаних джерел.

Ключові слова: тимбілдинг, підприємство, командоутворення, ефективність, аналіз, співпраця.

ANNOTATION

Dovhal Alisa Volodymyrivna. Team Building Technologies for Improving Employee Collaboration at the Enterprise. – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining the Bachelor`s degree, based on materials from LLC «Yahotynsky Butter Plant» in Yahotyn for the years 2021-2022.

Chapter 1 analyzes the essence of the concept of "team building" and defines its functions. The advantages and disadvantages of team building in enterprises are considered.

Chapter 2 is devoted to the analysis of the state of team building at PJSC "Yahotyn Butter Factory". A technical and economic characteristic of the enterprise is carried out, an analysis of labor potential management and the peculiarities of using team building are conducted.

Chapter 3 develops proposals for improving team building at PJSC "Yahotyn Butter Factory". A program of measures is developed aimed at improving the efficiency of teamwork at the enterprise. The effectiveness of the proposed measures and their impact on the main economic performance indicators of PJSC "Yahotyn Butter Factory" are calculated.

The work contains 67 pages of main text, 21 tables, 3 figures, 40 used sources.

Key words: team building, enterprise, team building, efficiency, analysis, cooperation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТІМБІЛДИНГУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність тимбілдингу, принципи, функції, роль.....	9
1.2. Характеристика видів та методів тимбілдингу.....	21
1.3. Зарубіжний досвід покращення тимбілдингу на підприємстві/Методичні підходи до управління відповідним процесом, оцінка.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТІМБІЛДИНГУ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	34
2.1. Загальні відомості про підприємство.....	34
2.2. Аналіз управління трудовим потенціалом підприємства	45
2.3. Особливості використання тимбілдингу в ТДВ «Яготинський маслозавод».....	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ТІМБІЛДИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	56
3.1. Основні напрямки покращення тимбілдингу в ТДВ «Яготинський маслозавод».....	56
3.2. Алгоритм застосування технологій тимбілдингу на підприємстві.....	59
3.3. Оцінка результативності використання тимбілдингу на підприємстві..	60
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному конкурентному середовищі успіх будь-якого підприємства значною мірою залежить від ефективності роботи його команди. Співпраця між працівниками, взаєморозуміння та спільна відповідальність за результат відіграють вирішальну роль в досягненні поставлених цілей. Саме тому технології тимбілдингу набувають все більшої популярності як ефективний інструмент для покращення командної роботи та підвищення продуктивності праці.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення особливостей впровадження технологій тимбілдингу для співробітників та розробка основних напрямків і практичних рекомендацій щодо застосування технологій командоутворення, його ефективність. Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи тимбілдингу, його цілі та принципи;
- проаналізувати різні технології та їх ефективність для покращення командної роботи;
- вивчити досвід використання тимбілдингу різних країн;
- розробити рекомендації щодо використання технологій тимбілдингу для покращення співробітництва підприємства.

Об'єктом дослідження є тимбілдинг як інструмент покращення співробітництва працівників підприємства.

Предметом дослідження є вивчення теоретичних основ та практичних аспектів використання технологій тимбілдингу для покращення співробітництва працівників підприємства.

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: описовий, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, фінансова звітність державної служби, довідково-нормативні матеріали, вітчизняна та зарубіжна література з теми дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що на підставі опитування працівників підприємства: сформовано профіль критеріїв для підвищення тимблдингу на підприємстві; проведено ранжування за критеріями підвищення рівня співпраці персоналу.

Апробація результатів: результати дослідження були апробовані на: XIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств» (м. Київ, НУХТ, 21-22 листопада 2023 р.); 90 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м.. Київ, НУХТ, 11-12 квітня 2024 р.) (тези наведені у додатках).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 87 сторінок основного тексту, а також 21 таблиць і 3 рисунків, список використаних джерел з 40 найменувань і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТИМБІЛДИНГУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність тимбілдингу, принципи, функції, роль

Психологічний клімат – це важлива складова частина кожного трудового колективу. У колективі, де панує дружня атмосфера, і проблем менше, і працівники більш лояльні та змотивовані. Тож не дивно, що кожен керівник намагається вплинути на згуртування колективу та поліпшення мікроклімату в організації. Одним із ефективних методів покращення взаємодії колективу є тимбілдинг [1].

Team building – це техніка управління, яка використовується для підвищення ефективності та продуктивності робочих груп за допомогою різних заходів. Вона передбачає багато навичок, аналіз та спостереження для формування сильної та здібної команди. Головний мотив цієї методики полягає у досягненні мети та цілей організації (Гібб Дюрей) [2, с. 16–18].

Алтон Майо [24], психолог, який проводив так званий експеримент Готорна на заводі Western Electric в Чикаго в 1930-х роках, вважається піонером в техніці командоутворення. «Оборот» підприємств досяг 60-70%, і дослідники хотіли розробити комплекс заходів, які зробили б його менш очевидним. Після декількох опитувань він виявив, що на задоволення роботою вплинули три фактори:

- відчуття приналежності до колективу;
- рівні згуртованості команди;
- колеги підтримують почуття суспільного визнання.

Експеримент Майо довів, що ефективність роботи зросла, оскільки люди стали більше цікавитися своєю спільною справою, і в результаті вони стали брати участь у роботі.

Інша теорія появи тимблдингу заснована на першому матчі, який був зіграний в Англії в 1930-х роках. Це був футбольний матч між корпоративними командами, який призвів до підйому командного духу. Внесок у розвиток теорії командоутворення зробив Реймонд Мередіт Бельбін, британський психолог, який є творцем теорії дев'яти ролей які досі використовується менеджментом.

Третьою теорією появи тимблдингу є її виникнення в США як програма психологічної та фізичної реабілітації американських солдатів після війни у В'єтнамі. Заповзятливі американські бізнес-тренери миттєво перетворили цю програму в нову бізнес-послугу на корпоративному ринку. Перші документальні свідчення про тимблдинг датуються приблизно 200 роком до н.е., коли ще в Стародавньому Римі для підтримки бойового духу і згуртованості солдатів у військах проводилися спеціальні заходи та ігри. Як правило, це були змагання на силу, на витривалість організму та психіки, а також на винахідливість. Більш-менш науково підійшли до даного явища Гай Юлій Цезар і його нащадок Октавіан Август, вони розробили систему засобів підвищення морального духу римських солдатів перед битвою. Минали роки, змінювалися епохи і покоління, а тимблдинг розвивався і як сучасна наука постав нам на початку 1960-х років у США [12].

Також ідея про необхідність проведення спеціалізованих заходів для згуртування колективу з'явилися ще в середині минулого століття. Тоді британські вчені розробляли різні наукові програми та методи в цій галузі. Але широке поширення такий вид корпоративних заходів отримав у шістдесяті роки ХХ століття в Америці. У той момент найпопулярнішим видом тимблдинга були історичні заходи і бізнес-тренінги. В Україну та країни СНД тимблдинг як метод прийшов в останньому десятилітті ХХ століття, однак широке застосування став одержувати тільки в цей час. Серед причин його популярності є необхідність змінювати корпоративну конфігурацію, підбудовуючи її під вимоги часу [12].

Тимблдинг як проект має дві стадії. Перша – створення колективу. Друга – щоденна робота з підтримки «командного духу», зміцненню взаємин і уникненню конфліктних ситуацій. Створення ефективної команди – процес

складний і досить кропіткий. Ефективну команду можна охарактеризувати цілеспрямованістю усієї команди на кінцевий результат, ініціатива й творчий підхід учасників до розв'язку завдань. У парадигмі сучасної освіти тимбілдинг стає необхідним, так як він може суттєво вплинути на психологічний клімат педагогічного, учнівського колективу, об'єднати їх для досягнення поставленої мети [12].

Мотивація на роботі є ключовим фактором, що впливає на продуктивність та результативність працівників. Мотивовані працівники проявляють більшу енергію, ініціативу та відповідальність у виконанні своїх обов'язків. Вони більш схильні до саморозвитку, креативності та співпраці з колегами. Мотивація стимулює працівників до досягнення поставлених цілей та сприяє підвищенню рівня задоволення від роботи [5].

Побудова команди є важливим інструментом для надихання та підвищення мотивації співробітників. Це допомагає зміцнити командний дух і створює відчуття спільності та приналежності до команди. Практика командоутворення може допомогти розкрити потенціал кожного члена команди, підвищити рівень взаємодії та співпраці, а також зменшити рівень конфлікту та напруги на робочому місці.

Розглянемо різницю між командою та групою на таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняння команди та групи

Команда	Група
Рішення спільних задач, а не конкуренція.	Робота займає більше часу через конфлікти.
Немає якихось секретів або таємної інформації для своєї користі.	Формальне відношення до роботи і виконання обов'язків.
Використання навиків для вирішення задач.	Особисті цілі, заради яких можна відмовитись від спільних.
Конфлікти вирішуються конструктивно.	Нові ідеї часто не знаходять підтримки.
Залучення у процес всіх учасників.	

Джерело: побудовано автором на основі джерела [4].

Серед новітніх трендів в управлінні персоналом та в тимбілдингу слід відмітити використання хмарних сервісів для спрощення роботи в команді, постійний контроль ефективності, зворотній зв'язок, залучення та аналітика. Крім цього, необхідно впроваджувати програми корпоративної міжособистісної

взаємодії для посилення особистого спілкування працівників. Це можливо за допомогою створення інноваційного центру для обміну ідеями та спілкування, взаємодії між різними відділами та командами. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом та розвитку підприємства в цілому [3].

Від чого залежить ефективність тимблдингу:

1. У одній події мало змін. Важливо організувати тимблдинг регулярно і системно.

2. Важливо враховувати не тільки технічні аспекти, але і роботу учасників. Їм потрібно зрозуміти, навіщо їм будувати команду і чого вони можуть з нею досягти.

3. Погляди персоналу необхідно враховувати при виборі найбільш відповідного формату.

4. Важливо проаналізувати структуру команди, витратити час на обробку отриманих даних, отримати коментарі, та уникнути майбутніх помилок.

5. Важливо організувати програму не тільки активної участі команди, треба ще робити перериви, особливо якщо у якійсь події декілька частин. Рекомендується обладнати кілька зон для відпочинку.

6. Пам'ятайте, що багато співробітників мають низький рівень фізичної активності, тому при плануванні тимблдинга, в тому числі і фізичної активності, рекомендується дотримуватися принципу помірності.

7. Потрібно пам'ятати про комфорт - організоване пиття і прийом їжі.

8. Враховуйте погодні умови в день проведення заходу.

9. Керівництво повинно не тільки організувати заходи, але і ставати активними учасниками, адже люди люблять, коли бос спілкується з ними на рівних. Це допоможе вам дізнатися більше про ваших співробітників і завоювати довіру.

10. Якщо планується командна гонка, то не треба організувати команди серед знайомих людей, хай це будуть різні відділи та рівні.

11. Щоб підтримати мотивації, краще розміщувати звіти про тимблдинги на веб-сайті або блозі вашої компанії.

Подивимось на користь від тимблдингу на рисунку 1.1.

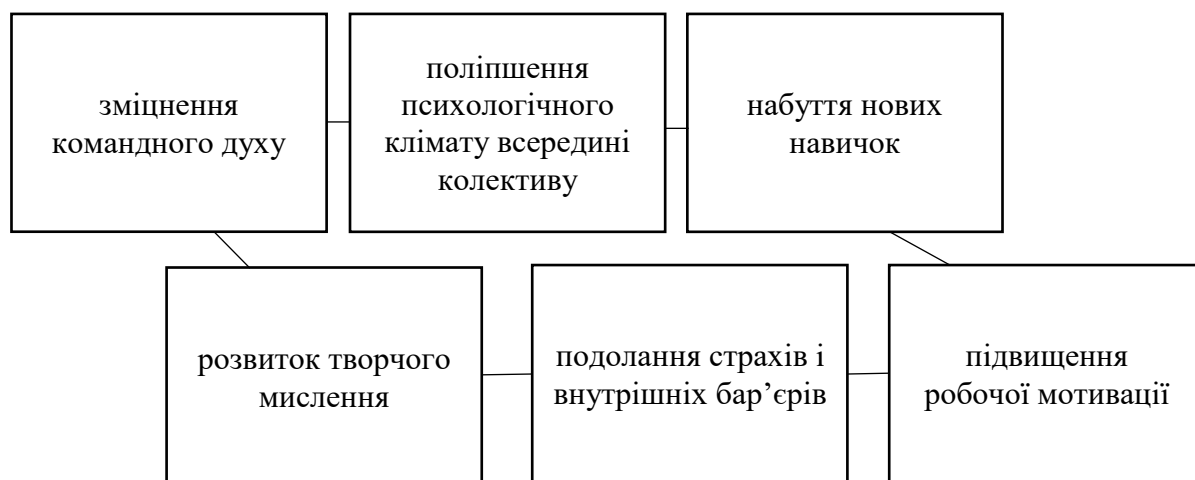


Рис. 1.1 Користь від командоутворення

Джерело: [4]

Розглянемо переваги від тимблдингу більш детально:

- зміцнення командного духу (командоутворення допомагає зміцнити командний дух і сформувати згуртовану команду. Це допомагає співробітникам відчувати себе частиною команди та розуміти важливість спільної роботи для досягнення спільних цілей.);
- сприяння співпраці та комунікації(командоутворення покращує співпрацю та спілкування між співробітниками. Взаємодія під час різноманітних заходів сприяє встановленню відкритих і довірливих контактів між учасниками та сприяє покращенню робочих стосунків.);
- збільшення впевненості (командоутворення допомагає підвищити впевненість і мотивацію співробітників. Участь у вправах і завданнях, які вимагають співпраці та самовираження, сприяє особистісному зростанню, зміцнює впевненість у своїх силах і збільшує бажання досягти успіху.)

Принципи тимблдингу:

- чітка організація (організація та планування команди є важливим кроком. Важливо визначити цілі та завдання заходу, вибрати відповідний формат

та врахувати інтереси учасників. Також слід вказати такі деталі, як місце проведення, тривалість і порядок заходів.)

- врахування інтересів (плануючи тимбілдінг, важливо враховувати інтереси та потреби учасників. Кожна команда має свої особливості та уподобання. Тому важливо обирати види діяльності та завдання, які зацікавлять співробітників і сприятимуть їхньому зростанню.)

- підтримка позитивної атмосфери (створення позитивної атмосфери та емоційного зв'язку між учасниками є важливим аспектом успішного формування команди. Невимушена та дружня атмосфера сприяє взаєморозумінню та взаємодії, підвищує ефективність навчання та співпраці.)

Існують різні варіанти, ідеї та сценарії проведення тимбілдингових заходів: від спортивних змагань і квестів до творчих і психологічних завдань. В ідеалі їх плануванням та проведенням має займатися фахівець організації, який володіє організаторськими здібностями, але також їх можна замовити в тимбілдингових агенціях. Вартість залежить від того, що саме обере команда. Тимбілдингові заходи здійснюються для підвищення ефективності спільної роботи й передбачають вихід із зони комфорту та отримання нового досвіду. Етапи впровадження тимбілдингу наступні [7]:

- ✓ аналіз діяльності команди та постановка завдань;
- ✓ визначення з напрямком тимбілдингу та розрахунок бюджету;
- ✓ вибір місця і часу, організація заходу.

Основною ознакою команди на підприємстві є наявність лідера. Лідерство може бути формальним (коли лідером є керівник, призначений топ-менеджментом) та неформальне (лідером є особа, яка має авторитет серед інших учасників команди). Звичайно для успіху роботи важливо, щоб формальним і неформальним лідером була одна і та ж людина. Особистість керівника-лідера, методи його управління, професійні та комунікативні навички, поведінка, індивідуальні якості суттєво впливають на ефективність роботи усієї команди. На основі власного прикладу він може управляти ситуацією, впливати на людей заради досягнення цілей. Серед типових помилок лідера можна виділити такі [7]:

- 1) переоцінка власних можливостей та недооцінка можливостей інших учасників команди, ліквідація активності колег;
- 2) недовіра до своїх підлеглих, надмірний контроль;
- 3) відсутність бажання розвиватися, зупинка на досягнутому;
- 4) низька стресостійкість, яка породжує паніку серед інших в стресових ситуаціях;
- 5) відсутність чітких цілей, бажання отримати миттєві зміни.

До основних завдань лідера, що сприятимуть ефективній командній діяльності належать [7]:

1. налагодження ефективної комунікації в команді;
2. розвиток партнерських взаємовідносин;
3. швидка реакція на динаміку зовнішнього середовища;
4. пошук інноваційних підходів до розв'язання виробничих завдань;
5. прийняття управлінських рішень в умовах дефіциту інформації.

Динамізм розвитку зовнішнього середовища, швидкий рух інформації в світі, збільшення кількості та удосконалення комунікаційних мереж вимагає постійного підвищення рівня комунікативної компетентності керівників-лідерів. Адже успіх управлінського спілкування в команді визначається якістю комунікативного процесу, уміння керівника передавати та сприймати інформацію. Наукові дослідження свідчать про те, що менеджери 90% свого робочого часу проводять у мовних контактах, які пов'язані не лише з вирішенням робочих питань для прийняття управлінських рішень, а й з співробітниками - для встановлення міжособистісних стосунків, які не пов'язані з роботою [7].

Звичайно комунікативна компетентність не однаковою мірою проявляється людей: для одних - це вроджена здатність, а для інших - важка праця. Високого рівня комунікативної продуктивності можна досягнути завдяки розвитку трьох структурних складових:

- ❖ когнітивного компонента - володіння знаннями й навичками в галузі психології спілкування;

❖ мотиваційного компонента - постійне удосконалення комунікативних умінь;

❖ «сензитивність» - чутливість, сприй-няття та увага до партнера по спілкуванню.

В процесі тимбилдінгу важливу роль має стиль управління, який використовує лідер, знання здібностей підлеглих, їх можливості, природа завдань, потреби, повноваження, якість інформації тощо. Нині існує велика кількість концепцій стилів управління. Традиційними є концепції авторитарного, демократичного і ліберального. Проте жоден із них не може бути ефективним, якщо використовується у «чистому вигляді». Вважається, що найбільш дієвим є той, що орієнтується на реальність, тобто коли керівник підбирає його під конкретну ситуацію.

Розглянемо на таблиці 1.2 всі етапи життєдіяльності команди.

Таблиця 1.2

Етапи життєдіяльності команди

1.Формування	Учасники команди знайомляться один із одним для подальшої співпраці. Окремі ролі та обов'язки є нечіткими. Завданнями лідера є допомогти членам команди зрозуміти мету та встановити конкретні цілі, уніфікувати загальні правила, мотивувати працівників.
2.Штурм	Учасники команди починають краще пізнавати один одного. Можуть виникати конфліктні ситуації в середині групи через відмінності в стилях роботи, поглядах, культурі. Завданням лідера є допомогти їм зрозуміти точку зору інших, поважати відмінності, ділитися ідеями, йти на компроміси.
3.Нормування	Учасники команди консультуються один з одним, звертаються за допомогою, починають працювати заради досягнення спільних цілей, уникають конфліктних ситуацій, дотримуються основних правил.
4.Виконання	Команда досягає найвищої ефективності в своїй роботі. Успішно працюють механізми взаємо-підтримки в групі. Нові учасники швидко інтегруються в роботу.
5.Перерва (або розпуск команди)	Завдання виконано, ціль досягнута.

Джерело: [8]

Отже, розглянемо всі етапи і які завдання необхідні на кожному із них.

Етап 1: Формування – етапи розвитку команди [8].

На цьому етапі формується нова група. Члени команди незнайомі та починають знайомитися один з одним, щоб співпрацювати для негайної роботи.

Завдання лідера полягає в тому, щоб:

- Будьте готові відповісти на багато запитань про цілі, завдання та зовнішні стосунки групи.
- Допоможіть членам зрозуміти мету групи та встановити конкретні цілі.
- Уніфікуйте загальні правила для забезпечення групової діяльності.
- Спостерігайте та оцінюйте членів і призначайте відповідні завдання.
- Мотивуйте, діліться, спілкуйтеся та допомагайте членам швидше наздоганяти.

Етап 2: Штурм – етапи розвитку команди

Це етап стикання з конфліктами всередині групи. Це відбувається, коли учасники починають розкривати себе і можуть порушити встановлені правила групи. Це складний період для команди, який легко може призвести до поганих результатів.

Що повинен зробити керівник:

- Допоможіть команді пройти цей етап, переконавшись, що всі слухають один одного, розуміють точки зору та поважають відмінності один одного.
- Заохочуйте членів команди привнести унікальний погляд на проект, і всі матимуть ідеї, якими можна поділитися.
- Сприяйте розмовам під час зустрічей команди, щоб тримати команду на шляху.
- Можливо, для досягнення прогресу доведеться піти на компроміс.

Етап 3: Нормування – етапи розвитку команди

Цей етап настає, коли учасники починають приймати один одного, сприймати відмінності, намагаються вирішити конфлікти, визнають сильні сторони інших членів і поважають один одного.

Перед командою стоять такі завдання:

- Ролі та обов'язки членів мають бути чіткими та прийнятими.
- Команда повинна довіряти один одному і більше спілкуватися.
- Члени почали давати конструктивну критику
- Колектив прагне досягти злагоди в колективі, уникаючи конфліктів
- Встановлюються та дотримуються основні правила, а також межі команди

- Члени мають почуття причетності та мають спільну мету з командою
- Етап 4: Виконання – етапи розвитку команди [8].

Це етап, коли команда досягає найвищої ефективності роботи. Робота йде легко, без конфліктів. Це етап, пов'язаний з т. зв високоефективна команда.

На цьому етапі 4 вся група матиме такі основні моменти:

- Команда має високе усвідомлення стратегії та цілей. І зрозуміти, чому команда повинна робити те, що вона робить.
- Спільне бачення команди було сформоване без втручання чи участі лідера.
- Команда має високий ступінь автономії, може зосередитися на власних цілях і приймати більшість рішень на основі критеріїв, узгоджених з лідером.
- Члени команди піклуються один про одного та діляться наявними проблемами спілкування, стилю роботи чи робочого процесу, які потрібно вирішити.
- Члени команди можуть попросити лідера про допомогу в особистому розвитку.

Етап 5: Перерва – етапи розвитку команди

Усім розвагам прийде кінець, навіть коли робота проектних команд триває лише обмежений час. Це трапляється в різних ситуаціях, наприклад, коли проект закінчився, коли більшість членів залишають команду на інші посади, коли організація реструктуризується тощо.

Тому цей етап також є часом, коли учасники повинні сісти разом, оцінити та отримати досвід і урок для себе та своїх товаришів по команді. Це допомагає їм краще розвиватися для себе та під час приєднання до нових команд пізніше.

Правила ідеального тимбілдінгу [9]:

1. Спершу ефективність, а потім ефектність.

Тимбілдінг має бути настільки ефективним, щоб результат від проведення можна було не лише побачити, а й відчутти. Мета тимбілдінгу - розв'язувати поставлені задачі, а не показувати свою креативність.

2. Важливо сформулювати завдання тимбілдінгу.

Важливо не лише сформулювати завдання тимбілдінгу, а й розуміти як їх правильно вирішити. Коли компанія буде підбирати активності, хай поставить собі декілька питань: навіщо компанії цей захід, які задачі він повинен вирішити, наскільки ефективні запропоновані варіанти. Адже різні задачі мають різні шляхи їх вирішення.

3. Тимбілдінг - не вечірка.

У чому відмінність вечірки від тимбілдінга? Вечірка - це не серйозно. На тимбілдінгу все дуже серйозно. Тому перед тим, як спланувати, спитайте себе "хочете ви просто відпочити або попрацювати". Відпочивати також необхідно, але спільний похід у кінотеатр - це не тимбілдінг, а спільне проведення часу, яке має зовсім інші цілі.

4. Залучайте всіх співробітників.

Якщо вам здається, що тимбілдінг принесе найбільшу користь лише керівництву, або лише відділу продажів, вам лише здається. Тимбілдінг потрібен всій команді. Кожен працівник повинен час від часу отримувати свою порцію натхнення та "чарівного стусана" для продуктивної роботи.

5. Можливість спробувати нові ролі.

Цікавим фактом є те, що кожен співробітник вважає свою роботу самою важливою, пріоритетною та тою, що вимагає найбільшої уваги. Через це серед колег інколи виникають суперечки, адже люди рідко намагаються зрозуміти суть роботи інших відділень. У таких випадках, під час тимбілдінгу, можна

спланувати активності, які дозволяють колегам спробувати на собі нові ролі та відчути, як це працювати в тому чи іншому відділі. Таким чином, співробітники краще зрозуміють тонкощі роботи один одного, а у команді з'явиться більше розуміння й поваги до праці інших.

6. Завжди має бути взаємодія.

Для досягнення поставлених цілей, під час тимблдингу має бути достатньо взаємодії між його учасниками. Заявлені активності потрібно будувати з ціллю активізувати всіх учасників, змусити їх разом працювати та розв'язувати поставлені задачі. Результатом такої взаємодії повинні бути нові побудовані комунікаційні зв'язки між її членами.

Підсумовуючи розглянемо на таблиці 1.3 переваги та недоліки тимблдингу.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки тимблдингу

Переваги	Недоліки
Отримання співробітниками психологічного розвантаження.	Занадто тривале, бурхливе і супроводжується конфліктами обговорення негативних моментів, які сталися на заході.
Досягнення згуртованості колективом компанії.	Зниження самооцінки.
Між співробітниками виникає атмосфера взаємної підтримки та допомоги.	Тімблдинг проводиться в неробочий час, тому співробітники не завжди охоче погоджуються і приходять на захід.
Налагоджується психологічний клімат в колективі, що позитивно впливає на роботу кожного працівника.	Не всі співробітники розуміють значення командних змагань, тому відносяться до змагань «з прохолодою» і не націлені на результат.
Підвищується ефективність роботи.	Якщо співробітників примушувати до такого роду заходів, то можуть виникнути конфліктні ситуації з керівництвом.

Джерело: [6]

Тімблдинг сприяє зміцненню зони довіри всередині команди, трохи розширює межі спілкування, а колеги можуть відкрити для себе нові аспекти та можливості вербального та невербального спілкування під час тимблдингу.

Ці відкриття дозволяють зрозуміти світогляд інших людей, але не вирішують усіх існуючих проблем.

1.2 Характеристика видів та методів тимблдингу

Є чотири основних види командоутворення [11]:

Історичний – учасники заходів в тій чи іншій формі «проживають» відомі історичні події з новими ввідними. Приміром, одне з агентств проводить історичну реконструкцію «Штурм Кенігсберга»: команда визначає і стратегію взяття міста, і тактику, і безпосередньо бере участь в «бойових діях», стилізованих під реальні події 1945 року, причому ведучі періодично ускладнюють квест, доповнюючи його новими перешкодами, яких під час Великої Вітчизняної, зрозуміло, не було. Тут важлива не стільки історична достовірність, скільки взаємовиручка в рамках команди. Є і спрощені заходи, коли учасників занурюють в стилізовану обстановку.

Спортивний – зустрічається найчастіше – це різного роду змагання (частіше на вулиці, іноді в залах), естафети, ігри. Незважаючи на назву, спеціальна фізпідготовка не потрібна: завдання підбираються з урахуванням віку та фізичного стану працівників. Наприклад, гігантський баскетбол, коли завдання команди – закинути м'яч діаметром в 4-5 метрів у величезний кошик, що стоїть в парі десятків метрів. Без зусиль кожного гравця докинути кулю до кошика не вийде, а відстань до кошика підбирається з урахуванням можливостей учасників.

Психологічний – також частий вид командоутворення – використання тренінгів, тестів, спільного вирішення завдань, пошуків виходу зі складних ситуацій. Їх сенс в тому, що співробітники вчаться краще розуміти логіку прийняття рішень іншими людьми, вчаться «притиратися» в колективі, з'ясовують психологічні ролі і установки своїх колег – це надалі допомагає і у вирішенні робочих завдань. Найпростіший приклад такого тимблдинга – вправи «на довіру».

Творчий – самий цікавий вид тимблдинга, але і найскладніший у підготовці. Тут учасники ставлять п'єси, співають в караоке, спільно малюють

картини, влаштовують танцювальні баттли, проводять костюмовані історичні реконструкції і так далі.

Для прикладу – тимбілдінг на теплоході, де учасники спробували себе в кулінарних поєдинках, в ролі піратів і в безлічі інших конкурсів.

Екзотичний – дорогі види заходів, що здійснюються переважно в специфічних кліматичних умовах. Сюди відносяться сплав по річках, рафтинг, сходження в гори, спільні подорожі в екзотичних країнах і так далі.

Також заходи з побудови команди поділяють на офісний тимбілдінг і тимбілдінг на природі. Якщо готові виділити один-три дні, а на вулиці тепло, то краще виїхати на природу (в деяких випадках це можна зробити і взимку – наприклад, організувати гірськолижну програму на Буковелі). Якщо часу обмаль або погода погана – ефективний тимбілдінг можна провести і в приміщенні (замість офісу можна виїхати в ресторанний комплекс або креативний простір) [4].

✓ Тімбилдинг на природі

Замовити тимбілдінг на природі – значить відправити свою команду на справжню пригоду. Під час активностей на свіжому повітрі співробітники забудуть про офісну рутину і проявлять нові здібності.

Організовуючи тимбилдинг на природі пропонують наступні варіанти активностей [4]:

- рафтинг,
 - піші експедиції,
 - квадроцикли,
 - скелелазіння,
 - гірськолижні тури,
 - військові ігри,
 - яхтинг,
 - каякінг,
 - сап.
- ✓ Тімбілдінг в офісі

Тімбилдинг в приміщенні – це можливість освіжити атмосферу в колективі не залишаючи звичної обстановки або урізноманітнити вилазку в паб командним заняттям.

Для офісного тімбілдінга пропонують на вибір [4]:

- ❖ майстер-класи – творчі і професійні тренінги, під час яких співробітники пізнають нові для себе сфери діяльності;
- ❖ квести – логічні головоломки, які занурять ваших співробітників в незвичайну ситуацію і змусять проявити креатив і кмітливість;
- ❖ психологічні ігри – допоможуть вашим співробітникам проявити себе з нової сторони, відчутти довіру до колективу і підтримку команди.
- ✓ Семінари та тренінги

Семінари та тренінги є ефективними методами тимбілдінгу, оскільки дозволяють працівникам навчатися новим навичкам, розвивати професійні якості та вдосконалювати комунікативні навички. Вони сприяють розширенню знань, обміну досвідом та покращенню взаєморозуміння у колективі [5].

Жорсткого вікового обмеження для участі в тимбілдінгу немає. Це корисно як молодим, так і досвідченим співробітникам. Плануючи свій захід, важливо враховувати фізичні можливості та інтереси відвідувачів.

Оцінка ефективності допомагає досягти бажаного результату від впровадження корпоративних заходів. Але виміряти результативність такого івенту не так просто. Недостатньо спостережень за процесом. Потрібно використовувати кілька інструментів та, що особливо важливо, обов'язково вимірювати ефективність як після, так і до події [10].

Перш за все, слід звернути увагу на такий важливий показник, як рівень участі в заході, тобто кількість працівників, які взяли участь у заході (визначається у відсотках).

Також варто визначити середній рейтинг продуктивності групи співробітників до і після заходу.

Останній параметр важливий, оскільки він найкраще вказує на ефективність командоутворення.

Визначається так: Середня оцінка продуктивності = (сума оцінок усіх працівників / кількість працівників) * 100.

У кожній компанії є свої оцінки співробітників, наприклад, кількість великих проектів і ступінь виконання фінансового плану.

Далі проводиться анонімне онлайн-опитування. Знову ж таки, опитування слід проводити до і після події.

Є також питання про фактичний склад команди (місце, час, формат зустрічі, особисті інтереси) і визначені цілі (наприклад, оцінка стосунків у попередніх і пост-командах і мотивація до роботи).

По-третє, не забуваємо про ROI.

Здається, формування команди йде дуже добре, команда згуртована і мотивована, але після того, як виручка компанії в кварталному звіті зменшилася, щось пішло не так. Така ситуація може виникнути внаслідок неправильного розподілу бюджету або необережних рішень.

Неможливо знайти дешеві пропозиції, отримати знижки і перевірити все детально, особливо через «гарячі» організації.

Створення компетентної команди завжди призводить до кращих результатів і покращує фінансові показники компанії.

Помилки при проведенні тимблдингів [10]:

- Згуртування усіх та з усіма. У прагненні досягти згуртованості колективу багато HR-ів намагаються об'єднати на івенті не команду, не один відділ, а весь штат. Ситуація, яка вже стала класикою: дівчата з відділу збуту червоніють від гумору системного адміністратора, а вантажник нервово підніє через присутність вищого керівництва. Звичайно, взаєморозуміння та відсутність конфліктів між співробітниками – важливі. Але тимблдинги мають бути організовані для людей, які постійно та безпосередньо контактують одне з одним у робочому процесі, тобто для команди, яка працює над одним проектом.

- Організація заходу «для галочки». Деякі керівники, коли складають робочий чек-ліст або план на рік, зазначають обов'язковий пункт: «провести тимблдинг». Неважливо – навіщо: просто відзвітувати перед вищим

керівництвом. Наприклад, часто звертаються щодо організації заходу у зв'язку з тим, що так роблять всі великі компанії або директор прочитав надихаючу статтю в бізнес-виданні. Чи можна чекати результатів при такому підході? Організацію тимбілдингу неодмінно варто включити до роботи з «людським ресурсом». Проте такий івент має бути актуальним, передбачати не просто розважальний мотив, а бути одним із інструментів досягнення бізнес-цілей.

- Відсутність мети та завдань. Зазвичай при плануванні тимбілдингу, який у результаті не приносить нічого хорошого, організатори просто не ставлять чіткої мети та певних завдань. Не варто організовувати корпоративний івент просто тому, що це весело та дає можливість поспілкуватися поза роботою. Завжди має бути конкретна мета. Наприклад, можна познайомити ближче старожилів та новачків, поліпшити взаєморозуміння між відділами маркетингу та збуту, підвищити авторитет тимліда. Саме у таких цілях і завданнях полягає основна відмінність тимбілдингу від зустрічей колег та класичних корпоративів.

- Не встановлено КРІ. Без визначення КРІ тимбілдинг також може призвести до невинуватених очікувань. Звісно, система встановлення та контролю ключових показників ефективності співробітників краще показує себе в довгостроковому періоді, але і в межах одного івенту вона має сенс. Встановлення планки мотивує колектив брати активну участь у івенті, додає динаміки і підвищує ймовірність успіху у досягненні встановленої HR-ом або керівником мети.

- Невірний вибір активності для аудиторії. Особливу популярність наразі мають виїзні корпоративи, спортивні змагання між співробітниками та різні форми активного відпочинку. Але завжди потрібно враховувати особливості аудиторії – команди, для якої проводиться тимбілдинг. Наприклад, подумати, чи сподобається страйкбол головним бухгалтерам, а денстерапія – айтишникам. Тому при визначенні теми та сценарію обов'язково беріть до уваги інтереси людей.

- Нерегулярність. Практика показує, що одного тимбілдингу на рік або рідше недостатньо для підвищення ефективності робочого процесу. Певний

ефект буде, але – короткостроковий та незакріплений. Тому раджу планувати серію івентів протягом року. Водночас потрібно чітко уявляти, як це все допоможе виконати бізнес-завдання, а не просто погуляти та зробити яскравий фотозвіт.

- Не вимірюється ефективність команди до та після заходу. В бізнесі завжди підраховують окупність того чи іншого проекту, рентабельність нових пропозицій. То чому не всі аналізують ефективність тимблдингу? Це гальмує розвиток компанії, не дає підвищити якість відносин у колективі. Найнеприємніше – якщо нехтувати роботою над тимблдингом, втрачається сенс організації наступних івентів.

1.3 Зарубіжний досвід покращення тимблдингу на підприємстві

Які інструменти оцінки побудови команди є найбільш ефективними [13]?

1 Кіркпатрік модель

Одним з найбільш широко використовуваних і визнаних інструментів оцінки командоутворення є модель Кіркпатріка, розроблена Дональдом Кіркпатріком в 1950-х роках. Модель Кіркпатріка оцінює реакцію, навчання, поведінку та результати у всіх областях. Реакція вимірює, як учасники ставилися до командної діяльності, вивчаючи заходи, як багато вони дізналися від цього, поведінка вимірює, як вони застосували те, що вони навчилися до своєї роботи, і результати вимірюють, як командна діяльність вплинула на організаційні цілі та результати. Модель Kirkpatrick може допомогти вам визначити сильні та слабкі сторони ваших втручань у побудову команди, а також області, які потребують подальшого вдосконалення або посилення.

2 Оцінка продуктивності команди

Ще одним ефективним інструментом оцінки командоутворення є Team Performance Assessment – анкета, яка вимірює ефективність команди за різними вимірами, такими як комунікація, координація, співпраця, вирішення конфліктів,

прийняття рішень та інновації. Оцінка продуктивності команди може допомогти вам оцінити, наскільки добре ваша команда функціонує як підрозділ, а також як кожен член сприяє цілям і завданням команди. За допомогою оцінки продуктивності команди ви можете визначити будь-які прогалини або проблеми, з якими стикається ваша команда, а також будь-які можливості або сильні сторони, які ваша команда може отримати вигоду [13].

3 Команда кліматичної інвентаризації

Третій ефективний інструмент оцінки побудови команди – це Team Climate Inventory, це опитування, яке вимірює клімат або культуру команди, такі як спільне бачення, участь у безпеці, підтримка інновацій та орієнтація на завдання. Команда інвентаризації клімату може допомогти вам оцінити, наскільки сприятливим є середовище вашої команди для творчості, співпраці та продуктивності. Команда інвентаризації клімату також може допомогти вам зрозуміти, як члени вашої команди сприймають і взаємодіють один з одним, а також як вони справляються зі змінами і невизначеністю [13].

4 Зворотній зв'язок

Четвертим ефективним інструментом оцінки побудови команди є сесія зворотного зв'язку, яка є структурованою та полегшеною дискусією, яка дозволяє членам команди ділитися своїми думками, досвідом та пропозиціями щодо діяльності команди та її результатів. Сесія зворотного зв'язку може допомогти вам зібрати цінну інформацію та відгуки членів вашої команди, а також вирішити будь-які проблеми або проблеми, які вони можуть мати. Беручи участь у сесіях зворотного зв'язку, ви можете сприяти культурі відкритості, довіри та навчання серед вашої команди.

5 План дій

П'ятий ефективний інструмент оцінки командоутворення – це план дій, який є документом, який визначає конкретні дії та кроки, які команда буде робити, щоб реалізувати те, що вони дізналися від діяльності тимблдингу, а також підвищити їх продуктивність та задоволення. План дій може допомогти вам переконатися, що ваша команда буде інтервенції не тільки одноразові події,

а й поточні процеси, які вимагають подальшої та підтримки. Прогрес та досягнення вашої команди можна відстежувати та відстежувати за допомогою плану дій, який також можна використовувати для відзначення їхніх успіхів та визнання їхніх зусиль [13].

Що таке методи командоутворення?

Методи командоутворення – це процедури складання згуртованих і кооперативних команд, які добре працюють разом. Ось кілька основних методів побудови команди [14]:

1. Наймання або призначення членів

Хоча часто не береться до уваги, процес відбору є одним з найважливіших кроків у процесі побудови команди. Лідери можуть зберегти або зробити додаткову роботу для себе через вибір членів команди. Коли лідер вибирає правильних членів групи, командна робота буде, природно, сильнішою, а командна діяльність буде успішнішою. Правильні партнери по команді роблять компліменти один одному. Команди повинні розділяти культуру і мати деякі точки зору, що перекриваються, щоб прийняття рішень було дещо плавним, але товариші по команді також повинні достатньо відрізнитися за майстерністю та перспективою, щоб обговорення були продуманими та вирішували дійсні проблеми. Різноманітність важлива в командах для натхнення творчості, заохочення критичного мислення та стимулювання зростання.

2. Уточнення групових ролей

Щоб ефективно співпрацювати, кожен член групи повинен мати чіткі ролі та обов'язки. Лідери повинні призначати посади та делегувати завдання серед товаришів по команді. Ці ролі можуть змінюватися і змінюватися з часом, але кожен член команди повинен розуміти обов'язки і функції в будь-який конкретний момент. Щоб призначити ролі, лідери повинні інвентаризувати навички членів групи, досвід, знання та навантаження, оцінити компоненти проекту та відповідні елементи. Встановлюючи основні очікування, лідери дозволяють командам функціонувати плавно і залежати один від одного [14].

3. Зміцнення командних облігацій

З точки зору спільної роботи, міжособистісні відносини так само важливі, як і обов'язки. Соціальні зв'язки мотивують людей докладати максимум зусиль; ніхто не хоче підвести команду. Плюс довіра – це величезна складова ефективної командної роботи. Щоб зміцнити зв'язки, лідери можуть планувати такі заходи, як командні вечери, ігрові вечори або волонтерські проекти. Лідери також можуть служити ідеальною моделлю командної роботи, дозволяючи всім товаришам по команді можливість внести свій вклад в дискусію, пропонуючи допомогу і ставлячись до кожного члена з повагою.

4. Надання відповідних відгуків

Експерти називають практику «team building», а не «team builded», тому що формування команди – це постійний процес зростання. Команди можуть тільки покращуватися, коли товариші по команді розуміють, які підходи працюють добре, а які поведінки потребують коригування. Щоб сформувати команду, лідер повинен ретранслювати ноти продуктивності. Ви можете спостерігати за процесами своєї команди та опитувати команду для додаткового розуміння, а потім планувати один на одному оцінюванні з товаришами по команді або надсилати керівні повідомлення. Надання коментарів до представленої роботи, як регулярно, так і в рамках аудиту, також сприяє виконанню завдань [14].

Методи командної побудови часто відповідають п'яти стадіям командної побудови, які формуються, штурмують, нормують, виконують та відкладають. Оскільки група прогресує через процес розробки, існують різні дії, які відповідають поточним обставинам [14].

Методи team building проти методи team building. Методи командної побудови схожі на методи командної побудови, але існує тонка різниця між двома поняттями. Простіше кажучи, методи – це те, що ви робите, а методи – те, як ви це робите. Іншими словами, методи побудови команди – це дії, які лідер робить для створення сильної команди, тоді як методи побудови команди – це стиль цих дій.

Коли включати методи командоутворення [16]:

Хоча співробітники можуть скористатися цими методами в будь-який час, обставини можуть диктувати, коли необхідні вправи. Деякі з них включають:

- коли новий член команди приєднується до компанії
- зосередитися на конкретному питанні або поліпшити конкретний аспект всередині команди
- при злитті двох відділів
- покращити внутрішню комунікацію

4 види техніки командоутворення для сучасних організацій [15]:

1) Особистісні методи побудови команд

Один із способів дізнатися більше про колег – почати з тесту особистості. Індикатор типу Майерса-Бріггса (МВТІ) – це шановний психометричний іспит, який класифікує людей на одну з шістнадцяти різних особистостей, кожна зі своїми сильними та слабкими сторонами.

Дізнавшись, що деякі співробітники більш інтровертні, ніж інші, можуть змусити менеджерів ставити їм конкретні творчі завдання, тоді як екстравертні співробітники можуть отримати більше користі від завдань, які передбачають взаємодію з людьми та представлення нових ідей. Кожен тип особистості відіграє певну роль в організації. Стратегії побудови команди, які включають тип особистості кожного члена команди, з розумінням того, як кожна людина взаємодіє з іншими, можуть допомогти підприємствам краще оцінити те, що кожен може запропонувати.

2) Методи побудови команди на основі діяльності

В активному підході до побудови команди члени команди беруть участь у серії складних завдань, спрямованих на те, щоб вивести їх із зони комфорту. У багатьох випадках ці завдання виконуються на відкритому повітрі і можуть включати мотузкові курси, завантажувальні табори, рафтинг або події виживання [15].

Хоча це може здатися недоречним, щоб забрати команди з офісу, насправді, це може бути дуже корисно для команд, які повинні навчитися працювати разом і довіряти один одному. Підходи, засновані на діяльності,

можуть особливо добре працювати з молодшими співробітниками, які можуть бути готові спробувати свої сили в чомусь іншому

3) Навички

Для менеджерів, стурбованих тим, що робота на основі team building може не розвивати конкретні навички роботи, підхід на основі навичок може бути корисним. Тут члени команди беруть участь у семінарах, щоб розвинути важливі навички роботи, наприклад, як ефективно вести переговори та надавати корисні відгуки. Типи навичок, відточені в майстерні на основі навичок, можуть бути негайно актуальні для роботи і можуть бути дуже корисними для підвищення продуктивності команди.

4) Методи побудови команди на основі вирішення проблем

Іноді, це краще для команд, щоб подивитися конкретно на їх внутрішню динаміку і виявити проблеми на робочому місці, такі як стратегія процесу, поганий моральний дух або відсутність спілкування [15].

Техніка командної побудови на основі вирішення проблем розроблена саме для цього. Цей підхід часто відбувається в ретриті і включає в себе зовнішнього консультанта. Лідер команди орієнтується на команди через серію вправ, які допомагають їм звузитися в питаннях і працювати над їх вирішенням. Безпосередньо вирішуючи проблеми, які має група, цей підхід може бути відмінним способом допомогти командам розслабитися і поліпшити міжособистісні зв'язки [15].

Цікаві практики застосування тимбілдингових методик [6]:

❖ Андреас Хайнекен, керівник компанії Dialogue Social Enterprise GmbH, у 1995 році створив проект «Діалоги в темряві». Усі тренери сліпі, оскільки тренінг проходить в абсолютно темній кімнаті і триває кілька годин. При світлі проводиться тільки та частина заняття, яка присвячена обговоренню результатів. У тимбілдингу можуть брати участь від двох осіб до кількох десятків. Заняття починається з найпростіших завдань: визначити розмір кімнати, розділитися на команди, знайти в темній кімнаті стіл, сісти на нього, зайнявши стільці і так далі. Тренінг спрямований на виявлення лідерських якостей і

згуртування команди, але може трансформуватися і під інші потреби. Наприклад, виявляти помилкового лідера в колективі.

❖ У Японії спільні ванни начальника відділу з підлеглими – головний хіт у тимбілдингу. 156 Випуск 2(20) 2020. Класичний приватний університет. Зрозуміло, якщо всі співробітники однієї статі. Сидячи в гарячому джерелі, колеги можуть поговорити довірливо і відверто [6].

❖ Корпоративна культура США переважає був «Humans vs Zombies» - тренінгів, чий девіз підкуповує будь-якого HR-менеджера: «зомбі не дискримінують вас ні расово, ні за гендерною ознакою. Вони просто жеруть вас, якщо ви не вмієте працювати в команді». Ролі зомбі грають найняті актори, а співробітники компанії зображають вцілілу групу людей, яким, залежно від сценарію, потрібно вибратися із закритого приміщення або врятувати світ. У підсумку виходить суміш пейнтболу та костюмованої вистави. Програма хороша, з одного боку, для виявлення лідерських якостей співробітників, з іншого – для формування звички слухатися ватажка і виконувати його накази. Такі тренінги популярні на військових базах США.

❖ Власник пивоварні Sam Adams Beer Джим Коч зіткнувся з поширеною проблемою: йому ніяк не вдавалося сформувати у співробітників лояльність до продукту, який вони повинні були продавати. «Все пиво однакове на смак», - так вважали не тільки покупці, але і продавці. Кочу довелося влаштувати вечірку-змагання для 850 співробітників компанії. Вони відповідали на питання з історії пива, компанії і, звичайно, дегустували сам продукт, заробляючи бали за правильно відгаданий певний сорт. Працівники відділу продажів повинні були робити це наосліп. Приклад Коча підійде будь-якому виробнику: перш ніж відправляти людину торгувати вашим товаром, навчіть його користуватись ним [6].

❖ Власники невеликих приватних виноградних господарств пристосувалися здавати свої угіддя різним компаніям, що спеціалізувалися на проведенні тренінгів. Заняття з виноробства, як правило, тривають три-чотири години. За цей час команди, що складаються з менеджерів компанії, встигають

не тільки потоптати грона винограду, але і придумати назву вина, дизайн етикетки, презентувати свій продукт. Учасники дізнаються про технологію створення вина, а через три-чотири місяці готовий напій приїжджає до них в офіс. Завдання тренінгу – познайомити співробітників різних підрозділів компанії, яким не доводилося раніше працювати разом, якщо перед ними стоїть завдання зайнятися одним проєктом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТІМБІЛДИНГУ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Загальні відомості про підприємство

«Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. Історія Яготинського маслозаводу починається з червня 1956 року. Він був створений як підприємство з переробки молока та вершків [17].

У радянський період «Яготинський маслозавод» був одним із найбільших у регіоні. 2006 року підприємство стало частиною групи компаній «Молочний альянс» (який на 2018 рік займав 2 місце у топі українських молочних виробників) [18], а 2017-го бренд став одним із найбільших українських виробників та експортерів вершкового масла в Україні.

З 2017 року організаційно-правова форма підприємства змінилась. Загальними зборами акціонерів ПАТ «Яготинський маслозавод» (від 12.04.2017 р.), з метою мінімізації витрат товариства, пов'язаних з обслуговуванням такої організаційно-правової форми, як публічне акціонерне товариство, було прийняте рішення про припинення Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» шляхом його перетворення у Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» [19].

Наприкінці 2021 року у ЗМІ з'явилися заголовки про припинення діяльності кількох заводів холдингу через економічну кризу в молокопереробній сфері. Однак у січні 2022 року на сайті «Молочного альянсу» з'явився пост-спростування, в якому йшлося про те, що ТДВ «Яготинський маслозавод» та ТОВ «Пирятинський сирзавод» працюють за звичайним графіком. Усі відвантаження готової продукції відбуваються вчасно. Інші підприємства холдингу не зупинялися і працюють у штатному режимі [20].

Детальний опис організаційно-правової структури ТДВ «Яготинський маслозавод» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Характеристика		Сильні сторони	Слабкі сторони
Форма організації	Товариство з додатковою відповідальністю	-збільшення фінансової незалежності завдяки об'єднанню ресурсів декількох партнерів; -товариство не ліквідується при зміні складу засновників. -часті виникнення конфліктних ситуацій; -коли один з учасників стає банкрутом, його відповідальність ділиться на всіх засновників.	
Форма власності	Колективна		
Організаційна структура управління	Функціональна структура	-спеціалісти являються високо компетентними, бо відповідають за виконання конкретних функцій; -швидка реакція на вирішення поставлених питань.	-при постанові нових задач слабка гнучкість; -при вирішенні певних проблем потрібне узгодження багатьох підрозділів, що займає великий проміжок часу.
Система менеджменту	Міжнародні стандарти управління та контролю якості	-підвищення конкурентноспроможності підприємства через контроль якості; -поліпшення якості продукції.	-неможливий випуск нової або вже існуючої є не можливим при відсутності стандартів якості.
Стиль керівництва	Демократична	-остаточні рішення приймаються лише обговоренням в групі; -за кожне рішення є відповідальна особа.	-потрібно багато часу для вирішення питань; -немає жорстокого контролю

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Отже, стисло кажучи, після становлення Яготинського маслозаводу тдв, підприємство стала більш фінансово незалежною, що є плюсом для підприємства, але також є мінуси, такі як, контроль якості став більш жорстким.

Демократичний стиль керівництва немає жорстокого контролю, всі рішення приймаються в групі і за кожне рішення є відповідальна особа, тож завдяки цьому кожна дія під наглядом.

Перейдемо до SWOT-аналізу підприємства, розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у таблиці 2.2.

SWOT-аналізу підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Дієва структура управління компанії. 2. Наявність новітньої технології виробництва. 3. Наявність відповідних систем управління та контролю якості. 4. Відкритий доступ до відомостей та звітності компанії по рокам. 5. Наявність висококваліфікованих співробітників. 6. Висока якість молочної продукції. 7. Великий асортимент товарів, який часто поповнюється. 8. Співвідношення «Ціна-якість». 9. Добре розвинена служба маркетингу.	1. Слабке самозабезпечення фінансовими ресурсами. 2. Присутня заборгованість по кредитам. 3. Висока ціна порівняно з конкурентами. 4. Імідж виробника, що давно на ринку, не дуже інноваційного.
Можливості	Загрози
1. Збільшення кількості фермерів, які надаватимуть якісне молоко. 2. Збільшення бар'єрів входу через світову пандемію. 3. Збільшення покупок продуктів харчування через Інтернет магазини (онлайн). 4. Збільшення кількості споживачів безлактозного молока.	1. Зменшення поголів'я корів та надоїв молока/ зменшення обсягу сировини. 2. Збільшення податку на прибуток, штрафні санкції і т.д. 3. Швидкий розвиток конкурентів, які можуть зайти лідируючі позиції. 4. Поява та збільшення товарів-субститутів. 5. Зміна споживчих вподобань (перехід до фірм конкурентів). 6. Збільшення витрат на виготовлення продукції, через підвищення вартості тарифів на електроенергію. 7. Зменшення висококваліфікованих працівників. 8. Захоплення ринку іноземними компаніями.

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Отже, після проведення SWOT-аналізу можна, що підприємство має достатньо сильні сторони, які допомагають їй залишатися одним із лідерів на ринку молочної продукції України, проте є також слабкі сторони через які підприємство може поступатися своїм конкурентам та згодом поступово втрачати позицію, а тому потрібно якомога швидше позбутися цих сторін.

Місія «Яготинського» полягає у задоволенні смакових, харчових та естетичних потреб покупців молочних продуктів за рахунок високої якості продукції. Окрім цього, бренд прагне постійного пошуку інноваційних рішень для вдосконалення виробничого процесу та активної участі у вирішенні сучасних екологічних та соціальних проблем.

Мета компанії – задовольнити споживчий попит на молочну продукцію та отримати прибуток.

У центрі філософії бренду – людина.

Основними цінностями є [20]:

- турбота про здоров'я споживачів, що означає піклуватись про здоров'я української нації;
- натуральність та висока якість продукції;
- постійне оновлення технологічних процесів та модернізація обладнання.

З моменту заснування підприємства продукція Яготинського маслозаводу високо оцінюється на загальнодержавному рівні, має багато нагород і дипломів.

Однією з найважливіших значень відіграє організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод», яка представлена на рисунку 1.1.

Бачимо, що головним в нас є генеральний директор, після нього зобов'язання діляться на 11 відділів.

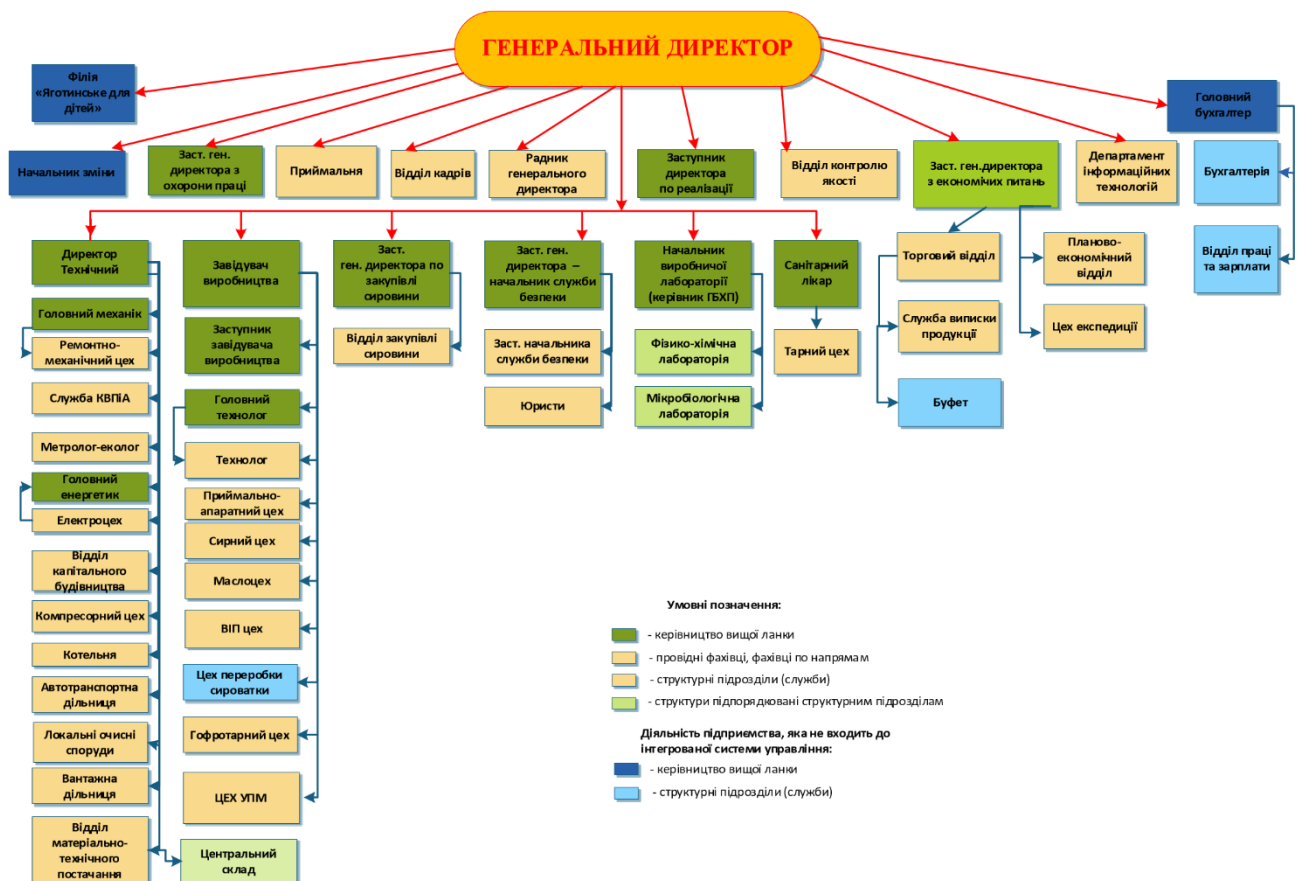


Рисунок 2.1– Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський Маслозавод» [21]

Підприємство має багато нагород [12]:

– 2006 р. на спеціалізованій міжгалузевій виставці «Молочна та м'ясна індустрія XXI століття» на засіданні Галузевої дегустаційної комісії з оцінки якості завод був нагороджений Дипломом Золота медаль у номінаціях: «Олія селянська солодковершкове» та «Олія солодка»

– 2010 р. переможець Національного конкурсу «100 найкращих товарів України» у номінації «Продукція — продовольчі товари» — Продукт кисломолочний «Закваска Яготинська»;

– 2011 р. золота медаль дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів від Національної асоціації молочників України «Укрмолпрому» Центральної галузевої дегустаційної комісії із Закваску ТМ «Яготинський» 2,5% жиру персик-маракуя;

– 2014 р. золота медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за Ряженку з печі 4% жиру ТМ «Яготинський»;

– 2014 р. переможець Всеукраїнського конкурсу товарів та послуг «100 найкращих товарів України» за молоко питне пастеризоване «Велике молоко» 3,2% жиру;

– 2015 р. золота медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за молочний напій з какао пастеризований «Какао на молоці» 3,2% жиру ТМ «Яготинське»;

– 2015 р. переможець Всеукраїнського конкурсу товарів та послуг «100 найкращих товарів України» за продукт функціональний харчовий кисломолочний «Геролакт», 3,2% жиру, 2015 р.

Перейдемо до організації виробничо-господарської діяльності підприємства.

Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Гордістю підприємства також є унікальний кисломолочний продукт — закваска «Яготинська» з підвищеним

вмістом спеціально підібраних корисних молочнокислих бактерій, які забезпечують продукту м'який приємний смак і виняткову користь для організму. Яготинський маслозавод першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 000 літрів на добу за десять років існування закваски) [17].

З метою поліпшення якості продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту [20].

Що стосується виробничих потужностей ТДВ «Яготинський маслозавод», вони розташовані у містечку Яготин Київської області та займають площу понад чотири гектари. Оскільки основна діяльність заводу – виробництво молочних продуктів, те щоб зменшити впливом геть довкілля, підприємство зосереджено таких аспектах як вода, відходи, парникові гази і енергія.

Для виготовлення продукції використовується вода з чотирьох артезіанських джерел та водопроводу міста. Вода, що надходить на ТДВ «Яготинський маслозавод», раз на квартал перевіряється на фізико-хімічні та органолептичні показники в акредитованих лабораторіях. Для зменшення споживання води підприємство обладнане спеціальними СІР-мийками, що допомагають контролювати використання води та мильних розчинів, а також забезпечують циркуляцію води для полоскання перед миттям обладнання.

Збирання та сортування відходів у вигляді відпрацьованих або забруднених таропакувальних матеріалів відбувається на спеціальних майданчиках, звідки вони потрапляють на утилізацію або переробку. Молочні відходи віддають на утилізацію заготівельно-виробничого приватного підприємства. Також передають сторонній організації щорічно відходи від

обслуговування транспорту. Три рази на тиждень відходи від побутової та господарської діяльності, що зберігаються у спеціальних критих контейнерах, вивозяться з території підприємства комунальними службами.

Викиди парникових газів виробництва чітко регламентовані у дозволі виданому у Департаменті екології та природних ресурсів Київської обласної державної адміністрації у 2022 році строком на 10 років. Підприємство за рівнем впливу на довкілля належить до другої групи.

Для зменшення витрат та оптимізації електроенергії застосовуються частотні перетворювачі та компенсуючі пристрої для погашення реактивної потужності. Для освітлення приміщень використовуються лише світлодіодні лампи.

У планах бренду – розширити асортимент продукції з високим вмістом білка та пробіотиків, збільшити продажі за рахунок перегляду цін та реклами, освоїти нові ринки та розширити присутність у категорії HoReCa, активно співпрацювати з регіональними мережами магазинів в Україні та розширити співпрацю з мережами західноєвропейських.

Проаналізуємо обсяг реалізації основних видів продукції компанії за 2021-22 роки у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз обсягу реалізації основних видів продукції у розрізі асортиментних груп за 2021–2022 роки

№ з/п	Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг реалізації продукції в натуральному виразі, шт.		Відхилення	
		2021 р.	2022 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1.	Молоко питне	45297	44827	-470	98,96
2.	Кисломолочна продукція	28051	33631	5580	119,89
3.	Сирно-творожна продукція	3954	3088	-866	78,10
	Разом	77302	81546	4244	296,95

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №В,Г]

Бачимо, що загальний обсяг реалізованої продукції за 2022 рік є більшим, а саме на має абсолютне відхилення 4244 одиниць, та відносне 296,95%. Найбільше змінилась кількість кисломолочної продукції, збільшилось на 5580 одиниць.

Перейдемо до аналізу структури асортименту за 2021-2022 роки (табл.2.4).

**Аналіз структури реалізованої продукції (та надання послуг)
за 2021–2022 роки**

№ з/п	Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг реалізації продукції(та надання послуг), тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
		2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	
1.	Молоко питне	839334	962838	27,04	25,77	-1,27
2.	Кисломолочна продукція	914323	1257312	29,46	33,65	4,19
3.	Сирно-творожна продукція	408894	356273	13,17	9,54	-3,64
4.	Інша продукція	398487	778863	12,84	20,85	8,01
5.	Товари	537998	372218	17,33	9,96	-7,37
6.	Послуги	4625	8587	0,15	0,23	0,08
7.	Всього	3103661	3736091	100,00	100,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №А,В,Г]

Якщо дивитись на обсяг реалізованої продукції та наданих послуг, бачимо відхилення у структурі у кисломолочній продукції 4,19%, іншої продукції 8,01%. Кажучи про негативне відхилення, в нас сирно-творожна продукція має -3,64% та товари -7,37%.

Проаналізуємо ширину та глибину асортименту підприємства на таблиці 2.5.

Аналіз ширини та глибини за 2021-2022 роки

Ширина асортименту	Глибина асортименту
1	2
Масло	– Масло солодковершкове 69,2%, 73% та 82,5% – Масло топлене 99,9%
Молоко	– Молоко 1,0%, 2,6% та 2,6% – Молоко ультрапастеризоване 2,6% та 3,2 % – Молоко пряжене 2,6% – Какао на молоці 3,2%
Вершки	– Вершки 10% та 15%
Сметана	– Сметана 15% та 20% – Сметана «З печі» 20%
Кефір	– Кефір 1,0% та 2,5%
Закваска	– Закваска 0% та 2,5%
Ряжанка	– Ряжанка 4.0% – Ряжанка «З печі» 4.0%
Сир	– Сир «Домашній» нежирний – Сир «Домашній» 5% та 9% – Сир кисломолочний 5% та 9%

1	2
Сир твердий	<ul style="list-style-type: none"> – Сир м'який «Любительський» 40% – Сир «Адигейський» 45% – Сир розсільний «Бринза» 45% – Сир розсільний «Сулугуні» – Сир напівтвердий «Чеддер» – Сир напівтвердий «Моцаррела» – Сир «Моцарелла» в розсолі 50%
Айран	<ul style="list-style-type: none"> – Айран з кропом 1,8% – Айран 2,0%
Сирок	<ul style="list-style-type: none"> – Сирок солодкий «Дитячий» зі смаком ваніліну – Сирок солодкий з курагою 10% – Сирок солодкий з ароматом ванілі 17% – Сирок солодкий з родзинками 9,0%
Йогурти	<ul style="list-style-type: none"> – Йогурт «Грецький» 2,5% – Йогурт «Класичний» 1,5% – Йогурт «Турецький», 10% – Йогурт питний класичний 1,5% – Йогурт «Чорниця», 2,1% – Йогурт «Чорниця», 1,5% – Йогурт «Вишня-чорна смородина» 1,5% – Йогурт «Персик та сік маракуї» 2,1% – Йогурт «Манго-маракуйя» 1,5% – Йогурт «Курага – лісовий горіх – злаки» 1,7% – Йогурт «Вишня-гранат» 1,5% – Йогурт «Манго», 2,1% – Йогурт «Вишня-ревінь», 2,1% – Йогурт «Полуниця» 1,5% – Йогурт «Персик» 1,5% – Йогурт «Льон-ваніль» 1,6%
Питна закваска	3 наповнювачами та без них
Геролакт	– Геролакт 3,2%.
Десерт	<ul style="list-style-type: none"> – Десерт сирковий тришаровий зі злаками і вишнею 3,6% – Десерт сирковий тришаровий зі злаками, грушею та соком лайма 3,6% – Десерт сирковий тришаровий зі злаками, персиковий та соком маракуї 3,6% – Десерт сирковий «Ананас-диня» 4,2% – Десерт сирковий «Мигдаль» 4,2% – Десерт сирковий «Полуниця» 4,2% – Десерт сирковий «Фісташковий пломбір» 4,2% – Десерт сирковий «Чорниця» 4,2% – Десерт сирковий «Шоколад-фундук» 4,2%

Джерело: побудовано на основі [23].

В таблиці представлений повний асортимент товарів, який випускається підприємством «Яготинський маслозавод» від ТМ «Яготинське». Бачимо, дуже велике різноманіття продукції, десерти, йогурти, сири, сметана та інше. Серед особливостей асортименту є те, що підприємство випускає напій геролакт, саме таку продукцію виготовляється лише ТДВ «Яготинський маслозавод» і ніяка компанія в Україні немає аналогів. Також не мало важливим аспектом є те, що підприємство часто поповнює асортимент товарів з метою задоволення потреб споживачів.

Розглядаючи виробничо-господарську діяльність підприємства, потрібно провести аналіз техніко-економічних показників за 2021-2022 рр. Дані наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні техніко-економічних показників діяльності підприємства
за 2021–2022 роки**

№ пп	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	3	5	6
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3106661	3736091	629430	120,3
2.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	775	759	-16	97,9
3.	Фонд заробітної плати, тис. грн.	168573	195918	27345	116,2
4.	Середньомісячна зарплата працівника, тис.грн.	18,13	21,5	3,4	118,6
5.	Продуктивність праці, тис. грн./особу	4008,6	4922,38	913,8	122,8
6.	Вартість основних засобів (за залишковою вартістю), тис. грн.	417251	390541	-26710	93,6
7.	Фондоозброєність, тис. грн	538,39	541,55	3,2	100,6
8.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	2784504	3090847	306343	111,0
9.	Валовий прибуток (збиток)	319157	645244	326087	202,2
10.	Інші операційні доходи	23650	47017	23367	198,8
11.	Адміністративні витрати	33130	37602	4472	113,5

1	2	3	3	5	6
12.	Витрати на збут	254742	296742	42000	116,5
13.	Інші операційні витрати	34147	65926	31779	193,1
14.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	316523	3491117	3174594	1103
15.	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (П) збиток (З)	20788	291991	271203	1404,6
16.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-63319	177841	241160	280,9
17.	Чистий прибуток (ЧП) (збиток), тис. грн.	-63619	155639	219258	244,6
18.	Рентабельність діяльності, %	-2	4,1	6,1	205,0
19.	Рентабельність продукції,% (п.9/п.8 x 100)	11,46	20,87	9,4	182,1

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №А,Б]

По таблиці 1.6. бачимо, що 2022 рік був більш позитивний ніж 2021. А саме, чистий дохід має абсолютне відхилення 629430 тис. грн. та відносно 120,3%. Кількість штатних працівників зменшилась на 16 осіб. Фонд з/п збільшився на 27345, а отже середня з/п виросла на 3,4. Продуктивність праці також збільшилась на 913,8 тис. грн / особу. Собівартість реалізованої продукції виросла на 306343 тис. грн. Валовий прибуток збільшився на 326087 тис. грн., відносно відхилення якого 202%. Витрати на збут також зросли на 42000 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції дуже сильно зросло, аж на 3174594 тис. грн., з відносним відхиленням у 1103%. Фінансовий результат від операційної діяльності має відносно відхилення 1404,6 %, а фінансовий результат до оподаткування має 280%. Чистий збиток став прибутком з -63619 зріс до 155639 тис. грн, тобто зріс на 219258 тис. грн. Рентабельність діяльності зросла на 6,1 з відхиленням у 205% та рентабельність продукції зросла на 9,4 з відхиленням 182,1%.

Отже, зміни відбулись позитивні, якщо дивитись на прибуток, рентабельність та продуктивність, але слід зменшити адміністративні витрати, витрати на збут, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції.

2.2 Аналіз управління трудовим потенціалом підприємства

Для початку подивимось на таблицю 2.7 , на якій зображено аналіз складу персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.7

Аналіз складу та структури працівників підприємства за 2021–2022 роки

№	Показники	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п. п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т. ч.:	775	100	759	100	-16	-
2	Непромисловий персонал	25	3,2	19	2,5	-6	-0,7
3	Промислово-виробничий персонал, в т. ч.:	750	96,8	740	97,5	-10	0,7
3.1	<i>Управлінський:</i>	84	11,2	79	10,67	-5	-0,53
3.1.1	- керівники жінки	59	7,86	57	7,7	-2	-0,16
3.1.2	- керівники чоловіки	25	3,33	22	2,97	-3	-0,36
3.2	<i>Виробничий:</i>	666	88,8	661	89,32	-5	0,52
3.2.1	- робітники	368	49,06	325	43,92	-43	-5,14
3.2.2	- інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	298	39,7	336	45,40	38	5,7

Джерело: розраховано автором на основі даних звіту

Розглянемо кількість працівників, середньооблікова зменшилась на 16 осіб, з них 6 непромислового персоналу та 10 промислово-виробничого. В управлінському зменшилось на 2 керівника жінки та 3 чоловіка. У виробничому зменшилось робітників на 43 особи, а інший персонал збільшився на 38 осіб.

Також, проаналізуємо яку освіту мають робітники підприємства на таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз наявної освіти у працівників підприємства за 2021-2022рр.

№	Показники	2021		2022		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п. п.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	<i>Рівень освіти:</i>	775	100	759	100	-	-
1.1	-вища освіта	193	24,90	214	28,19	21	3,29
1.2	-середня освіта	92	11,87	72	9,48	-20	-2,39

1	2	3	4	5	6	7	8
1.3	-поєднують навчання та роботу	2	0,26	5	0,67	3	0,41
1.4	-інше	488	62,97	468	61,66	-20	-1,31

Джерело: укладено автором на основі даних звіту

Більше всього робітників мають вищу освіту і в 2022 році кількість зростає на 21 особу. Людей із середньою освітою стало менше на 20 осіб. Людей які поєднують і навчання і роботу стало на 3 більше. В категорії інше стало на 20 менше.

Розглянемо на рисунку 2.2 як виглядає зміна персоналу за 2021-2022 рік.

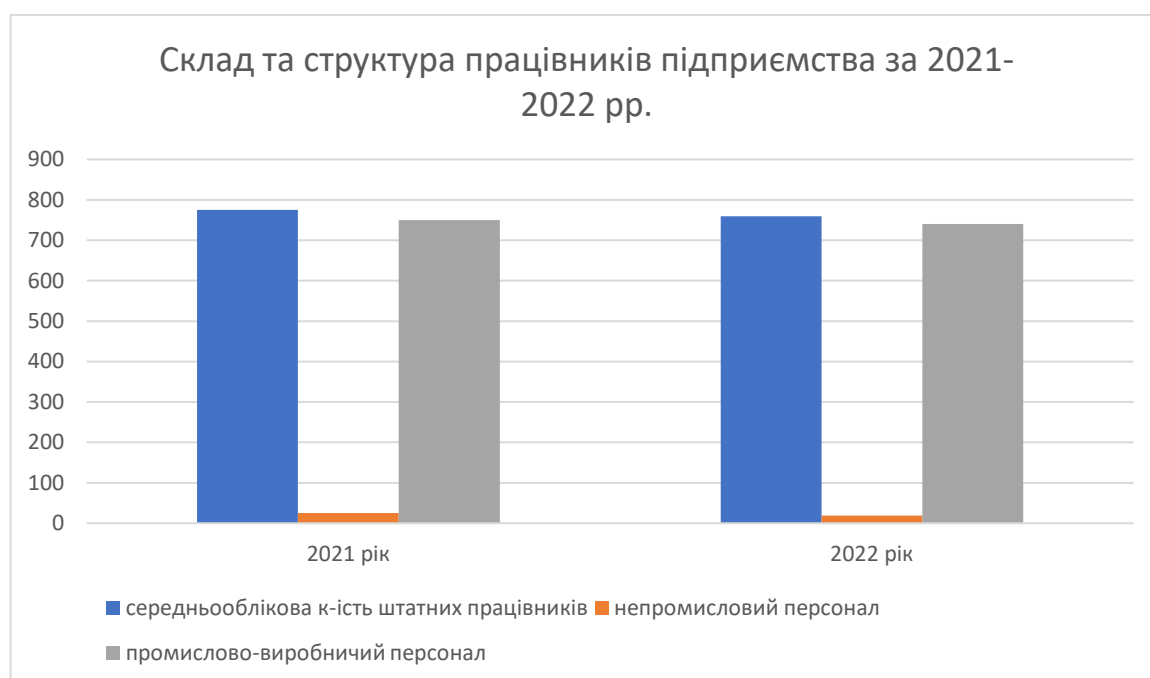


Рисунок 2.2 Склад та структура працівників підприємства за 2021-2022рр.

Джерело: складено за допомогою таблиці 2.1

Проаналізуємо вихідні дані для визначення середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу за вересень (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вихідні дані для визначення середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу за місяць(квітень) за 2022 рік

Числа місяця	Кількість штатних працівників облікового складу	У т. ч. підлягає виключенню з середньооблікової кількості штатних працівників	Підлягають включенню до розрахунку середньооблікової кількості штатних працівників
1	2	3	4
1	759	-	759

1	2	3	4
2	759	-	759
3	759	-	759
4	759	-	759
5	759	-	759
6	759	-	759
7	759	-	759
8	759	-	759
9	759	-	759
10	759	-	759
11	759	-	759
12	759	-	759
13	759	-	759
14	759	-	759
15	759	-	759
16	759	-	759
17	759	-	759
18	759	-	759
19	759	-	759
20	759	-	759
21	759	-	759
22	759	-	759
23	759	-	759
24	759	-	759
25	759	-	759
26	759	-	759
27	759	-	759
28	759	-	759
29	759	-	759
30	759	-	759
Всього	22770	-	22770

Джерело: укладено за звітом

Отже, наша середньооблікова кількість персоналу є $22770/30 = 759$ осіб.

Безперервно створюються сприятливі умови праці працівників як на виробництві, так і у допоміжних дільницях та службах. Персонал підприємства має можливість просування по службі і знання перспектив свого кар'єрного росту. Працівникам зі шкідливими умовами праці надаються додаткові дні відпочинку різної тривалості та встановлено доплати до тарифних ставок.

Всі ці фактори позитивно впливають на роботу підприємства, сприяють зниженню плинності кадрів і формують стабільний трудовий колектив.

ТДВ «Яготинський маслозавод» чітко дотримується вимог законодавства про працю в Україні, зокрема, ст. 2-1 КЗпП України, Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків».

Жінкам і чоловікам забезпечуються рівні права та можливості у працевлаштуванні, просуванні по роботі, підвищенні кваліфікації та перепідготовці [15]:

- створено умови праці, які дозволяють жінкам і чоловікам здійснювати трудову діяльність на рівній основі;

- забезпечено жінкам і чоловікам можливість суміщати трудову діяльність із сімейними обов'язками;

- здійснюється рівна оплата праці жінок і чоловіків при однаковій кваліфікації та однакових умовах праці;

- вживаються заходи щодо створення безпечних для життя і здоров'я умов праці.

- особлива увага приділяється на підприємстві праці осіб з інвалідністю, соціально незахищених верств населення.

На підприємстві створена служба з охорони праці, в яку входять заступник генерального директора з охорони праці, начальники цехів та структурних підрозділів, відповідальні за охорону праці у своїх цехах та структурних підрозділах.

На підприємстві діє система управління охороною праці. Відповідальні за охорону праці керівники структурних підрозділів у своїй роботі керуються внутрішніми нормативними документами [15]:

1. Положенням про систему управління охороною праці;
2. Положенням про службу охорони праці;
3. Положенням про комісію з охорони праці;
4. Контроль за станом охорони праці;
5. Положенням про розробку інструкцій з охорони праці;
6. Положенням про навчання, інструктаж та перевірку знань працівників з питань охорони праці;

7. Положенням про атестацію робочих місць;
8. Положенням про роботи підвищеної небезпеки;
9. Організація проведення робіт в електроустановках споживачів;
10. Положенням про нагляд за будівлями та спорудами;
11. Організація проведення газонебезпечних робіт;
12. Організація проведення робіт на вибухопожежонебезпечних об'єктах;
13. Положенням про проведення медоглядів працівників;
14. Контроль за станом пожежної безпеки;

Кожен виробничий підрозділ в повному об'ємі забезпечений інструкціями з охорони праці, засобами індивідуального та колективного захисту, мед аптечками, вогнегасниками, спецодягом, спецвзуттям, санітарним одягом.

Всі працівники підприємства проходять вступний, первинний та повторні інструктажі з охорони праці, пожежної безпеці, виробничої санітарії з підписами в журналах інструктажів.

Всі головні спеціалісти періодично 1 раз на 3 роки проходять навчання з охорони праці в навчальному комбінаті.

Щорічно працівники, задіяні на роботах підвищеної небезпеки, проходять навчання та перевірку знань з охорони праці. Кожні 2 роки цим працівникам за рахунок коштів підприємства проводять спеціальний медогляд.

Один раз на 5 років проводиться атестація кожного робочого місця.

По результатах атестації робочих місць працівникам видається спецхарчування (молоко) , проводяться доплати та надаються додаткові відпустки.

У відповідності до висновків атестаційної комісії у цехах і дільницях проводяться роботи по усуненню шкідливих умов праці, а саме: всі цехи обладнані вентиляцією, кондиціонерами.

Обладнання, що спричиняє великий шум, замінюється на безшумне. В кожному виробничому підрозділі є побутові кімнати , в яких є шафи для спецодягу, душові кімнати, кімнати для приймання їжі з мікрохвильовими печами, чайниками , холодильниками [17].

2.3 Особливості використання тимблдингу в ТДВ «Яготинський маслозавод»

Тимблдинг є важливим інструментом для формування та зміцнення команди, особливо в таких підприємствах, як ТДВ «Яготинський маслозавод». Успіх тимблдингу залежить від багатьох факторів, включаючи специфіку підприємства, культуру компанії та стратегічні цілі. Нижче наведено особливості використання тимблдингу в ТДВ «Яготинський маслозавод»:

1. Підвищення мотивації працівників

Організація регулярних тимблдингових заходів може значно підвищити мотивацію працівників. Це допомагає створити сприятливу атмосферу, де кожен відчуває свою цінність для компанії.

2. Поліпшення комунікації

Тимблдинг сприяє кращому розумінню та комунікації між співробітниками різних відділів. Наприклад, працівники виробничого цеху можуть краще зрозуміти проблеми та завдання маркетингового відділу, що сприяє ефективнішій співпраці.

3. Формування корпоративної культури

Заходи з тимблдингу допомагають створити та зміцнити корпоративну культуру, засновану на взаємній підтримці та довірі. Це важливо для підприємства, яке прагне досягти високих результатів завдяки злагодженій командній роботі.

4. Розвиток лідерських якостей

Тимблдинг дає можливість працівникам проявити лідерські якості та розвивати їх. Це може бути корисним для виявлення потенційних лідерів всередині компанії, що важливо для планування кар'єрного росту.

5. Зниження рівня стресу

Заходи з тимблдингу, що включають розважальні та спортивні активності, допомагають знизити рівень стресу серед працівників, що позитивно впливає на їхню продуктивність та здоров'я.

6. Підвищення лояльності до компанії

Коли працівники відчують, що компанія піклується про їх добробут та розвиток, їх лояльність до компанії зростає. Це сприяє зменшенню плинності кадрів і збереженню цінних працівників.

Приклади тимблдингових заходів на ТДВ «Яготинський маслозавод»

1. Корпоративні свята та заходи: Організація святкових заходів з нагоди ювілеїв компанії, новорічних вечірок та інших значущих подій.
2. Спортивні змагання: Проведення корпоративних спортивних турнірів, наприклад, з футболу, волейболу чи боулінгу.
3. Тренінги та семінари: Проведення тренінгів на розвиток комунікативних навичок, лідерства та командної роботи.
4. Виїзні заходи: Організація виїзних заходів, таких як пікніки, походи або екскурсії.

Важливо, щоб тимблдингові заходи були систематичними та відповідали потребам і інтересам працівників. Це дозволить досягти максимального ефекту та сприятиме розвитку підприємства в цілому.

Проведемо методику ранжування критерій щодо застосування технологій тимблдингу.

Критерії (заходи) для підвищення технології тимблдингу на підприємстві:

- 1) Розробити чіткий план тимблдингу, включаючи мету, цілі та завдання.
- 2) Проводити регулярні тренінги з комунікації та співпраці для підвищення ефективності роботи команди.
- 3) Використовувати інтерактивні методи навчання, такі як рольові ігри, групові вправи, кейси та інші.
- 4) Проводити ретроспективні зустрічі, щоб оцінити результати роботи команди та знайти шляхи для поліпшення.
- 5) Забезпечувати можливості для розвитку навичок лідерства та управління командою.

- 6) Використовувати інструменти для моніторингу та оцінки ефективності роботи команди.
- 7) Створювати сприятливе середовище для розвитку та підтримки інноваційних ідей.
- 8) Розвивати культуру взаємодопомоги та підтримки в команді.
- 9) Забезпечувати можливості для розвитку навичок співпраці та взаємодії з іншими командами на підприємстві.
- 10) Проводити регулярні заходи для зміцнення командної духу та підвищення мотивації працівників.

Таблиця 2.10

Експертна оцінка критерії щодо підвищення лояльності персоналу

№ з/п	Експерти																				Сума
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	7	8	10	6	4	7	1	1	5	2	10	5	8	1	9	4	7	7	5	2	109
2	9	9	9	9	8	2	9	3	10	3	9	1	9	8	6	2	2	8	10	3	129
3	2	2	1	2	3	8	4	9	8	9	8	7	2	2	3	6	5	4	3	9	97
4	6	4	7	7	9	10	10	7	4	8	4	3	5	10	10	8	6	3	1	5	127
5	3	10	5	8	7	1	3	6	1	1	3	10	10	7	7	5	4	2	7	1	101
6	5	6	2	4	2	9	5	2	7	10	1	8	3	5	2	1	3	6	2	6	89
7	10	3	4	1	5	3	6	4	6	5	7	4	7	4	8	7	9	10	9	8	120
8	8	1	3	5	6	4	7	10	2	6	5	9	6	6	5	9	10	9	8	7	126
9	1	5	8	10	1	5	2	8	3	4	2	6	1	3	4	3	8	1	6	4	85
10	4	7	6	3	10	6	8	5	9	7	6	2	4	9	1	10	1	5	4	10	117
Разом	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	1100

Джерело: складено автором.

Висновок про узгодженість думок експертів, тобто про одну з найсуттєвіших характеристик якості результатів експертизи, можна зробити за значенням коефіцієнта конкордації, який обчислюється за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n)} \quad (1)$$

де n – кількість експертів (для запропонованого прикладу 10),

m – кількість об'єктів дослідження (експертизи) (в прикладі 5),

S – сума квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення.

Потрібні для обчислення коефіцієнта конкордації величини відобразимо в таблиці 2.11:

Таблиця 2.11

Розрахунок квадратів відхилень рангів кожного критерія експертизи від середньої суми рангів

№ з/п	Експерти			Середня оцінка	Сума (S')
	1	...	20		
1	7	...	2	5,45	300,4444
2	9	...	3	6,45	1393,778
3	2	...	9	4,85	28,44444
4	6	...	5	6,35	1248,444
5	3	...	1	5,05	87,11111
6	5	...	6	4,45	7,111111
7	10	...	8	6,00	802,7778
8	8	...	7	6,30	1178,778
9	1	...	4	4,25	44,44444
10	4	...	10	5,85	641,7778
Разом	55	55	55	55	
	1100				5733,111

Джерело: складено автором на основі розрахунків.

Розрахуємо його за формулою (1) :

$$W = \frac{5733,111}{\frac{1}{12}20^2(10^3 - 10)} = 0,1737$$

Така величина коефіцієнта конкордації ($0 < W \leq 1$) свідчить про достатню узгодженість експертних оцінок.

Наступним етапом буде визначення еталонних рангів для критеріїв адаптації. Для цього необхідно надати певний ранг критерію, який визначається за сумою набраних балів під час опитування. Результати наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Визначення еталонних рангів для критеріїв підвищення рівня лояльності персоналу

№ з/п	Експерти																				Сума	Ранг
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	7	8	10	6	4	7	1	1	5	2	10	5	8	1	9	4	7	7	5	2	109	6
2	9	9	9	9	8	2	9	3	10	3	9	1	9	8	6	2	2	8	10	3	129	1
3	2	2	1	2	3	8	4	9	8	9	8	7	2	2	3	6	5	4	3	9	97	8
4	6	4	7	7	9	10	10	7	4	8	4	3	5	10	10	8	6	3	1	5	127	2
5	3	10	5	8	7	1	3	6	1	1	3	10	10	7	7	5	4	2	7	1	101	7
6	5	6	2	4	2	9	5	2	7	10	1	8	3	5	2	1	3	6	2	6	89	9
7	10	3	4	1	5	3	6	4	6	5	7	4	7	4	8	7	9	10	9	8	120	4
8	8	1	3	5	6	4	7	10	2	6	5	9	6	6	5	9	10	9	8	7	126	3
9	1	5	8	10	1	5	2	8	3	4	2	6	1	3	4	3	8	1	6	4	85	10
10	4	7	6	3	10	6	8	5	9	7	6	2	4	9	1	10	1	5	4	10	117	5
Разом	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	1100	

Джерело: складено автором.

Результатом проведених розрахунків є рейтингування критеріїв підвищення рівня співпраці персоналу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Рейтинг критеріїв підвищення рівня співпраці персоналу

№ з/п	Критерії	Ранг
1	2	3
1	Проводити регулярні тренінги з комунікації та співпраці для	1

1	2	3
1	підвищення ефективності роботи команди.	
2	Проводити ретроспективні зустрічі, щоб оцінити результати роботи команди та знайти шляхи для поліпшення.	2
3	Розвивати культуру взаємодопомоги та підтримки в команді.	3
4	Створювати сприятливе середовище для розвитку та підтримки інноваційних ідей.	4
5	Проводити регулярні заходи для зміцнення командної духу та підвищення мотивації працівників.	5
6	Розробити чіткий план тимбілдингу, включаючи мету, цілі та завдання.	6
7	Забезпечувати можливості для розвитку навичок лідерства та управління командою.	7
8	Використовувати інтерактивні методи навчання, такі як рольові ігри, групові вправи, кейси та інші.	8
9	Використовувати інструменти для моніторингу та оцінки ефективності роботи команди.	9
10	Забезпечувати можливості для розвитку навичок співпраці та взаємодії з іншими командами на підприємстві.	10

Джерело: складено автором.

Отже, за результатами опитування, найбільш важливим критерієм підвищення технології тимбілдингу на підприємстві є: Проводити регулярні тренінги з комунікації та співпраці для підвищення ефективності роботи команди.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ТІМБІЛДИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Основні напрямки покращення тимбілдингу в ТДВ «Яготинський маслозавод»

Після проведених розрахунків та опитування в нас виходить топ-5 критерій для покращення тимбілдингу. Почнемо із менш популярного серед експертів до більш.

1. Проведення регулярних заходів для зміцнення командного духу та підвищення мотивації працівників.

2. Створення сприятливого середовища для розвитку та підтримки інноваційних ідей.

3. Розвиток культури взаємодопомоги та підтримки в команді.

4. Проведення ретроспективних зустрічей, щоб оцінювати результати роботи команди та знаходити шляхи для поліпшення.

5. Проведення регулярних тренінгів з комунікації та співпраці для підвищення ефективності роботи команди.

Виходячи із результатів бачимо, що для підвищення ефективності роботи команди, експерти хочуть більше тренінгів з комунікації та співпраці, на жаль, в наш час після карантину та початку війни, люди стали більш дратівливі, не стресостійкі та не мають мотивації до праці. Через це страждають більшість людей, але й багато з них почали щось з цим робити. Наприклад, походи до психологів, спорт, навчання, знаходження нових хобі та навичок, а в нашому випадку тренінги.

Саме цей варіант є більш підходящим, тому що його можна зробити онлайн, зараз літом можна проводити тренінги на свіжому повітрі, та завдяки запису онлайн конференцій можна дивитись будь коли і стандартний варіант у приміщенні.

Тому я вирішила запропонувати декілька варіантів і потім обрати один із них:

- Онлайн тренінги, серед переваг є:
 - Доступність - зручний час для робітників, що дозволяє зосередитись на матеріалі та отримати більше користі; безпека під час повітряних тривог, можна бути у сховищі та на зв'язку; зниження витрат через те, що нема потреби у оренді приміщення, оплати проїзду та можливих витрат на проживання.
 - Інтерактивність - наявність інтерактивних інструментів користуватись чатом, проводити опитування, вікторини та групові дискусії; можуть ділитись ідеями та досвідом з іншими у реальному часі.
 - Гнучкість - можна проводити в будь-який час; можна записувати та переглядати якщо не було можливості бути присутнім; проводити тренінги у своєму темпі.
 - Ефективність - дослідження показують, що онлайн тренінги не менш ефективні, ніж офлайн; можуть допомогти покращити комунікацію та співпрацю навіть якщо людина сором'язлива та боїться спілкування.
 - Масштабність - можна проводити для великої кількості людей; є можливість залучення працівників та коучів із різних країн.

Серед мінусів онлайн тренінгів є те, що не всім це підходить, деякі люди краще засвоюють інформацію при живому спілкуванні. Також треба використовувати якісну платформу та мати досвідченого коуча. І одне із найважливішого, треба мати доступ до обладнання та підключення до інтернету.

Перейдемо до іншого варіанту,

- Тренінги на відкритому повітрі, на природі, серед переваг є:
 - Зміна обстановки – перебування на природі допомагає учасникам зняти стрес та розслабитись; Допомагає поглянути на проблеми по-новому та знайти нові креативні рішення; природа може бути джерелом натхнення та мотивації.
 - Фізична активність – такі тренінги часто включають фізичні вправи, піші прогулянки, ігри та командні змагання; фізична активність може покращити

настрій, підвищити рівень енергії та покращити когнітивні функції; вправи допоможуть учасникам краще працювати в команді та співпрацювати разом.

- Зв'язок з природою – дослідження показують, що перебування на природі має позитивний вплив на психічне та фізичне здоров'я людей; зменшує стрес, тривогу та депресію; покращує концентрацію уваги, пам'ять та творчі здібності.

- Командна робота та співпраця – командні вправи та завдання допомагають працювати у команді; спілкування стає ефективнішим, допомагає вирішенню проблем та досягання цілей; перебування на природі створює довірливу атмосферу та взаєморозуміння між учасниками.

Серед мінус в нас, також є те, що не підходить усім, деякі люди можуть боятися перебувати на природі, або мати проблему із здоров'ям які не дозволяють приймати участь у фізичних вправах, також треба знайти місце для безпечного перебування під час тривоги. Для проведення таких тренінгів треба мати відповідний одяг та обрати відповідне місце.

І третій варіант для проведення тренінгів є:

- Класичне перебування у спеціальному приміщенні, серед переваг:
 - Контрольоване середовище – спеціально обладнане приміщення не відволікає учасників; є наявність спеціального обладнання таке як, проектори, екрани, мікрофони та динаміки.
 - Професійне обладнання – як я вже сказала є наявність спеціальних інтерактивних дошок, комп'ютерів, та іншого.
 - Комфортні умови – такі як, зручні крісла, кондиціонування повітря та освітлення; наявність укриття.
 - Логістика – часто розташовані у зручному місці, яке легко дістатись; наявність паркінга, а також їжа та напої.

Серед недоліків в нас більші витрати через оренду приміщення, та затрат на перебування там, важливо заздалегідь забронювати місце та воно повинно відповідати усім критеріям для учасників і мати можливість умістити всіх бажаючих.

Після консультації із менеджерами, ми вирішили об'єднати онлайн із природою. Так як, підприємство знаходиться за містом, можуть бути проблеми із електроенергією, тому треба мати доступ до записів конференцій, щоб було зручно. А також, побувавши на підприємстві, я знайшла біля нього великий і дуже красивий парк, тому вирішила запропонувати проводити раз у тиждень заняття там.

Тому перейдемо до розрахунків витрат.

3.2 Алгоритм застосування технологій тимблдингу на підприємстві

Самі тренінги будуть проходити один місяць, кожен тиждень будуть конференції у суботу та у неділю будуть на природі.

Для цього в нас будуть такі витрати: з початку почнемо із реклами нашого тренінгу, треба буде залучити програміста який зробить об'яву на сайті підприємства із наявністю онлайн реєстрації, також залучимо нашого маркетолога за невелику доплату, щоб вони придумали слоган та оформлення плакатів та бланків, які будуть висіти на входах у підприємство, реєстрація також можлива у відділі кадрів, там будуть бланки в яких треба буде написати свої дані, та спосіб приймання участі, або тільки онлайн, або на природі, або і те і те.

Найголовніше, нам треба найняти коуча на цей час, тобто на місяць, в нас це буде липень, 4 тижні - 8 занять.

Далі будуть підрахунки бажаючих і вирішення інших проблем.

Отже, складемо всі наші витрати в одну таблицю 3.1

Таблиця 3.1

Початкові інвестиції

№	Показники	Вартість (грн)
1.	Залучення програміста для сайту	3500
2.	Залучення маркетолога	1000
3.	Витрати на плакати та анкети	1850
4.	Коуч на 4 заняття онлайн	4000
5.	Коуч на 4 заняття на природі	10000
6.	Їжа та напої для вулиці	5 000
7.	Всього	20355

Джерело: розраховано автором

Складний веб-сайт з реєстрацією: Складний веб-сайт з реєстрацією користувачів, базами даних та іншими функціями може коштувати від 3500 гривень і більше.

Банерна тканина: Найміцніший та найстійкіший матеріал, який можна використовувати на вулиці (приблизно 50 - 100 гривень за 1 шт.). Нам треба 10 плакатів А2: 420 x 594 мм, у кольорі, приблизно вийде 50 за тканину, розмір плюс 10 грн, плюс колір 5 грн, тобто 65 грн за одну штуку, тоді вийде 650 за 10 плакатів.

Анкети будуть коштувати 4 грн за аркуш, буде 300 анкет, тоді вийде 1200. Отже плакати та анкети – $1200 + 650 = 1850$ грн.

Онлайн-тренінги зі спеціалістом з комунікації (4 заняття по 1,5 години): 666 гривень за годину = $666 * 6 = 4\ 000$ грн.

Групові тренінги з початківцем коучем в мальовничому місці (4 заняття по 2 години): 1250 гривень за годину = $1250 * 8 \text{ год} = 10\ 000$ грн

Їжа та напої для вулиці приблизно буде - 5 000 (це вода та снеки)

Отже всього витрат в нас виходить 20355 грн.

Перейдемо до того, як вплине даний проєкт на підприємство та персонал.

3.3 Оцінка результативності використання тимблдингу на підприємстві

Для того, щоб визначити кошторис проєкту з підвищення ефективності роботи в команді на ТДВ «Яготинський маслозавод», почнемо з очікуваних обсягів грошових надходжень в прогнозованому році, завдяки експертному шляху.

Прогнозовані значення приросту чистого доходу від реалізації продукції визначимо за методом експертних оцінок, використавши опитування керівників відділ підприємства.

Результати опитування експертів наведені в таблиці 3.2.

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5
Приріст чистого доходу від реалізації, тис.грн.	25862	25785	25645	25258	25965

Джерело: експертні оцінки

Величини цього прогнозу слід перевірити на надійність та типовість.

Знайдемо середнє арифметичне прогнозованих значень чистого доходу від реалізації:

$$O_{\text{сеп}} = 128515/5 = 25703 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, яке показує, що думки експертів відрізняються одне від одного, відносно середнього значення. Для цього скористаємося даними таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації O_i , тис.грн	25862	25785	25645	25258	25965	
$O_{\text{сеп}}$	25703					
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сеп}})$	159	82	-58	-445	262	
ΔO^2	25281	6724	3364	198025	68644	302038

Джерело: розраховано автором

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$W = \frac{a}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

За відповідними формулами проведемо розрахунки:

$$a = \sqrt{\frac{302038}{5}} = 245,77$$

$$W = (245,77 / 25703) * 100\% = 0,96 \%$$

Маємо значення коефіцієнта варіації 0,96%. Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні $= (25785 + 25862) / 2 = 25823,5$ тис. грн. як середнє значення ряду, де песимістичне (найменше) значення (П) – 25258, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 25965.

Отже, ОП = 25823,5 тис. грн.

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$25823,5 / 3736091 * 100\% = 0,69\%$$

Де 3736091 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$3736091 + 25823,5 = 3761914,5 \text{ тис. грн}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 3491117 тис. грн.

Приріст витрат на виробництво також зросте на 2,4%.

$$3491117 * 0,7\% = 24088,7$$

Повні витрати виробництва складуть

$$24088,7 + 3491117 = 3515205,7 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток в проектному році = 3761914,5 - 3515205,7 = 246708,8 тис. грн

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 246708,8 - 155639 = 91069,8 \text{ тис. грн.}$$

Де 155639 тис. грн чистий прибуток на даний момент.

Знайдемо приріст чистого прибутку. В проектному році приріст чистого прибутку буде дорівнювати:

$91069,8 * (1-0,18) = 74677,2$ тис. грн., де 18 - ставка податку на прибуток, %.

Як ми раніше визначили на розвиток нашого проекту може бути спрямовано 20355 тис. грн.

Проте, нас цікавить термін окупності витрат на захід.

$20355 / 74677,2 = 0,27$ р.

Наведемо очікувані результати від здійснення вдосконалення ефективності роботи в команді за допомогою тренінгу з комунікацій та співпраці в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікуванні результати від тренінгу

Показники	Одиниці виміру	Проектне значення показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн	25823,5
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн	24088,7
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	91069,8
Приріст чистого прибутку	тис. грн	74677,2
Термін окупності, рік		0,27

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Далі, подивимось, як вплинуть такі зміни на показники підприємства за допомогою таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Вплив покращення ефективності роботи команди завдяки тренінгам на ТДВ «Яготинський маслозавод»

№ пп	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2022	Прогноз на 2023	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	3	5	6
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3736091	3761914,5	25823,5	100,69
2.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	759	759	-	-

1	2	3	4	5	6
3.	Фонд заробітної плати, тис. грн.	195918	-	-	-
4.	Середньомісячна зарплата працівника, тис.грн.	21,5	-	-	-
5.	Продуктивність праці, тис. грн./особу	4922,38	4956,4	34,02	100,69
6.	Вартість основних засобів (за залишковою вартістю), тис. грн.	390541	-	-	-
7.	Фондоозброєність, тис. грн	541,55	-	-	-
8.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	3090847	-	-	-
9.	Валовий прибуток (збиток)	645244	-	-	-
10.	Інші операційні доходи	47017	-	-	-
11.	Адміністративні витрати	37602	-	-	-
12.	Витрати на збут	296742	-	-	-
13.	Інші операційні витрати	65926	-	-	-
14.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	3491117	3515205,7	24088,7	100,69
15.	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (П) збиток (З)	291991	-	-	-
16.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	177841	-	-	-
17.	Чистий прибуток (ЧП) (збиток), тис. грн.	155639	230316,2	74677,2	147,98
18.	Рентабельність діяльності, %	4,1	6,12	2,02	149,3
19.	Рентабельність продукції,% (п.9/п.8 x 100)	20,87	-	-	-
20.	Термін окупності , рік	0,27			

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Бачимо, що вдосконалення ефективності роботи команди завдяки тренінгам із комунікацій та співпраці, принесе нам позитивні результати. Такі, як:

- Зросте чистий дохід від реалізації продукції на 25823,5 тис.грн (0,69%), завдяки цьому зросте продуктивність праці, на 34,02 тис. грн./ особу (0,69%).

- Також зростуть повні витрати на виробництво і реалізацію продукції на 24088,7 тис.грн (0,69%)
- Чистий прибуток збільшиться на 74677,2 тис.грн (47,98%)
- Можемо порахувати, що рентабельність діяльності також зросте на 2,02 (49,3%)

Як на мене це дуже позитивні зміни проекту із терміном окупності 0,27 років. Тому впровадження цих тренінгів є можливі та дуже корисні.

ВИСНОВКИ

У цій кваліфікаційній роботі було досліджено та розглянуто питання покращення співробітництва працівників за рахунок технологій тимблдингу, характеристика та сутність тимблдингу, його види та методи, зарубіжні приклади та досвід використання цієї технології.

Побудова команди є одним із найважливіших інструментів для надихання та підвищення мотивації співробітників. Це допомагає зміцнити командний дух і створити відчуття спільності та приналежності до команди. Практика тимблдингу може допомогти розкрити потенціал кожного члена команди, підвищити рівень взаємодії та співпраці, а також зменшити рівень конфлікту та напруги на робочому місці.

Було розглянуто чим відрізняється команда та група людей, від чого залежить ефективність тимблдингу, його переваги, недоліки та принципи.

Після дослідження цієї технології, був проведений аналіз його використання на ТДВ «Яготинський маслозавод», наведені приклади його вдосконалення та впровадження проєкту з тренінгів по комунікації та співпраці працівників, що збільшить ефективність роботи в команді.

Висновок роботи свідчить про те, що впровадження заходу з покращення роботи працівників завдяки новим навичкам по спілкуванню, яких вони здобудуть на тренінгах, значно покращить роботу підприємства. Однак для досягнення максимального ефекту важливо не лише впроваджувати нововведення, але й постійно вдосконалювати та адаптувати стратегії тимблдингу відповідно до середовища та потреб працівників.

Зробивши розрахунки початкових інвестицій, на проведення онлайн тренінгів та офлайн на природі, нам треба 20355 тис. грн. Потім, завдяки опитуванню експертів ми знайшли середнє прогнозоване значення чистого доходу від реалізації, що становило 25703 тис. грн. Далі ми вирахували, що значення коефіцієнта варіації 0,96%, отже можна використовувати дані експертів

для подальших розрахунків. Знайшли найбільш вірогідний обсяг продажу за методом медіан, що становило 25823,5 тис. грн.

Після всіх розрахунків, можна зробити такі висновки:

1. Приріст чистого прибутку складе 74677,2 тис. грн. Тобто чистий прибуток буде зросте на 47,98%.

2. Приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме 25823,5 тис. грн., що буде на 0,69% більше за даний рік.

3. Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції складатиме - 24088,7 тис. грн, що буде також на 0,69% більше за даний рік.

4. Термін окупності даного проєкту буде дорівнювати 0,27 років.

Оскільки працівники на підприємстві є основною ланкою, треба піклуватись про їх фізичний та емоційний стан. Тімбілдинг є саме тим засобом, який допоможе в цій ситуації, та покращить рівень комунікацій на підприємстві, та збільшить ефективність роботи.

Тому керівникам підприємства, слід працювати над питання ефективності роботи працівників в команді, їх емоційним станом та вдосконалюватись у цьому напрямку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gibb Dyer, Jeffrey Dyer. *Beyond Team Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them*. 1st Edition. 2019. С. 256.
2. Писаревська Г.І. Тімблдинг як основа ефективного розвитку персоналу підприємства. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2019.
3. Яблонська І.В., Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І. Тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Класичний приватний університет*. № 3 (20). 2020. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-27> (дата звернення: 08.03.2024).
4. Тімблдинг в Україні - на природі і в офісі | Wonders & Holidays. URL: <https://wondersholidays.com/uk/timbilding-v-ukrayini/> (дата звернення: 15.02.2024).
5. Тімблдинг для підвищення мотивації: ефективні підходи. Project AVATAR. URL: <https://projectavatar.fun/ua/timbilding-dlya-pidvishennya-motivaciyi/#:~:text=Тімблдинг%20–%20це%20процес,%20спрямований%20на,роль%20у%20досягненні%20успіху%20організації> (дата звернення: 08.03.2024).
6. Кульбіда Ю.М. Всеосвіта : *тімблдинг як один із ефективних методів управління персоналом*. URL: <https://vseosvita.ua/library/timbildynh-yak-odyn-iz-efektyvnykh-metodiv-upravlinnya-personalom-732457.html> (дата звернення: 08.03.2024).
7. Халахур Ю.Л. Тімблдинг як метод управління персоналом підприємства. *Уманський національний університет садівництва*. 2024 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3610/3541> (дата звернення: 08.03.2024).
8. Посібник із 5 етапів розвитку команди з найкращими порадами | Оновлено в 2024 році. AhaSlides. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/stages-of-team-development/#Stage-1-Forming> (дата звернення: 24.04.2024).

9. Вінниця.info : *веб-сайт*. Тімбілдинг: як створити команду мрії. 2020. URL: <https://vinnitsa.info/article/timbildinh-yak-stvoryty-komandu-mriyi> (дата звернення: 08.03.2024).
10. Budni : *медіаплатформа про роботу та життя*. Формула командного духу: як оцінити ефективність тімбілдингів. 2019. URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/formula-komandnogo-duhu-yak-otsiniti-efektivnist-timbildingiv> (дата звернення: 08.03.2024).
11. Тімбілдинг (командоутворення) - що це таке і навіщо він потрібен + ідеї та поради з організації. ITstatti : інформаційний блог. URL: <https://itstatti.in.ua/18-biznes/490-timbilding.html> (дата звернення: 10.04.2024).
12. Семінар-практикум «Поняття про тімбілдинг, історія його виникнення». Освітній проект «На Урок» для вчителів. URL: <https://naurok.com.ua/seminar-praktikum-ponyattya-pro-timbilding-istoriya-yogo-viniknennya-177228.html> (дата звернення: 14.03.2024).
13. LinkedIn: *What are the most effective team building evaluation tools?* URL: <https://www.linkedin.com/advice/3/what-most-effective-team-building-evaluation-oqcyf> (дата звернення: 14.03.2024).
14. Team Building Methods: Ultimate Guide. teambuilding.com. URL: <https://teambuilding.com/blog/team-building-methods> (дата звернення: 06.05.2024).
15. 4 Types of Team Building Techniques for Modern Organizations. Villanova University. URL: <https://www.villanovau.com/articles/leadership/team-building-techniques/> (дата звернення: 05.04.2024).
16. Indeed: *career guide*. 6 team-building techniques: definitions and examples. 2022. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/team-building-techniques> (дата звернення: 10.03.2024).
17. Яготинський маслозавод. Milkalliance. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 15.05.2024).

18. ТОП-10 виробників молочної продукції URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/top-10-ukrainskih-virobnikiv-molocnoiprodukcii> (дата звернення: 15.05.2024).

19. Яготинський маслозавод. Milkalliance. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> (дата звернення: 15.05.2024).

20. Історія успіху Яготинського: Історія та досягнення бренду Яготинське. WeLoveBrands™. URL: <https://welovebrands.com.ua/ua/brendomaniya/yagotynske-brend/> (дата звернення: 15.05.2024).

21. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод» URL: https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/34.pdf&name=zvit-pro-upravlinnya-za-2020-rik (дата звернення: 10.05.2024).

22. Характер діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» ТМ «Яготинське». URL: <https://latifundist.com/kompanii/1008-yagotinskij-maslozavod> (дата звернення: 10.05.2024).

23. Продукція ТМ «Яготинське» URL: <https://milkalliance.com.ua/products/tmyagotynske/> (дата звернення: 10.05.2024).

24. Махум Z. Ефект Готорна (Hawthorne effect). URL: <https://www.maxzosim.com/hawthorne-effect/> (дата звернення: 29.05.2024).

25. Безпалько О. В., Пузина А. О. Сучасні світові тренди управління кар'єрою персоналу в системі управління трудовими відносинами. *Наука і Studia*. Przemysł z.o.o. «Наука I studia». 2020. № 12 (214). С. 3-9.

26. Березянюк Т. В., Галиця І. О., Малихіна С. В. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор ефективної діяльності сучасних підприємств харчової галузі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. Випуск 30. С.173-181.

27. Березянюк Т. В., Осадчук О. П. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695> (дата звернення: 10.04.2024).
28. Драган О. І., Гринюк Ю. М. Оцінка інтелектуального потенціалу при формуванні конкурентних переваг підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Т. 24. № 3. С. 79-87.
29. Драган О. І., Рудова А. Я., Бергер А. Д. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1 (34). С. 76-81. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/15.pdf. (дата звернення: 10.04.2024).
30. 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/infrastruct70-14>. (дата звернення: 10.04.2024).
31. 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/infrastruct46-7. (дата звернення: 10.04.2024).
32. Мазник Л. В., Драган О. І., Турчина М. П. Комунікативний менеджмент в управлінні ризиками соціальної прозорості інформаційних систем підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. Том. 21. Вип. 2 (51). С. 385-397. DOI: 10.18524/2413-9998.2022.3(52).275821.
33. Осадчук О. П., Малихіна С. В. Аудит розвитку персоналу в системі менеджменту підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 2 (35). URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-35-2022>. (дата звернення: 10.04.2024).

34. Тертична Л. І., Дегтяр А. А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/41>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6> (дата звернення: 10.04.2024).
35. Тертична Л. І., Поліщук Д. В. Застосування коучинг-технологій в розвитку трудового потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/67-2022>. (дата звернення: 10.04.2024).
36. Dragan O., Berher A., Plets I., Biloshkurska N., Lysenko N., Bovkun O. Modelling and Factor Analysis of Pricing Determinants in the State-Regulated Competitive Market: The Case of Ukrainian Flour Market. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. № 7, July. P. 211-220. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.7.25>. (дата звернення: 12.04.2024).
37. Dragan O. Experience of personnel training by means of information technologies at the enterprise of the food industry. *Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Internship in Economics and Management* : Internship proceedings, January 20-31, 2021. Kielce, Poland : Konsorcjum Naukowo-Edukacyjne, 2021. P. 55-60.
38. Introduction of adult education as a modern educational and economic labour market trend / O. Bezpalko et al. *Laplage in Journal*. 2021. № 7 (1). P. 304-313. URL: <https://laplageemrevista.editorialaar.com/index.php/lpg1/article/view/726>. (дата звернення: 15.04.2024).
39. 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.
40. Mohylevska O., Abuselidze G., Dragan O., Gorovij V., Opanasiuk, V. Theoretical and practical aspects of the formation of an integrated quality management system in milk processing enterprises. *E3S Web of Conferences*, 2021, 295, 01036.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2023
			00446003

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	За аналогічний період попереднього року 4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 736 091	3 106 661
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 090 847)	(2 784 504)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	645 244	319 157
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	47 017	23 650
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(37 602)	(33 130)
Витрати на збут	2150	(296 742)	(254 742)
Інші операційні витрати	2180	(65 926)	(34 147)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	291 991	20 788
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 745	1 512

Інші доходи	2240	882	58 650
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(116 777)	(87 142)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(57 127)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	177 841	0
збиток	2295	(0)	(63 319)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22 202	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	155 639	0
збиток	2355	(0)	(63 319)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	155 639	-63 319

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 634 094	2 237 345
Витрати на оплату праці	2505	195 918	168 573
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 339	38 327
Амортизація	2515	75 141	79 243
Інші операційні витрати	2520	200 416	197 946
Разом	2550	3 152 908	2 721 434

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2022
			00446003

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

за 2021 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 106 661	3 166 323
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 784 504)	(2 657 868)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	319 157	508 455
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	23 650	3 332
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(33 130)	(33 076)
Витрати на збут	2150	(254 742)	(239 378)
Інші операційні витрати	2180	(34 147)	(15 995)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	20 788	223 338
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 512	2 539

Таблиця Б 2

Інші доходи	2240	58 650	24 903
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(87 142)	(72 302)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(57 127)	(24 739)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	153 739
збиток	2295	(63 319)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-24 192
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	129 547
збиток	2355	(63 319)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(63 319)	129 547

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 237 345	2 208 944
Витрати на оплату праці	2505	168 573	163 734
Відрахування на соціальні заходи	2510	38 327	35 183
Амортизація	2515	79 243	62 277
Інші операційні витрати	2520	197 946	194 806
Разом	2550	2 721 434	2 664 944

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції 2021

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Молоко питне	44025	816023	56	45297	839334	42,6
2	Кисломолочна продукція	25307	833581	32,2	28051	914323	26,9
3	Сирнотворожна продукція	3333	312038	4,2	3954	408894	3,7

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції 2022

№ з/п	Основні види продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична одиниця виміру)	у грошовій формі (тис.грн)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Молоко питне	44959	965719	54,8	44827	962838	55
2	Кисломолочна продукція	33912	1267970	41,4	33631	1257312	41,2
3	Сирнотворожна продукція	3123	360301	3,8	3088	356273	3,8

			КОДИ
		Дата	01.01.2023
Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	за ЄДРПОУ	00446003
Територія	Київська обл.	за КАТОТТГ	UA3204021001 00944
Організаційно- правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників: 900			
Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88			
Єдиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Зкладено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД 1801001	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 901	1 528
первісна вартість	1001	11 532	11 581
накопичена амортизація	1002	(8 631)	(10 053)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	417 251	390 541
первісна вартість	1011	773 761	811 917
знос	1012	(356 510)	(421 376)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	936	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	11 491	32 020

Таблиця Д 2

Усього за розділом I	1095	432 579	424 089
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165 657	165 465
Виробничі запаси	1101	75 361	117 522
Незавершене виробництво	1102	6 854	6 581
Готова продукція	1103	80 394	37 927
Товари	1104	3 048	3 435
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	425 104	592 908
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 229	11 642
з бюджетом	1135	1 967	12 613
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	24	56
із внутрішніх розрахунків	1145	495 782	806 529
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 330	2 977
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 692	7 818
Готівка	1166	2	4
Рахунки в банках	1167	31 690	7 814
Витрати майбутніх періодів	1170	377	452
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 879	4 470
Усього за розділом II	1195	1 142 041	1 604 930
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 574 620	2 029 019

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 076	679 715
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Таблиця Д 3

Усього за розділом I	1495	529 401	685 040
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	41 870	27 913
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 704	225 982
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	247 574	253 895
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	378 396	366 248
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 096	21 756
товари, роботи, послуги	1615	228 624	214 804
розрахунками з бюджетом	1620	2 338	33 616
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	4 681
розрахунками зі страхування	1625	1 715	2 301
розрахунками з оплати праці	1630	6 151	7 979
одержаними авансами	1635	142	641
розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
із внутрішніх розрахунків	1645	131 761	409 228
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	18 337	24 879
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 311	6 858
Усього за розділом III	1695	797 645	1 090 084
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 574 620	2 029 019

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство	ТДВ "Яготинський маслозавод"	Дата	КОДИ
Територія	Київська область, м.Яготин	за ЄДРПОУ	01.01.2022
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОАТУУ	00446003
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КОПФГ	UA320402100100944 29
Середня кількість працівників: 901		за КВЕД	250
Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88			10.51
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	<input type="checkbox"/>		
за міжнародними стандартами фінансової звітності	<input checked="" type="checkbox"/>		

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД 1801001	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 784	2 901
первісна вартість	1001	11 896	11 532
накопичена амортизація	1002	(7 112)	(8 631)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	444 946	417 251
первісна вартість	1011	733 629	773 761
знос	1012	(288 683)	(356 510)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	52 495	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	936
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	19 734	11 491
Усього за розділом I	1095	521 959	432 579

Таблиця Е 2

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	166 210	165 657
Виробничі запаси	1101	80 177	75 361
Незавершене виробництво	1102	5 528	6 854
Готова продукція	1103	75 317	80 394
Товари	1104	5 188	3 048
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	443 374	425 104
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	7 737	8 229
з бюджетом	1135	912	1 967
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	19	24
із внутрішніх розрахунків	1145	389 781	495 782
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 765	9 330
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 217	31 692
Готівка	1166	2	2
Рахунки в банках	1167	10 215	31 690
Витрати майбутніх періодів	1170	249	377
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 182	3 879
Усього за розділом II	1195	1 027 446	1 142 041
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 549 405	1 574 620

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	587 459	524 076
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	592 784	529 401

Таблиця Е 3

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	41 870
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201 451	205 704
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	201 451	247 574
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	216 608	378 396
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 185	22 096
товари, роботи, послуги	1615	201 194	228 624
розрахунками з бюджетом	1620	4 840	2 338
у тому числі з податку на прибуток	1621	499	0
розрахунками зі страхування	1625	1 794	1 715
розрахунками з оплати праці	1630	6 461	6 151
одержаними авансами	1635	25	142
розрахунками з учасниками	1640	1 790	1 774
із внутрішніх розрахунків	1645	290 562	131 761
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	17 938	18 337
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5 773	6 311
Усього за розділом III	1695	755 170	797 645
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 549 405	1 574 620

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

ЗАХОДИ КОРПОРАТИВНОГО ТИМБІЛДИНГУ ДЛЯ КОМПАНІЇ

Довгаль А.В

Національний університет харчових технологій

Тимбілдинг (teambuilding) – спеціальні заходи корпоративного відпочинку, які спрямовані на згуртування колективу. Широко використовується в останні роки в сфері бізнесу, комунікаційного та корпоративного менеджменту. Саме слово походить від англійських слів “team” (команда) і “building” (побудова, утворення), тобто на українську мову перекладається як “командоутворення”[1].

У 1940-х роках виникла потреба в спеціальних заходах для об'єднання команд. Британські вчені розробили різні наукові програми і методи в цій галузі. Але цей вид ділової активності був широко прийнятий в США в 1960-х роках. Найбільш популярними видами навчання в той час були історичні події та бізнес-тренінги. В Україні та країнах СНД тимбілдинг як метод управління з'явилася лише в 1980-х роках.

Перейдемо до корисних ефектів тимбілдингу [2]:

- формування відчуття єдності;
- створення корпоративної культури (традицій, звичок, тематичних заходів);
- налагодження зв'язків між відділами та окремими співробітниками;
- знайомство з начальством, підвищення рівня довіри до керівників.

Такий корисний ефект досягається завдяки командним іграм, в яких лідер бере участь у фахівцеві початкового рівня. Активні ігри, походи в гори, рафтинг та інші мобільні заходи роблять всіх веселими і веселими. Легше відкрити один одного і завести друзів або хоча б дізнатися більше про цікаву інформацію про колег. Розкрийте приховані можливості і корисні навички.

Будівництво команди відбувається в багатьох формах, щоб об'єднати команди. Командні ігри, походи в гори, кемпінг і рафтинг на річці. Важливо вибрати підхід згуртованості команди, який підходить всім співробітникам компанії і всім учасникам заходу. В цьому випадку вдасться досягти

максимального ефекту і залучити всі творчі командні ігри, піші тури та інші заходи.

Розберемо більш детально плюси тимбіндингу:

- Підвищення ефективності команди: Побудова корпоративної команди допомагає поліпшити продуктивність команди, сприяючи взаєморозумінню, спільним цілям та почуттю приналежності.

- Розвиток лідерства: Діяльність з побудови команди надає учасникам можливість розвивати своє лідерство, стратегічне мислення та навички управління.

- Зменшити конфлікт і поліпшити навички спілкування: Планування заходів може допомогти поліпшити навички спілкування, уникнути конфліктів і поліпшити загальне робоче середовище.

- Мотивація та заохочення: Часові заходи позитивно впливають на мотивацію працівників, роблять робочий процес більш цікавим та заохочують працівників до досягнення спільних цілей.

- Формування спільної корпоративної культури: Побудова команди сприяє формуванню спільної корпоративної культури, зміцненню ідентичності компанії серед співробітників.

- Підвищення креативності та інноваційного мислення: Діяльність, спрямована на розвиток творчості, може сприяти розвитку інноваційних рішень проблем і процесів.

- Підвищення рівня взаємодії між різними відділами: Командне будівництво може бути ефективним інструментом для поліпшення взаємодії між різними частинами компанії, полегшення обміну інформацією та спільних проектів.

- Підвищення задоволеності роботою: Діяльність з побудови команди допомагає підвищити загальну задоволеність роботою та зменшити стрес працівників.

- Розвиток навичок адаптивності: Участь у різних командних завданнях допомагає співробітникам розвивати навички адаптації, необхідні для швидкого реагування на зміни в робочому середовищі.

- Створити позитивний імідж компанії: Командні будівельні заходи допомагають створити позитивний імідж компанії, що важливо для залучення і утримання хороших співробітників.

Перейдемо до прикладів проведення тимбіндингу [3]. С початку підраховуємо кількість учасників, бо деякі розваги мають ліміт; обираємо формат (освіта чи розваги); обираємо формат проведення (онлайн або офлайн).

Є дуже крутий вид тимбіндингу для компанії, а саме календарний. Все полягає в тому, щоб обрати свята на які проводити заходи. Наприклад, 14 лютого – кулінарний майстер-клас; 8 березня відео-урок з флористики; 1 травня – тренінг розвитку нових навичок; 2-9 травня – квест кімната; 4 червня – пікнік на природі; 31 грудня – конкурс талантів. Все це слід оформити на початку року, та зробити плакат на вході в офіс, щоб всі бачили та залучались до участі.

Підсумовуючи, можна сказати, що видів тимбіндингу безліч і можна знайти на свій смак. Якщо тепло і гарна погода – розваги на природі, якщо холодно або дощ – тренінги та екскурсії і так далі. Після невеликих вкладів колективу, можна отримати дуже гарні результати. Отже, після маленьких досліджень маємо висновок, що тимбіндинг – це раціонально проведений час, задля позитивних наслідків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Тимбіндинг – що це?. Бізнес-UA!. URL: <https://biznesua.com.ua/timbilding-shho-tse-zavdannya-i-tsili-korporativnogo-timbilinga-varianti-provedennya/> (дата звернення: 11.11.2023).
2. Тимбіндинг: види та ідеї корисних заходів. Подорожі | Тур-клуб Шалені Бджоли. URL: <https://www.raftingtur.com.ua/timbilding/> (дата звернення: 11.11.2023).
3. Тимбіндинг онлайн та офлайн - 17 ідей на 2023 рік. календар подій на весь рік. Project AVATAR. URL: <https://projectavatar.fun/ua/corporate-events-calendar-for-2023-ideas-for-team-building-ua/> (дата звернення: 11.11.2023).

Тімбілдинг як вид ефективного розвитку персоналу підприємства

Аліса Довгаль

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. В сучасному бізнес-середовищі, де важливо не лише накопичувати знання та навички, але й сприяти ефективному взаємодії та командній роботі, тімбілдинг визнається ключовим інструментом для розвитку персоналу підприємства.

Матеріали і методи. В цій роботі використано статті українських науковців для дослідження та розкриття теми ефективного розвитку персоналу підприємства.

Результати. Психологічний клімат – це важлива складова частина кожного трудового колективу. У колективі, де панує дружня атмосфера, і проблем менше, і працівники більш лояльні та змотивовані. Тож не дивно, що кожен керівник намагається вплинути на згуртування колективу та поліпшення мікроклімату в організації. Одним із ефективних методів покращення взаємодії колективу є тімбілдинг[1].

Team building – це техніка управління, яка використовується для підвищення ефективності та продуктивності робочих груп за допомогою різних заходів. Вона передбачає багато навичок, аналіз та спостереження для формування сильної та здібної команди. Головний мотив цієї методики полягає у досягненні мети та цілей організації (Гібб Дюрей) [2, с. 16–18].

Серед новітніх трендів в управлінні персоналом та в тімбілдингу слід відмітити використання хмарних сервісів для спрощення роботи в команді, постійний контроль ефективності, зворотній зв'язок, залучення та аналітика. Крім цього, необхідно впроваджувати програми корпоративної міжособистісної взаємодії для посилення особистого спілкування працівників. Це можливо за допомогою створення інноваційного центру для обміну ідеями та спілкування, взаємодії між різними відділами та командами. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом та розвитку підприємства в цілому[3].

Таким чином, ефективне командування надає безліч переваг: спільне рішення загальних завдань, коли кожен вкладає свої таланти і уміння, виявляється ефективнішим, ніж просте підпорядкування лідеріві.

Висновки. У підсумку, тімбілдинг виявляється необхідною ланкою у стратегії ефективного розвитку персоналу підприємства, створюючи сприятливий ґрунт для підвищення професійних якостей співробітників та сприяючи формуванню згуртованих та високоефективних робочих груп.

Література

1. 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. (дата звернення: 04.03.2024).
2. Писаревська Г.І. Тімбілдинг як основа ефективного розвитку персоналу підприємства. *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*. 2019.
3. Яблонська І.В., Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Класичний приватний університет*. 2020.