

УДК 658.7

DOI: 110.60022/2(1)-4S

Овруцький Богдан Олексійович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Хмельницький національний університет, Україна

Ovrutskyi Bohdan

higher education applicant at the second (Master's) level

Khmelnitskyi National University, Ukraine

ORCID: 0009-0009-3645-3101

Мантур-Чубата Олена Сергіївна

кандидат економічних наук

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет, Україна

Mantur-Chubata Olena

Candidate of Economic Sciences

Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics

Khmelnitskyi National University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-1449-7172

Кобець Дмитро Леонтійович

кандидат економічних наук

доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Хмельницький національний університет, Україна

Kobets Dmytro

Candidate of Economic Sciences

Associate Professor of the Department of HR Engineering in Business Economics

Khmelnitskyi National University, Ukraine

ORCID: 0000-0002-4822-2951

ВПРОВАДЖЕННЯ ТІМБІЛДІНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ В УМОВАХ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ

Анотація. У статті обґрунтовано важливість впровадження тимбілдингових заходів для працівників підприємницьких бізнес-структур в умовах нестабільності, дистанційної роботи та обмеженого особистого спілкування. Розкрито переваги онлайн- та офлайн-форм взаємодії, їхній вплив на згуртованість трудового колективу, корпоративну культуру та психоемоційний стан співробітників. Запропоновано приклади ефективних командотворчих активностей, які не потребують значних фінансових витрат, але сприяють розвитку довіри між працівниками, підвищенню мотивації, створенню атмосфери підтримки. Наголошено на ролі керівника та HR-відділу у процесі організації заходів, з урахуванням інтересів персоналу. Акцент зроблено на необхідності комплексного підходу до формування командного духу як запоруки ефективної діяльності підприємства.

Ключові слова: тимбілдинг, корпоративна доброчесність, дистанційна робота, онлайн-активності, офлайн-заходи, залучення персоналу, психологічне благополуччя, управління людськими ресурсами, згуртованість команди, бізнес-структура.

IMPLEMENTATION OF TEAM BUILDING AS A TOOL FOR FORMING CORPORATE INTEGRITY IN BUSINESS ACTIVITIES

Abstract. Teambuilding is an important tool for creating a positive working atmosphere, especially in times of crisis and uncertainty. These activities contribute not only to improving communication, supporting emotional well-being, and optimizing resource use, but also to enhancing team spirit and motivation. While online formats provide flexible and cost-effective solutions for engaging employees, they also face the challenge of ensuring meaningful interaction and involvement. Communication in virtual spaces can often be less personal and more transactional, which impacts the depth of connections. Offline formats, on the other hand, promote direct interaction, informal networking, and stronger interpersonal relationships, although they require more financial and time resources. This article offers a variety of teambuilding activities adapted to the needs of public sector employees, with attention to accessibility, emotional support, and team unity. Emphasis is placed on the need for a differentiated approach to teambuilding, based on preliminary surveys of staff interests and preferences. Active involvement of management and the HR department in organizing and participating in such activities is considered a key factor in fostering trust, cohesion, and a supportive corporate culture. The conclusion is that systematic teambuilding contributes to increased staff motivation, job satisfaction, and overall

organizational effectiveness, especially in the context of current challenges such as war, stress, and hybrid work formats. The research also highlights the importance of regular and targeted teambuilding initiatives that, when adapted to the unique needs of employees, can lead to higher levels of engagement, loyalty, and improved organizational effectiveness. An important aspect for future research is the impact of teambuilding on building a resilient workforce capable of adapting to changes in both external and internal environments. Additionally, ongoing evaluation of teambuilding strategies will help improve methods to ensure their effectiveness and alignment with the evolving needs of employees.

Keywords: *teambuilding, corporate integrity, remote work, online activities, offline events, staff engagement, psychological well-being, human resource management, team cohesion, business structure.*

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі важливим аспектом успішної діяльності організацій є здатність ефективно взаємодіяти, адаптуватися до змінюваних умов та підтримувати згуртованість команди. Зокрема, в умовах нестабільності, економічної невизначеності та соціальних викликів, значення командної роботи та корпоративної культури набуває особливої ваги. Одним з інструментів, що сприяє формуванню позитивної корпоративної атмосфери та підвищенню ефективності колективу, є тимбілдинг.

Тимбілдинг є важливим елементом не лише для розвитку командного духу, але й для підтримки корпоративної доброчесності, зокрема в умовах трансформацій у бізнес-середовищі, де взаєморозуміння, етичні цінності та прозорість взаємодії між співробітниками та керівництвом стають критично важливими. Проблема полягає в тому, що багато організацій недостатньо уваги приділяють системному впровадженню тимбілдингу як елементу корпоративної доброчесності, не враховуючи потреби співробітників та специфіку їхньої діяльності.

Також, незважаючи на очевидні переваги тимбілдингу, існують труднощі у забезпеченні рівноваги між офлайн і онлайн форматами таких заходів, що стає особливо актуальним в умовах пандемії та гібридної форми роботи. Керівництво і HR-відділи часто стикаються з проблемами адаптації тимбілдингу до змінюваних умов, зокрема до вимог часу, ресурсів, доступності та інтересів працівників.

Отже, актуальність дослідження полягає в розробці ефективних стратегій та інструментів для впровадження тимбілдингу в бізнес-середовище як способу формування корпоративної доброчесності та підвищення ефективності комунікації між співробітниками. Потрібно визначити, які формати тимбілдингу (онлайн чи офлайн) є найбільш ефективними в умовах сучасних викликів, а також як вони можуть сприяти зміцненню корпоративної культури та етичних норм у компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тимбілдинг, як концепція, набув широкого застосування в бізнесі, організаціях та державному секторі для підвищення ефективності роботи команд, поліпшення внутрішньої комунікації, зниження рівня стресу серед працівників і, як наслідок, розвитку корпоративної культури. Питання організації та проведення тимбілдингу в організаціях активно досліджується у наукових публікаціях, які пропонують різноманітні підходи до цього процесу. Дослідження тимбілдингу здебільшого зосереджені на тому, як різні форми командної роботи сприяють покращенню продуктивності та мотивації співробітників. Останні публікації відзначають важливість адаптації тимбілдингу до потреб різних типів організацій, а також до змін, зокрема через використання онлайн-форматів. В умовах пандемії та гібридної роботи ця тема стала особливо актуальною, оскільки багато організацій були змушені перевести свої команди на віддалену роботу. Публікації в наукових журналах показують, що успішний тимбілдинг у таких умовах вимагає особливої уваги до психологічного благополуччя працівників та підтримки їхнього емоційного стану.

Не можна оминати і важливість адаптації тимбілдингу до нових викликів, таких як пандемія, гібридний формат роботи, а також змінені потреби працівників у психологічному та емоційному підтриманні. Останні дослідження показують, що важливо створювати умови для розвитку команди не тільки в офлайн, а й в онлайн форматі. Зокрема, це дозволяє забезпечити більш широку доступність тимбілдингу для співробітників, що працюють віддалено, одночасно зберігаючи ефективність проведення таких заходів. Важливим аспектом є забезпечення участі керівництва в таких заходах, що зміцнює довіру до управлінських структур і підвищує рівень залученості працівників.

Отже, аналіз наукових досліджень свідчить про те, що тимбілдинг є важливим інструментом для розвитку корпоративної доброчесності, зміцнення довіри та підтримки етичних стандартів у колективі, що особливо актуально в умовах сучасних викликів, це досліджують такі вчені у своїх працях як: Зудова А. Ю., Котелевська А. В. [1], Кличковський С. О. [2], Чайка Г. Л. [3], Базалійська Н., Микитюк С. [4], Христинченко Є. О. [5], Церковна А. В., Харламова В. В. [6], Ярмолюк Л. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. [7], Халахур Ю. [8], Куряча Н. В. [9], Нікіфорова Н. О., Білоконь Я. В. [10].

Мета статті полягає в дослідженні впровадження тимбілдингу як інструменту формування та підтримки корпоративної доброчесності в підприємницьких бізнес-структурах.

Виклад основного матеріалу. Для розвитку конкурентоспроможної організації потрібна сильна та компетентна команда. В умовах військового конфлікту сучасні українські компанії, установи стикаються зі складними викликами, пов'язаними з нестабільністю співробітників, стресом і психологічними труднощами. Враховуючи дані умови для підтримки і активізації діяльності співробітників, вважаємо за необхідне

впроваджувати соціально-психологічні принципи, спрямовані на формування позитивного клімату в організаціях.

Соціально-психологічний клімат (СПК) є характеристикою міжособистісних відносин у команді. Це стан колективу, який визначається рівнем соціального сприйняття та ступенем задоволеності його членів різними аспектами комунікації та взаємодії [1].

Графічно на рисунку 1 зображено ознаки позитивного соціально-психологічного клімату для колективу підприємницьких бізнес-структур.

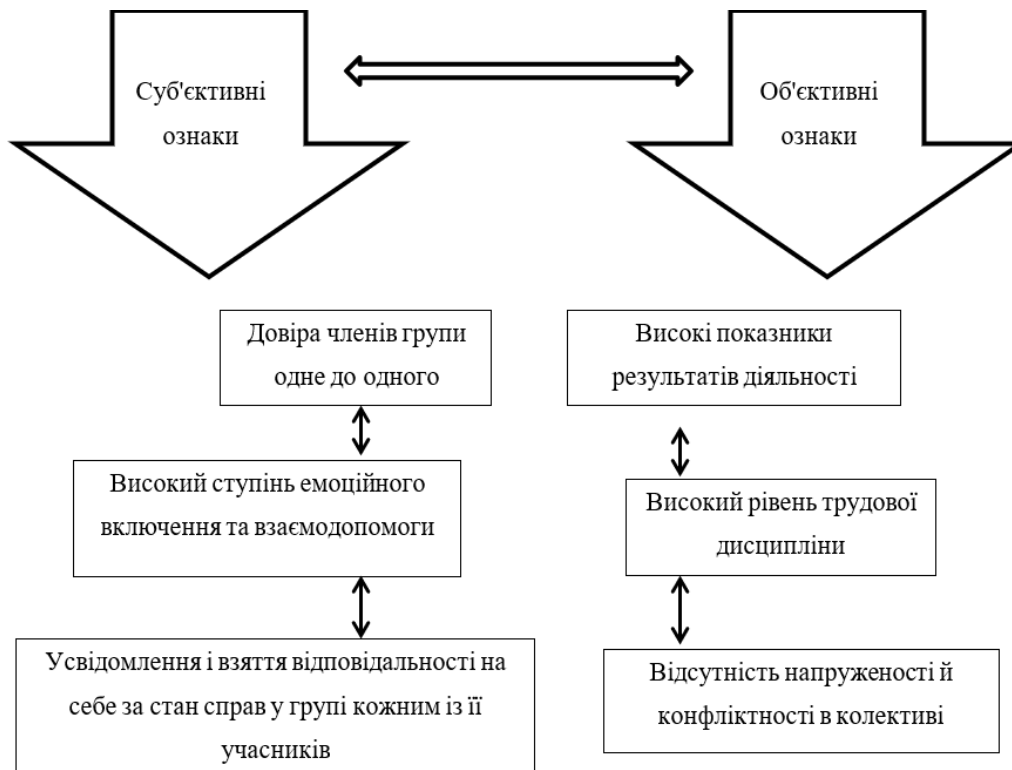


Рис. 1. Характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату для колективу підприємницьких бізнес-структур
Джерело: сформовано авторами

Як бачимо, з даного рисунка ознаки можна розділити на суб'єктивні та об'єктивні. На нашу думку, під суб'єктивними ознаками для працівників сприятливими є такі як [2]:

- довіра членів групи одне до одного – дієва команда. Тобто завдяки цьому буде формуватися зріла, дієва команда, що працює злагоджено та зможе підтримувати усіх членів групи. Така команда співробітників підприємства матиме одну мету, чітко визначені ролі та правила взаємодії, їх комунікації будуть ґрунтуватися на засадах довіри і відповідальності;

- високий ступінь емоційного включення та взаємодопомоги – це прийняття себе таким як ти є. Тобто працівник усвідомлюватиме свої думки, емоції та внутрішні можливості, матиме високий рівень прийняття та прощення; зосереджуватиметься на пошуку рішень; вмітиме створювати та підтримувати довгострокові відносини. В поєднанні з високим рівнем групової інтеграції це сприятиме зміцненню довіри серед співробітників, що, у свою чергу, сприятиме глибшій ідентифікації кожного члена з трудовим колективом. Варто підкреслити, що цей процес може відігравати важливу роль у формуванні та підтримці корпоративної культури, іміджу компанії, а також ефективно вирішити проблему утримання кадрів;

- прийняття кожним учасником відповідальності за стан справ у групі та усвідомлення своєї ролі у цьому процесі означатиме, що працівники почуватимуться серед колег комфортно і впевнено.

Тобто ініціативу в колективі підприємства можна проявляти вільно, але має бути готовність взяти на себе відповідальність. Адже у згуртованій групі панує атмосфера взаємної підтримки та уважного ставлення, що сприяє розвитку почуття приналежності та групової ідентичності серед її учасників.

Під об'єктивними ознаками ми розглядали [2, 3]:

- високі показники результатів діяльності. Завдяки тому як ефективно співробітники виконуватимуть певні процеси, поставлені завдання та функції, досягатимуть мету та цілі, ми можемо спостерігати правильність таких дій, з визначенням в подальшому прийняття управлінських рішень щодо подальшого покращення показників результативності діяльності установи;

- високий рівень трудової дисципліни. Для такої державної установи як Підприємство трудова дисципліна

є важливим елементом ефективного функціонування та успішної роботи. Дотримання встановлених правил і регламентацій забезпечить продуктивну роботу, створить сприятливий клімат і дозволить досягти високих результатів. Високий рівень трудової дисципліни забезпечить взаємоповагу між працівниками і керівним складом, сприятиме стабільності і розвитку організації;

- відсутність напруженості й конфліктності в колективі означає, що керівник установи працює вірно. Тобто, ясно і доступно визначенні функціональні обов'язки співробітників, встановлені правила поведінки в офісі.

Отже, перш за все директору та спеціалістам відділу HR в щорічний план роботи підприємства потрібно внести заходи щодо проведення системної оцінки стану СПК колективу та тримати дане питання на контролі постійно. Адже, це вжити заходів, спрямованих на зміну ситуації, знайти і усунути причину такої ситуації, щоб в майбутньому уникнути проблему, яка призвела до цього [4].

Другим питанням для колективу підприємства є залученість співробітників до обговорення важливих питань. Так, співробітникам повинна бути надана можливість брати участь у формуванні програм розвитку підприємства і вирішуванні індивідуальних завдань. Це дасть змогу кожному співробітнику відчувати свою значимість для установи і розвинути власний потенціал. Такі дії допоможуть поліпшити взаємини між керівниками та їх підлеглими.

Важливо щоб при цьому ініціатива будь-яких заходів, зміни у плані роботи чи взаємовідносин, виходили не лише від керівництва, а й від усіх співробітників. У той же час кожна людина індивідуальна, і окремі співробітники можуть соромитися (боятися) висловлювати свою думку і обговорювати індивідуальні ідеї. Тому для цієї мети ми пропонуємо представити всесвітньо відому «скриньку бажань». Це може бути проста картонна коробка з одним прорізом, де кожен співробітник, від вищого керівництва до обслуговуючого персоналу, може анонімно залишити свої побажання та пропозиції. Дані ідеї будуть в кінці кожного місяця вивчатися спеціалістами підприємства та, ті пропозиції, які реально ефективно впливатимуть на діяльність установи будуть реалізовуватися.

Кодекс корпоративної доброчесності є важливим заходом для поліпшення соціально-психологічного клімату. Створення та розробка кодексу дозволить всім співробітникам будь-якого підприємства об'єднуватися заради спільних цінностей, традицій, артефактів, місій і т.д. Це дасть змогу сформувати єдину корпоративну культуру, яка буде охоплювати усіх колег і дотримання усіх його пунктів буде обов'язковим.

Таким чином, норми корпоративної культури – це документ, в якому декларуються основні цінності, ідеї, принципи та погляди і які визначають поведінку членів команди підприємства. Цей документ стане основою для саморегулювання поведінки співробітників і їх діяльності. Одним з основних засобів формування єдиного колективу є знання і дотримання всіма членами норм Кодексу корпоративної доброчесності.

Відповідно до даного кодексу кожний працівник буде знати, яка поведінка є допустима на підприємстві, яких традицій та цінностей потрібно дотримуватися між колегами та як потрібно поводитися з відвідувачами. Завдяки цьому формується команда однодумців, які поділятимуть цінності установи.

Отже, одним із завдань корпоративної культури є також виявлення співробітників, які можуть негативно впливати на здоровий соціально-психологічний клімат у колективі.

На рисунку 2 зобразимо основні завдання Кодексу корпоративної доброчесності.

Корпоративна доброчесність — це сукупність етичних принципів, стандартів і цінностей, яких дотримується організація у своїй діяльності. Вона охоплює поведінку, рішення та практики, що сприяють чесності, відповідальності та прозорості в управлінні компанією, а також взаємодії з працівниками, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами [5].

Корпоративна доброчесність включає:

1. Етичні норми — організація повинна діяти згідно з високими моральними стандартами, забезпечуючи справедливість і чесність у всіх своїх діях.
2. Прозорість — компанія повинна забезпечувати відкритість у своїх бізнес-процесах, фінансових звітах та комунікаціях із зовнішніми та внутрішніми сторонами.
3. Відповідальність — організація має нести відповідальність за свої рішення та їх наслідки, нести етичну відповідальність перед працівниками та суспільством.
4. Справедливість — рівне ставлення до всіх співробітників і партнерів, боротьба з дискримінацією та проявами несправедливості.



Рис. 2. Завдання Кодексу корпоративної доброчесності
Джерело: сформовано авторами

Корпоративна доброчесність формує позитивний імідж організації, сприяє залученню лояльних клієнтів і партнерів, а також забезпечує здоровий моральний клімат всередині компанії, що в свою чергу підвищує ефективність її роботи.

Об'єднати трудовий колектив може не тільки спільне відзначення окремих свят, а й організація суботника прибирання пляжних, паркових територій, так як під час таких заходів залучені в процес усі співробітники і у них є одна мета. Подібні неформальні зустрічі будуть слугувати тільки більшим зближенням працівників.

Питання мотивації працівників також дуже важливим. Адже зазвичай на підприємствах мотивація співробітників складається із надбавок та доплат до посадових окладів, премій та винагород, що мають систематичний характер, включаючи заохочувальні та компенсаційні виплати, а також матеріальну допомогу. Така стратегія стимулювання праці є обґрунтованою, і більшість організацій застосовують її при нарахуванні заробітної плати [6].

У таблиці 1 запропоновано перелік святкових заходів, які можна відзначити працівникам підприємств.

Таблиця 1

Перелік святкових заходів, які варто відзначити трудовому колективу

Назва заходу	Організація заходу
Новий рік	Урочиста вечірка, ігри, новорічні подарунки співробітникам і їх дітям
День Соборності та Свободи України	Захід державного значення, участь в акції створення «Живого ланцюга» і виконання гімну України
Міжнародний жіночий день	Подарунки жіночому колективу
День пам'яті та перемоги над нацизмом	Запалити свічки за тих, хто віддав життя за свободу під час Другої світової війни; участь у міських заходах
День Незалежності України	Відвідування тематичних виставок, приурочених Незалежності України, дрес-код одягу для усіх працівників в національних традиціях
День захисників та захисниць України	Проведення тематичного вечору з акцентом на важливість самої дати й підтримці нашої армії, організація акції щодо донату для ЗСУ
День іменинника	Привітання колеги з нагоди Дня народження, вручення подарунка та організація святкового столу з частуваннями

Джерело: складено авторами

Пропонуємо впровадити нововведення в систему заохочення ініціативності персоналу підприємств шляхом використання таких мотиваційних методів, як: нагородження кращих працівників місяця, року; вручення премій, сертифікатів на екскурсії, подорожі за бездоганне виконання завдань; додатковий відпочинок тощо. Це

допоможе збільшити відданість персоналу та сприятиме створенню позитивного морально-психологічного клімату. У таблиці 2 наведено програму покращення соціально-психологічного клімату колективу як основу підвищення рівня його єдності.

У сукупності впровадження заходів поданої програми забезпечить поліпшення соціально-психологічного клімату робочої сили.

Таблиця 2

Програма покращення соціально-психологічного клімату колективу підприємства

Заходи	Характеристика	Передбачуваний результат
Систематичне проведення оцінки соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	Проведення анкетного опитування працівників та визначення соціально-психологічного рівня	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату для співробітників; підвищення згуртованості членів; лояльність персоналу до компанії; створення єдиної команди однодумців, націлену на досягнення позитивних результатів; удосконалення взаємодії між співробітниками та збільшення продуктивності праці персоналу
Збільшення рівня залученості працівників	Участь персоналу в обговоренні основних питань та проблем організації, а також проведення регулярних зустрічей з працівниками	
Розробка та впровадження Кодексу корпоративної доброчесності	Врахування потреб і бажань співробітників; формування спільних цінностей та традицій	
Удосконалення системи комунікації з працівниками	Створення групи в месенджері Rakuten Viber; запровадження щорічного звітування директора підприємства	
Організація колективного святкування заходів та знакових подій	Організація спільного відпочинку	
Нововведення в мотивацію персоналу	Введення нових методів заохочення працівників	
Впровадження тимбілдингу	Організація заходів з розвитку командної роботи	

Джерело: складено авторами

Ключовим елементом усіх запропонованих заходів є впровадження тимбілдингу – сучасного тренда для розвитку командотворення.

На сьогоднішній день трудові колективи, які продовжують працювати попри обстріли та ракетні удари, є основною підтримкою української економіки. В таких умовах критично важливо мотивувати команду до ефективної роботи. Основним сучасним інструментом для формування та розвитку командної роботи і згуртованості колективу є впровадження тимбілдингу. Його мета — сформуванню команди однодумців та покращити ефективність командної взаємодії.

Team building (з англ. – побудова команди) – спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої мають єдину мету та взаємодоповнення один одного [7].

Так, поєднання тимбілдингу та доброчесності в межах підприємницької діяльності — це абсолютно доречно і навіть корисна концепція. В умовах бізнес-середовища ці два аспекти можуть доповнювати один одного, сприяючи створенню здорової корпоративної культури, підвищенню ефективності роботи команд і підтримці високих етичних стандартів. Ось кілька причин, чому це поєднання є важливим:

1. Створення етичної корпоративної культури: тимбілдинг, як інструмент для зміцнення командної взаємодії, може бути використаний для навчання співробітників етичним стандартам і корпоративним цінностям. Доброякісна атмосфера взаємоповаги і довіри зменшує ймовірність порушення корпоративних етичних норм.

2. Підвищення відповідальності та прозорості: тимбілдинг допомагає будувати культуру відкритої комунікації та взаємної підтримки. У такій атмосфері співробітники менше схильні до маніпуляцій, порушення внутрішніх норм або інших форм недоброчесної поведінки. Тимбілдинг сприяє також розвитку комунікаційних навичок, що є важливими для створення прозорих і чесних відносин у команді.

3. Залучення до корпоративних цінностей: за допомогою тимбілдингу можна прививати цінності доброчесності, такі як чесність, відповідальність і справедливість, серед усіх членів команди. Коли ці цінності закріплюються на рівні командної взаємодії, це допомагає створити середовище, де всі працюють на загальний результат без порушень етики.

4. Підвищення ефективності та морального клімату: тимбілдинг не лише зміцнює командну динаміку, а й покращує загальну атмосферу в колективі. Коли співробітники відчувають довіру до своїх колег та керівництва, це збільшує їхню мотивацію працювати за високими стандартами етики та доброчесності. В результаті зростає продуктивність і зменшується рівень стресу та конфліктів.

5. Протидія неетичним практикам: командні заходи можуть допомогти виявляти і боротися з неетичними практиками в організації. Взаємодія в рамках тимбілдингу дозволяє виявити проблеми на ранніх етапах, і вже на етапі їх обговорення або виявлення у спільній діяльності вирішувати проблеми до того, як вони переростуть у серйозні етичні порушення.

Отже, поєднання тимбілдингу з доброчесністю в підприємницькій діяльності є не лише доречним, але й необхідним для створення ефективної, етичної та успішної організації. Це сприяє розвитку співробітників, зміцненню корпоративної культури і підтримці високих стандартів етики.

Однією з ключових функцій тимбілдингу є виявлення несумісних осіб і знаходження способів їх конструктивної взаємодії. Головним завданням тимбілдингу є об'єднання кожного працівника в єдину команду для покращення відносин всередині організації та забезпечення ефективної роботи кожної її частини. Це саме те, що найбільше страждає у трудовому колективі досліджуваної установи.

Результативне впровадження тимбілдингу лише в тому випадку, якщо він застосовується регулярно і на довгостроковій основі.

Одноразове проведення разових заходів по тимбілдингу не принесе ніяких корисних результатів організації і співробітникам. Тому до цього процесу слід підходити з великою відповідальністю, оскільки це ціла програма, яка сприяє підвищенню згуртованості колективу та покращенню соціально-психологічного клімату і взаємодії між співробітниками.

Ключовим елементом організації тимбілдингу є залучення всіх співробітників установи. Але при цьому потрібно звертати увагу, що кожний працівник має різні інтереси та вік. Тому одні і ті самі заходи тимбілдингу не можуть підходити для всіх співробітників. Найбільш ефективними будуть ті заходи тимбілдингу, у яких братимуть участь від семи до десяти осіб.

Також хочемо зазначити, що не варто заходи тимбілдингу робити примусовими. Наприклад, коли начальник відділу ставить перед фактом своїх підлеглих щодо участі у таких заходах, аргументуючи це тим, що якщо працівник не візьме участь, то його залишать премії чи не нададуть відпустку тоді, коли буде потрібно. Адже заходи тимбілдингу мають бути спрямовані не лише на найбільше залучення працівників в цей процес, але і на забезпечення ефективності, яка полягає в підвищенні згуртованості, командотворенні персоналу.

Тому, в подібному заході, повинні брати участь тільки ті співробітники, які дійсно прагнуть до цього. Ще один нюанс, який може виникнути, це якщо вище керівництво відокремлює себе від основних груп персоналу, то будь-які заходи по формуванню команди будуть неефективними.

Отже, перш за все відділ HR підприємства має провести опитування на тему інтересу персоналу до конкретної події.

Тільки при безпосередньому врахуванні цих факторів в майбутньому можна буде розробляти заходи по згуртуванню команди. Узагальнюючи вищенаведене, на рисунку 3 покажемо основні правила ефективного впровадження тимбілдингу.

Для розроблення тимбілдингових заходів для підприємства, ми пропонуємо поєднувати різні його види, адже, лише так можна досягти ефективного його впровадження. Так як сьогодні – це важкі часи як і для працівників, так і для установи в цілому.

Військовий стан та агресія з боку росії спонукають до таких заходів тимбілдингу, які будуть нагадувати співробітникам, що вони не залишаються на самоті з проблемами, забезпечуватимуть їх емоційну стійкість, допомагатимуть працівникам цікаво проводити час.

Саме тому пропонуємо заходи тимбілдингу організовувати в онлайн та офлайн форматі.



Рис. 3. Основні правила ефективного впровадження тимбілдингу
Джерело: сформовано авторами

Ми хочемо звернути увагу на п'ять основних переваг від впровадження командотворчих заходів (табл. 3).

Таблиця 3

Переваги впровадження тимбілдингу для підприємств

Позитивні аспекти	Ефективність впровадження	Недоліки
Поліпшення взаємодії між співробітниками	Участь у різноманітних активностях дозволяє учасникам команди розкрити свої особистості з різних боків. Це допомагає працівникам краще розуміти один одного і ефективніше вирішувати проблеми в комунікації. Завдяки цьому команда зможе зменшити ризик непорозумінь і покращити співпрацю між членами колективу	Окремі особи можуть відчувати себе аутсайдером, гіршим ніж інші
Збільшення продуктивності команди	Зміцнюючи зв'язки між собою, співробітники зможуть набагато швидше справлятися з завданнями та легко знаходити спільну мову	Деякі члени команди відчують себе «чужими» або «не в своїй тарілці»
Збільшення мотивації та зменшення рівня стресу	Завдяки різноманітним активностям, команда матиме можливість розслабитися в колі колег і зменшити напругу навіть під час робочого дня. Як результат, знижується рівень стресу, а мотивація значно зростає	Якщо співробітників змусили брати участь у заходах тимбілдингу, це може викликати конфлікти з їхніми керівниками
Економія часу та грошей	Проводячи заходи онлайн, економиться як час, так і кошти, які зазвичай витрачаються на особисті зустрічі. Зекономивши багато часу та грошей, ви зможете спрямувати ці ресурси на інші важливі аспекти підтримки команди, при цьому досягнувши того ж результату, що й на традиційних тимбілдингах	Не всі співробітники уміють працювати з комп'ютерною технікою і тому вважають не доречним проведення будь-яких заходів
Удосконалення корпоративної культури	Збільшуючи рівень залученості учасників команди, одночасно поліпшується корпоративна культура компанії. Це створює більш комфортну атмосферу в колективі, і все більше працівників почуваються частиною команди	Невсі співробітники усвідомлюють важливість командних змагань, тому ставляться до них байдуже і не орієнтовані на досягнення результату

Джерело: складено авторами

Отже, впровадження тимбілдингових заходів для працівників підприємств – це підтримка співробітників у нестабільні часи та їх повернення до роботи з новими силами.

Командотворчі заходи можуть розроблятися як окремими працівниками підприємства, так й силами сторонньої організації [8]. Організовуючи віртуальні тимбілдинги, можна значно покращити як продуктивність роботи команди, так і психічне здоров'я кожного її члена. Це відмінні заходи, які сприяють покращенню загального стану колективу. Завдяки перевагам, які вони забезпечують як у плані підвищення ефективності, так і в якості життя команди, такі заходи можуть стати необхідним ковтоком свіжого повітря для працівників підприємств.

Онлайн-робота не є чимось новим, але наразі вона, без сумніву, стала більш популярною, ніж коли-небудь раніше, адже тривоги, ракетні обстріли, відключення світла – це все те, що змушує співробітників працювати з дому. Віртуальні тимбілдинги можуть зменшити напругу серед членів команди, коли вони стикаються з новим досвідом, який для більшості з них є незвичним.

На рисунку 4 зобразимо перелік тимбілдингових заходів, які можливо проводити онлайн.

Віртуальні кімнати відпочинку

- Small talk'и та періодичні зустрічі за кавою сприятимуть покращенню взаємин в колективі та позитивно впливатимуть на ментальне здоров'я працівників. Віртуальні брейк-руми – це спосіб відтворити такий вид відпочинку, де кожен зможе розслабитися та поспілкуватися з колегами на різні теми під час перерв на роботі.

Обмін щоденними "сторіз"

- Запропонувати працівникам створити канал, де можна надсилати повідомлення, що не стосуються роботи, і завести звичку створювати щоденний тред зі світлинами за певною темою. Наприклад, в один день можна створити тред з фотками з домашніми улюбленими, а в інший день – з ранковою кавою.

Онлайн заняття спортом

- Доволі часто саме ті, хто працюють дистанційно, займаються спортом найменше. Чому би не змінити це за допомогою спільних занять? Це не лише зближить команду, але і позитивно вплине на здоров'я усіх її членів. Підібрати відео YouTube, де показують різні спортивні вправи та займатися з ним або разом.

Онлайн майстер-класи

- Пропонувати команді час від часу відвідати майстер-класи, де вони можуть дізнатися більше про нові речі – від в'язання до приготування суши. Звісно, краще обговорити майстер-класи заздалегідь та разом обрати тематику, адже якщо нею ніхто не буде зацікавлений, то і відвідуваність буде низькою.

Книжковий клуб

- Обрати одну книжку на прочитання, задати дедлайн та зустрітися через деякий час, аби її обговорити та поставити запитання стосовно сюжету книги та інших деталей, пов'язаних з книгою. На таких зустрічах можливо обговорювати не лише книги, але і цілі жанри та авторів.

Квізи

- Квіз – це швидкі опитування на певну тему. Суть гри полягає в тому, аби набрати найбільшу кількість правильних відповідей на запитання. Тем – безліч, від улюблених ігор до географії. Це не лише весело, але й підтримує здоровий дух суперництва в команді!

Відкритий мікрофон

- Це чудова можливість для співробітників поділитися своїми вміннями та талантами. Поставте часові обмеження на кожен виступ та дозвольте колегам відкритися на повну. Це може бути будь-що – жарти, поезія, історії, фокуси тощо. Такий вечір дозволить кожному члену команди показати себе з нової сторони та трошки покреативити.

Рис. 4. Перелік тимбілдингових онлайн-заходів

Джерело: сформовано авторами

Впровадження онлайн-тимбілдингу для колективу дасть змогу [9]:

- створити в колективі відчуття єдності через спільне виконання співробітниками складних завдань;
- замість духу конкуренції важливо сприяти згуртуванню співробітників, що зазвичай досягається через спільну діяльність або командні ігри;
- сприяти розвитку в колективі довіри та взаєморозуміння через спільне проведення часу;
- зміцнити довіру до керівництва, оскільки директор бере участь у тимбілдингу на рівних з іншими членами команди.

За доцільне також вважаємо розробити, як приклад, серію тимбілдингових офлайн-заходів для підприємств.

Перевагами впровадження таких заходів будуть: особистий контакт, розмаїття активностей, поліпшення взаємодії та довіри, якісний нетворкінг, вищий рівень зосередженості та залученості.

Разом з тим директору підприємств потрібно буде звернути увагу на те, що заходи офлайн потребують більше коштів на їх організацію; у випадку подорожей, буде втрата особистого часу працівників; можливість

відсутності деяких учасників через поточні обставини; обмеження гнучкість у графіку роботи співробітників.

Але якщо компанія буде комплексно підходити до організації якісного відпочинку своїх фахівців, то це точно принесе свої результати у вигляді підвищення ефективності роботи та рівня задоволеності кожного співробітника.

У таблиці 4 наведемо перелік пропонованої програми тимбілдингу у режимі офлайн для впровадження на підприємствах.

Таблиця 4

Програма тимбілдингу у режимі офлайн

Вид тимбілдингу	Назва заходу	Опис
Соціальний тимбілдинг	Донорство крові	Регулярна участь у донорських акціях. Донорство сприяє запобіганню дефіциту крові для переливань і допомагає врятувати життя як військовим, так і цивільним особам.
	Підтримка фронту	Важко уявити компанію, яка залишається осторонь потреб фронту. Збори на ЗСУ стали невід'ємною частиною діяльності українського бізнесу. Співробітники долучатимуться до плетіння маскувальних сіток або виготовлення окопних свічок; кожен відділ підготує свій стенд з частуванням, майстер-класами та розвагами для організації ярмарку для збору коштів нашим захисникам і захисницям.
Тимбілдинг в офісі	Творчий майстер-клас з живопису або графіті	Спільний урок живопису принесе співробітникам безліч позитивних емоцій і допоможе розкрити їх творчі таланти. Це відмінний спосіб зняти стрес після робочих буднів та отримати заряд позитивних емоцій. Запропонувати працівникам майстер-клас з малювання фарбами. Під час малювання у співробітників розвивається креативне мислення, що допомагає знаходити нестандартні рішення для досягнення бажаних результатів у роботі. Крім того, можна організувати урок з вуличного графіті, що стане чудовим вибором для тимбілдингу. Співробітники матимуть можливість створити щось оригінальне разом.
	Обговорення на дискусійному форумі під час обіду	Під час обіду співробітники розбиваються на невеликі групи, не беручи у своє коло «чужих». Пропонуємо змінити цю ситуацію. Розбити співробітників на 2 і більше груп. Щоб все було по-чесному, запропонувати жеребкування. Ті, хто витягне папірця з номером 1, будуть їсти за одним столом, ті, хто отримає номер 2 – за іншим. Щоб раптом не виникло незручного мовчання, запропонувати колегам обговорити ту чи іншу тему особистого або робочого характеру. Отже, співробітники не лише зможуть краще познайомитися між собою, а й отримають багато нової інформації, особливо якщо тема обговорення буде пов'язана з роботою.
Тимбілдинг на природі	Проведення виїзного корпоративу	Працівникам необхідне перезавантаження, новий заряд енергії та позитивних емоцій. Ідеальним місцем для цього є гори, які надихають, очищають думки, відновлюють сили та підвищують настрій. Під час поїздки запропонувати співробітникам відвідати екскурсії, організувати походи в гори тощо

Джерело: складено авторами

Пропонуючи дану програму тимбілдингових заходів, ми маємо на меті зміцнити команду будь-якого українського підприємства, посилити емпатію співробітників й акцентувати їх увагу на викликах, які є і можуть бути. Варто донести до працівників те, що не потрібно вигадувати штучні приводи для їх об'єднання, адже, саме зараз потрібно згуртуватися для допомоги один одному та для ефективної діяльності установи.

Реалізуючи пропоновані заходи команда може досягнути наступного [10]:

- посилення довіри та взаєморозуміння в колективі;
- удосконалення комунікаційних навичок;
- збільшення рівня мотивації;
- відчуття єдності в досягненні мети;
- сприяння розвитку творчого мислення;
- можливість виявити «несумісних» учасників команди.

Впровадження даних командотворчих заходів допоможе покращити комунікацію у колективі підприємств, створити почуття єдності колективу, організованості, згуртованості. Тимбілдинг сприятиме визначенню спільної мети та об'єднанню працівників для досягнення бажаного результату. Позитивна атмосфера, єдність цілей та взаємна підтримка підвищують мотивацію співробітників установи.

Таким чином, основою командотворення на підприємствах можуть бути запропоновані тимбілдингові заходи в онлайн та офлайн режимах. Проведення тимбілдингу онлайн зумовлено військовим станом та різними ситуаціями, які він може спричинити. У рамках звичайного тимбілдингу нами запропоновано проведення заходів за соціальною тематикою, в офісі, на природі. Кожен тип тимбілдингу є надзвичайно ефективним, оскільки будь-

яка спільна діяльність колективу, яка не пов'язана безпосередньо з роботою, позитивно впливає на взаємини між його членами.

Висновки та подальші перспективи. Запропоновані тимблдингові заходи в онлайн та офлайн форматах є ефективним інструментом формування згуртованої команди, підвищення рівня довіри, емоційного інтелекту, комунікаційної ефективності та загальної мотивації персоналу. В умовах сучасних викликів, спричинених війною, гібридною зайнятістю та психологічним виснаженням, корпоративні ініціативи, спрямовані на формування атмосфери взаємної підтримки, є не просто бажаними, а критично необхідними. Особлива увага має приділятися соціальній складовій заходів, їхній інклюзивності та адаптації до потреб і запитів працівників. Впровадження командотворчих активностей сприяє не лише зміцненню корпоративної культури, а й створює сприятливе середовище для формування корпоративної доброчесності.

У подальшому доцільно зосередити увагу на:

- емпіричній оцінці впливу конкретних тимблдингових заходів на рівень залученості працівників;
- вивченні зв'язку між тимблдингом та корпоративною доброчесністю в динаміці (через опитування, глибинні інтерв'ю тощо);
- аналізі інструментів оцінювання ефективності тимблдингу в бізнес-середовищі;
- дослідженні ролі лідерства та HR-функцій у формуванні культури співпраці;
- розробці типології тимблдингових заходів для різних секторів економіки (приватний, публічний, громадський тощо);
- вивченні потенціалу тимблдингу як інструменту превенції професійного вигорання та зміцнення організаційної стійкості.

Література

1. Зудова А. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. 344 с.
2. Кличковський С. О. Програма розвитку навичок міжособистісної взаємодії в контексті покращення психологічного клімату групи: збірник наукових праць. 2019. Том 1. №. 53. С. 68-74.
3. Чайка Г. Л. Ефективність в управлінні: навчальний посібник. Київ: Знання, 2018. 334 с.
4. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 1(06). С. 24-31.
5. Христинченко Є. О. Функції корпоративної доброчесності персоналу митної служби України: правові аспекти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Том 4. № 87. С. 353-358.
6. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 16. Вип. 3 (37). С. 78-85.
7. Ярмолук Л. І., Хлуп'янець Д. І., Яблонська І. В. Тимблдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 152-156.
8. Халахур, Ю. Тимблдинг як метод управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71>
9. Куряча Н. В. Тимблдинг на підприємстві: сутність і призначення. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 79. С. 114–118.
10. Нікіфорова Н.О., Білоконь Я.В. Тимблдинг як основа ефективного розвитку колективу. *Економічний простір*. 2012. № 59. С. 218–225.

References

1. Zudova A. Yu., Kotelevska A. V. (2017) Formuvannia spryiatlyvoho sotsialno-psykholohichnoho klimatu trudovoho kolektyvu pidpriemstva [Formation of a favorable socio-psychological climate of the labor collective of the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. No 20. 344 p.
2. Klychkovskiy S. O. (2019) Prohrama rozvytku navychok mizhosobystisnoi vzaiemodii v konteksti pokrashchennia psykholohichnoho klimatu hrupy [Program for the development of interpersonal interaction skills in the context of improving the psychological climate of the group]: zbirnyk naukovykh prats. Vol 1. No. 53. pp. 68-74.
3. Chaika H. L. (2018) Efektyvnist v upravlinni [Effectiveness in management]: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Znannia. 334 p.
4. Bazaliiska N., Mykytiuk S. (2017) Udoskonalennia sotsialno-psykholohichnoho klimatu na promyslovomu pidpriemstvi [Improving the socio-psychological climate at an industrial enterprise]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. No 1(06). pp. 24-31.
5. Khrystynchenko Ye. O. (2025) Funktsii korporativnoi dobrochesnosti personalu mytnoi sluzhby Ukrainy: pravovi aspekty [Functions of corporate integrity of personnel of the customs service of Ukraine: legal aspects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*. 2025. Vol 4. No 87. pp. 353-358.
6. Tserkovna A. V., Kharlamova V. V. (2019) Vykorystannia sotsialno-psykholohichnykh metodiv upravlinnia personalom [The use of socio-psychological methods of personnel management]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia*

i praktyka upravlinnia. Vol 16. No. 3 (37). pp. 78-85.

7. Yarmoliuk L. I., Khlupianets D. I., Yablonska I. V. (2020) Timbilydnyh yak odyz iz efektyvnykh metodiv upravlinnia personalom [Teambuilding as one of the effective methods of personnel management]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. No. 3 (20). pp. 152-156.

8. Khalakhur, Yu. (2024) Timbilydnyh yak metod upravlinnia personalom pidpriemstva [Teambuilding as a method of personnel management of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*. No 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71>

9. Kuriacha N. V. (2023) Tymbilydnyh na pidpriemstvi: sutnist i pryznachennia [Teambuilding at the enterprise: essence and purpose]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. No 79. pp. 114–118.

10. Nikiforova N.O., Bilokon Ya.V. (2012) Timbilydnyh yak osnova efektyvnoho rozvytku kolektyvu [Teambuilding as a basis for effective team development]. *Ekonomichniy prostir*. No 59. pp. 218–225.