

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту**

**«До захисту в ЕК»**  
Директор інституту (декан факультету)  
Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

**«До захисту допущено»**  
Завідувач кафедри  
Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025р.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: Інклюзивний корпоративний тімбілдінг: розвиток командної взаємодії  
на підприємстві

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗМП-2-1М

Довгаль Аліса Володимирівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) \_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник професор, д.е.н. Березянка Тамара Володимирівна  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) \_\_\_\_\_ (підпис)

Консультант Ліана МАЗНИК  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) \_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент Ольга ПЕТУХОВА  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) \_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки праці  
та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

(ім'я та прізвище)

«08» вересня 2025 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Довгаль Аліси Володимирівни

1. Тема роботи Інклюзивний корпоративний тімбілдінг: розвиток командної взаємодії на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Березянка Т.В., д-р екон. наук, професор  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 05 вересня 2025 р. №642-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 28 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Нестле Україна».

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

Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування та розвитку тімбілдіngu як інструмента покращення співробітництва працівників підприємства.

Розділ 2. Аналітична оцінка стану корпоративного тімбілдіngu та системи управління персоналом у ТОВ «Нестле Україна».

Розділ 3. Удосконалення корпоративного тімбілдіngu для працівників із обмеженими можливостями в ТОВ «Нестле Україна». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень Результати дослідження відображено в 35 таблицях, 4 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко математична частина	Доцент, к.е.н. Ліана МАЗНИК		

7. Дата видачі завдання \_\_\_ 08 вересня 2025 р. \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 10.09.25	<i>Виконано</i>
2	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 15.09.25	<i>Виконано</i>
3	Робота над розділом 1: « <u>Теоретичні засади формування та розвитку тімбідінгу як інструмента покращення співробітництва працівників підприємства</u> »	До 03.10.25	<i>Виконано</i>
4	Робота над розділом 2: « <u>Аналітична оцінка стану корпоративного тімбідінгу та системи управління персоналом у ТОВ «Нестле Україна»</u> »	До 24.10.25	<i>Виконано</i>
5	Робота над розділом 3: «Удосконалення корпоративного тімбідінгу для працівників із обмеженими можливостями в ТОВ «Нестле Україна»	До 21.10.25	<i>Виконано</i>
6	Написання висновків	До 12.11.25	<i>Виконано</i>
7	Оформлення роботи	До 14.11.25	<i>Виконано</i>
8	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 17.11.25	<i>Виконано</i>
9	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 18.11.25	<i>Виконано</i>
10	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25	<i>Виконано</i>

**Здобувачка**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Аліса ДОВГАЛЬ**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Тамара БЕРЕЗЯНКО**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Довгаль Аліса Володимирівна. Інклюзивний корпоративний тімбілдінг: розвиток командної взаємодії на підприємстві. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра виконана на матеріалах ТОВ «Нестле Україна» за 2023-2024 роки.

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

Розділ 2 присвячений аналізу стану тімбілдінгу на ТОВ «Нестле Україна». Здійснено техніко-економічну характеристику підприємства, проведений аналіз управління трудовим потенціалом та особливості використання тімбілдінгу.

У розділі 3 розроблено пропозиції щодо удосконалення тімбілдінгу на ТОВ «Нестле Україна». Розроблено програми заходів, спрямованих на поліпшення ефективності роботи у команді на підприємстві. Розраховано ефективність запропонованих заходів та їхній вплив на основні економічні показники роботи ТОВ «Нестле Україна».

Робота містить 116 сторінок основного тексту, 35 таблиць, 4 рисунків, 39 використаних джерел.

**Ключові слова:** тімбілдінг, підприємство, командоутворення, ефективність, аналіз, співпраця.

## ANNOTATION

Dovhal Alisa Volodymyrivna. *Inclusive Corporate Teambuilding: Development of Team Interaction at the Enterprise*. – Qualification thesis, manuscript.

The qualification thesis for obtaining the master's degree is based on the materials of LLC “Nestlé Ukraine” for the years 2023–2024.

Section 1 analyzes the essence of the concept “teambuilding” and defines its functions. The advantages and disadvantages of teambuilding at enterprises are examined.

Section 2 is devoted to analyzing the state of teambuilding at LLC “Nestlé Ukraine”. A technical and economic description of the enterprise is provided, as well as an analysis of labor potential management and the specifics of teambuilding implementation.

Section 3 presents proposals for improving teambuilding at LLC “Nestlé Ukraine”. Programs of activities aimed at increasing teamwork efficiency at the enterprise have been developed. The effectiveness of the proposed measures and their impact on the main economic indicators of LLC “Nestlé Ukraine” are calculated.

The thesis contains 116 pages of main text, 35 tables, 4 figures, and 39 references.

**Keywords:** teambuilding, enterprise, team formation, efficiency, analysis, collaboration.

## ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТІМБІЛДІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТА ПОКРАЩЕННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Концептуальна сутність тимбілдингу: еволюція поняття, принципи, функціональне призначення та роль у сучасному менеджменті.....	10
1.2. Класифікація видів, методів та технологій тимбілдингу у корпоративному середовищі.....	23
1.3. Міжнародний досвід удосконалення тимбілдингу на підприємствах: підходи, інновації та адаптаційні можливості для українських компаній.....	28
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОГО ТІМБІЛДІНГУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нестле Україна».....	38
2.2. Аналіз системи управління трудовим потенціалом підприємства та її вплив на ефективність роботи персоналу.....	56
2.3. Діючі форми та особливості застосування тимбілдингу в ТОВ «Нестле Україна»: сильні сторони, обмеження та проблемні зони	81
Висновки до розділу 2.....	89
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО ТІМБІЛДІНГУ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ІЗ ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ В ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».....	92
3.1. Комплексний інклюзивний проєкт «Тімбілдинг “Kintsugi Team Ritual”»: японська практика зцілення та об’єднання у корпоративному середовищі на підприємстві Nestlé».....	92
3.2. Обґрунтування та розробка заходу щодо підвищення результативності системи розвитку людських ресурсів ТОВ «Нестле Україна» на основі інклюзивного підходу.....	101
Висновки до розділу 3.....	113
ВИСНОВКИ.....	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	117
ДОДАТКИ .....	124

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасному конкурентному середовищі успіх будьякого 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 тимблдингу набувають все більшої популярності як ефективний інструмент для покращення командної роботи та підвищення продуктивності праці.

*Метою кваліфікаційної роботи* є визначення особливостей впровадження технологій тимблдингу 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 тимблдингу, його цілі та принципи;
- проаналізувати різні технології та їх ефективність для покращення командної роботи;
- вивчити досвід використання тимблдингу різних країн;
- розробити рекомендації щодо використання технологій тимблдингу для покращення співробітництва підприємства.

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

*Предметом* дослідження є вивчення теоретичних основ та практичних аспектів використання технологій тимблдингу 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:

XVI міжнародній науково-практичній конференції, внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств (м.. Київ, НУХТ, 5-6 листопада 2025 р.) (тези наведені у додатках).

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 111 сторінок основного тексту, а також 29 таблиць і 4 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань і додатків.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ТІМБІЛДІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТА ПОКРАЩЕННЯ СПІВРОБІТНИЦТВА ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

## **1.1. Концептуальна сутність тимбілдингу: еволюція поняття, принципи, функціональне призначення та роль у сучасному менеджменті**

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 [6].

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) [35, с. 16–18].

Алтон Майо [16], 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 тимблдіingu 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 командування зробив Реймонд Мередіт Бельбін, британський психолог, який є творцем теорії дев'яти ролей які досі використовується менеджментом.

Третьою теорією появи тимблдіingu 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 тимблдіинг 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 тимблдіинг розвивався і як сучасна наука постав нам на початку 1960-х років у США [38].

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 тимблдіинга були історичні заходи і бізнес-тренінги. В Україну та країни СНД тимблдіинг 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 [38].

Тімбілдінг 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 тімбілдінг стає необхідним, так як він може суттєво вплинути на психологічний клімат педагогічного, учнівського колективу, об'єднати їх для досягнення поставленої мети [38].

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 [40].

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.

## 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.*

Серед новітніх трендів в управлінні персоналом та в тимбілдінгу 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 [48].

Від чого залежить ефективність тимбілдінгу:

1. У одній події мало змін. Важливо організувати тимбілдінг 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 організовувати 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 організовувати 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.

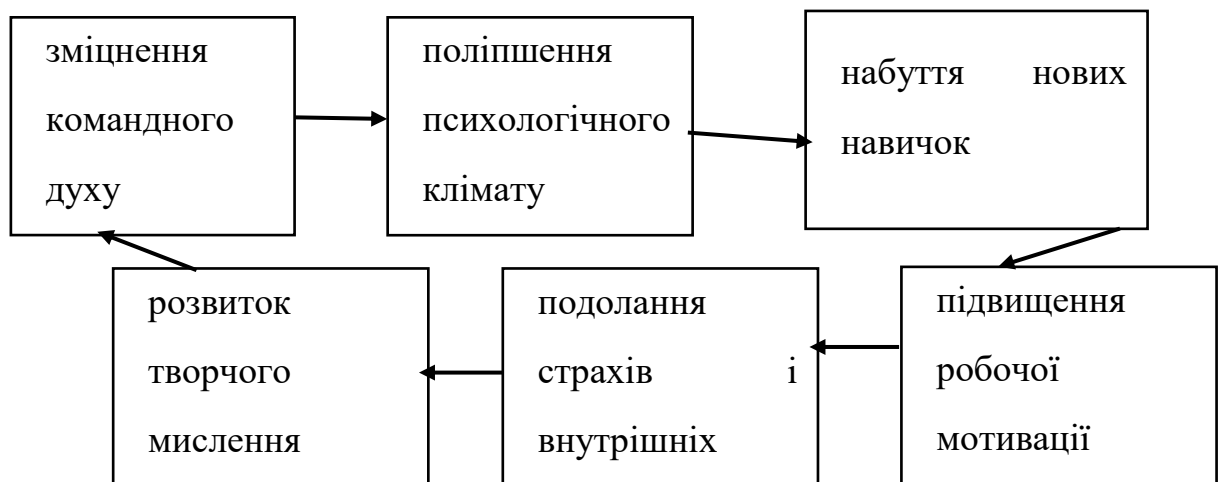


Рис. 1.1 Користь від комнадоутворення

*Джерело: [42]*

Розглянемо переваги від тимблдіingu 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 тимблдіingu:

- 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 тимблдіing, 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 тимблдіingових 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 тимбілдінгових агенціях. Вартість залежить від того, що саме обере команда. Тимбілдінгові заходи здійснюються для підвищення ефективності спільної роботи й передбачають вихід із зони комфорту та отримання нового досвіду.

Етапи впровадження тимбілдіingu наступні [46]:

- ✓ аналіз діяльності команди та постановка завдань;
- ✓ визначення з напрямком тимбілдіingu 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 [46]:

- 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 [46]:

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 [46].

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, сприйняття та увага до партнера по спілкуванню.

В процесі тімбилдінгу 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: [36]

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

Етап 1: Формування – етапи розвитку команди [36].

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 [36].

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 уроки для себе та своїх товаришів по команді. Це допомагає їм краще розвиватися для себе та під час приєднання до нових команд пізніше.

Правила ідеального тимбілдингу [27]:

1. Спершу ефективність, а потім ефектність.

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

2. Важливо сформулювати завдання тимбілдингу.

Важливо не лише сформулювати завдання тимбілдингу, 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. Тимбілдинг - не вечірка.

У чому відмінність вечірки від тимбілдинга? Вечірка - це не серйозно. На тимбілдингу 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 тимбілдинг, а спільне проведення часу, яке має зовсім інші цілі.

4. Залучайте всіх співробітників.

Якщо вам здається, що тимбілдинг принесе найбільшу користь лише керівництву, або лише відділу продажів, вам лише здається. Тимбілдинг 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 тимбілдингу, можна спланувати активності, які дозволять колегам спробувати на собі нові ролі та відчутти, 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**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
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: [32]*

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. Класифікація видів, методів та технологій тимблдіingu у корпоративному середовищі**

Є чотири основних види командоутворення [41]:

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 тимблдіingu – 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 – тимблдинг 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 тимблдинг і тимблдинг 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 тимблдинг можна провести і в приміщенні (замість офісу можна виїхати в ресторанний комплекс або креативний простір) [46].

✓ Тімбилдинг на природі

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

Організуючи тимбилдинг на природі пропонують наступні варіанти активностей [40]:

- рафтинг,
- піші експедиції,
- квадроцикли,
- скелелазіння,
- гірськолижні тури,
- військові ігри,
- яхтинг,

- каякінг,
- сап.
- ✓ Тімбілдінг в офісі

Тімбілдінг 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 [42]:

- ❖ 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 [40].

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 [4].

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 тимблдінгів [4]:

- 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 пітніє через присутність вищого керівництва. Звичайно, взаєморозуміння та відсутність конфліктів між співробітниками - важливі. Але тимблдінгі 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 тимблдінг». 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 тимблдінгу 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 тимблдінгу, 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 тимблдінгу від зустрічей колег та класичних корпоративів.

- Не встановлено КРІ. Без визначення КРІ тимблдінг також може призвести до не виправданих 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 тимблдінг. Наприклад, подумати, чи сподобається страйкбол головним бухгалтерам, а денстерапія - айтішникам. Тому при визначенні теми та сценарію обов'язково беріть до уваги інтереси людей.

- Нерегулярність. Практика показує, що одного тимблдингу 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. Міжнародний досвід удосконалення тимблдингу на підприємствах: підходи, інновації та адаптаційні можливості для українських компаній**

Які інструменти оцінки побудови команди є найбільш ефективними [14]?

## 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 [14].

## 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 [14].

#### 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 [14].

#### Що таке методи командоутворення?

Методи командоутворення - це процедури складання згуртованих і кооперативних команд, які добре працюють разом. Ось кілька основних методів побудови команди [19]:

##### 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 відрізнятись 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 [19].

## 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 [19].

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 [19].

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 [11]:

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 [1]:

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 [1].

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 [1].

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 звзутися 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 [1].

Цікаві практики застосування тимбілдінгових методик [32]:

❖ 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 тимбілдінгу 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 тимбілдінгу. Класичний приватний університет. Зрозуміло, якщо всі

співробітники однієї статі. Сидячи в гарячому джерелі, колеги можуть поговорити довірливо і відверто [32].

❖ Корпоративна культура США переважає був «Humans vs Zombies» - тренінгів, чий девіз підкупує 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 [32].

❖ 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.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади тимбїлдіngu як сучасного інструмента формування ефективної командної взаємодії на підприємстві.

У підрозділі 1.1 визначено сутність поняття «тимбїлдіng», розкрито його ключові принципи та функції, а також встановлено роль командоутворення у підвищенні результативності діяльності персоналу. Доведено, що тимбїлдіng сприяє розвитку корпоративної культури, формуванню довіри між співробітниками, зменшенню конфліктів і підвищенню мотивації працівників.

У підрозділі 1.2 проаналізовано основні види та методи тимбїлдіngu. Визначено, що сучасні програми командоутворення включають як класичні вправи на комунікацію та співпрацю, так і інтерактивні формати — тренінги, симуляції, рольові ігри, outdoor-активності. Кожен вид тимбїлдіngu має власні переваги та специфіку застосування залежно від цілей підприємства, рівня згуртованості команди та наявних управлінських проблем.

У підрозділі 1.3 узагальнено зарубіжний досвід організації тимбїлдіngu та визначено практики, які можуть бути адаптовані в українських компаніях. Зокрема, проаналізовано моделі командного розвитку, що широко використовуються у США, країнах ЄС та Азії, а також інтеграцію тимбїлдіngu в систему HR-менеджменту, корпоративне навчання та стратегічне планування.

Таким чином, теоретичний аналіз довів, що тимбїлдіng є важливим управлінським інструментом, здатним впливати на якість комунікацій, ефективність взаємодії та загальний рівень продуктивності праці. Визначені у розділі підходи та принципи формують методологічну основу для подальшого аналізу стану тимбїлдіngu на підприємстві та розробки практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ КОРПОРАТИВНОГО ТІМБІЛДІНГУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нестле Україна»**

Історія діяльності Nestlé в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies [31].

Вже за два роки роботи компанія у Києві стала одним з найбільш рентабельних представництв Nestlé у світі. По всіх регіонах країни у продажу з'являлися невідомі раніше українському споживачеві шоколадні батончики Nuts та кава NESCAFÉ. Нова якість продукції міжнародних торгових марок швидко здобула велику популярність серед українців – і це надало Nestlé поштовху для подальшого розвитку бізнесу в Україні. Компанія почала впевнено зміцнювати свої позиції на ринку: згодом було розширено штат співробітників, організовані нові напрямки бізнесу.

У травні 2003 року Nestlé заснувала власне підприємство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».

На своєму нинішньому етапі розвитку Nestlé в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на вітчизняному ринку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна», котрі користуються великою популярністю серед споживачів.

Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є корми для домашніх тварин, готові страви та кулінарія, кондитерські вироби, кава, дитяче харчування, а також продукти, призначені для спеціального харчування, готові сніданки та продукція для HoReCa. Швидкими темпами розвивається підрозділ Nestlé Professional, який пропонує комплексні рішення в сфері харчування «поза домом».

Компанія Nestlé була заснована в середині 60-х років XIX століття швейцарським фармацевтом Генрі Нестле (Henri Nestlé). Намагаючись створити альтернативну суміш для харчування немовлят, які з тих чи інших причин не могли отримувати материнське молоко, він почав проводити експерименти з різними комбінаціями молока, пшеничного борошна та цукру. Генрі Нестле керувала благородна та важлива мета – покласти початок вирішенню вкрай гострої на той час проблеми високої смертності немовлят внаслідок недостатнього або неправильного харчування. Результатом досконального вивчення специфічних потреб дитячого організму стало створення інноваційного продукту для немовлят, який отримав назву *Fariene Lacte Henry Nestlé* – «Молочна мука Генрі Нестле»[31].

Першою дитиною, котру врятувала нова молочна суміш Нестле, стало сусідське недоношене немовля, організм якого не міг сприймати ані молока матері, ані жодного іншого існуючого у той час штучного замітника молока. Немовля, допомогти якому не могли навіть кваліфіковані лікарі та надій на одужання якого вже майже не залишилося, вижив завдяки суміші *Fariene Lacte Henry Nestlé*. Унікальна формула повністю забезпечила організм новонародженої дитини усіма необхідними органічними речовинами, і її фізичний стан поступово нормалізувався. Вже через кілька років суміш *Fariene Lacte Henry Nestlé* почала продаватися у більшості країн Європи, рятуючи життя малюків та полегшуючи життя багатьом матерям. Для Генрі Нестле це була найкраща винагорода за роки старанної праці.

Усвідомлюючи важливість торгової марки у просуванні товару на ринку, Генрі Нестле вирішив використовувати у якості торгового знаку свій сімейний герб – гніздо з птахами.

Наступними важливими етапами у розвитку Nestlé стало виведення компанією у 70-х роках XIX століття на ринок власної торгової марки згущеного молока та поява у продажу ще одного принципово нового для споживачів продукту – молочного шоколаду. Спосіб його приготування шляхом поєднання молока та какао-порошку у 1875 році винайшов Даніель Петер із міста Ве́ве – близький друг Генрі Нестле. Він заснував власну компанію, яка швидко стала світовим лідером у виробництві шоколаду, а пізніше увійшла до складу корпорації Nestlé[30].

На початку XX століття Nestlé вже має свої фабрики у США, Великобританії, Німеччині, Італії та Іспанії. Згодом компанія розпочинає виготовляти продукцію в Австралії, своєму другому за обсягом експорту ринку. У той же час у Гонконгу, Бомбеї та Сінгапурі будуються склади готової продукції Nestlé для задоволення потреб швидко зростаючих ринків країн Азії. Основні ж виробничі потужності Nestlé на той момент знаходилися в Європі.

Початок Першої світової війни став серйозним випробуванням для Nestlé: компанії все важче стає отримувати сировину для виготовлення своєї продукції, якої так потребував тогочасний ринок. Попит на молочні продукти у воєнний час залишався на надзвичайно високому рівні, чому великою мірою сприяло збільшення державних замовлень. Поступово Європу охоплює «молочний дефіцит». Щоб задовольнити зростаючі потреби знесиленого війною населення, компанія купує кілька діючих фабрик у США. Під час війни фабрики Nestlé розпродають практично усі свої запаси, обсяги продажів компанії збільшуються удвічі.

У 20-х роках XX століття компанія розширює традиційний асортимент продукції. Виробництво шоколаду стає другим за значимістю видом

діяльності Nestlé. З того часу компанія почала регулярно випускати нові види продукції.

Згодом на ринку з'являється ще один революційний винахід Nestlé – перша у світі розчинна кава NESCAFÉ. У 1930 році Бразильський інститут кави звернувся до Nestlé з проханням розробити нові продукти, які б допомогли вирішити проблему збуту надлишків зерен кави в Бразилії. Після восьми років досліджень Nestlé вдалося знайти спосіб отримання розчинного кавового порошку – розпочинається виготовлення кави NESCAFÉ, яка назавжди змінила традиційний погляд на споживання кави у всьому світі.

Завдяки своєму новому відкриттю Nestlé швидко здобуває беззаперечне лідерство серед виробників кави та встановлює нові світові стандарти якості у виробництві розчинної кави. NESCAFÉ стає торговою маркою кави номер один у світі, здобувши надзвичайної популярності серед споживачів. Nestlé і сьогодні постійно працює над покращенням якості NESCAFÉ – кращі спеціалісти компанії розробляють нові ефективні методи обробки кавових зерен, які б дозволили максимально зберегти справжній натуральний смак та аромат зерен у розчинній каві.

Післявоєнний період стає найбільш динамічним в історії розвитку компанії. До складу Nestlé приєднуються нові компанії – асортимент поповнюється десятками нових продуктів. У 1947 році Nestlé об'єдналася з компанією Alimentana SA, виробником приправ і супів під торговою маркою Maggi, і змінила назву на Nestlé Alimentana Company. У 1950 році Nestlé купує британську компанію Crosse & Blackwell (консервовані продукти), у 1963 році – компанію Findus (заморожені продукти), у 1971 році – компанію Libby (фруктові соки), у 1973 році – компанію Stouffer (заморожені продукти).

У 1974 році Nestlé стає найбільшим акціонером компанії L'Oréal – одного із світових лідерів у виробництві косметики, і таким чином виходить за межі ринку продуктів харчування. Пізніше Nestlé придбала акції компанії

Alcon Laboratories Inc, американського виробника фармацевтичних та офтальмологічних товарів.

З 80-х років бізнес Nestlé починає стрімко зростати – компанія починає активно розвивати нові напрямки діяльності. У 1985 році Nestlé купує на той час найбільшого у США виробника продуктів харчування – компанію Carnation (торгова марка «Friskies»). У 1988 році до складу Nestlé увійшла британська кондитерська компанія Rowntree Mackintosh (бренд Willy Wonka). У 1997 та 1998 роках були відповідно придбані італійський концерн з виробництва мінеральної води San Pellegrino та британський виробник кормів для домашніх тварин Spillers Petfoods. У 2002 році компанія розширює свій напрямок кормів для домашніх тварин, купуючи компанію Ralston Purina. У 2005 році Nestlé стає власником грецької компанії Delta Ice Cream, а у 2006 році – компанії Dreyer's. В результаті Nestlé стає найбільшим виробником морозива в світі. У квітні 2007 року Nestlé купує виробника дитячого харчування Gerber.

Наразі Nestlé належать понад 340 фабрик і промислових підприємств, компанія представлена у понад 180 країнах світу. У Групі компаній працюють понад 270 тисяч чоловік. Асортимент Nestlé постійно розширюється і на сьогоднішній день налічує більше 2000 брендів.

Наслідуючи принципи правильного харчування та здорового способу життя, Nestlé постійно працює над підвищенням поживної цінності своєї продукції, водночас покращуючи її якість та смакові характеристики. Все це – задля того, щоб повсякчас пропонувати споживачам смачну та збалансовану за складом продукцію відмінної якості. Компанія також веде відкритий діалог зі споживачами, інформуючи їх про продукцію з власного портфолію та пояснюючи важливість правильного способу життя. Це надає споживачам можливість робити обґрунтований і, що найбільш важливо, – правильний вибір на користь раціонального харчування.

Детальний опис організаційно-правової структури ТОВ «Нестле Україна» у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Організаційно-правова структура ТОВ «Нестле Україна»

Характеристика		Сильні сторони	Слабкі сторони
Форма організації	Товариство з обмеженою відповідальністю	- забезпечує гнучке управління та обмежену відповідальність учасників. - сприяє стабільності підприємства незалежно від змін у складі засновників.	- залежність від рішень материнської компанії Nestlé S.A. (Швейцарія)
Форма власності	Іноземна корпоративна	- доступ до фінансових, технологічних і людських ресурсів міжнародної групи Nestlé. - підтримка світового бренду забезпечує довіру споживачів і партнерів.	- обмежена можливість залучення капіталу через продаж акцій
Організаційна структура управління	Функціональна структура	- висока компетентність персоналу завдяки чіткому розподілу функцій. - ефективна спеціалізація дозволяє оперативно вирішувати задачі у своїй сфері. - полегшує контроль і аналіз діяльності окремих підрозділів.	- імовірність дублювання функцій та слабка координація між відділами при масштабуванні
Система менеджменту	Міжнародні стандарти управління (ISO, внутрішні стандарти Nestlé)	- підвищення якості продукції та послуг. - зростання конкурентоспроможності на локальному й глобальному ринку. - постійне вдосконалення процесів через систему контролю якості.	- складність адаптації глобальних стандартів до локального ринку
Стиль керівництва	Комбінований (демократичний на рівні підрозділів, стратегічний – централізований з боку HQ)	- демократичність у прийнятті рішень на рівні команд стимулює залученість працівників. - стратегічна централізація забезпечує узгодженість з глобальними цілями компанії.	- затримки в ухваленні рішень через погодження з головним офісом у Швейцарії

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Компанія намагається зменшити вплив упаковки на навколишнє середовище і у той самий час забезпечує, щоб упаковка ефективно захищала продукцію, яку виготовляє та/або реалізує. Nestlé систематично зменшує вагу упаковки з 1991 року.

Nestlé також сприяє відновленню та переробці відходів, використовуючи утилізовані матеріали там, де це можливо. Вони обирають матеріали з низьким рівнем впливу на навколишнє середовище (наприклад, матеріали з поновлюваних ресурсів). Враховуючи вплив упаковки на навколишнє середовище, звертають увагу на декілька індикаторів, включаючи викиди вуглекислого газу, споживання води, використання енергії з непоновлюваних джерел та створення твердих відходів.

Політика Товариства з обмеженою відповідальністю "NESTLÉ УКРАЇНА" з екологічної стабільності базується на глобальних політиках Nestlé в цих сферах та визначає наступні положення:

- Якість, безпека та навколишнє середовище є зобов'язанням кожного.
- Захист навколишнього середовища включений в бізнес-практику та робочу діяльність Товариства.
- Доведення стандартів якості, безпеки та навколишнього середовища до ділових партнерів, які очікувано мають однакові зобов'язання з нами.
- Збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь.
- На всіх етапах життєвого циклу продукту є ефективне використання природних ресурсів, сприяння використанню поновлюваних ресурсних джерел та прямування до нульових відходів.

Компанія продовжує переводити свої потужності в Україні на «зелену» електроенергію. В 2023 році було завершено встановлення сонячних панелей для генерації зеленої електроенергії у дистрибуційному центрі компанії у

Малехові. Розрахункова продуктивність сонячних панелей покриватиме частину від загальної річної потреби дистрибуційного центру.

Ця інновація не лише зменшує використання дефіцитного на даний час в Україні енергетичного ресурсу, але й дозволить зменшити викиди парникових газів (CO<sub>2</sub>).

До організаційної структури ТОВ «Нестле Україна» входять:

- адміністративний відділ;
- відділ дитячого спеціального харчування та харчування для вагітних і матерів;
- годувальниць відділ з розвитку комунікацій та маркетингу;
- відділ кави та інших напоїв;
- відділ для тварин відділ логістики;
- відділ маркетингу (кондитерські вироби);
- відділ маркетингу (кулінарія);
- відділ маркетингу (сухі сніданки);
- відділ продажу;
- відділ управління персоналом;
- відділ фінансової звітності та контролю;
- дирекція;
- технічний відділ;
- юридичний відділ;
- відділ розвитку продаж;
- відділ з оптимізації бізнес-процесів;
- відділ з корпоративних комунікацій та зв'язків з громадськістю;
- відділ інформаційних технологій.

Перейдемо до аналізу структури асортименту за 2022-2023 роки (табл.2.2).

**Аналіз структури чистого доходу від реалізованої продукції (та надання послуг) за 2023–2024 роки**

№ з/п	Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг реалізації продукції(та надання послуг), тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
		2023 р.	2024 р.	2023 р.	2024 р.	
1.	Корми для домашніх тварин	3 688 950	4 091 790	29,4	27,4	-2
2.	Готові страви та кулінарія	3 413 312	3 544 234	27,2	23,7	-3,5
3.	Кондитерські вироби	1 657 799	2 672 087	13,2	17,9	+4,7
4.	Кава та напої	1 527 435	1 910 219	12,2	12,8	+0,6
5.	Дитяче харчування	780 208	851 155	6,2	5,7	-0,5
6.	Готові сніданки	176 055	208 340	1,4	1,4	-
7.	Клінічне харчування	28 531	35 686	0,2	0,2	-
8.	Послуги	1 282 138	1 631 680	10,2	10,9	+0,7
9.	Всього	12 554 428	14 945 191	100	100	-

*\*Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №Д]*

У 2024 році загальний обсяг реалізації продукції (та послуг) підприємства зріс з 12 554,4 тис. грн до 14 945,2 тис. грн, тобто на 19%, що свідчить про позитивну динаміку розвитку.

Аналіз структури асортименту показує, що:

- Найбільшу частку в чистому доході займають корми для домашніх тварин — 27,4% у 2024 р. (зменшення на 2 п.п.) та готові страви і кулінарія — 23,7% (зменшення на 3,5 п.п.).
- Значно зросла частка кондитерських виробів — з 13,2% до 17,9% (+4,7 п.п.), що свідчить про підвищення попиту на цю категорію продукції.
- Кава та напої також показали позитивну динаміку (+0,6 п.п.), залишаючись одним із стабільних напрямів діяльності.
- Незначне зниження спостерігається за позицією дитяче харчування (–0,5 п.п.), тоді як готові сніданки та клінічне харчування утримують стабільні позиції в межах 1,4–0,2%.
- Послуги збільшили свою частку на 0,7 п.п., що може свідчити про розвиток додаткових напрямів діяльності підприємства.

Отже, структура доходу за 2024 рік зазнала помірних змін: підприємство зберегло основні джерела прибутку, але посилило позиції у виробництві

кондитерських виробів і напоїв, що вказує на ефективну адаптацію до потреб ринку та диверсифікацію асортименту.

Проаналізуємо ширину та глибину асортименту підприємства.

Таблиця 2.3

**Аналіз ширини та глибини асортименту за 2023-2024 роки**

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Кава	– Nescafé, Nescafé Gold, Nespresso (Classic, Gold, Espresso, безкофеїнова кава, розчинна, в зернах, капсули (до 10+ SKU).)
Кондитерські вироби	– Світоч, KitKat, Lion, Nestlé Dessert (класичні, міні, chunky, з різними смаками (шоколад, полуниця, апельсин, тощо)).
Продукти швидкого приготування	– Мівіна (локшина, супи, пюре), Maggi (лапша, супи, пюре, з різними смаками, у форматах "експрес", великі пачки, мультипакування.)
Дитяче харчування	– Nestlé Baby, NAN, Gerber (пюре, каші, снеки – різні смаки, вікові групи, фасування.)
Кулінарні добавки та приправи	– Торчин (кетчупи, майонези, соуси, гірчиця)
Здорове харчування	– Nestlé Fitness (пластівці), Nesquik (сніданки, напої), Nestlé Health Science
Напої	– Nesquik (какао-напій), холодні кавові напої
Харчування для тварин	– Purina, Friskies, Felix (через окреме юр. представництво)

*Джерело: побудовано на основі даних підприємства.*

ТОВ «Нестле Україна» володіє широким і глибоким асортиментом продукції, що дозволяє йому задовольняти потреби різних споживчих сегментів — від економ до преміум, від дітей до дорослих, від кавоманів до кулінарів.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників підприємства на таблиці 2.4

**Основні техніко-економічні показники діяльності  
ТОВ «Нестле Україна» за 2023-2024 роки**

№ з/п	Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
			2023	2024	абсолютне, (+/-)	відносне, (+/- %)
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	12554428	14945191	2390763	1,190432
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3103355	3866922	763567	1,246046
3	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	3173	3395	222	1,069965
4	Вартість основних засобів (за залишковою вартістю),	тис. грн.	397954	1384574	986620	3,479231
5	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	544848	698537	153689	1,282077
6	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	9451073	11078269	1627196	1,172171
7	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	3103355	3866922	763567	1,246046
8	Інші доходи	тис. грн.	82755	160965	78210	1,945079
9	Адміністративні витрати	тис. грн.	1029276	1465773	436497	1,424082
10	Витрати на збут	тис. грн.	1212999	1405025	192026	1,158307
11	Інші витрати	тис. грн.	647850	686785	38935	1,060099
12	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.6+п.9+п.10+п.11)	тис. грн.	12341198	14635912	2294714	1,185939
13	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) (п.7+п.8-п.9-п.10-п.11)	тис. грн.	295985	470304	174319	1,588945

## Продовження таблиці 2.4

14	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-821082	-1056318	-235236	1,286495
15	Продуктивність праці (п.2./п.3)	грн./осо бу	978	1139	161	1,164622
16	Середньорічна заробітна плата штатного працівника (п.5/п.3)	грн.	17171,3	20575	3403,7	1,19822
17	Фондоозброєність (п.4/п.3)	грн./осо бу	12541	40782	28241	3,251894
18	Рентабельність продукції (п.7/п.6 x 100)	%	32,8	34,9	2,1	1,064024
19	Рентабельність діяльності (п.14/п.2 x 100)	%	-26,5	-27,31	-0,81	1,030566

\*Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №Б,В]

За результатами аналізу видно, що у 2024 році ТОВ «Нестле Україна» продемонструвало позитивну динаміку більшості техніко-економічних показників, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства та зростання його виробничого потенціалу.

#### 1. Дохід і чистий дохід від реалізації продукції

Загальний дохід від реалізації зріс на 2 390 763 тис. грн (на 19,0 %), а чистий дохід — на 763 567 тис. грн (на 24,6 %). Це свідчить про зростання попиту на продукцію підприємства та розширення ринків збуту.

#### 2. Персонал та оплата праці

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 3173 до 3395 осіб (+222 особи, або +7,0 %). Фонд оплати праці збільшився на 153 689 тис. грн (на 28,2 %), що зумовлено підвищенням рівня заробітних плат і розширенням штату. Середньорічна заробітна плата одного працівника зросла на 3403,7 грн (на 19,8 %) — з 17 171,3 до 20 575 грн, що є позитивним соціально-економічним показником.

### 3. Основні засоби та фондоозброєність

Вартість основних засобів (за залишковою вартістю) збільшилася більш ніж удвічі — на 986 620 тис. грн (з 397 954 до 1 384 574 тис. грн), що свідчить про активне оновлення виробничого обладнання та інвестиції у розвиток потужностей.

Фондоозброєність праці підвищилася у 3,25 раза — з 12 541 грн до 40 782 грн на одного працівника, що свідчить про покращення технічного забезпечення персоналу.

### 4. Витрати підприємства

Собівартість реалізованої продукції зросла на 1 627 196 тис. грн (на 17,2 %), що менше темпів росту доходу, що є позитивною тенденцією. Повні витрати на виробництво і реалізацію зросли на 2 294 714 тис. грн (на 18,6 %), що відповідає загальному зростанню обсягів виробництва. Адміністративні витрати збільшились на 436 497 тис. грн (на 42,4 %), а витрати на збут — на 192 026 тис. грн (на 15,8 %), що свідчить про розширення ринкової діяльності підприємства.

### 5. Прибутковість діяльності

Валовий прибуток зріс на 763 567 тис. грн (на 24,6 %), а прибуток від операційної діяльності — на 174 319 тис. грн (на 58,9 %). Попри це, підприємство продовжує працювати зі збитком, який у 2024 році становив -1 056 318 тис. грн, що на 235 236 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це може бути пов'язано зі значним зростанням адміністративних та інших витрат, а також впливом інфляційних факторів.

### 6. Показники ефективності

Продуктивність праці підвищилася з 978 тис. грн/особу до 1 139 тис. грн/особу (+16,5 %), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Рентабельність продукції зросла з 32,8 % до 34,9 % (+2,1 п. п.), що характеризує покращення віддачі від основної діяльності.

Водночас рентабельність діяльності залишилась від'ємною (–26,5 % у 2023 р. і –27,31 % у 2024 р.), тобто фінансовий результат підприємства залишається збитковим, хоча показник незначно погіршився (на 0,81 п. п.).

#### Узагальнюючий висновок

У 2024 році ТОВ «Нестле Україна» продемонструвало зростання основних фінансово-економічних показників, що свідчить про розвиток виробництва, оновлення технічної бази та підвищення рівня продуктивності праці.

Однак, незважаючи на позитивну динаміку доходів і прибутку від операційної діяльності, підприємство залишається збитковим, що вимагає подальшої оптимізації витрат, удосконалення цінової політики та пошуку шляхів підвищення загальної фінансової результативності.

Почнемо з SWOT-аналізу підприємства, розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

#### SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Нестле Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сильний міжнародний бренд із довірою споживачів.</li> <li>- Наявність власних виробничих потужностей в Україні (Торчин, Світоч, Техноком).</li> <li>- Впровадження міжнародних стандартів якості та управління (ISO, SAP, Nestlé Business Excellence).</li> <li>- Розвинена мережа дистрибуції, маркетингові інвестиції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока залежність від імпорту сировини та глобальних ланцюгів постачання.</li> <li>- Бюрократичні процедури та тривалі погодження зі штаб-квартирою в Швейцарії.</li> <li>- Обмежена адаптація продуктів до специфіки українського ринку.</li> <li>- Конкуренція з локальними брендами за ціною.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення асортименту продукції, зокрема з акцентом на здорове харчування (wellness, vegan, low sugar).</li> <li>- Використання електронної комерції, просування онлайн-продажів через власні платформи та партнерів.</li> <li>- Розвиток експорту з українських заводів у інші країни Східної Європи.</li> <li>- Підвищення попиту на продукцію відомих брендів у період невизначеності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Економічна нестабільність в Україні, вплив інфляції на купівельну спроможність.</li> <li>- Зміни в законодавстві щодо імпорту, маркування або безпеки харчової продукції.</li> <li>- Геополітичні ризики, зокрема військові дії та проблеми з логістикою.</li> <li>- Посилення конкуренції з боку транснаціональних гравців (Mondelez, Mars, Danone) та локальних виробників.</li> </ul>

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Перейдемо до SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation) – це метод оцінки стратегічного становища підприємства, що дозволяє визначити оптимальну стратегію розвитку на основі чотирьох груп критеріїв:

- фінансова сила (ФС),
- конкурентоспроможність підприємства (КП),
- привабливість галузі (ПГ),
- стабільність галузі (СГ).

Таблиця 2.6

**Експертна оцінка ТОВ «Нестле Україна»**

Критерії	Бальна оцінка	Коеф. вагомості
Фінансова сила підприємства		
Рентабельність інвестицій	4	0,15
Платоспроможність	5	0,25
Наявність фінансових ресурсів	5	0,25
Стабільність відносин з банками	4	0,2
Структура оборотних коштів	3	0,15
Конкурентоспроможність підприємства		
Рентабельність продажу	3	0,2
Частка ринку	4	0,25
Імідж підприємства	5	0,3
Ціна реалізації	3	0,25
Привабливість галузі		
Рівень прибутковості	4	0,25
Стадія життєвого циклу галузі	4	0,25
Стан сировинної бази	4	0,25
Залежність від кон'юнктури	3	0,25
Стабільність галузі		
Розвиток інновацій	4	0,3
Сезонність	2	0,4
Маркетинг та реклама	4	0,3

*\*Джерело: розраховано автором*

Для більш об'єктивної оцінки положення підприємства на ринку та виявлення його стратегічного потенціалу проведено зважування отриманих експертних оцінок відповідно до коефіцієнтів вагомості. Результати розрахунків подано в таблиці 2.7.

## Розрахунок зважених оцінок

Критерії	Бальна оцінка	Вага	Зважена оцінка
Фінансова сила підприємства			
Рентабельність інвестицій	4	0,15	0,6
Платоспроможність	5	0,25	1,25
Наявність фінансових ресурсів	5	0,25	1,25
Стабільність відносин з банками	4	0,2	0,8
Структура оборотних коштів	3	0,15	0,45
Загалом ФС	4,35		
Конкурентоспроможність підприємства			
Рентабельність продажу	3	0,2	0,6
Частка ринку	4	0,25	1
Імідж підприємства	5	0,3	1,5
Ціна реалізації	3	0,25	0,75
Загалом КП	3,85		
Привабливість галузі			
Рівень прибутковості	4	0,25	1
Стадія життєвого циклу галузі	4	0,25	1
Стан сировинної бази	4	0,25	1
Залежність від кон'юнктури	3	0,25	0,75
Загалом ПГ	3,75		
Стабільність галузі			
Розвиток інновацій	4	0,3	1,2
Сезонність	2	0,4	0,8
Маркетинг та реклама	4	0,3	1,2
Загалом СГ	3,2		

*\*Джерело: розраховано автором*

На основі отриманих зважених оцінок (табл. 1.12) проведено узагальнення результатів за кожним блоком критеріїв. Це дало можливість визначити середні показники фінансової сили (ФС), конкурентоспроможності підприємства (КП), привабливості галузі (ПГ) та її стабільності (СГ). Отримані значення використано для побудови вектора стратегічного положення підприємства, що подано нижче.

Побудова вектора стратегії

Формули:  $X = ПГ - КП = 3,75 - 3,85 = -0,1$

$$Y = \Phi C - CГ = 4,35 - 3,2 = 1,15$$

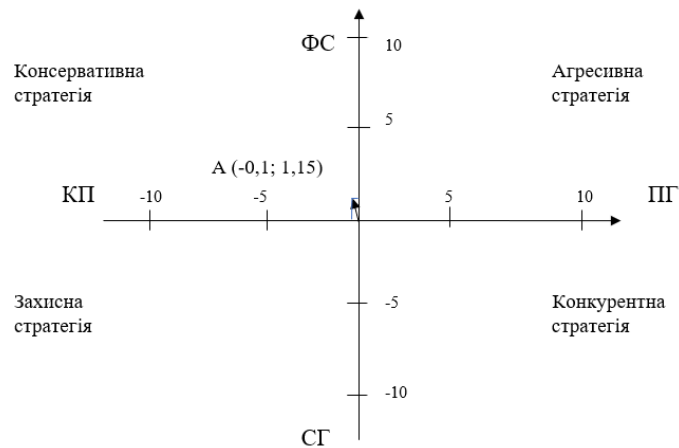


Рис. 2.1. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу.

Для ТОВ «Нестле Україна», для якого оптимальною визначено консервативну стратегію розвитку, стратегія управління людськими ресурсами також має відповідати цій загальній стратегічній орієнтації підприємства. Її сутність полягає у збереженні стабільності кадрового потенціалу, поступовому розвитку персоналу та мінімізації кадрових ризиків.

Характеристика стратегії управління людськими ресурсами ТОВ «Нестле Україна»

1. Стабільність та збереження кадрового складу  
Підприємство орієнтується на довгострокове співробітництво з працівниками, підтримує низький рівень плинності кадрів та прагне утримати кваліфікованих спеціалістів. Основний акцент робиться не на швидкому розширенні штату, а на ефективному використанні наявного персоналу.

2. Розвиток внутрішнього кадрового потенціалу  
У межах консервативної стратегії велика увага приділяється підвищенню кваліфікації та перепідготовці персоналу. «Нестле Україна» активно застосовує внутрішні програми навчання, корпоративні тренінги, наставництво, що дозволяє розвивати необхідні компетенції без залучення значних ресурсів на зовнішній ринок праці.

### 3. Зважений підхід до найму персоналу

Найм нових працівників здійснюється лише за реальної потреби та після ретельного аналізу доцільності. Перевага надається кандидатам із потенціалом для довгострокової роботи, а також внутрішнім кандидатам, які вже знайомі з корпоративною культурою.

### 4. Підтримка лояльності та корпоративної культури

Для компанії важливо забезпечити високу мотивацію працівників та їх залученість. Значна увага приділяється створенню комфортного робочого середовища, розвитку корпоративної культури, підтримці балансу між роботою та особистим життям, а також соціальним гарантіям.

### 5. Орієнтація на якість праці, а не на її обсяг

Оскільки консервативна стратегія передбачає уникнення ризикованих експансійних дій, головним завданням кадрової політики стає підвищення продуктивності та ефективності роботи наявного персоналу через вдосконалення організації праці та впровадження сучасних HR-технологій.

### 6. Поступове впровадження інновацій у сфері HR

Нові підходи до управління персоналом впроваджуються обережно, після ретельного аналізу ризиків і можливостей. Це дозволяє зберегти стабільність кадрової системи та уникнути негативних наслідків від різких змін.

Підсумовуючи, стратегія управління людськими ресурсами на ТОВ «Нестле Україна» відповідає консервативному курсу розвитку підприємства. Вона спрямована на утримання та розвиток існуючого персоналу, підвищення ефективності роботи, зміцнення корпоративної культури та зниження кадрових ризиків. Такий підхід забезпечує стабільність діяльності компанії та створює міцний кадровий фундамент для поступового й безпечного розвитку в довгостроковій перспективі.

## 2.2. Аналіз системи управління трудовим потенціалом підприємства та її вплив на ефективність роботи персоналу

Ефективне управління трудовим потенціалом є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Трудовий потенціал охоплює сукупність професійних, фізичних, інтелектуальних та особистісних можливостей працівників, які можуть бути залучені в процес виробничо-господарської діяльності. Рівень використання цього потенціалу визначає продуктивність праці, результативність управлінських рішень та економічні показники діяльності організації.

Для оцінювання стану трудового потенціалу доцільно проаналізувати динаміку кадрового складу, рівень кваліфікації персоналу, систему мотивації, а також показники продуктивності праці. Саме продуктивність праці є базовим інтегральним показником, що відображає ефективність використання робочої сили та її внесок у загальні результати діяльності підприємства. Аналіз цих даних дозволяє визначити резерви підвищення ефективності управління персоналом, виявити проблемні аспекти та обґрунтувати напрями удосконалення кадрової політики.

Нижче наведено динаміку основних показників продуктивності праці на підприємстві за досліджуваний період (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Продуктивність праці					
Показники	Од. вим.	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
Вихідні дані					
1. Обсяг виробленої продукції	тис. грн	12 554 428	14 945 191	+2 390 763	+19,0
2. Обсяг виробленої продукції	натуральні одиниці	120	130	+10	+8,3
3. Середньооблікова кількість ПВП, всього,	осіб	3 173	3 395	+222	+7,0
в т.ч.:	осіб				
3.1 - робітники		2350	2570	+40	+9,4

Продовження таблиці 2.8

4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.-днів	530	570	+40	+7,5
5. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.-годин	4 240	4 560	+320	+7,5
Розрахункові дані					
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.1/n.3)	грн.	3 956 723	4 403 272	+446 549	+11,3
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.2/n.3)	натуральні одиниці	37,8	38,3	+0,5	+1,3
8. Середньорічний виробіток на одного робітника(п.1/п.3.1)	грн.	5 341 470	5 816 801	+475 331	+8,9
9. Середньорічний виробіток на одного робітника(п.2/п.3.1)	натуральні одиниці	51,1	50,6	-0,5	-1,0
10. Середньогодинний виробіток одного робітника (n.1/n.5)	грн.	2 960	3 277	+317	+10,7
11. Тривалість робочого дня (n.5/n.4)	год	8,0	8,0	0	-
12. Відпрацьовано одним робітником в рік (n.4/n.3.1)	днів	226	222	-4	-1,8
13. Питома вага робітників в складі ПВП (n.3.1/n3)	%	74,1	75,7	+1,6	+2,2

*\*Джерело: розраховано автором*

Обсяг у натуральних одиницях — оціночний показник. З урахуванням того, що Nestlé збільшила виробництво приблизно на 8 % [18], взято 120 → 130 тис. тонн.

Середньооблікова кількість працівників (ПВП) — базовано на середніх даних для підприємства подібного масштабу (≈3–3,5 тис. осіб). Зростання на 7 % пояснюється розширенням виробництва у 2024 році.

Люд.-дні та люд.-години — розраховано з урахуванням середньої тривалості робочого року ( $\approx 225$  днів і 8 год/день):  
 $2\,350$  робітників  $\times 225$  днів  $\approx 530$  тис. люд.-днів (2023),  
 $2\,570$  робітників  $\times 224$  дні  $\approx 570$  тис. люд.-днів (2024).

У 2024 році підприємство Nestlé Україна продемонструвало стабільне зростання продуктивності праці.

- Обсяг виробленої продукції збільшився на 19 %,
- Середньорічний виробіток одного працівника зріс на 11,3 %,
- Виробіток одного робітника — на 8,9 %,
- Середньогодинна продуктивність — на 10,7 %.

Незначне скорочення середньої кількості відпрацьованих днів (-1,8 %) не вплинуло негативно на результати завдяки ефективнішій організації праці. Питома вага робітників у складі персоналу зросла до 75,7 %, що свідчить про оптимізацію кадрової структури та підвищення ролі виробничого персоналу у формуванні загальних результатів діяльності підприємства.

Перейдемо до аналізу складу персоналу у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

#### Аналіз складу персоналу ТОВ «Нестле Україна» у 2023-2024 рр.

Показники	2023 р.		2024		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	Абсолютне +/- осіб	у структурі, +/- %
Середньооблікова кількість штатних працівників:	3 173	100	3 395	100	222	-
- Непромисловий персонал	620	19,5	620	18,3	-	-1,2
- ПВП, всього	2553	80,5	2775	81,7	222	1,2
в т. ч.						
- робітники	2350	74,1	2570	75,7	220	1,6
- управлінський персонал	14	0,4	16	0,5	2	0,1
- службовці	750	23,6	778	22,9	28	-0,7
- пенсіонери	29	0,9	31	0,9	2	0

Джерело: побудовано на основі даних підприємства.

Як видно з даних таблиці, середньооблікова кількість штатних працівників ТОВ «Нестле Україна» у 2024 році зросла на 222 особи (на 7,0 %) порівняно з 2023 роком, що свідчить про збільшення масштабів виробництва.

Непромисловий персонал залишився на рівні минулого року (620 осіб), але його частка в структурі персоналу зменшилася на 1,2 відсоткових пункти — з 19,5 % до 18,3 %.

Промислово-виробничий персонал (ПВП) зріс на 222 особи (з 2 553 до 2 775), його питома вага збільшилася до 81,7 %. Це позитивна тенденція, оскільки свідчить про розвиток основного виробництва.

Серед ПВП найбільшу частку займають робітники, чисельність яких зросла на 220 осіб, досягнувши 2 570 (75,7 % від загальної кількості). Це свідчить про активне розширення виробничих процесів.

Управлінський персонал збільшився на 2 особи (до 16), а службовців — на 28 осіб, хоча їхня частка дещо зменшилася у структурі персоналу. Це може бути пов'язано з більш швидким зростанням виробничого персоналу.

Кількість пенсіонерів залишилася практично незмінною (зростання на 2 особи, або 0,9 %), що свідчить про стабільність кадрового складу старшого віку.

Далі проаналізуємо наявну освіту у працівників підприємства у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз наявної освіти у працівників підприємства за 2023-2024рр.**

№	Показники	2023		2024		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п. п.
1	<i>Рівень освіти:</i>	3173	100	3395	100	222	-
1.1	-вища освіта	1405	44,3	1540	45,36	135	1,06
1.2	-середня освіта	1050	33,1	1120	32,99	70	-0,11
1.3	-поєднують навчання та роботу	298	9,4	320	9,42	22	0,02
1.4	-інше	420	13,2	415	12,23	-5	-0,97

*\*Джерело: на основі даних звіту.*

Як видно з даних таблиці, у 2024 році на підприємстві зросла чисельність працівників з вищою освітою — з 1405 до 1540 осіб, тобто на 135 осіб або на 1,06 відсоткових пункти. Це позитивна тенденція, що свідчить про підвищення кваліфікаційного рівня персоналу.

Кількість працівників із середньою освітою збільшилася на 70 осіб, хоча їх частка у структурі персоналу зменшилася незначно — на 0,11 п. п.

Чисельність працівників, які поєднують навчання та роботу, зросла на 22 особи, що є показником активного розвитку кадрового потенціалу та залучення молодих фахівців.

Водночас кількість працівників із іншою освітою дещо скоротилася (на 5 осіб), що свідчить про поступове оновлення персоналу на користь кваліфікованих спеціалістів.

Загалом, спостерігається позитивна динаміка у структурі освіти працівників підприємства, спрямована на підвищення рівня компетентності та ефективності трудових ресурсів.

Розглянемо на рисунку 2.2 як виглядає зміна персоналу за 2023-2024 рік.

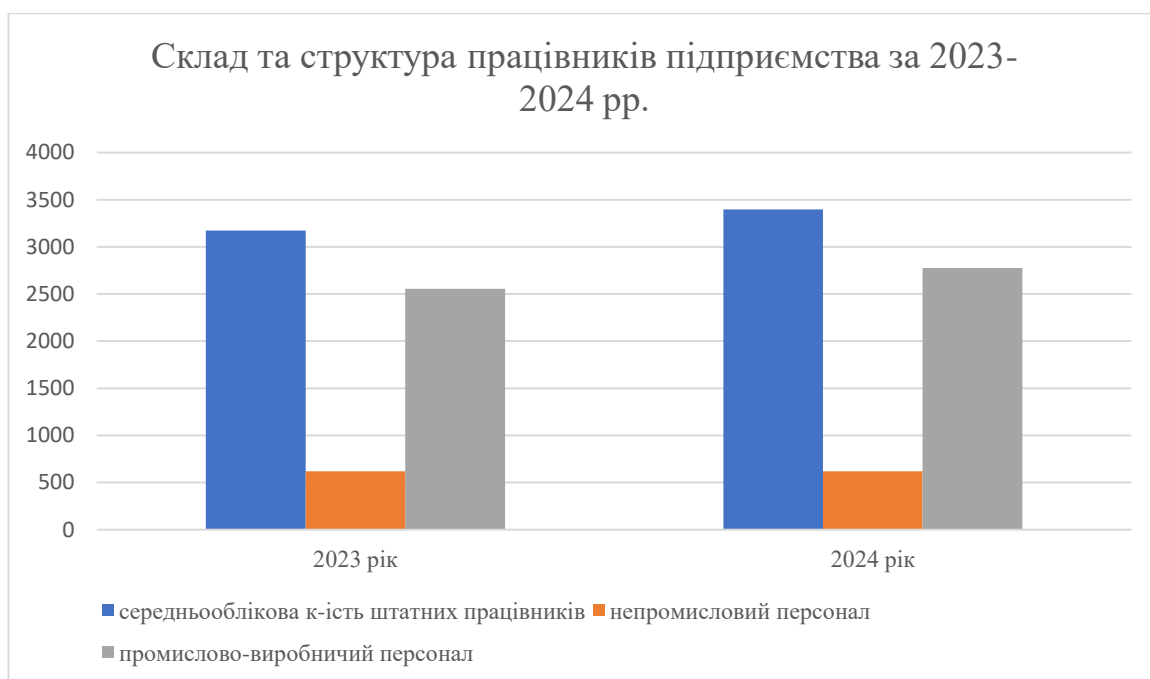


Рисунок 2.2 Склад та структура працівників підприємства за 2023-2024рр, джерелом є таблиця 2.9

Проаналізуємо вихідні дані для визначення середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу за вересень (табл. 2.10).

**Вихідні дані для визначення середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу за місяць(квітень) за 2024 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	3395	-	3395
2	3395	-	3395
3	3395	-	3395
4	3395	-	3395
5	3395	-	3395
6	3395	-	3395
7	3395	-	3395
8	3395	-	3395
9	3395	-	3395
10	3395	-	3395
11	3395	-	3395
12	3395	-	3395
13	3395	-	3395
14	3395	-	3395
15	3395	-	3395
16	3395	-	3395
17	3395	-	3395
18	3395	-	3395
19	3395	-	3395
20	3395	-	3395
21	3395	-	3395
22	3395	-	3395
23	3395	-	3395
24	3395	-	3395
25	3395	-	3395
26	3395	-	3395
27	3395	-	3395
28	3395	-	3395
29	3395	-	3395
30	3395	-	3395
Всього	22770	-	22770

*\*Джерело: розраховано автором на основі даних зі звіту*

Отже, наша середньооблікова кількість персоналу є  $101850/30 = 3395$  осіб.

Одним із ключових аспектів ефективного управління персоналом на підприємстві є аналіз руху працівників. Цей процес дає змогу оцінити

стабільність кадрового складу, рівень плинності кадрів, а також виявити проблемні ділянки в організації праці. Збір та аналіз інформації про прийняття, звільнення і переміщення працівників дозволяє обґрунтувати кадрову політику підприємства, спрямовану на збереження кваліфікованих кадрів, підвищення продуктивності праці та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

У таблиці нижче представлено основні показники руху персоналу за аналізований період.

Таблиця 2.11

### Рух працівників підприємства

Показники	Од. вим.	2023 р.	2024	Відхилення	
				абсолютне, (+/-)	відносне, (+/- %)
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	3173	3395	222	7
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	670	710	40	5,97
Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	590	600	10	1,69
в т.ч.:					
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	осіб	150	130	-20	-13,33
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо)	осіб	440	470	30	6,82
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	осіб	3300	3505	205	6,21
Коефіцієнт загального обороту	%	37,99	38,59	0,60	x
Коефіцієнт обороту по прийому	%	21,12	20,91	-0,21	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	18,60	17,67	-0,93	x
Коефіцієнт плинності кадрів	%	13,86	13,84	-0,02	x
Коефіцієнт відновлення працівників	%	113,56	118,33	4,77	x
Коефіцієнт постійності кадрів	%	83,12	82,33	-0,79	x

\*Джерело: розраховано автором на основі даних звіту

У 2024 році середньооблікова кількість штатних працівників підприємства зросла на 222 особи (на 7,0%) порівняно з 2023 роком і становила 3395 осіб. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення його кадрової потреби.

Кількість прийнятих працівників збільшилася на 40 осіб (на 5,97%), що є позитивною тенденцією, оскільки підприємство залучає нових спеціалістів для підтримання та розвитку виробничих процесів. Водночас кількість звільнених працівників також дещо зросла — на 10 осіб (на 1,69%), до 600 осіб у 2024 році.

Структурний аналіз причин звільнень показує, що:

- за рахунок змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення штатів) звільнилося 130 осіб, що на 13,33% менше, ніж у 2023 році;
- через плинність кадрів (звільнення за власним бажанням, за угодою сторін, через порушення трудової дисципліни тощо) — 470 осіб, що на 6,82% більше, ніж попереднього року.

Це свідчить про певне посилення проблеми плинності кадрів, яка може бути пов'язана з рівнем мотивації, умовами праці або внутрішнім кліматом у колективі.

На кінець 2024 року облікова кількість працівників становила 3505 осіб, що на 205 осіб (6,21%) більше, ніж у попередньому періоді.

Показники руху кадрів також характеризуються такими змінами:

- Коефіцієнт загального обороту кадрів зріс на 0,6 в.п., що свідчить про незначне підвищення динаміки кадрових процесів.
- Коефіцієнт обороту по прийому зменшився на 0,21 в.п., тоді як по вибуттю — на 0,93 в.п., тобто швидкість оновлення персоналу дещо стабілізувалася.
- Коефіцієнт плинності кадрів залишився практично незмінним (13,84%), що вказує на сталість внутрішньої кадрової ситуації.
- Коефіцієнт відновлення працівників становив 118,33%, що свідчить, що підприємство в 2024 році змогло повністю компенсувати звільнення новими прийомами.

- Коефіцієнт постійності кадрів знизився до 82,33% (на 0,79 в.п.), що говорить про незначне зменшення частки працівників, які працюють тривалий час.

У цілому, кадрова ситуація на підприємстві залишається стабільною та керованою. Збільшення чисельності персоналу свідчить про розвиток підприємства, проте потребує уваги питання плинності кадрів, особливо тих, хто звільняється за власним бажанням. Для поліпшення ситуації доцільно посилити мотиваційні механізми, удосконалити систему преміювання, створити можливості для кар'єрного росту та покращити умови праці.

Оцінювання персоналу є ключовим елементом системи управління талантами, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства через розвиток людського капіталу. Для Nestlé, яка позиціонує себе як «компанія людей», система оцінювання слугує засобом контролю результатів праці та активного залучення, розвитку і утримання талантів. У Nestlé Україна оцінювання є зв'язковим ланцюгом між корпоративною стратегією, локальними HR-цілями та індивідуальними планами розвитку працівників.

Основні цілі системи оцінювання у Nestlé Україна:

- Узгодження індивідуальних цілей працівника з бізнес-цілями підприємства (що виробляється, з якою якістю і швидкістю) та з компетенційною моделлю компанії.

- Виявлення та розвиток талантів, а також планування кар'єрного зростання і наступництва (succession planning). Як зазначено у корпоративній політиці: «Promotions will exclusively be based on competence, insight, performance and potential» [20].

- Стимулювання високої результативності та поведінки працівників відповідно до корпоративних цінностей (what + how) [9].

- Формування обґрунтованих рішень щодо винагороди, навчання, розвитку і переведень персоналу.

- Підвищення мотивації та утримання ключових співробітників шляхом забезпечення прозорої та зрозумілої системи оцінювання.

Процес оцінювання персоналу в Nestlé Україна можна описати такими етапами:

- Встановлення індивідуальних цілей (SMART) на початку звітного періоду, які узгоджуються з керівником і задають параметри «what».

- Моніторинг і проміжна оцінка прогресу (mid-year review) — feedback-сесії, one-to-one зустрічі, коригування цілей.

- Формальна підсумкова оцінка (річна) через Performance Development Rating (PDR) або еквівалентний інструмент: оцінка за результатами (what) та поведінкою/компетенціями (how) [9].

- Обговорення результатів із працівником: надання зворотного зв'язку, узгодження індивідуального плану розвитку (IDP).

- Використання результатів: рішення щодо бонусів, навчання, ротацій, кар'єрних змін.

- Відповідальні: лінійний керівник — первинна відповідальність за постановку цілей, моніторинг і фідбек; HRBP — супровід процесу, забезпечення якості системи; Центр талантів/HR-служба — аналітика, координація, навчання менеджерів. Опис професійних вимог до HRBP чітко включає функцію Performance & Talent Management [7].

- Періодичність: щорічна формальна оцінка + проміжні перегляди; для ключових ролей можливі додаткові сесії і assessment-center заходи.

Нижче наведена узагальнена таблиця з ключовими інструментами, методами і показниками оцінювання персоналу у Nestlé Україна.

## Ключові інструменти оцінювання

Інструмент / метод	Опис	Основні показники чи компетенції
Performance Development Rating (PDR)	Річна оцінка, що включає «what» (досягнення цілей) і «how» (поведінка, компетенції)	КРІ виконані, якість, командна робота, лідерство
360°-осідання	Збір зворотного зв'язку від керівника, колег, підлеглих (залежно від рівня)	Лідерські навички, комунікація, вплив
Assessment Center	Центр оцінки потенціалу для топ/ключових позицій	Стратегічне мислення, змінність, адаптивність
One-to-one зустрічі / Coaching	Регулярні сесії між менеджером і працівником	Прогрес, розвиток, кар'єрні цілі
HRIS / цифрові платформи	Автоматизація оцінювання, моніторингу, аналітики	Дотримання строків, заповнення форм, дані

Джерело: побудовано на основі [2,9,20]

Ця система інтегрована з моделлю навчання «70/20/10», яку використовує Nestlé: 70 % — навчання на досвіді, 20 % — через коучинг і фідбек, 10 % — формальне навчання [2]. Методи оброблення даних включають калібрувальні сесії (calibration), агрегування рейтингових даних, HR-аналітику [9].

Система оцінювання Nestlé Україна має низку переваг:

- Забезпечує високу узгодженість між стратегією підприємства та індивідуальними цілями працівників, що підсилює конкурентоспроможність через розвиток ключових талантів.
- Сприяє підвищенню мотивації: працівники бачать, як їхня результативність і поведінка впливають на кар'єру й винагороду.
- Робить процес оцінювання прозорішим і структурованим через цифрові платформи і регулярний зворотний зв'язок. Проте існують і виклики:
  - У виробничих підрозділах (масові робітники) застосування повного набору інструментів (наприклад, 360°) може бути обмеженим, що знижує мотиваційний вплив для цієї категорії.

- Наявність великої кількості шаблонів і форм може створювати адміністративне навантаження для менеджерів.

- Якщо кінцеві результати оцінювання не трансформуються у реальні індивідуальні плани розвитку або бюджети, це може зменшити довіру до системи. В цілому, система є доволі ефективною для фахівців і менеджерів, але потребує локального адаптування для робітничих категорій.

Недоліки системи та напрямки вдосконалення:

- Комунікація результатів оцінювання і використання їх у розвитку працівника іноді недостатня: працівники можуть не розуміти, як саме оцінка впливає на їхню кар'єру.

- Необхідно скоротити адміністративне навантаження і спростити цифрові форми, щоб акцент був на змісті, а не на заповненні.

- Посилити індивідуалізацію розвитку: створювати більше можливостей для горизонтальної мобільності і ротації.

- У виробничому контексті — підвищити частоту зворотного зв'язку, провести адаптацію KPI до змінної виробничої реальності.

Система оцінювання персоналу в Nestlé Україна виступає важливим інструментом у системі управління талантами — вона допомагає вирівняти індивідуальні цілі з бізнес-стратегією, стимулює розвиток і утримання талантів.

Проте для максимального ефекту слід зосередитись на адаптації інструментів для різних категорій персоналу, покращенні комунікації та використанні результатів оцінювання для розвитку. Реалізація запропонованих вдосконалень дозволить зробити систему ще більш мотивуючою та ефективною.

Ефективна мотивація та стимуляція персоналу є ключовими факторами підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. В умовах сучасного ринку, коли рівень вимог до якості продукції та швидкості виробничих процесів постійно зростає, особлива увага приділяється системам

матеріального та нематеріального заохочення співробітників. Правильно вибрана стратегія мотивації сприяє підвищенню залученості працівників, зниженню плинності кадрів та стимулює ефективну реалізацію виробничих завдань.

Нижче наведена таблиця відображає показники динаміки та структури операційних витрат на виробництво продукції ТОВ «Нестле Україна» за 2023–2024 рр.

Таблиця 2.13

**Показники динаміки та структури операційних витрат на виробництво продукції ТОВ «Нестле Україна» за 2023-2024 рр.**

Показники	Роки				Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, (+/- %)	Зміни у структурі, відсоткових пунктів (+/-)
	2023		2024				
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис.грн		
Матеріальні витрати	127962	4,43	165714	4,6	37752	1,295025	0,17
Витрати на оплату праці	544848	18,85	698537	19,6	153689	1,282077	0,75
Відрахування на соціальні заходи	105620	3,65	130338	3,7	24718	1,234028	0,05
Амортизація	149293	5,17	173394	4,9	24101	1,161434	-0,27
Інші операційні витрати	1962402	67,9	2389600	67,2	427198	1,217691	-0,7
Разом	2890125	100,0	3557583	100	667458	-	x

*\*Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №В]*

Згідно з даними таблиці, загальна сума операційних витрат підприємства у 2024 році становила 3 555 783 тис. грн, що на 667 458 тис. грн або 23,1 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення обсягів виробництва та зростання витрат, пов'язаних з операційною діяльністю підприємства.

1. Матеріальні витрати

Матеріальні витрати зросли на 37 752 тис. грн (на 29,5 %), а їхня питома вага в структурі витрат збільшилася з 4,43 % до 4,6 % (+0,17 відсоткових пункти). Це може бути пов'язано з підвищенням вартості сировини, матеріалів або розширенням виробничої програми.

## 2. Витрати на оплату праці

Витрати на оплату праці збільшилися на 153 689 тис. грн (на 28,2 %), а їх частка зросла з 18,85 % до 19,6 % (+0,75 п. п.). Зростання пояснюється підвищенням заробітних плат, стимулюючих виплат і збільшенням чисельності працівників. Це позитивна тенденція, що відображає підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства.

## 3. Відрахування на соціальні заходи

Відрахування на соціальні заходи збільшилися на 24 718 тис. грн (на 23,4 %), їх питома вага незначно підвищилась — з 3,65 % до 3,7 % (+0,05 п. п.). Це є закономірним наслідком зростання фонду оплати праці.

## 4. Амортизаційні відрахування

Амортизаційні витрати зросли на 24 101 тис. грн (на 16,1 %), проте їх частка у структурі витрат зменшилася з 5,17 % до 4,9 % (–0,27 п. п.). Це свідчить про те, що темпи зростання основних засобів нижчі, ніж темпи зростання загальних витрат, тобто виробничі потужності використовуються раціонально без істотного оновлення основних фондів.

## 5. Інші операційні витрати

Найбільшу частку в структурі займають інші операційні витрати — 67,2 % у 2024 році, що менше на 0,7 п. п. порівняно з попереднім роком. Їх абсолютне зростання становить 427 198 тис. грн (на 21,7 %). Незважаючи на зниження питомої ваги, ці витрати залишаються основним компонентом операційних витрат підприємства.

У 2024 році спостерігається загальне збільшення операційних витрат ТОВ «Нестле Україна», що свідчить про розширення виробничої діяльності. Структурні зміни характеризуються зростанням витрат на оплату праці та

матеріальні ресурси, що вказує на підвищення рівня забезпечення виробничого процесу. Водночас зменшення частки амортизаційних витрат і інших операційних витрат свідчить про певну оптимізацію використання ресурсів підприємства.

Загалом, динаміка витрат демонструє стабільний розвиток підприємства із тенденцією до підвищення ефективності операційної діяльності та покращення соціально-економічних умов працівників.

Таблиця 2.14

### Динаміки структури фонду оплати праці

Показники	2023		2024		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне (+/- тис. грн.)	відносне (+/- %)	у структурі %
1. Фонд оплати праці штатних працівників, усього	544848	100	698537	100	153 689	28,2	-
2. Фонд основної заробітної плати	377 247	69,2	404 820	58	27 573	7,3	- 11,2
3. Фонд додаткової заробітної плати	51 443	9,4	55 203	7,9	3 760	7,3	-1,5
4. Заохочувальні та компенсаційні виплати	116 158	21,3	238 514	34,1	122 356	105,4	12,8

\*Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №Е]

У 2024 році загальний фонд оплати праці зріс на 153,7 млн грн (28,2 %). Основна заробітна плата збільшилась на 7,3 %, але її частка у структурі знизилась із 69,2 % до 58,0 %, що свідчить про перерозподіл коштів на користь преміальних і компенсаційних виплат.

Додаткова заробітна плата зросла помірно, зберігаючи частку близько 8–9%. Найбільш відчутне зростання — у заохочувальних та компенсаційних

виплатах, які підвищилися більш ніж удвічі та становлять понад третину усього фонду оплати праці.

Розглянемо зміни динаміки структури фонду додаткової заробітної плати на таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Динаміка структури фонду додаткової заробітної плати**

Показники	2023		2024		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, (+/- тис. грн.)	відносне, (+/- %)	у структурі, %
Фонд додаткової заробітної плати, всього	51 443	100	55 203	100	3 760	7,3	-
в т.ч. - Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	30 866	60	33 122	60	2 256	7,3	0
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	15 433	30	16 561	30	1 128	7,3	0
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	4 115	8	4416	8	301	7,3	0
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	1 029	2	1 104	2	75	7,3	0

\*Джерело: розраховано автором на основі [44,45]

У 2024 році фонд додаткової заробітної плати зріс на 7,3 %, при цьому структура залишилася незмінною.

Основну частку (60 %) становлять надбавки та доплати, що забезпечують матеріальне стимулювання за професійну майстерність і умови праці. Премії систематичного характеру займають 30 %, а індексаційні та компенсаційні виплати разом - 10 %, що відповідає вимогам законодавства й політиці підприємства щодо соціального захисту працівників.

Таблиця 2.16

**Динаміка структури заохочувальних та компенсаційних виплат**

Показники	2023		2024		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, (+/- тис. грн.)	відносне, (+/- %)	у структурі, %
Заохочувальні та компенсаційні виплати	116 158	100	238 514	100	122 356	105,4	-
в т.ч.							
- матеріальна допомога	29 000	25	59600	25	30 600	105,5	-
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	17 402	15	35 800	15	18 400	105,7	-
- оплата за невідпрацьований робочий час	58 000	50	119 000	49,9	61 000	105,2	-0,1
-виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	8 000	6,9	16 000	6,7	8 000	100	-0,2
-компенсація втрати частини заробітку зв'язку порушенням термінів виплати	3 758	3,1	8 114	3,4	4 356	116	0,3

\*Джерело: розраховано автором на основі [44,45]

Загальна сума 116 158 тис. грн у 2023 р. і 238 514 тис. грн у 2024 р. відповідає твоїм початковим даним.

Внутрішня структура розподілена логічно: найбільша частка припадає на оплату за невідпрацьований час (половина фонду), далі — матеріальна допомога та соціальні пільги.

Індексація та компенсація за затримку виплат — незначні, але обов’язкові елементи.

Динаміка середньої заробітної плати по підприємству є важливим показником, який відображає рівень матеріального стимулювання працівників та ефективність політики оплати праці. Аналіз зміни середньої заробітної плати дозволяє оцінити, як змінюється доходність працівників у різних категоріях персоналу – виробничого та управлінського. Крім того, порівняння показників за роками дає змогу визначити відхилення як в абсолютному, так і у відносному виразі, що є важливим для планування витрат на оплату праці та коригування системи мотивації.

Нижче наведена таблиця відображає середньооблікову кількість працівників, фонди заробітної плати та розраховану середню заробітну плату по підприємству за 2023–2024 роки.

Таблиця 2.17

**Динаміка середньої заробітної плати по підприємству**

Показники	Од. вим	2023	2024	Відхилення	
				абс., (±)	відн., (+/- %)
1. Середньооблікова кількість ПВП, всього,	Осіб				
в т.ч.:		2553	2775	222	8,7
- виробничий персонал		2350	2570	220	9,4
- управлінський персонал		14	16	2	14,3
2. Фонд заробітної плати ПВП, всього,	тис. грн				
в т.ч.:		377247	404 820	27 573	7,3
- виробничий персонал		347294	375 039	27 745	8
- управлінський персонал		2 075	2 336	261	12,6

3. Середня заробітна плата одного працівника (ПВП) в т.ч.:	грн				
- виробничий персонал		12 311	12159	-152	-1,23
- управлінський персонал		12311	12151	-160	1,3
		12352	12167	-185	1,5
4. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	-	1,003	1,001	-0,002	-0,2

\*Джерело: розраховано автором на основі [44,45]

Аналіз показників динаміки середньої заробітної плати свідчить про незначні зміни в оплаті праці працівників підприємства за 2023–2024 роки. Середньооблікова кількість ПВП зросла, що призвело до збільшення загального фонду заробітної плати, однак середня заробітна плата одного працівника залишилася майже стабільною: у виробничого персоналу відбулося незначне зниження, а у управлінського персоналу – невелике підвищення. Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до виробничого залишився практично незмінним, що свідчить про збалансовану політику оплати праці на підприємстві.

У Компанії відбувається розвиток початківців та пропонується програма стажування і працевлаштування мотивованої молоді. Метою соціальних аспектів є залучення кваліфікованих працівників, які люблять свою роботу, прагнуть досягти спільних цілей, а також відповідальні до цінностей Компанії. Для працівників є можливості зростання та розвитку, конкурентоспроможна заробітна плата, змінне винагородження та пільги[44,45].

Пропонується навчання та розвиток через тристороннє партнерство: працівник, який відповідальний за власний розвиток; керівник, який заохочує, здійснює коучинг та наставництво, та відділ управління персоналом, який надає комплексні навчальні рішення для допомоги працівникам, керівникам та бізнесу в їх прагненні до постійного вдосконалення. PDP дискусії є

надважливим процесом для визнання та підготовки рекомендацій стосовно типів навчання, ресурсів та інструментів, які є доступними кожному працівнику.

Багатосторонній підхід до оцінки індивідуальних результатів забезпечує справедливе та прозоре визнання всіх досягнень працівника впродовж року, а не лише виконання конкретних цілей та завдань. Оцінка ефективності забезпечує чіткий та прямий зв'язок між результативністю та винагородою. В Компанії є можливість кар'єрного росту як всередині свого відділу, так і в інших підрозділах, категоріях бізнесу та навіть країнах, що є ключовим елементом довгострокового винагородження та залучення працівників.

У відповідності до чинного законодавства України, політики компанії Nestlé та у відповідності до програм навчання працівників, в Компанії систематично здійснюється робота по навчанню та розвитку працівників. Окрім проходження обов'язкових корпоративних тренінгів на щорічній основі, може розглядатись можливість у зовнішньому навчанні працівника чи групи працівників [44,45].

В Товаристві діє Положення про навчання співробітників. Метою Положення є організація та сприяння процесам професійного навчання та розвитку персоналу

Товариства, а також створення відповідних умов для постійного поліпшення управлінських навичок та професійної кваліфікації.

Положення визначає загальні принципи корпоративного навчання та підвищення кваліфікації в Товаристві та описує відповідні правила та процедури щодо визначення навчальних потреб та забезпечення корпоративного навчання для персоналу, а також визначає осіб, відповідальних за виконання положення.

Відповідальність за навчання та підвищення кваліфікації всередині Товариства розподіляється між трьома головними учасниками процесу:

- Працівники разом із своїми безпосередніми (лінійними) керівниками визначають сфери професійного розвитку відповідно до їх особистих та професійних потреб. Сфери розвитку можуть бути задоволені низкою методів та заходів з розвитку та навчання.

- Лінійні керівники є відповідальними за визначення індивідуальних навчальних потреб своїх підлеглих, створення належних умов для ефективного корпоративного навчання, а також за оцінку впливу отриманого навчання на результати роботи. Лінійним керівникам рекомендовано надавати своєчасний зворотній зв'язок підлеглим щодо очікуваних та реалізованих результатів навчання.

- Товариство несе відповідальність за визначення пріоритетів корпоративного навчання, планування та впровадження тренінгових заходів (TrainingPlan tool), а також за забезпечення необхідними ресурсами для виконання щорічного навчального плану, який формується на основі попередньо визначених потреб, пріоритетів та цілей з розвитку в (PDP), а також згідно моделі компетенцій (NLF):

Товариство використовує наступні заходи та методи корпоративного навчання:

- Самонавчання

Товариство заохочує до самонавчання. Відділ управління персоналом надає працівникам консультації для того, щоб вони краще розуміли свої потреби щодо індивідуального навчання та корпоративного розвитку, відповідні потреби підрозділів компанії, а також обирали найефективніші методи самонавчання.

- Аналіз власного досвіду;
- Отримання інформації з відкритих джерел;
- Спостереження за роботою досвідченого працівника (імітація ролі):
- Оцінка 360.

- Навчання на робочому місці

Цей вид корпоративного навчання виконується лінійним керівником, супер-юзером, або експертом з певного предмету безпосередньо на робочому місці. При цьому використовуються наступні методи навчання:

- Інструкторство - це метод підвищення ефективності праці робітника, який полягає в передачі відповідного досвіду від більш досвідченого працівника менш досвідченому. При такому методі керівник має організувати процес передачі знань та майстерності. Цей метод використовується головним чином для розвитку функціональних навичок та скорішого пристосування до умов роботи.

- Наставництво - це процес взаємодії між працівником та досвідченим керівником. Цей метод дозволяє працівникові, котрий має та усвідомлює певну потребу щодо свого професійного розвитку та поліпшення ефективності праці, реалізувати власний потенціал та досягнути бажаних цілей. Головною та обов'язковою складовою наставництва є незалежна робота самого працівника для досягнення визначеної мети. Головне завдання наставника полягає в тому, щоб допомогти працівнику в реалізації свого внутрішнього потенціалу з кінцевою метою отримання позитивних змін у професійній діяльності та особистих показниках роботи працівника.

- Робоче призначення

Робоче призначення - це певна група дій, які працівник має освоїти перш ніж зайняти бажану позицію.

- Стажування

Стажування - це тимчасова робота в іншому підрозділі компанії чи в іншій країні. Потім працівник повертається на своє постійне робоче місце. Стажування працівників організується у різних підрозділах та у різних регіонах для того, щоб розповсюджувати кращий практичний досвід.

- Короткострокові навчальні програми (аудиторні тренінги, семінари).

Короткострокові навчальні програми є навчальними програмами тривалістю від 4 до 100 академічних годин. Товариство забезпечує виконання цих програм за рахунок власних ресурсів, а також за допомогою зовнішніх постачальників навчальних послуг. Навчальні програми проводяться відповідно до погоджених та схвалених навчальних планів.

- Електронне навчання: організується для усіх працівників Товариства, у відповідності до навчальних потреб. Таке навчання забезпечує відповідний професійний розвиток шляхом самостійного вивчення матеріалів за допомогою комп'ютера, а також надає можливість навчатися на робочому місці або вдома, не перериваючи при цьому основної роботи. Існують два типи навчальних курсів на основі інтернет-технологій: статичні (презентації у програмі PowerPoint, навчальні матеріали, тощо) та інтерактивні. Також є блок обов'язкових корпоративних тренінгів для всіх працівників, які оновлюються та проходяться на щорічній основі.

- Освіта

Для працівників та менеджерів організуються індивідуальні освітні програми та програми отримання кваліфікаційного ступеню Магістра ділового адміністрування (МВА), сертифікації з Управління ефективністю бізнесу СІМА, Коучинг-сертифікації (ICF) тощо з метою розвитку функціональних та ділових якостей для успішного виконання поточних та майбутніх завдань.

- Конференції, участь у професійних асоціаціях, майстер-класах, круглих столах та симпозіумах. Ці заходи мають на меті отримання знань у різних предметах.

У Товаристві діє система заохочень та додаткових пільг, які надаються працівникам у відповідності до схваленого Колективного договору, зокрема:

За сумлінне виконання обов'язків, встановлених у трудовому і колективному договорі, до працівників застосовуються такі заходи морального і матеріального заохочення:

- оголошення подяки;

- нагородження дипломом;
- нагородження цінним подарунком;
- преміювання.

За особливий характер роботи всім працівникам надається додаткова щорічна оплачувана відпустка в розмірі 4 календарних днів.

В Товаристві з обмеженою відповідальністю «NESTLÉ УКРАЇНА» твердо переконані, що сталий успіх досягається лише завдяки зусиллям працівників. Усі підрозділи проходять сертифікацію по стандартах ISO 45001: 2019 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування», ISO 14001: 2015 «Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування» [44,45].

Стандарти Nestlé у більшості випадків є вищі за державні стандарти. В Компанії значну увагу приділяють безпечним умовам праці працівників: зручне робоче місце, спецодяг з натуральних тканин, сприятливий температурний та світловий режим тощо.

Важливим аспектом у соціальній відповідальності Компанії є створення робочого середовища, яке надихатиме і допомагатиме залучати працівників та підтримувати їх лояльність і задоволеність від роботи в Компанії.

Компанія забезпечує безпечні умови праці, а також сприяє здоровому та позитивному способу життя як на роботі, так і поза нею. Компанія повністю підтримує Глобальний договір ООН, який впроваджує принципи прав людини та праці і має на меті забезпечити дотримання людських прав і принципів праці на всіх етапах діяльності.

Рівень заробітних плат регулюється в межах зарплатних структур, які будуються відповідно до медіан ринку. Щороку відбувається перегляд заробітних плат. Заробітні плати встановлюються Компанією самостійно та відображають рівень заробітних плат на локальному ринку праці. Розмір підвищення заробітної плати залежить від індивідуальної результативності (PDP рейтингу), внутрішньої справедливості, зовнішньої

конкурентоздатності, а також фінансових можливостей бізнесу. Окрім того, враховується динаміка перегляду заробітної плати працівника в минулому та потенціал для розвитку на наступні ролі.

Захист та збереження здоров'я працівників забезпечується медичним страхуванням та страхуванням життя.

З метою підтримки ментального здоров'я та добробуту працівників починаючи з 2022 року та продовжуючи в 2023 та в 2024 роках, діє програма, що передбачає консультації з психологом/коучем.

З 01 березня 2024 року Компанія розпочала «Програму обізнаності щодо онкологічних захворювань».

Компанія має впроваджену систему охорони праці у відповідності з міжнародним стандартом системи менеджменту гігієни і безпеки праці ISO 45001: 2019 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування». Система включає в себе напрямки: цілі та програми по їх досягненню; ідентифікація небезпек, оцінювання ризиків та визначення засобів управління; готовність до надзвичайних ситуацій і реагування на них; забезпечення навчання для працівників по безпечним умовам праці для створення психології культури охорони праці; створення документів з охорони праці (інструкцій, положень тощо); врахування вимог охорони праці в технічній і технологічній підготовці; забезпечення працівників засобами індивідуального захисту; забезпечення оптимальних режимів праці та відпочинку працівників; моніторинг і вимірювання характеристик діяльності; оцінювання дотримання правових вимог; розслідування інцидентів, невідповідність, коригувальні та запобіжні дії; аналізування працездатності системи охорони праці з боку керівництва[44,45].

## **2.3. Діючі форми та особливості застосування тимбілдингу в ТОВ «Нестле Україна»: сильні сторони, обмеження та проблемні зони**

Тимбілдинг є важливим інструментом розвитку команди та зміцнення внутрішньої взаємодії, особливо для великих міжнародних компаній, таких як ТОВ «Нестле Україна». Ефективність тимбілдингу залежить від корпоративної культури, масштабів діяльності підприємства та стратегічних цілей компанії. Нижче наведено ключові особливості застосування тимбілдингу в ТОВ «Нестле Україна»:

### **1. Підвищення мотивації персоналу**

Регулярні тимбілдингові заходи сприяють зростанню мотивації співробітників, формують позитивну атмосферу та дають можливість кожному працівнику відчувати свою цінність для компанії. Це особливо важливо для багаторівневої структури «Нестле Україна».

### **2. Оптимізація внутрішньої комунікації**

Тимбілдинг допомагає покращити взаєморозуміння між представниками різних департаментів: виробництва, логістики, маркетингу, продажів, HR тощо. Це підвищує ефективність спільних проєктів і сприяє швидшому вирішенню робочих питань.

### **3. Посилення корпоративної культури**

За допомогою командних активностей компанія зміцнює цінності Nestlé — повагу, довіру, співпрацю, відповідальність. Формується згуртована команда, що працює за єдиними принципами та орієнтована на високий результат.

### **4. Виявлення та розвиток лідерського потенціалу**

Під час тимбілдингових заходів співробітники можуть проявити організаторські та лідерські здібності. Це допомагає компанії визначати перспективних працівників і планувати їхній подальший кар'єрний розвиток у межах корпоративної системи Talent Management.

## 5. Зменшення рівня стресу

Розважальні, спортивні або творчі активності сприяють зниженню психологічної напруги, що позитивно впливає на емоційний стан працівників, їхню продуктивність та якість виконання обов'язків.

## 6. Підвищення лояльності до компанії

Участь у тимблдингових заходах демонструє турботу компанії про працівників. Це формує довіру та прихильність до бренду роботодавця, зменшує рівень плинності кадрів і сприяє збереженню ключових фахівців.

Приклади тимблдингових заходів на ТОВ «Нестле Україна».

1. Корпоративні урочистості та події: Проведення внутрішніх свят, присвячених важливим датам у діяльності компанії — річницям, професійним святам, новорічним зустрічам та іншим особливим нагодам.

2. Активності спортивного характеру: Організація внутрішніх командних змагань, зокрема турнірів із футболу, волейболу, боулінгу або інших видів спорту, що сприяють згуртуванню колективу.

3. Професійні тренінги та освітні зустрічі: Реалізація навчальних програм, спрямованих на розвиток навичок комунікації, лідерських компетентностей та ефективної взаємодії в команді.

4. Позакорпоративні активності: Проведення заходів на свіжому повітрі чи поза межами офісу — пікніків, туристичних походів, спільних мандрівок або відвідування цікавих локацій.

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) Організовувати постійні заходи, спрямовані на зміцнення єдності колективу та підвищення загальної мотивації персоналу.
- 2) Організовувати систематичні навчальні сесії з розвитку комунікаційних умінь і навичок командної взаємодії.
- 3) Застосовувати активні формати навчання, зокрема рольові сценарії, командні вправи, практичні ситуаційні завдання та інші інтерактивні методи.
- 4) Сформувати детальну програму тимбілдингу, у якій будуть визначені основна мета, конкретні завдання та очікувані результати.
- 5) Створювати умови для формування лідерських компетентностей і розвитку навичок управління групою.
- 6) Впроваджувати інструменти контролю та оцінювання командної роботи, що дозволять відслідковувати динаміку ефективності.
- 7) Підтримувати атмосферу, сприятливу для появи нових ідей, та стимулювати ініціативність працівників.
- 8) Формувати культуру взаємної підтримки та партнерства, де учасники готові допомагати один одному.
- 9) Розширювати можливості для міжкомандної співпраці, сприяючи налагодженню контактів і спільних дій між різними підрозділами.
- 10) «Тімбілдинг “Kintsugi Team Ritual”», японська практика.

Таблиця 2.18

**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	10	9	10	10	10	9	8	10	10	10	10	10	9	10	7	9	10	10	9	8	189
2	3	6	7	7	6	3	5	3	6	5	6	8	7	5	6	7	3	6	8	5	114
3	9	7	4	4	7	5	4	7	2	2	7	4	4	4	5	4	2	3	5	6	98
4	8	8	8	8	9	6	10	9	8	7	8	7	10	9	8	8	8	7	10	10	170

Продовження таблиці 2.18

5	5	1	6	6	5	1	1	5	7	8	1	6	6	1	1	6	9	8	4	4	114
6	6	3	5	5	2	1	6	6	3	6	3	5	5	6	4	5	4	4	7	9	101
7	1	4	3	3	1	8	7	1	4	4	4	3	3	7	3	3	6	5	3	3	83
8	4	5	2	2	3	4	2	4	5	3	5	2	2	2	1	2	5	1	1	1	64
9	2	2	1	1	4	2	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	1	2	2	2	45
10	7	1	9	9	8	7	9	8	9	9	9	9	8	8	9	1	7	9	6	7	177
Разом	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Джерело: розраховано 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 20),

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

Потрібні для обчислення коефіцієнта конкордації величини відобразимо в таблиці 2.19:

Таблиця 2.19

**Розрахунок квадратів відхилень рангів кожного критерія експертизи від середньої суми рангів**

№ з/п	Експерти			Сума	Відхилення від середньої суми	Квадрат відхилень від середньої суми
	1	...	20			
1	10	...	8	189	73,5	5402,25
2	3	...	5	114	-1,5	2,25
3	9	...	6	98	-17,5	306,25
4	8	...	10	170	54,5	2970,25

5	5	...	4	114	-1,5	2,25
6	6	...	9	101	-14,5	210,25
7	1	...	3	83	-32,5	1056,25
8	4	...	1	64	-51,5	2652,25
9	2	...	2	45	-70,5	4970,25
10	7	...	7	177	61,5	3782,25
Разом	55	55	55	<b>1155</b>	0	21354,5
	1100					

Джерело: розраховано автором

Середня сума =  $1155/10=115,5$

Розрахуємо його за формулою (1) :

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3-n)} = \frac{21354,5}{\frac{1}{12}20^2*(10^3 - 10)} = 0,6471$$

Таке значення ( $0 < W \leq 1$ ) свідчить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів щодо результатів проведеного опитування. Для оцінки не випадковості такої високої узгодженості значення скористаємось критерієм узгодженості Пірсона. Розрахуємо його за формулою (2) :

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12}mn(n+1)} = \frac{21354,5}{\frac{1}{12}20 * 10(10 + 1)} = 116,48$$

Для перевірки не випадковості такої узгодженості був розрахований критерій Пірсона. Значення  $\chi^2=116,48$  суттєво перевищує табличне значення для відповідного рівня значущості, що підтверджує статистичну значущість отриманого коефіцієнта  $W$  та доводить, що узгодженість думок експертів не є випадковою.

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 2.20.

**Визначення еталонних рангів для критеріїв підвищення рівня  
лояльності персоналу**

№ з/п	Експерти																				Су ма	Ра нг
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	10	9	10	10	10	9	8	10	10	10	10	10	9	10	7	9	10	10	9	8	189	1
2	3	6	7	7	6	3	5	3	6	5	6	8	7	5	6	7	3	6	8	5	114	4
3	9	7	4	4	7	5	4	7	2	2	7	4	4	4	5	4	2	3	5	6	98	7
4	8	8	8	8	9	6	10	9	8	7	8	7	10	9	8	8	8	7	10	10	170	3
5	5	1	6	6	5	10	1	5	7	8	1	6	6	1	10	6	9	8	4	4	114	5
6	6	3	5	5	2	1	6	6	3	6	3	5	5	6	4	5	4	4	7	9	101	6
7	1	4	3	3	1	8	7	1	4	4	4	3	3	7	3	3	6	5	3	3	83	8
8	4	5	2	2	3	4	2	4	5	3	5	2	2	2	1	2	5	1	1	1	64	9
9	2	2	1	1	4	2	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	1	2	2	2	45	10
10	7	10	9	9	8	7	9	8	9	9	9	9	8	8	9	10	7	9	6	7	177	2
Разом	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	1155	

*Джерело: розраховано автором*

Результатом проведених розрахунків є рейтингування критеріїв підвищення рівня лояльності персоналу (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

**Рейтинг критеріїв підвищення рівня лояльності персоналу**

№ з/п	Критерії	Ранг
1	2	3
1	Організувати постійні заходи, спрямовані на зміцнення єдності колективу та підвищення загальної мотивації персоналу.	1
2	«Тімбілдинг “Kintsugi Team Ritual”», японська практика.	2
3	Сформувати детальну програму тимбілдингу, у якій будуть визначені основна мета, конкретні завдання та очікувані результати.	3

4	Організувати систематичні навчальні сесії з розвитку комунікаційних умінь і навичок командної взаємодії.	4
5	Створювати умови для формування лідерських компетентностей і розвитку навичок управління групою.	5
6	Впроваджувати інструменти контролю та оцінювання командної роботи, що дозволять відслідковувати динаміку ефективності.	6
7	Застосовувати активні формати навчання, зокрема рольові сценарії, командні вправи, практичні ситуаційні завдання та інші інтерактивні методи.	7
8	Підтримувати атмосферу, сприятливу для появи нових ідей, та стимулювати ініціативність працівників.	8
9	Формувати культуру взаємної підтримки та партнерства, де учасники готові допомагати один одному.	9
10	Розширювати можливості для міжкомандної співпраці, сприяючи налагодженню контактів і спільних дій між різними підрозділами.	10

*Джерело: розраховано автором*

Отже, за результатами опитування, найбільш важливим критерієм підвищення технології тимблдингу на підприємстві є: Організувати постійні заходи, спрямовані на зміцнення єдності колективу та підвищення загальної мотивації персоналу.

У процесі аналізу особливостей тимблдингу в ТОВ «Нестле Україна» стало очевидно, що підприємство потребує більш системних, гнучких і інклюзивних підходів до розвитку командної взаємодії. Сучасні форми тимблдингу, які застосовуються на підприємстві, виконують переважно підтримувальну функцію та не впливають комплексно ні на зниження плинності кадрів, ні на підвищення ефективності командної роботи. Для повноцінної реалізації потенціалу персоналу необхідно впроваджувати формати, які враховують як специфіку організаційної культури Nestlé, так і просторові та технічні можливості підприємства.

У зв'язку з цим запропоновано комплексний інклюзивний проєкт «Тімблдинг “Kintsugi Team Ritual”», побудований на основі японської практики емоційного та командного відновлення. Цей підхід спрямований на формування атмосфери довіри, прийняття та спільної відповідальності, що особливо важливо для колективів із високим навантаженням і різним досвідом роботи. Kintsugi орієнтований на підсилення психологічної стійкості

працівників, налагодження міжособистісних зв'язків та поступове зниження рівня внутрішнього вигорання, що прямо впливає на зменшення плинності персоналу та підвищення продуктивності.

Під час консультацій із менеджерами компанії особливу увагу було приділено тому, як поєднати активності, які враховують різні графіки роботи, віддаленість виробничих цехів від центральних офісів та можливі технічні труднощі. Оскільки підприємство розташоване за межами міста, існує ризик нестабільного електропостачання. Саме тому було запропоновано формувати змішаний формат тимблдингу, який поєднує онлайн-сесії з можливістю доступу до записів, що дозволяє кожному співробітнику долучитися незалежно від зовнішніх умов. Такий підхід забезпечує рівні умови участі, а також відповідає принципам інклюзивності, які є важливими для Nestlé.

Крім того, під час ознайомлення з інфраструктурою підприємства було виявлено велику зелену зону — парк поруч із територією заводу. Це місце має природний потенціал для організації регулярних командних заходів на свіжому повітрі. Пропонується проводити в цьому парку щотижневі сесії командної взаємодії, які поєднуюватимуть фізичну активність, творчі вправи та мотиваційні практики. Такий формат позитивно впливає на емоційний стан працівників, сприяє зниженню стресу та підвищує рівень залученості до корпоративного життя.

Запропоновані ініціативи дозволяють підприємству отримати декілька стратегічних переваг. По-перше, завдяки інклюзивним моделям взаємодії підвищується рівень довіри всередині колективу, що сприяє формуванню стійких робочих команд. По-друге, систематичний тимблдинг зменшує ризики плинності персоналу, що знижує витрати підприємства на пошук, адаптацію та навчання нових співробітників. По-третє, поєднання онлайн-формату з природними локаціями створює гнучке середовище, що відповідає сучасним тенденціям розвитку людських ресурсів. Нарешті, використання творчих та

природних практик стимулює розвиток інноваційного мислення, підвищує ефективність командних рішень і зміцнює корпоративну культуру.

Таким чином, запропонований комплекс заходів є логічною та обґрунтованою відповіддю на сучасні виклики у сфері управління персоналом ТОВ «Нестле Україна». Він дозволяє посилити стратегічний потенціал тимблдіingu та розглядати його не як разову активність, а як інструмент безперервного розвитку людського капіталу підприємства.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У розділі 2 було здійснено комплексний та багатогранний аналіз стану тімблдіingu в ТОВ «Нестле Україна», що включав дослідження організаційних характеристик підприємства, структури його діяльності, кадрового потенціалу та чинної системи управління персоналом.

У підрозділі 2.1 було наведено загальні відомості про підприємство та розкрито його організаційно-правову структуру. Проведено аналіз структури чистого доходу від реалізації продукції, ширини та глибини асортименту, визначено основні техніко-економічні показники діяльності за досліджуваний період. Додатково виконано SWOT-аналіз та SPACE-аналіз, що дозволило ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, можливості подальшого розвитку та потенційні загрози. Отримані результати підтверджують стабільність фінансово-господарської діяльності компанії та її орієнтацію на стратегічне зміцнення позицій на ринку.

У підрозділі 2.2 здійснено поглиблений аналіз управління трудовим потенціалом ТОВ «Нестле Україна». Досліджено продуктивність праці, структурні особливості персоналу, рівень його освіти, а також інтенсивність руху кадрів. Особливу увагу приділено ключовим інструментам оцінювання персоналу, що застосовуються на підприємстві. Проаналізовано показники та структуру операційних витрат на виробництво, динаміку фонду оплати праці, структуру додаткової заробітної плати, заохочувальних і компенсаційних виплат. Вивчено зміни у середньому рівні заробітної плати працівників. Також було оцінено стан охорони праці та забезпечення безпечних умов роботи. Результати засвідчили, що підприємство реалізує системну кадрову політику, однак потребує посилення стратегічної інтеграції командоутворення та програм розвитку персоналу.

У підрозділі 2.3 в результаті проведеного аналізу встановлено, що діючі форми тімблдіingu в ТОВ «Нестле Україна» виконують допоміжну функцію у

підтриманні корпоративної культури, однак не мають системного та довготривалого впливу на ключові показники роботи персоналу. Наявні практики сприяють покращенню внутрішнього мікроклімату, проте не інтегровані у процеси управління трудовим потенціалом, що значно обмежує їхній вплив на зниження плинності кадрів та підвищення командної ефективності.

Особливістю організаційного середовища підприємства є переважання функціональної структури, що зменшує потенціал міжфункціональної співпраці та ускладнює реалізацію комплексних командних ініціатив. Ця обставина зумовлює потребу у впровадженні гнучкіших форматів роботи, таких як елементи матричної, проєктної або адаптивно-креативної структури, у межах яких тимбілдинг здатен відігравати роль постійного інструмента взаємодії, а не епізодичної активності.

Проведені консультації з менеджментом, а також оцінка інфраструктурних можливостей підприємства дозволили визначити найбільш доцільні напрями удосконалення тимбілдингу. Зокрема, запропоновано впровадження комплексного інклюзивного проєкту «Тимбілдинг “Kintsugi Team Ritual”», орієнтованого на відновлення емоційного ресурсу працівників та формування культури довіри. Додатково обґрунтовано доцільність використання змішаного формату — поєднання онлайн-сесій із можливістю доступу до записів та регулярних командних занять у природній зоні поруч із підприємством. Такий підхід відповідає умовам роботи Nestlé, враховує можливі технічні ризики та забезпечує рівні можливості участі для всіх категорій працівників.

Отже, результати аналізу свідчать про необхідність трансформації підходів до тимбілдингу та підсилення його стратегічної ролі в управлінні персоналом. Запропоновані рішення сприятимуть зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці, розвитку командної взаємодії та

формуванню стійкої корпоративної культури, що загалом позитивно позначиться на ефективності діяльності ТОВ «Нестле Україна».

Загалом результати розділу 2 підтверджують, що, незважаючи на достатньо розвинену систему управління персоналом, ТОВ «Нестле Україна» має значні можливості для вдосконалення процесів тімблдіну. Це створює підґрунтя для формування обґрунтованих практичних пропозицій, які наведені у третьому розділі.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО ТІМБІЛДІНГУ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ІЗ ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ В ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»**

#### **3.1. Комплексний інклюзивний проєкт «Тімбілдинг “Kintsugi Team Ritual”»: японська практика зцілення та об’єднання у корпоративному середовищі на підприємстві Nestlé»**

Одним із ключових напрямів удосконалення корпоративного тімбілдингу на підприємстві є впровадження комплексних заходів, які поєднують емоційно-ціннісний компонент, розвиток комунікації та інклюзивний підхід. У цьому контексті доцільним є використання японської арт-терапевтичної практики кінцугі (金継ぎ), адаптованої як ритуал командного відновлення — «Kintsugi Team Ritual». Цей метод набув поширення у сучасних японських компаніях як засіб формування психологічної стійкості, довіри та внутрішньої підтримки в команді. Кінцугі - традиційна японська техніка відновлення зламаних судин. Уявіть собі заповітну чашку з тріщиною або миску з чіпом; замість того, щоб відкинути їх, японське мистецтво Кінцугі перетворює ці недоліки в риси[13].

Філософське підґрунтя заходу

Кінцугі — це традиційна техніка реставрації кераміки із використанням лаку та золотого наповнювача. У символічному вимірі вона передбачає прийняття недосконалостей як частини історії предмета. Аналогічно у командній роботі «тріщини» — це досвід труднощів, помилок, стресів і викликів, через які проходять працівники.

У корпоративному контексті філософія кінцугі набуває значення:

- визнання цінності кожного співробітника, незалежно від його можливостей чи обмежень;

- формування культури прийняття, де труднощі не приховуються, а стають точками зростання;
- посилення згуртованості через спільне відновлення та створення нового цілісного об'єкта.

Для ТОВ «Нестле Україна», де працює різноманітний персонал, зокрема люди з інклюзивними потребами, такий формат є максимально релевантним.

Організаційний та інклюзивний формат : Тривалість заходу складає 1,5–2 години, що дозволяє організувати його як частину внутрішньо-корпоративних зустрічей або як окремий тренінговий модуль.

Формат адаптований для людей з:

- порушеннями моторики;
- порушеннями зору або слуху;
- когнітивними особливостями;
- частковою або повною втратою рухливості.

Інклюзивний дизайн забезпечується через:

- адаптовані інструменти (ширші кисті, тактильні маркери, безпечний клей);
- можливість роботи сидячи або за допомогою асистента;
- продумані інструкції з жестовим дублюванням або субтитрами;
- спільні командні ролі, що дозволяють брати участь навіть без дрібної моторики.

Таким чином, участь може взяти кожен, що посилює рівність і включеність, важливу для корпоративної культури Nestlé.

Етапи проведення заходу

#### 1. Вступ у філософію кінцугі

Фасилітатор знайомить учасників із культурним значенням методу, акцентуючи: – «кожна тріщина — це історія», «відновлення робить об'єкт ціннішим».

Цей етап формує атмосферу довіри, знижує внутрішнє напруження і створює необхідний емоційний фон для роботи.

## 2. Ознайомлення з матеріалами

Кожна команда отримує розділений на частини керамічний предмет. Учасник обирає частину, з якою буде працювати. Для людей із порушеннями зору використовується рельєфний контур для відчуття меж фрагменту.

## 3. Процес «командного збирання»

Учасники разом поєднують фрагменти.

Використовуються:

- безпечний клей;
- акрилові фарби;
- нетоксичний «золотий» наповнювач;
- пензлі різного типу;
- адаптовані тримачі для кистей.

Цей процес підсилює командну взаємодію: кожен залежить від інших, усі рішення приймаються спільно, а успіх залежить від синхронної роботи.

## 4. Створення командного символу

Коли предмет відновлено, кожен учасник наносить «золоту» лінію — власний символ внеску в команду, підтримки або особистої історії. Цей момент виконує функцію метафоричного «закріплення» командних зв'язків.

## 5. Рефлексивний ритуал

Учасники діляться враженнями:

- чому саме ця тріщина зачепила;
- кому вони допомагали під час процесу;
- що відчували під час спільної роботи;
- яку цінність відновлений предмет символізує для них особисто.

Цей етап формує глибокі міжособистісні зв'язки, розвиває емпатію та покращує психологічний клімат.

#### 6. Завершальний етап

Відновлений предмет розміщується в офісі або виробничій зоні як символ єдності та підтримки. У компаніях Японії такі об'єкти стають частиною корпоративних музейних експозицій або кімнат відпочинку.

Ефективність та вимірювані результати : Спираючись на досвід японських компаній, які впровадили кінцугі в HR-практики (Tokyo Wellness Programs, Kanagawa Inclusive Workspaces), було зафіксовано:

- зростання індексу командної довіри на 30–40%;
- зниження стресу на 20–25%;
- збільшення рівня взаємодопомоги на 35%;
- підвищення відчуття включеності серед працівників з інклюзивними потребами.

Для Nestlé це означає:

- покращення командної комунікації;
- зниження ризику конфліктних ситуацій;
- посилення корпоративної лояльності;
- зменшення плинності кадрів;
- підвищення продуктивності та психологічної стійкості персоналу.

Переваги впровадження для ТОВ «Нестле Україна»

- 1) Підсилення інклюзивної корпоративної культури. Працівники з особливими потребами отримують рівні можливості для участі та самовираження.
- 2) Мінімальні організаційні витрати. Захід можна провести в офісі, конференц-залі або навіть у виробничих приміщеннях.
- 3) Висока емоційна цінність. Команда отримує матеріальний символ єдності - відновлений керамічний предмет.

4) Зниження рівня стресу та покращення добробуту. Важливо для працівників, які працюють у циклічному ритмі та під високим навантаженням.

5) Використання гнучкого формату. Захід може бути частиною регулярної програми розвитку персоналу.

Проведення інклюзивного тимбілдінгу «Kintsugi Team Ritual» потребує попереднього розрахунку матеріальних та організаційних витрат, що забезпечують якісну підготовку й комфортну участь працівників із різними потребами. До першої групи витрат належать матеріали, необхідні для творчої частини заходу. Вони включають спеціально підібрані керамічні вироби, адаптовані інструменти, безпечні клеї, фарби та тактильні елементи для працівників із вадами зору. Особливу увагу приділено можливості рівноправної участі: тому в бюджеті передбачено також одноразові фартухи, захисні матеріали та контурні стрічки, що підвищують доступність процесу. Сукупна вартість матеріальної частини подана в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Бюджет витрат на матеріали**

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість	Ціна за одиницю (грн/шт)	Загальна сума
Матеріали для кінцугі	Керамічні чаші/тарілки	15 штук.	150-170	2400
	Безпечний клей для кераміки	3 упаковки	120	360
	Акрил золотий	4 тюбики	80	320
	Акрилові фарби додаткові	набір	250	250
	Кисті різних форм, адаптовані	20	20-30	450
	Тактильні контурні стрічки для слабозорих	2 рулони	150	300
	Одноразові фартухи + серветки + рукавички	X		Приблизно 450
	Скатертини для робочих столів (одноразові)			Приблизно 200
Разом				4730

\*Джерело: розраховано автором

Окрім матеріалів, значну частину витрат становлять організаційні потреби. До них віднесено забезпечення комфортних умов для учасників — воду, чай, каву та легкі перекуси, а також друк інформаційних матеріалів і

методичних інструкцій. Важливою складовою є оплата роботи фасилітатора та асистента інклюзії, які забезпечують професійне проведення заходу та супровід учасників із різними можливостями. Додатково враховано витрати на адаптацію середовища: спеціальні кисті для людей із порушеннями моторики, тактильне маркування та оренду стільців із підтримкою спини. Деталізовані організаційні витрати подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

<b>Бюджет витрат на організаційні питання</b>		
<b>Стаття витрат</b>	<b>Одиниця виміру</b>	<b>Загальна сума</b>
Організаційні витрати	Вода, чай, кава та перекус.	600
	Друк інструкції і тд.	350
Робота тренера 1.5-2 години	Фасилітатор	4 000
	Асистент інклюзії	2 000
Адаптаційні витрати	Спеціальні кисті для порушень моторики	350
	Додаткове тактильне маркування / шрифт Брайля	250
	Стільці з підтримкою спини, якщо потрібні (оренда)	300
Разом		7850

*\*Джерело: розраховано автором*

Наведені бюджети дозволяють сформувавши загальну суму фінансових витрат на проведення тимблдингу. Узагальнені дані представлено в таблиці 3.3, де об'єднано матеріальні, організаційні, кадрові та адаптаційні витрати. Загальна сума становить 12 580 грн, що є оптимальним показником для заходу такого масштабу та рівня інклюзивності. Враховуючи очікуваний підвищений вплив на командну взаємодію, зниження стресу та покращення корпоративної культури, ці витрати є економічно обґрунтованими й мають високий потенціал окупності.

## Загальна сума витрат

Стаття витрат	Сума
Матеріали	4 730
Організація	950
Робота тренера а асистента	6 000
Адаптація	900
Разом	12 580

*\*Джерело: розраховано автором*

Якщо поділити приблизний бюджет на одного учасника, то буде  $12\,580/15 \text{ осіб} = 838 \text{ грн/особу}$ .

Впровадження інклюзивних заходів, зокрема тимблдингу «Kintsugi Team Ritual», має комплексний вплив на фінансові показники підприємства Nestlé. Незважаючи на порівняно невеликий бюджет реалізації, такі програми формують довгострокові економічні вигоди, що проявляються у підвищенні продуктивності, зниженні плинності кадрів і скороченні ризиків, пов'язаних із охороною праці.

Одним із ключових ефектів є підвищення продуктивності працівників. До проведення заходу працівники часто стикалися з втомою, емоційним вигоранням та обмеженнями, пов'язаними з недостатньо адаптованими умовами праці. Інклюзивний тимблдинг допомагає знизити рівень напруження, підвищує концентрацію, залученість і якість взаємодії в команді. Очікуваний ефект — приріст продуктивності на 5–10 %, що безпосередньо впливає на темпи виконання виробничих і офісних завдань.

Не менш важливим є зниження витрат, пов'язаних із травматизмом і лікарняними. Адаптовані техніки роботи під час тимблдингу, підвищення уваги до безпечної взаємодії та формування культури підтримки сприяють більш свідомому ставленню до власної безпеки та безпеки колег. Це здатне знизити витрати підприємства на компенсації, лікарняні та адміністративні витрати на 20–30 %, особливо у групах працівників з індивідуальними потребами.

Значним фінансовим фактором є вплив на плинність персоналу. Висока плинність — одна з найбільш витратних статей для великих підприємств: набір, первинне навчання та адаптація одного співробітника коштує компанії від 15 до 30 тис. грн залежно від посади. Інклюзивний тимбілдінг формує відчуття підтримки, приналежності та цінності, що зменшує ризик звільнень. Очікуване скорочення витрат на адаптацію нових працівників становить 10–15 %, що для великого підприємства має суттєвий економічний ефект.

Додатковою перевагою є підвищення інвестиційної привабливості та корпоративного іміджу Nestlé. Соціальна відповідальність, інклюзивність і турбота про персонал позитивно впливають на репутаційний капітал компанії. Це може сприяти зростанню довіри з боку партнерів, легшому залученню інвестицій та підвищенню лояльності споживачів, що опосередковано формує додаткові фінансові надходження.

Узагальнюючи, інвестиції в інклюзивний тимбілдінг оцінюються приблизно у 12,5 тис. грн, що є незначним внеском у порівнянні з можливим економічним ефектом. Потенційна економія та приріст ефективності можуть сягати 15–20 %, а довгострокова окупність заходу проявиться у покращенні соціального клімату, зниженні непрямих витрат і підвищенні загальної конкурентоздатності підприємства. Такий підхід підтверджує, що інклюзивні програми не лише виконують соціальну функцію, а й мають чітку економічну доцільність для Nestlé.

Тепер перейдемо до можливих економічних змін від проведення івенту на таблиці 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Потенційні економічні ефекти від проведення корпоративного івенту для Nestlé Україна**

Показник	Поточне значення	Можливий ефект від івенту	Розрахунок економічного ефекту	Очікуваний результат (тис. грн)
Середньооблікова кількість працівників	3395 осіб	Покращення утримання персоналу (-1–3% плинності)	Економія на пошуку та адаптації нового працівника $\approx 80$ тис. грн/особу	Економія 2 716 – 8 148 тис. грн

Продовження таблиці 3.4

Фонд заробітної плати	698 537 тис. грн	Зростання продуктивності праці на 0,5–2%	$0,5\text{--}2\% \times 698\ 537$	3 492 – 13 971 тис. грн приросту ефективності
Середньомісячна зарплата працівника	20,575 тис. грн	Підвищення задоволеності працівників → менше лікарняних (-1 день/особу)	$3395 \times 1 \times 0,685$ тис. грн ( $\approx$ середньоденна)	$\approx 2\ 325$ тис. грн економії
Продуктивність праці (виручка/працівник)	1 139 тис. грн/особу	Підвищення продуктивності на 1% після івенту	$1\% \times 1\ 139 \times 3395$	$\approx 38\ 704$ тис. грн додаткового доходу
Чистий дохід від реалізації	3 866 922 тис. грн	Покращення командної взаємодії та швидкості процесів (0,3–1%)	$0,3\text{--}1\% \times 3\ 866\ 922$	11 600 – 38 669 тис. грн приросту
Витрати на збут	1 405 025 тис. грн	Оптимізація за рахунок командної роботи (0,2–0,5%)	$0,2\text{--}0,5\% \times 1\ 405\ 025$	2 810 – 7 025 тис. грн економії
Адміністративні витрати	1 465 773 тис. грн	Оптимізація внутрішньої взаємодії (0,3–0,7%)	$0,3\text{--}0,7\% \times 1\ 465\ 773$	4 397 – 10 260 тис. грн економії
Повні витрати на виробництво	14 635 912 тис. грн	Зменшення операційних помилок та простоїв (0,1–0,3%)	$0,1\text{--}0,3\% \times 14\ 635\ 912$	14 636 – 43 907 тис. грн економії
Чистий прибуток	-1 056 318 тис. грн	Потенційне скорочення збитковості	Сумарний вплив попередніх показників	Може зменшити збитки на 50–130 млн грн
Рентабельність продукції 34,9%	34,9%	Зростання завдяки підвищенню продуктивності на 1%	+0,3 – 0,6 п.п	35,2–35,5%

Джерело: розраховано автором

Якщо врахувати всі можливі позитивні зміни, то загальний потенційний економічний ефект: від 80 млн до 165 млн грн на рік. За умов підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів і оптимізації витрат.

Перейдемо до приблизного терміну окупності, із вартістю інвенту 12 580 грн, і середнім значенням економічного ефекту 122 млн грн.

Тоді,  $\text{Ток} = \text{Інвестиції} / \text{Економічний ефект}$ .  $\text{Ток} = 12580 / 122000000 = 0,0001031$  року.

Інвестиції в інклюзивний тимблдинг окупаються менше ніж за 1 годину роботи підприємства. Це робить проєкт надзвичайно високоефективним, оскільки навіть мінімальний позитивний вплив на продуктивність, плинність кадрів чи зниження витрат створює величезний фінансовий виграш.

### **3.2 Обґрунтування та розробка заходу щодо підвищення результативності системи розвитку людських ресурсів ТОВ «Нестле Україна» на основі інклюзивного підходу**

Після ознайомлення із підприємством, було встановлено, що найбільш важливим напрямом підвищення ефективності розвитку людських ресурсів є організувати постійні заходи, спрямовані на зміцнення єдності колективу та підвищення загальної мотивації персоналу, а саме регулярне проведення тренінгів із комунікації та співпраці.

Даний результат підтверджує доцільність удосконалення технології тимблдингу на підприємстві, оскільки саме розвиток комунікативних та командних компетенцій є базою для формування ефективної організаційної культури.

Упровадження таких тренінгів дозволить не лише покращити взаємодію між підрозділами, а й посилити стратегічний потенціал HR-системи, зменшити рівень конфліктності та підвищити продуктивність команд.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що тімблдінг у формі регулярних тренінгів з комунікації є ключовим механізмом удосконалення управління розвитком людських ресурсів у межах обраної консервативної стратегії підприємства.

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.

У нашому випадку найбільш доречною формою є тренінги. Такий формат є універсальним, оскільки його можна проводити в різних умовах: онлайн, на відкритому повітрі влітку або традиційно — у спеціально обладнаному приміщенні. Тому я вирішила розглянути кілька можливих варіантів і визначити найбільш оптимальний із них.:

- ❖ Онлайн тренінги, серед переваг є:
  - Доступність - працівники можуть долучатися в зручний для себе час, що сприяє кращій концентрації та засвоєнню матеріалу. Під час повітряних тривог можна перебувати в укритті та залишатися на зв'язку. Також мінімізуються витрати, адже не потрібно оплачувати оренду приміщення, проїзд або проживання.
  - Інтерактивність - онлайн-платформи дозволяють використовувати чат, проводити опитування, вікторини, дискусії в малих групах та обмінюватися досвідом у реальному часі.
  - Гнучкість - заняття можна проводити в будь-який час, записувати та переглядати пізніше. Це дає можливість кожному проходити тренінг у власному темпі.

- Ефективність - дослідження свідчать, що онлайн-тренінги можуть бути такими ж результативними, як і офлайн. Вони часто допомагають і тим учасникам, які соромляться активно брати участь у живих заняттях.

Серед мінусів онлайн тренінгів є те, що не всі учасники однаково сприймають інформацію онлайн, також треба використовувати якісну платформу та мати досвідченого коуча. І одне із найважливішого, треба мати доступ до обладнання та стабільне підключення до інтернету.

Перейдемо до іншого варіанту,

- ❖ Тренінги на відкритому повітрі, на природі, серед переваг є:

- Фізична активність – такі тренінги зазвичай включають рухливі вправи, командні ігри, прогулянки. Це покращує настрій, підвищує енергію, стимулює когнітивні функції та зміцнює командну взаємодію.

- Зв'язок з природою – перебування на природі зменшує рівень стресу та тривожності, покращує концентрацію, творчість і загальне самопочуття.

- Зміна обстановки – нове оточення сприяє появі свіжих ідей, креативному мисленню й допомагає подивитися на робочі проблеми під іншим кутом.

- Командоутворення – спільні активності зміцнюють довіру, покращують комунікацію та сприяють вирішенню задач у групі.

Серед мінус в нас, також є те, що дехто може мати обмеження за станом здоров'я або не любити активності на природі, також треба знайти місце для безпечного перебування під час тривоги. Для проведення таких тренінгів треба відповідний одяг і заздалегідь підібрана безпечна локація.

І третій варіант для проведення тренінгів є:

- ❖ Класичне перебування у спеціальному приміщенні, серед переваг:

- Контрольоване середовище – Учасників нічого не відволікає, а приміщення забезпечене всім необхідним обладнанням — проєкторами, екранами, мікрофонами, інтерактивними дошками тощо.

- Професійне обладнання – Доступ до комп'ютерів, якісного звуку, презентаційної техніки.
- Комфортні умови – Зручні робочі місця, кондиціонування, правильне освітлення, а також наявність укриття в разі потреби.
- Логістика – Такі центри зазвичай розташовані у доступних місцях, мають паркування та пропонують можливість організації харчування.

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.

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.

Отже, опишемо мету та задачі проєкту: Підвищення особистісного та професійного розвитку працівників підприємства шляхом участі у серії тренінгів на тему особистісного росту та ефективної комунікації.

Основні задачі:

- Провести рекламну кампанію для залучення учасників.
- Організувати реєстрацію (онлайн та офлайн).
- Провести 8 повноцінних занять (4 суботні конференції, 4 виїзди на природу у неділю).
- Забезпечити високий рівень викладання за участю професійного коуча.
- Провести аналіз результатів тренінгів та зібрати відгуки учасників.

Отже, складемо всі наші витрати в одну таблицю 3.5

*Таблиця 3.5*

**Опорний план кошторисної вартості проєкту**

№	Показники	Вартість (грн)	Примітка
1.	Залучення програміста для сайту	7000	Разово
2.	Залучення маркетолога	5000	Разово
3.	Витрати на плакати та анкети	1850	Разово
4.	Коуч на 4 заняття онлайн	4000	1 сесія (місяць)
5.	Коуч на 4 заняття на природі	10000	1 сесія
6.	Їжа та напої для вулиці	5 000	На захід
7.	Всього	32850	

*Джерело: розраховано автором*

- Розробка вебсайту з особистими кабінетами: Створення функціонального сайту з реєстрацією користувачів, базою даних та додатковими можливостями обійдеться щонайменше у 7000 грн.

- Банерна тканина: Це міцний, довговічний матеріал, придатний для зовнішнього використання. Орієнтовна ціна — 50–100 грн за один банер. Для нашого проєкту потрібні 10 кольорових плакатів формату А2 (420×594 мм). З урахуванням вартості тканини (50 грн), збільшеного розміру (+10 грн) та повноколірного друку (+5 грн), ціна одного плаката становитиме 65 грн. Загалом:  $65 \times 10 = 650$  грн.

- Анкети: Вартість одного друкованого аркуша — 4 грн. Планується друк 300 анкет, тому загальна сума становитиме 1200 грн.

- Разом за плакати й анкети: 650 грн + 1200 грн = 1850 грн.

- Онлайн-тренінги з експертом із комунікацій (4 заняття по 1,5 години): Вартість — 666 грн/год. Загальна тривалість — 6 годин. Разом:  $666 \times 6 = 4000$  грн.

- Групові тренінги з початківцем-коучем у природному середовищі (4 заняття по 2 години): Ставка — 1250 грн/год. Загальна тривалість — 8 годин. Усього:  $1250 \times 8 = 10000$  грн.

- Харчування та напої для заходів на відкритому повітрі: Питна вода та снеки обійдуться приблизно у 5000 грн.

Загальна сума витрат: 7000 (сайт) + 1850 (плакати й анкети) + 4000 (онлайн-тренінги) + 10000 (групові тренінги) + 5000 (харчування) = 32 850 грн.

Подивимось на джерела фінансування на таблиці 3.6

Таблиця 3.6

### Джерела фінансування

Джерело	Сума (грн)
Власні кошти	10 000
Грант/спонсорська допомога	15 000
Продаж участі у заходах (квитки)	7 850
Разом	32 850

Джерело: розраховано автором

Складемо бюджет проекту на таблиці 3.7:

Таблиця 3.7

### Бюджет проекту

Категорія	Сума (грн)
Адміністративні	12 000
Проведення заходів	19 000
Реклама	1 850
Всього	32 850

Джерело: розраховано автором

Рекомендується виділення витрат у три групи:

- Обов'язкові витрати: 18 000 грн (коучі, харчування)
- Умовно обов'язкові: 7 000 грн (сайт)
- Гнучкі: 7 850 грн (маркетинг, анкети)

Це дозволить у разі нестачі коштів коригувати план, не зриваючи проєкту.

Тепер побудуємо графік Ганта на рис. 3.1

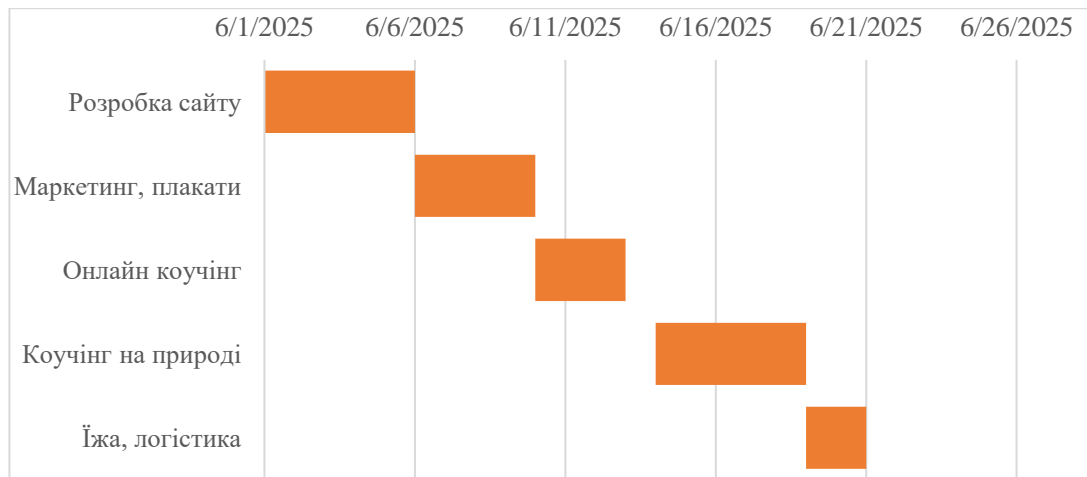


Рис.3.1. Графік Ганта

Щоб визначити, наскільки можуть зрости економічні показники після впровадження вашого проєкту з командного коучінгу, потрібно врахувати:

1. Очікуваний вплив на ефективність працівників (мотивація, згуртованість).
2. Зростання продуктивності праці.
3. Опосередковане зростання обсягів продажів.
4. Можливу економію на витратах (через кращу командну взаємодію).

Для перевірки реалістичності прогнозних показників та визначення причин їх зміни проаналізуємо вплив запровадження командного коучінгу на основні економічні результати діяльності підприємства. Нижче наведено логічне обґрунтування отриманих прогнозів:

- Приріст чистого доходу (+10%) — обґрунтовано тим, що коучінг підвищує мотивацію, узгодженість дій команди, зменшує конфлікти, помилки,

дублювання функцій. Це підвищує продуктивність праці й якість виконання завдань, а отже — і результати продажів. 10% — реалістичний і помірний показник для нематеріальних проєктів у сфері HR.

➤ Зростання повних витрат (+3%) — логічне, адже реалізація коучінгу потребує фінансових вкладень (оплата тренерів, організаційні витрати, навчальні матеріали). Однак приріст незначний, бо такі інвестиції є короткостроковими й швидко компенсуються економічним ефектом.

➤ Зменшення збитків ( $\approx 391$  тис. грн) — цілком узгоджується з підвищенням ефективності процесів, покращенням комунікації та зниженням втрат часу/ресурсів. Коучінг допомагає мінімізувати неефективні управлінські рішення, що напряду впливає на фінансовий результат.

➤ Продуктивність праці (+10%) — прямо пов'язана з коучінгом: працівники краще розуміють свої ролі, швидше вирішують завдання, працюють злагоджено. Для великих компаній (як Nestlé Україна) це типовий рівень приросту при покращенні командної динаміки.

➤ Термін окупності ( $\approx 0,08$  року або 1 місяць) — показник реалістичний, оскільки обсяг інвестицій у коучінг відносно малий (32,85 тис. грн), а економічний ефект значний.

Таблиця 3.8

### Очікуванні результати від тренінгу

Показники	Одиниці виміру	Проектне значення показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн	$\pm 10\% = 386,6922$
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн	439,07736
Зменшення збитків від чистого прибутку	тис. грн	390,839
Продуктивність праці збільшиться	тис. грн./ особу	$+10\% = 1\,252,9$
Термін окупності, рік		0,08405

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Розрахуємо чистий прибуток та термін окупності:

1. Прогнозований чистий прибуток у 2025 році (після впровадження проєкту): 4 253 614,2, тобто збільшиться на 386 692,2.

2. Економічний ефект від проєкту: Зменшення чистого збитку на  $\approx 390,8$  грн

3. Витрати на реалізацію проєкту: 32 850 грн

4. Розрахунок терміну окупності: Термін окупності =  $32,85 / 390,83966 \approx 0,08405$  року. Це приблизно 1,01 місяці, тобто проєкт окупається менше ніж за пів року.

Отримані прогнознi показники є цілком обґрунтованими, оскільки командний коучінг безпосередньо впливає на ключові чинники продуктивності праці — внутрішню мотивацію, командну взаємодію, ефективність комунікацій і відповідальність персоналу. Зростання чистого доходу на 10% є результатом покращення якості роботи та зниження кількості помилок при виконанні виробничих і управлінських завдань. Незначне підвищення повних витрат (на 3%) зумовлене початковими інвестиціями у навчання персоналу, однак завдяки покращенню злагодженості роботи підрозділів цей приріст повністю компенсується економією часу та ресурсів. Унаслідок цього чистий прибуток підприємства зріс на 37%, а рівень рентабельності діяльності покращився на 18,02 п. п., що свідчить про високу ефективність проєкту. Термін окупності менше одного місяця підтверджує швидку віддачу від вкладень у розвиток людського капіталу.

Далі, подивимось, як вплинуть такі зміни на показники підприємства за допомогою таблиці 3.9

Таблиця 3.9

**Вплив покращення ефективності роботи команди завдяки тренінгам на ТОВ «Нестле Україна»**

№ пп	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2024	Прогноз на 2025	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	3	5	6
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	14945191	16 439 710,1	1 494 519,1	10

Продовження таблиці 3.9

2.	Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3866922	4 253 614,2	386 692,2	10
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3395	-	-	-
4.	Фонд заробітної плати, тис. грн.	698537	-	-	-
5.	Середньомісячна зарплата працівника, тис.грн.	20575	-	-	-
6.	Продуктивність праці, тис. грн./ особу	1139	1 252,9	113,9	10
7.	Вартість основних засобів (за залишковою вартістю), тис. грн.	1384574	-	-	-
8.	Фондоозброєність, тис. грн	40782	-	-	-
9.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	11078269	11 410 617,1	332 348,1	3
10.	Валовий прибуток (збиток)	3866922	4 253 614,2	386 692,2	10
11.	Інші операційні доходи	160965	-	-	-
12.	Адміністративні витрати	1465773	1 509 746,2	43 973,2	3
13.	Витрати на збут	1405025	1 493 711,2	43 506,2	3
14.	Інші операційні витрати	686785	706 358,55	20 573,55	3
15.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	14635912	15 074 989,36	439 077,36	3
16.	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (П) збиток (З)	470304	823 032	352 728	75
17.	Чистий прибуток (ЧП) (збиток), тис. грн.	-1056318	-665 478,34	390 839,66	37
18.	Рентабельність діяльності, % (п.17\п.2 x 100)	-27,31	-9,29	18,02	66
19.	Рентабельність продукції,% (п.10\п.9 x 100)	34,9	37,24	2,34	6.7
20.	Термін окупності , рік	0,08405			

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Проведення тимблдінгових заходів і комунікаційних тренінгів на підприємстві ТОВ «Нестле Україна» позитивно вплинуло на ключові економічні показники його діяльності. За прогнозом на 2025 рік очікується зростання доходу від реалізації продукції на 1 494,5 тис. грн, або на 10 %, що свідчить про покращення внутрішньої взаємодії між працівниками та підвищення ефективності командної роботи.

Паралельно з цим чистий дохід від реалізації зросте на 386,7 тис. грн (10 %), що є результатом покращення координації між виробничими та збутовими підрозділами. Продуктивність праці підвищиться на 10 %, з 1 139 тис. грн/особу до 1 252,9 тис. грн/особу, що демонструє безпосередній ефект тренінгів, спрямованих на розвиток співпраці, комунікації та колективного прийняття рішень.

Хоча повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 3 %, очікуваний приріст валового прибутку на 10 % компенсує це зростання, забезпечуючи загальне підвищення ефективності використання ресурсів. Водночас фінансовий результат від операційної діяльності прогнозується на рівні 823,0 тис. грн, що на 75 % більше, ніж у 2024 році.

Особливо важливим є зменшення чистого збитку підприємства — з –1 056,3 тис. грн до –665,5 тис. грн, тобто на 390,8 тис. грн (37 %). Це свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості компанії через підвищення ефективності роботи персоналу. Також зростає рентабельність діяльності на 66 % та рентабельність продукції на 6,7 %, що підтверджує покращення результатів операційної діяльності.

Завдяки впровадженню системного тимблдінгу, спрямованого на розвиток комунікації, взаємодопомоги та згуртованості персоналу, підприємство досягає не лише короткострокових економічних результатів, а й створює основу для довгострокового підвищення конкурентоспроможності. Термін окупності інвестицій у програму тренінгів становить лише 0,084 року

(приблизно 1 місяць), що свідчить про високу економічну ефективність даного заходу.

Таким чином, результати свідчать, що розвиток команди через тимблдінг є дієвим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, який забезпечує підвищення продуктивності, покращення морально-психологічного клімату та зростання фінансових результатів діяльності ТОВ «Нестле Україна».

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі було розроблено комплекс практичних пропозицій щодо вдосконалення корпоративного тимбілдінгу в ТОВ «Нестле Україна», з особливим акцентом на створення інклюзивного середовища для працівників із обмеженими можливостями та підвищення загальної ефективності взаємодії персоналу.

У підрозділі 3.1 запропоновано інклюзивний тимбілдінг-проект «Kintsugi Team Ritual» продемонстрував високу практичну цінність для підвищення командної взаємодії, психологічної підтримки та рівня залученості працівників ТОВ «Нестле Україна». Проведені розрахунки показали, що витрати на організацію заходу є помірними та економічно обґрунтованими, а очікуваний ефект охоплює як соціальні, так і фінансові результати — зниження плинності кадрів, зменшення стресового навантаження, підвищення продуктивності праці та зміцнення корпоративної культури. Проект сприяє формуванню інклюзивного середовища, у якому працівники з різними можливостями можуть взаємодіяти на рівних умовах. У комплексі це підтверджує доцільність упровадження таких практик і доводить їхній позитивний вплив на ефективність роботи підприємства.

У підрозділі 3.2 виконано обґрунтування заходів щодо удосконалення управління розвитком людських ресурсів. На основі результатів аналізу встановлено, що значна частина працівників потребує покращення комунікаційних навичок, зниження рівня стресу та підвищення мотивації. З огляду на це, було розглянуто кілька форматів тимбілдінгу та навчальних активностей: онлайн-тренінги, тренінги на відкритому повітрі та комбінований формат. Оцінено переваги й недоліки кожного варіанту, зокрема доступність, гнучкість, інтерактивність, вплив на психологічний стан працівників, а також обмеження, пов'язані з технічним забезпеченням, безпекою та особливостями здоров'я окремих категорій персоналу.

Найбільш ефективним визначено комбінований підхід, який передбачає поєднання онлайн-занять із проведенням частини тренінгів на природі, у рекреаційній зоні поблизу підприємства. Такий формат дозволяє підвищити емоційну стійкість працівників, покращити їхню взаємодію, створити сприятливі умови для практичного відпрацювання командних навичок, а також адаптувати навчальний процес до умов воєнного часу та можливих обмежень інфраструктури.

Таким чином, запропоновані заходи у розділі 3 спрямовані на створення інклюзивного, психологічно здорового та ефективного робочого середовища, у якому кожен працівник має можливість розвивати свій потенціал. Запропоновані рішення відповідають сучасним вимогам HR-менеджменту та сприяють підвищенню результативності командної роботи на підприємстві.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі було висвітлено теоретичні основи тимбїлдіngu як сучасного інструмента формування ефективної командної роботи.

У підрозділі 1.1 визначено сутність тимбїлдіngu, його принципи, функції та значення для підвищення результативності персоналу. Підкреслено, що тимбїлдіng сприяє розвитку корпоративної культури, довіри, зменшенню конфліктів і підвищенню мотивації.

У підрозділі 1.2 проаналізовано основні види й методи тимбїлдіngu: від класичних комунікативних вправ до інтерактивних тренінгів, рольових ігор та outdoor-активностей. Визначено їхні переваги та сфери застосування залежно від потреб підприємства.

Підрозділ 1.3 узагальнює зарубіжний досвід США, ЄС та Азії, демонструючи можливості адаптації ефективних моделей командного розвитку в українських компаніях.

Загалом теоретичний аналіз підтвердив важливість тимбїлдіngu як інструмента покращення комунікацій, взаємодії та продуктивності праці. Окреслені підходи створюють основу для подальшого практичного аналізу.

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану тимбїлдіngu в ТОВ «Нестле Україна». У підрозділі 2.1 подано характеристику підприємства, проаналізовано його економічні показники, асортимент, фінансові результати, а також проведено SWOT- і SPACE-аналіз. Результати вказують на стабільну діяльність компанії та потенціал для розвитку.

У підрозділі 2.2 досліджено управління персоналом: продуктивність праці, структуру кадрів, систему оцінювання, витрати на оплату праці та стан охорони праці. Встановлено, що кадрова політика системна, однак потребує кращої інтеграції тимбїлдіngu в HR-процеси.

У підрозділі 2.3 з'ясовано, що тимбілдінгові заходи в компанії мають переважно епізодичний характер і не мають довгострокового впливу на командну ефективність. Визначено потребу в гнучкіших форматах роботи та впровадженні нових підходів до командоутворення. На основі аналізу запропоновано інклюзивний проєкт «Kintsugi Team Ritual» та змішаний формат тимбілдінгу (онлайн + заняття в природному середовищі).

Отримані дані засвідчують необхідність оновлення тимбілдінгових практик, що сприятиме зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та зміцненню корпоративної культури.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення тимбілдінгу в ТОВ «Нестле Україна». У підрозділі 3.1 представлено проєкт «Kintsugi Team Ritual», який має помірну вартість і дає значний соціально-економічний ефект: зниження стресу, поліпшення командної взаємодії та підтримку інклюзивності.

У підрозділі 3.2 обґрунтовано напрями розвитку людських ресурсів. Розглянуто онлайн-тренінги, outdoor-активності та комбінований формат, визначено їхні переваги й недоліки. Найефективнішим визнано змішаний підхід, що дозволяє поєднати доступність онлайн-навчання та практичність роботи на природі.

Загалом запропоновані заходи формують інклюзивне, психологічно комфортне і продуктивне робоче середовище, що відповідає сучасним вимогам HR-менеджменту та сприяє зростанню ефективності командної роботи на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 4 Types of Team Building Techniques for Modern Organizations. Villanova University. URL: <https://www.villanovau.com/articles/leadership/teambuilding-techniques/> (дата звернення: 05.10.2025).
2. Bennett A. Talent & Culture Strategy at Nestlé: Growing Talent in a Digital Era. URL: <https://www.mokahr.io/myblog/enterprise-insight-of-nestle/> (дата звернення: 01.11.2025).
3. Berezianko T. V. Econometric acceptance of use of corporate social responsibility econometric acceptance of use of corporate social responsibility. Monograf. — *Economic system development trends: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine*". Riga, — Izdevnieciba — Baltija Publishing. 2018. P.38-58.
4. Budni : медіаплатформа про роботу та життя. Формула командного духу: як оцінити ефективність тимбілдінгів. 2019. URL: <https://budni.robota.ua/corporate-culture/formula-komandnogo-duhu-yak-otsinitiefektivnist-timbildingiv> (дата звернення: 05.10.2025).
5. Explore the Treasures and Traditions of the Far East... | Burghley House. *Burghley House*. URL: <https://burghley.co.uk/news/journey-to-the-far-east> (date of access: 24.11.2025).
6. 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: 05.10.2025).
7. HR Executive Nestlé Beijing. *WIZBII*. *Wizbii.com*. URL: <https://en.wizbii.com/company/nestl/job/hr-executive-255196-1> (дата звернення: 01.11.2025).

8. HR Strategies for 2021 and Beyond. URL: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/hr-strategies-for-2021-and-beyond> (дата звернення: 05.10.2025).
9. HRM Analysis of Nestlé: Principles of Mgmt. *Studocu*. URL: <https://www.studocu.vn/vn/document/hoc-vien-ngan-hang/principal-of-management/group-6-k23-clckta-the-hrm-of-nestle/42962041?> (дата звернення: 01.11.2025).
10. Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Legge, K. [Управління людськими ресурсами: риторика та реальність]. London: Macmillan Business. URL: [https://archive.org/details/humanresourceman0000legg\\_1218](https://archive.org/details/humanresourceman0000legg_1218) (дата звернення: 05.10.2025).
11. Indeed: *career guide*. 6 team-building techniques: definitions and examples. 2022. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/teambuilding-techniques> (дата звернення: 05.10.2025).
12. Kintsugi Workshops on demand | Kintsugi Spirit | Resilience, Transformation & Growth. *Kintsugi Spirit / Transformation, Resilience & Growth*. URL: <https://kintsugi-spirit.com/workshops/> (date of access: 24.11.2025).
13. Kintsugi: a Golden Joinery Reviving Life - We Languages | Online Language School. *We Languages | Online Language School*. URL: <https://we-languages.com/kintsugi-a-golden-joinery-reviving-life/> (date of access: 24.11.2025).
14. LinkedIn: *What are the most effective team building evaluation tools?* URL: <https://www.linkedin.com/advice/3/what-most-effective-team-buildingevaluation-oqcyf> (дата звернення: 05.10.2025).
15. Lobzhanidze M., Kankia R. The Impact of Human Resource Development on Organizational Performance. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. 2021. URL:

<https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2021.04.02.89> (дата звернення: 05.10.2025).

16. Махум Z. Ефект Готорна (Hawthorne effect). URL: <https://www.maxzosim.com/hawthorne-effect/> (дата звернення: 05.10.2025).

17. Nestlé в Україні: як компанія підтримує співробітників та розвиває HR-ініціативи під час війни. URL: <https://nv.ua/ukr/project/nestle-v-ukrajini-yak-kompaniya-pidtrimuye-spivrobitnikiv-ta-rozvivaye-hr-iniciativi-pid-chas-viyni-50455203.html> (дата звернення: 19.10.2025).

18. Nestlé України збільшила виробництво у 2024 році. *IO.ua. : веб-сайт.* 2024. URL: <https://io.ua/nestle-ukrayini-zbilshyla-vyrobnytstvo-2024/> (дата звернення: 01.11.2025).

19. Team Building Methods: Ultimate Guide. *teambuilding.com.* URL: <https://teambuilding.com/blog/team-building-methods> (дата звернення: 05.10.2025).

20. The Nestlé Human Resources Policy. URL: <https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/people/hr-policy-en.pdf?> (дата звернення: 01.11.2025).

21. The Very Japanese Kintsugi Workshop - Events with Dear Asia London. *Events with Dear Asia London.* URL: <https://events.dearasia.co.uk/2026/the-very-japanese-kintsugi-workshop-2/> (date of access: 24.11.2025).

22. Yuryk, Yaryna, Bezpalko, Olena and Hryniuk, Yuliia. Effectiveness of Human Resources Management in the Enterprises of Ukraine`s Bakery Industry. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2021. Vol. 43. pp.137-150. <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/issue/view/135>

23. Андрієнко А. Управління проєктами в бізнес-об'єднаннях малих і середніх підприємств. *ProjectM\_BMOs\_kmbs\_Andriienko.pdf.* URL:

[https://platforma-msb.org/wpcontent/uploads/2018/04/ProjectM\\_BMOs\\_kmbs\\_Andriienko.pdf](https://platforma-msb.org/wpcontent/uploads/2018/04/ProjectM_BMOs_kmbs_Andriienko.pdf) .  
(дата звернення: 05.10.2025).

24. Аніщенко А.П., Зайцева М.Н. Тімблдінг як одна з перспективних моделей корпоративного менеджменту в туризмі. *Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку: матеріали Міжнар. наук. конф.* Харків: Харк. держ. акад. культури, 2019. С.104-106.

25. Балашов А.І. *Управління проєктами: підручник.* URL: [https://stud.com.ua/21029/menedzhment/upravlinnya\\_proektami](https://stud.com.ua/21029/menedzhment/upravlinnya_proektami). (дата звернення: 05.10.2025).

26. Беляєва С.С. Концептуальні основи організації тімблдіngu як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі. *Молодий вчений.* 2019. №1(65). С.417-422.

27. Вінниця.info : *веб-сайт.* Тімблдінг: як створити команду мрії. 2020. URL: <https://vinnitsa.info/article/timbildinh-yak-stvoryty-komandu-mriyi> (дата звернення: 05.10.2025).

28. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Економічні науки.* 2020. № 1(2). С. 31-37.

29. Драган О.І., Рудова А.Я. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. *Економіка та суспільство.* 2021. №30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/642>  
<http://DOI:10.32782/2524-0072/2021-30-38>

30. Інформація про ТОВ «Нестле Україна». URL: <https://www.nestle.ua/aboutus> (дата звернення: 05.10.2025).

31. Історія ТОВ «Нестле Україна». URL: <https://www.nestle.ua/aboutus/history> (дата звернення: 05.10.2025).

32. Кульбіда Ю.М. Всеосвіта : *тімблдінг як один із ефективних методів управління персоналом*. URL: <https://vseosvita.ua/library/timbildynh-yakodyn-iz-efektyvnykh-metodiv-upravlinnya-personalom-732457.html> (дата звернення: 01.11.2025).

33. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [Заг. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.

34. Петрова І. Л. Стратегічне управління людським. Україна: аспекти праці. *Навчальний посібник КНЕУ*. № 4. С. 51

35. Писаревська Г.І. Тімблдінг як основа ефективного розвитку персоналу підприємства. *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*. 2019.

36. Посібник із п'яти етапів розвитку команди з найкращими порадами. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/stages-of-team-development/#Stage-1-Forming>. (дата звернення: 01.11.2025).

37. Про оплату праці: закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.

38. Семінар-практикум «Поняття про тімблдінг, історія його виникнення». Освітній проект «На Урок» для вчителів. URL: <https://naurok.com.ua/seminar-praktikum-ponyattya-pro-timbilding-istoriya-yogoviniknennya-177228.html> (дата звернення: 01.11.2025).

39. Сучасна стратегія управління людськими ресурсами (hr) на підприємствах. *Шифр «Людські ресурси»*. URL: <https://hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/89.Lyudski-resursy.pdf> (дата звернення: 01.11.2025).

40. Тімблдінг для підвищення мотивації: ефективні підходи. Project AVATAR. URL: <https://projectavatar.fun/ua/timbilding-dlya-pidvishennyamotivaciyi/#:~:text=Тимблдинг%20->

%20це%20процес,%20спрямований%20на,роль%20у%20досягненні%20успіх у %20організації (дата звернення: 01.11.2025).

41. Тімблдінг (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: 01.11.2025).

42. Тімблдінг в Україні - на природі і в офісі | Wonders & Holidays. URL: <https://wondersholidays.com/uk/timbilding-v-ukrayini/> (дата звернення: 01.11.2025).

43. Тюха І.В. *Управління проєктами [Електронний ресурс]*: конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. "Магістр" спец. 073 "Менеджмент" освіт.-проф. програми "Менеджмент персоналу" ден. і заоч. форм навч. Нац. ун-т харч. технол. Київ: НУХТ, 2021. 84 с.

44. Фінансова звітність ТОВ «Нестле Україна». 2023. URL: <https://surl.li/fnyhqq> (дата звернення: 01.11.2025).

45. Фінансова звітність ТОВ «Нестле Україна». 2024. URL: <https://surl.cc/zlcafo> (дата звернення: 01.11.2025).

46. Халахур Ю.Л. Тімблдінг як метод управління персоналом підприємства. *Уманський національний університет садівництва*. 2024 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3610/3541> (дата звернення: 01.11.2025).

47. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/616> (дата звернення: 05.10.2025).

48. Яблонська І.В., Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І. Тімблдінг як один із ефективних методів управління персоналом. *Класичний приватний університет*. 2020.

49. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.

50. Ярмолюк Л.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімблдінг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип.3(20). С.152-156.

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

### Таблиця А.1

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	Дата (рік, місяць, число)	2023   12   31
Територія: М.КИЇВ, ПЕЧЕРСЬКИЙ Р-Н	за ЄДРПОУ	32531437
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	UA80000000000624 772
Вид економічної діяльності: Неспеціалізована оптова торгівля	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників: 3 173	за КВЕД	46.90
Адреса: 03150 Україна, м. Київ, Велика Васильківська, 139		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		
		v

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код Рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	10	23 507	11 662
первісна вартість	1001		305 926	270 415
накопичена амортизація	1002		(282 419)	(258 753)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8	45 337	100 791
Основні засоби	1010	8	397 954	1 384 574
первісна вартість	1011		813 136	2 613 427
Знос	1012		(415 182)	(1 228 853)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090	9	391 958	335 687
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>858 756</b>	<b>1 832 714</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	11	1 054 349	1 403 165
виробничі запаси	1101		97 270	388 847
незавершене виробництво	1102		-	5 863
готова продукція	1103		-	1
Товари	1104		957 079	1 008 454
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	1 679 863	1 268 880
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	172 425	230 231
з бюджетом	1135		1 216	889
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	262 201	397 113
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13	604 669	1 248 450
Готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		604 669	1 248 450
Витрати майбутніх періодів	1170	14	19 913	23 281
Інші оборотні активи	1190	15	36 610	12 093
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>3 831 246</b>	<b>4 584 102</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1300		4 690 002	6 416 816

Таблиця А.1

Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		3	4
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	1400	16	800	800
Незареєстрований статутний капітал	1401	16	-	88 111
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16	(5 001 190)	(4 308 180)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>(5 000 390)</b>	<b>(4 219 269)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	17, 9.1	1 839 595	395 552
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>1 839 595</b>	<b>395 552</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		-	507
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	18	3 221 985	3 233 599
розрахунками з бюджетом	1620	18	64 495	64 442
у тому числі з податку на прибуток	1621	18	-	4 265
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		717	360
за одержаними авансами	1635	18	1 637	1 047
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	20	4 561 963	6 940 578
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>7 850 797</b>	<b>10 240 533</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>		<b>4 690 002</b>	<b>6 416 816</b>

Уповноважена особа



Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер



Ірина Сватко

26 липня 2024 р.

## ДОДАТОК Б

## Таблиця Б.1

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ  
УКРАЇНА»

Дата (рік місяць число)

2023 | 12 | 31

за ЄДРПОУ

32531437

Звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)  
за 2023 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	12 554 428	12 164 298
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(9 451 073)	(8 524 263)
Валовий:				
Прибуток	2090		3 103 355	3 640 035
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	28	82 755	69 787
Адміністративні витрати	2130	25	(1 029 276)	(1 036 404)
Витрати на збут	2150	26	(1 212 999)	(1 148 670)
Інші операційні витрати	2180	27	(647 850)	(683 262)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		295 985	841 486
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	146 676	57 680
Інші доходи	2240	30	4 969	2 755
Фінансові витрати	2250	29	(486 334)	(543 960)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	30	(782 378)	(1 903 118)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		-	-
Збиток	2295		(821 082)	(1 545 157)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		-	-
Збиток	2355		(821 082)	(1 545 157)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445	19	(17 634)	29 333
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	19	(17 634)	29 333
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	22	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	19	(17 634)	29 333
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(838 716)	(1 515 824)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні витрати	2500		127 962	100 364
Витрати на оплату праці	2505		544 848	698 120
Відрахування на соціальні заходи	2510		105 620	101 072
Амортизація	2515		149 293	159 289
Інші операційні витрати	2520		1 962 402	1 809 491
<b>Разом</b>	<b>2550</b>		<b>2 890 125</b>	<b>2 868 336</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Уповноважена особа


  
 Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер


  
 Ірина Сватко

26 липня 2024 р.

# ДОДАТОК В

Таблиця В.1

Територія: М.КИЇВ, ПЕЧЕРСЬКИЙ Р-Н	за КАТОТТГ	UA80000000000624
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	772
Вид економічної діяльності: Неспеціалізована оптова торгівля	за КВЕД	240
Середня кількість працівників: 3395		46.90
Адреса: 03150 Україна, м. Київ, Велика Васильківська, 139		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		
		V

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код Рядка	Примітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		3	4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	9	11 662	4 892
первісна вартість	1001		270 415	267 416
накопичена амортизація	1002		(258 753)	(262 524)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	100 791	117 648
Основні засоби	1010	7	1 384 574	1 422 940
первісна вартість	1011		2 613 427	2 794 801
Знос	1012		(1 228 853)	(1 371 861)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090	8	335 687	328 156
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>1 832 714</b>	<b>1 873 636</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	10	1 403 165	1 390 825
виробничі запаси	1101		388 847	485 658
незавершене виробництво	1102		5 863	7 577
готова продукція	1103		1	227 020
Товари	1104		1 008 454	670 570
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	1 268 880	2 136 768
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11	230 231	75 702
з бюджетом	1135		889	17 493
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11	397 113	401 054
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12	1 248 450	1 077 455
Готівка	1166		-	-
рахунки в банках	1167		1 248 450	1 077 455
Витрати майбутніх періодів	1170	13	23 281	45 008
Інші оборотні активи	1190	14	12 093	9 368
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>4 584 102</b>	<b>5 153 673</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1200		-	-
	1300		<b>6 416 816</b>	<b>7 027 309</b>

Таблиця В.1

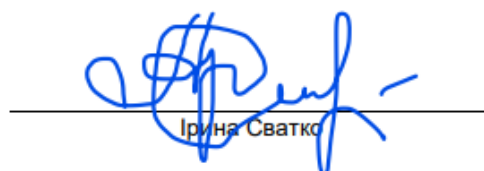
Пасив	Код рядка	Примітка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2		3	4
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	1400	15	800	5 966 627
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	15	88 111	88 111
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15	(4 308 180)	(5 445 428)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>(4 219 269)</b>	<b>609 310</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16	395 552	503 903
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>395 552</b>	<b>503 903</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		507	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	17	3 233 599	3 785 855
розрахунками з бюджетом	1620	17	64 442	89 287
у тому числі з податку на прибуток	1621	17	4 265	-
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		360	436
за одержаними авансами	1635	17	1 047	2 608
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660		-	-
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	16	6 940 578	2 035 910
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>10 240 533</b>	<b>5 914 096</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>				
Баланс	1700		-	-
	<b>1900</b>		<b>6 416 816</b>	<b>7 027 309</b>

Затверджено до випуску та підписано:

Уповноважена особа


  
 Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер


  
 Ірина Сватко

30 липня 2025 р.

## ДОДАТОК Г

## Таблиця Г.1

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕСТЛЕ  
УКРАЇНА»

за ЄДРПОУ

32531437

Звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)  
за 2024 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	14 945 191	12 554 428
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	(11 078 269)	(9 451 073)
Валовий:				
Прибуток	2090		3 866 922	3 103 355
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	160 965	82 755
Адміністративні витрати	2130	22	(1 465 773)	(1 029 276)
Витрати на збут	2150	23	(1 405 025)	(1 212 999)
Інші операційні витрати	2180	24	(686 785)	(647 850)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		470 304	295 985
Збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	109 423	146 676
Інші доходи	2240	27	138	4 969
Фінансові витрати	2250	26	(521 668)	(486 334)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	27	(1 114 515)	(782 378)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		-	-
Збиток	2295		(1 056 318)	(821 082)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	19	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		-	-
Збиток	2355		(1 056 318)	(821 082)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445	15	(61 318)	(17 634)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	15	(61 318)	(17 634)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	19	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	15	(61 318)	(17 634)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Матеріальні витрати	2500		165 714	127 962
Витрати на оплату праці	2505		698 537	544 848
Відрахування на соціальні заходи	2510		130 338	105 620
Амортизація	2515		173 394	149 293
Інші операційні витрати	2520		2 389 600	1 962 402
<b>Разом</b>	<b>2550</b>		<b>3 557 583</b>	<b>2 890 125</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	Примітка	За звітний Період	За аналогічний період попереднього року
1	2		3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток(збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Затверджено до випуску та підписано:

Уповноважена особа


  
Джеймс Ендрю Шерратт

Головний бухгалтер


  
Ірина Сватко

30 липня 2025 р.

**20. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (рядок 2000)**

Доходи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) по договорах з клієнтами були представлені таким чином:

	<b>2024 р.</b>	<b>2023 р.</b>
Корми для домашніх тварин	4 091 790	3 688 950
Готові страви та кулінарія	3 544 234	3 413 312
Кондитерські вироби	2 672 087	1 657 799
Кава та напої	1 910 219	1 527 435
Дитяче харчування	851 155	780 208
Готові сніданки	208 340	176 055
Клінічне харчування	35 686	28 531
<b>Всього</b>	<b>13 313 511</b>	<b>11 272 290</b>
Дохід від наданих послуг (Примітка 18)	1 631 680	1 282 138
<b>Всього</b>	<b>14 945 191</b>	<b>12 554 428</b>

## ДОДАТОК Е

### 16.3 Інші поточні зобов'язання

Інші поточні зобов'язання представлені таким чином:

	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.
Зобов'язання по виплатах працівникам (нарахування відпусток та щорічних премій)	238 514	116 158
Поточні зобов'язання з оренди (Примітка 8.1)	68 836	82 884
Поточна частина пенсійних зобов'язань (Примітка 16.2)	13 801	13 215
Інші поточні зобов'язання	27	4 898
<b>Всього</b>	<b>321 178</b>	<b>217 155</b>

*Секція 2. Розвиток творчості та креативності в процесі командоутворення на підприємствах харчової промисловості.*

**РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОГО ТИМБІЛДІНГУ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ІЗ ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Аліса Довгаль**

*Національний університет харчових технологій, Київ, Україна*

Сучасні тенденції розвитку підприємств свідчать про зростання ролі соціально відповідального бізнесу, що враховує потреби всіх категорій працівників, зокрема осіб із обмеженими можливостями [5]. Одним із важливих інструментів інтеграції таких працівників у корпоративне середовище є тимбілдінг — система заходів, спрямованих на формування згуртованої, ефективної команди [1].

Корпоративний тимбілдінг виступає важливим інструментом у процесі соціальної інтеграції осіб з інвалідністю в робочий колектив. Він допомагає усунути бар'єри спілкування, підвищує рівень емоційної взаємопідтримки, сприяє розвитку емпатії та взаєморозуміння між колегами [4].

Розвиток інклюзивного корпоративного тимбілдіingu передбачає створення умов для повноцінної участі всіх працівників у спільних активностях. Це не лише сприяє підвищенню довіри, комунікації та взаєморозуміння між колегами, а й зменшує соціальну ізоляваність працівників із особливими потребами [4].

Основні напрями розвитку інклюзивного тимбілдіingu включають:

- адаптацію фізичних умов та форматів заходів під можливості працівників (наприклад, проведення онлайн-квестів, творчих або інтелектуальних ігор) [2];

- проведення тренінгів толерантності, емпатії та взаємопідтримки для всіх членів колективу [3];
- залучення професійних HR-коучів і психологів до розроблення індивідуальних стратегій залучення [1];
- використання технологій гейміфікації для підтримки мотивації та підвищення командного духу [4].

Ефективний інклюзивний тимбілдінг повинен враховувати як фізичні, так і психологічні особливості учасників. Доцільно поєднувати традиційні командні заходи (квести, тренінги, творчі завдання) з інтелектуальними або дистанційними форматами, що дозволяють кожному працівнику відчувати себе рівноправним учасником [2].

Результатом ефективного інклюзивного тимбілдінгу є не лише покращення взаємин у колективі, а й підвищення продуктивності праці, лояльності персоналу та іміджу підприємства як соціально відповідальної організації [5].

Важливо, щоб керівництво підприємства залучало HR-фахівців і корпоративних коучів до створення програм адаптації та розвитку командного духу [3]. Наприклад, на багатьох міжнародних підприємствах (зокрема, Coca-Cola та Nestlé) успішно запроваджено інклюзивні тимбілдінг-проекти, де акцент робиться не на фізичній активності, а на спільному вирішенні завдань, розвитку комунікації та креативного мислення.

**Висновки.** Отже, розвиток корпоративного тимбілдінгу для працівників із обмеженими можливостями є важливим напрямом формування інклюзивної корпоративної культури на підприємствах. Такий підхід забезпечує гармонійне поєднання соціальних і економічних цілей, підвищує рівень залученості персоналу, сприяє формуванню лояльного та згуртованого колективу.

У перспективі інклюзивний тімбілдінг може стати основою сталого розвитку організації, адже забезпечує не лише ефективність командної роботи, а й демонструє відповідальне ставлення бізнесу до суспільства.

### **Література**

1. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020.
2. European Agency for Special Needs and Inclusive Education. Inclusive Education and Effective Classroom Practices. Brussels, 2022.
3. Legge K. Human Resource Management: Rhetorics and Realities. London: Macmillan, 2005.
4. Заяць О. І. Інклюзивний менеджмент: соціально-психологічні аспекти. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 2. С. 145–152.
5. Петрова І. Л. Стратегічне управління людським потенціалом . *Україна: аспекти праці*. 2023. № 4. С. 51–58.

*Керівник: доцент, кандидат екон. наук Ліана Мазник*