

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Тімбілдинг в управлінні розвитком персоналу підприємства»

(за матеріалами ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ, м.Київ)

Студентки 4 курсу 11 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
персоналу» першого
бакалаврського рівня

Козубенко Анни
Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук Ірина
Павлівна

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук Ірина
Павлівна

Київ 2022

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи на тему:

«Тімбілдинг в управлінні розвитком персоналу підприємства»

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Випускна кваліфікаційна робота містить 38 сторінок комп'ютерного тексту, в т.ч. 8 таблиць, 13 рисунків та 28 використаних джерел. Робота містить також 2 додатків, викладених на 9 сторінках.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження і надання рекомендацій, щодо впровадження тімбілдингу в управління розвитком персоналу організації.

За рахунок зазначеної мети було визначено перелік завдань:

- провести дослідження сутності і характеристики впровадження тімбілдингу в управлінні розвитком персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ;
- провести аналіз впровадження тімбілдингу в управлінні розвитком персоналу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ;
- надати рекомендації, щодо вдосконалення тімбілдингу в управлінні розвитком персоналу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ.

Об'єктом дослідження є персонал ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ, що функціонує у м.Києві.

Предметом дослідження є методичні і практичні аспекти впровадження тімбілдингу в управлінні розвитком персоналу на підприємстві.

Одержані результати можуть бути впроваджені в практику управління персоналом досліджуваного нами підприємства на найближчу перспективу.

Роки виконання роботи – 2021 – 2022 р.

Рік захисту роботи – 2022 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Тімбілдинг в управлінні розвитком персоналу підприємства» (за матеріалами ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вирішенню теоретичних та методичних проблем застосування технології тімбілдингу в управлінні розвитком персоналу.

У теоретичному розділі досліджено що сутність поняття «тімбілдинг» полягає у наборі заходів, щодо колективного вирішення завдань суб'єктів господарювання і стрімкого досягнення їх цілей. В ході наданої характеристики, було також досліджено основні переваги і недоліки впровадження тімбілдингу в діяльність організацій.

За результатами дослідження в роботі розроблено заходи з розвитку управління персоналом підприємства та виконано прогностичну оцінку ефективності управління з використанням механізмів реалізації тімбілдингу організації.

Ключові слова: управління, персонал, тімбілдинг, підприємство, персонал.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Teambuilding in the management of the personnel development at enterprise»

(based on the materials of the INNOVATION DEVELOPMENT FUND)

The final qualifying paper is devoted to solving theoretical and organizational problems related to innovations in providing team building and personnel development management.

In the theoretical section it is investigated that the essence of the concept of «team building» is a set of measures for the collective solution of problems of economic entities and the rapid achievement of their goals. In the course of the given characteristic, the main advantages and disadvantages of introduction of team building in activity of the organizations were investigated also.

According to the results of the research, the measures for the development of personnel management of the enterprise are developed and the forecast estimation of efficiency of management with use of mechanisms of realization of team building of the organization is executed.

Key words: management, personnel, team building, enterprise, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТІМБІЛДИНГУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	5
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ТІМБІЛДИНГУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ»	14
2.1.Організаційно-економічна характеристика ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ	14
2.2.Оцінка ролі та впливу тімбілдингу на управління розвитком персоналу підприємства.....	20
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ТІМБІЛДИНГУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ	28
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43
ДОДАТКИ	47

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність роботи будь-якої вітчизняної організації в складних економічних умовах сьогодення напряму залежить від кадрової політики. Більшість управлінців і керівників намагається сформувати єдиний механізм взаємодії працівників, аби забезпечити злагодженість у роботі і досягнення цілей організації. В умовах пандемії керівники намагаються реалізовувати антикризові стратегії, нарощувати обсяги збуту товарів і послуг, знаходити нових партнерів по роботі, проте забувають про управління персоналом у власних організаціях. Зокрема налагоджена система управління персоналом допомагає вітчизняним організаціям протидіяти важким економічним умовам і виводити суб'єкт господарювання на новий рівень розвитку. Досягнути ефективності менеджменту можливо завдяки тимбілдингу. Дане поняття при належній організації надає змогу налагоджувати взаємовідносини на мікрорівні організації, покращувати взаємодію всього колективу організацій, а також допомагає покращувати продуктивність праці і є фундаментальною складовою розвитку будь-якого підприємства чи організації.

Проблематика організації тимбілдингу в діяльності підприємств і організацій полягає у тому що керівники зацікавлені у наймі висококваліфікованих працівників, що допоможуть організації розвиватись. Звичайно це ключовий фактор в управлінні суб'єктом господарювання і організації роботи, проте управлінці нехтують побудовою команди всередині колективу і налаштуванням працівників до спільного виконання цілей і завдань підприємства.

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблематиці впровадження тимбілдингу в управлінні і розвитку організацій присвятили власні дослідження низка науковців і вчених, зокрема: К.С.Калинець [1] і Є.У.Маковоз [2], що займались дослідженнями сутності і поняття тимбілдингу в організації діяльності суб'єктів господарювання, О.В.Морозов

[3] і О.Л.Нікіфорова [4], які зазначали основні принципи і методи впровадження тимбілдингу в управлінні персоналом, О.А.Гавриш [5] і А.П. Аніщенко [6] характеризують тимбілдинг як передумову забезпечення кадрової політики в діяльності організацій.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо впровадження тимбілдингу в управління розвитком персоналу організації.

Задля досягнення зазначеної мети було визначено перелік **завдань**:

- провести дослідження сутності і характеристики впровадження тимбілдингу в управлінні розвитком персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ;
- провести аналіз впровадження тимбілдингу в управлінні розвитком персоналу на підприємстві;
- надати рекомендації, щодо вдосконалення тимбілдингу в управлінні розвитком персоналу.

Об'єктом дослідження є персонал ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ, що функціонує у м.Києві.

Предметом дослідження є методичні і практичні аспекти впровадження тимбілдингу в управлінні розвитком персоналу на підприємстві.

Методами дослідження, що використовувались у випускній кваліфікаційній роботі бакалавра є: статистичний метод, аналітичний метод, бібліографічний метод.

Практичне значення роботи. Результати проведеного дослідження допоможуть підприємству сформувати ефективну систему тимбілдингу в управлінні розвитком персоналу.

Основний текст роботи становить 38 сторінок, в т.ч. 8 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел містить 28 джерел, також 2 додатків, викладених на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ І ХАРАКТЕРИСТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ТІМБІЛДІНГУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Вітчизняні управлінці концентрують власну увагу на фінансово-економічному результаті діяльності організацій, а також на розвитку конкурентних переваг, ігноруючи становлення «менеджменту» в роботі з персоналом. Вдаючись до пошуку і реалізації ефективного механізму взаємодії з персоналом, більшість керівників використовують тимбілдинг в управлінні кадрами. Безсумнівно тимбілдинг є універсальним інструментом, що забезпечує розвиток не лише персоналу, а і організації в цілому.

На сьогоднішній день ключова задача при організації тимбілдингу персоналу полягає в [7]: розкритті кадрового потенціалу і реалізації якостей кожного працівника; формуванні системи колективізму і спільного вирішення поставлених завдань; синергії в роботі всіх ланок організаційної структури суб'єкта господарювання.

Доволі цікавим визнано факт, що поняттю «тимбілдинг» присвячується значна увага в діяльності міжнародного бізнесу. В свою чергу в діяльності підприємств і організацій США організація тимбілдингу є першочерговим заходом при здійсненні підприємницької діяльності. Проводячи дослідження сутності і характеристики поняття «тимбілдинг» варто зазначити, що з англійської мови воно перекладається як «побудова команди». Спрямовуючи дану характеристику в бізнес-середовище, варто провести дослідження праць і тверджень дослідників щодо даного поняття.

Для проведення більш поглибленого дослідження в контексті обраної тематики, варто сформулювати перелік головних визначень поняття «тимбілдинг» у табл.1.1.

Продовжуючи дослідження сутності поняття «тимбілдинг», варто звернути увагу на думку М.Ісхакова який зазначав, що тимбілдинг являє собою перелік заходів, які спрямовуються на забезпечення «робочої»

атмосфери в колективі, яка сприятиме реалізації поставлених цілей суб'єкта господарювання [12].

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «тімбілдинг»

и	Визначення
Ленська І.Ю.	Тімбілдинг – це перелік інструментів і підходів щодо підвищення ефективності роботи команди над спільним завданням або дорученням
Приймак В.М.	Тімбілдинг являє собою перспективну модель корпоративного менеджменту, що є вагомим інструментом управління персоналом, оскільки в її основі задіяні розвиток ефективної команди, що сприяє досягненню цілей організації.
Макарчук Н.О.	Тімбілдинг є поняттям, що дозволяє сформувати певні аспекти роботи з колективом, розвивати командний дух, формує можливість виявляти і реалізовувати особистісний потенціал співробітників, дозволяє унеможливити появу конфліктів між працівниками
Сазонова Т.О.	Тімбілдинг – являє собою основу високопрофесійної, висококваліфікованої, згуртованої команди, що налаштована на досягнення організаційної мети з найменшими фінансовими, організаційними, психологічними витратами

Джерела: [8, 9, 10, 11]

Тоді як світовий дослідник Г.Дюрей характеризував поняття «тімбілдинг» як інструмент організації і управління персоналом, що націлений на формування ефективної команди [13].

Вітчизняний дослідник В.Авдієв визначав «тімбілдинг» як перелік заходів, що покладені на сформовану команду працівників, які зацікавлені у досягненні мети підприємства [14].

Вважається за необхідне доповнити вищевикладені визначення, власним твердженням щодо поняття «тімбілдинг», оскільки в сучасному бізнес-середовищі він може характеризуватись сукупністю заходів та інструментів колективного виконання поставлених завдань організації, на взаємовигідних умовах «результат для організації – результат для працівника».

Продовжуючи дослідження сутності і характеристики впровадження тімбілдингу в управлінні розвитком персоналу, варто звернути увагу на

перелік цілей, які досягаються завдяки даному поняттю, зобразимо їх на рис.1.1.

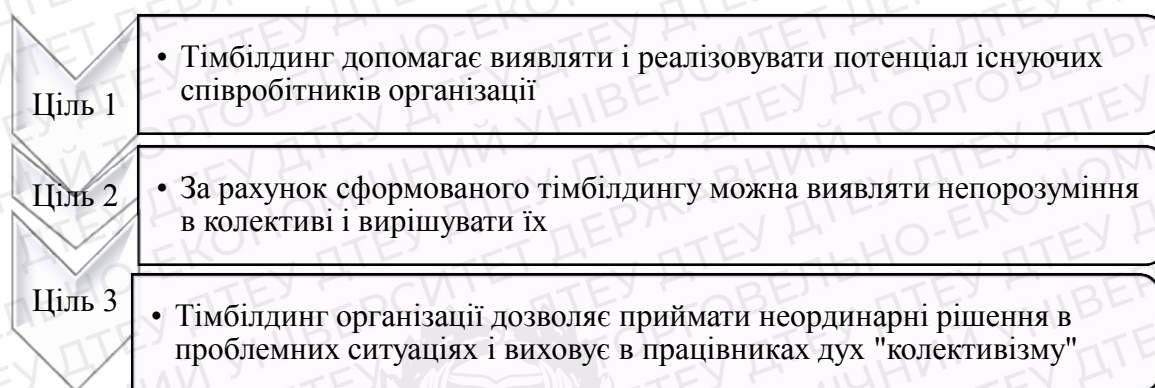


Рис.1.1 Цілі впровадження тімбілдингу в діяльності організації

Джерело: [15]

Вищезазначений перелік цілей є сталим і в сучасному бізнес-середовищі, його варто доповнити наступними складовими:

- тімбілдинг дозволяє працівникам емоційно і психологічно зменшувати власні навантаження, оскільки виконання завдань лежить на всій команді;
- співпраця членів колективу організації сприяє зменшенню конфліктних ситуацій і знижує ризики появи трудового «буллінгу»;
- організація розвивається і разом з нею розвивається персонал, що може виконувати більшу кількість завдань, завдяки тімбілдингу і колективному підходу.

Фундаментальними засадами впровадження тімбілдингу в діяльності організації є дотримання трьох стратегічних етапів, які зобразимо на рис.1.2.

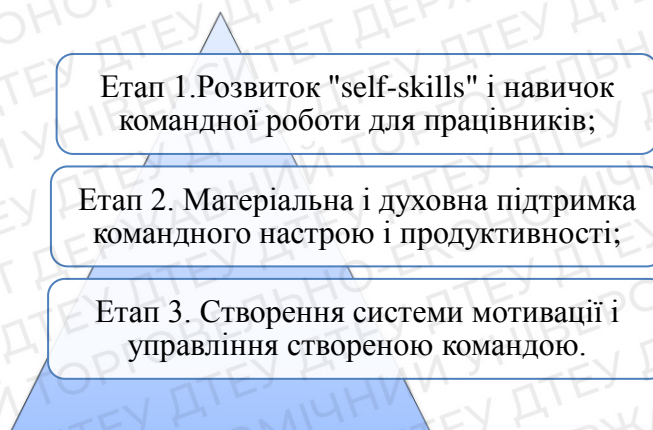


Рис.1.2 Стратегічні етапи тимбілдингу в діяльності організації

Джерело: [16]

На сьогоднішній день тимбілдинг значним чином має вплив на управління командою і персоналом в цілому, характеризується дане управління наступними складовими [17]:

1.Тимбілдинг має вплив на комунікаційну діяльність команди, у працівників з'являються додаткові обов'язки перед сформованою командою, а також розвиваються нові взаємини всередині команди, що призводить до розвитку діяльності.

2.Тимбілдинг забезпечує розподіл ролей під час виконання завдань організації, ці ролі усвідомлюються працівниками, а разом з ними усвідомлюються повноваження і обов'язки кожного працівника перед іншими учасниками команди.

3.При впровадженні системи тимбілдингу в діяльність організації зростає упевненість всіх працівників команди. Кожен учасник розуміє свою відповідальність і незамінність, що дозволяє виражати власні підходи і креативи у вирішенні поставлених задач.

4.Тимбілдинг має вплив на розвиток нових навичок працівників, що підвищують не лише кваліфікацію, а і допомагають організації розвиватись, тим самим поліпшуючи умови праці існуючих працівників і уникаючи плинності кадрів.

5.За рахунок командної роботи і налагодженого тимбілдингу збільшується продуктивність роботи і кількість виконаних завдань і досягнутих цілей в періоді.

Оскільки процес тимбілдингу займає провідну роль в управлінні розвитком персоналу, доцільно сформувавши схематичний перелік компонентів і ефект від їх взаємодії на рис.1.3.

Досліджуючи тренди стратегічного розвитку суб'єктів господарювання і управління персоналом, варто сконцентрувати увагу на діджиталізації бізнес-процесів і автоматизації роботи в команді. Зазвичай команда

забезпечена необхідними технічними засобами, інструментами комунікацій, а також ІТ-продуктами.

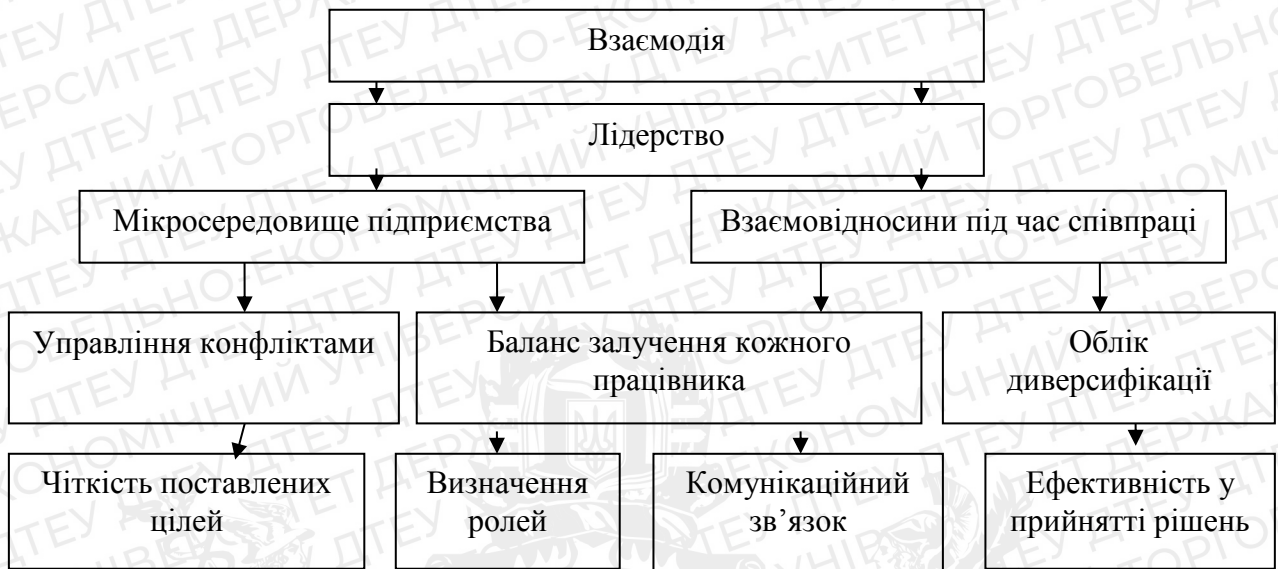


Рис.1.3 Функціональна складова «тімбілдингу» в управлінні розвитком підприємства

Джерело: складено автором на основі власних теоретичних узагальнень

Ефективність управління розвитком персоналу за рахунок впровадження методик тімбілдингу доведена на практиці міжнародними організаціями і підприємствами, звичайно кожна методика становлення менеджменту може бути непередбачуваною, оскільки всі працівники є по-своєму різними, тоді доцільним постає питання щодо характеристики переваг і недоліків використання тімбілдингу на практиці діяльності вітчизняних організацій, їх перелік відобразимо у табл.1.2.

Для того, щоб знизити шанси появи недоліків в тімбілдингу, необхідно створювати єдині механізми співпраці в ланках «працівник – працівник», «працівник – управлінець», «команда – керівник». Завдання на досягнення згуртованості команди і підтримки колективного духу працівників полягає на керівника, який повинен впроваджувати системи заохочень, мотивації і бонусні програми для команд.

На сьогоднішній день існує чимало заходів для побудови системи тімбілдингу, що сприятиме розвитку персоналу і організації в цілому, до

основних інструментів можна віднести: розподіл обов'язків між працівниками, зміна місця роботи, вебінари, тренінги, колективні заходи, конкурси, робочі квести, соціальні заходи для підтримки працівників організації.

Таблиця 1.2

Переваги і недоліки використання тимблдингу в управлінні розвитком персоналу вітчизняних організацій

Характеристика переваги	Характеристика недоліку
1.Співробітники емоційно і психологічно розвантажуються, виконання завдань розподіляється на всю команду;	1.Під час робочого процесу виникає занадто багато конфліктних ситуацій, які без допомоги управлінця неможливо вирішити;
2.Команда замотивована спільними цілями і знає свої обов'язки;	2.У деяких членів команди знижується самооцінка, оскільки не всі є високоефективними «співробітниками» команди;
3.Учасники команди організації формують сприятливий психологічний клімат в колективі;	3.Тімблдинг може супроводжуватись організацією і роботою в позаробочий час, що не завжди є вигідним для учасників;
4.Всі працівники функціонують в атмосфері взаємної підтримки і допомоги один одному;	4.Не всі учасники команди розуміють колективний підхід у виконанні поставлених завдань, а тому іноді можуть відокремлюватись від спільних обговорень і брати на себе відповідальність у виконанні значної частини завдання, що не завжди призводить до результату;
5.Збільшується кількість виконуваних завдань і цілей організації, покладених на команду.	5.Постійний тимблдинг на підприємстві може не лише розвивати навички, а і знижувати мотивацію «якісних» працівників, для яких прояв «себе» як індивіда є складовою побудови кар'єри.

Джерело: [17]

Проте базисним є процес формування тимблдингу, він полягає у визначенні цілей організації, формуванні ряду завдань, що буде покладено на команду чи команди, створенні бюджетів для даної системи.

Досліджуючи світові тенденції впливу на процес управління персоналом, варто сформулювати рис.1.4, на якому відобразимо нові напрями тимблдингу.

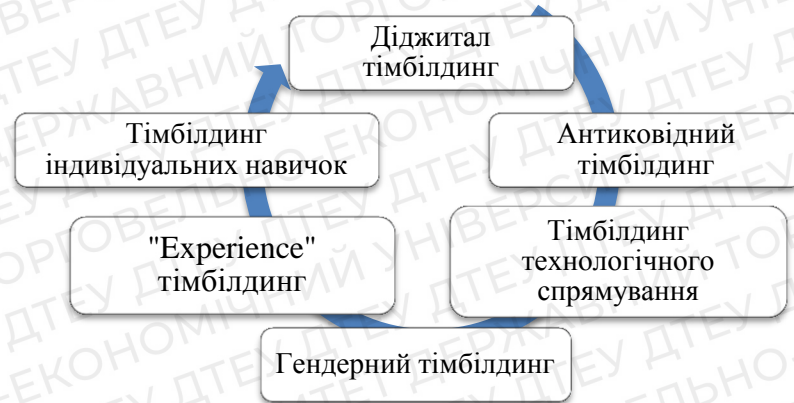


Рис.1.4. Нові напрями тимбілдингу, що сформувались в сучасних умовах

Джерело: складено автором на основі власних узагальнень

Досліджуючи сучасні методичні аспекти впровадження тимбілдингу в управлінні розвитком персоналу організацій, варто зазначити, що він повинен бути перш-за все орієнтований на працівника, оскільки без задоволеності кожного учасника команди неможливо досягнути виконання поставлених завдань. Сформуємо перелік методичних кроків, під час організації тимбілдингу в умовах сьогодення:

1.Формулювання завдань тимбілдингу і пояснень до них. Даний крок характеризується тим, що недостатньо встановити перелік задач для команди і почати їх виконувати, управлінці повинні надати роз'яснення щодо можливих шляхів вирішення, наявних ризиків під час виконання і можливих «форс-мажорів».

2.Відданість і серйозність процесу впровадження тимбілдингу. Процес тимбілдингу є досить серйозним в управлінні персоналом, всі заходи його становлення необхідно зважено підбирати, оскільки неправильно побудований механізм не лише знизить виконання завдань організації, а і призупинить її розвиток в подальшому.

3.Надання можливостей виконання нових ролей і обов'язків учасниками команди. Досить важлива складова впровадження тимбілдингу в організації, оскільки дозволяє кожному учаснику команди проявити себе «по-

новому». Якщо нові ролі учасників команди не суперечать інтересам завдання і діяльності організації, їх необхідно надавати.

4.Пліч-о-пліч у досягненні цілей. Тімбілдинг насамперед дозволяє розподілити навантаження між працівниками і винайти нові підходи у досягненні цілей, але для цього працівники повинні бути згуртовані і в них має бути уявлення про підтримку. Кожен учасник повинен підтримувати один одного у процесі колективного вирішення завдань і поставлених цілей. Для цього керівник, чи управлінець повинен налагодити ефективну комунікацію і знизити шанси виникнення конфліктних ситуацій в організації.

Отже, у ході проведеного дослідження можна стверджувати, що поняття «тімбілдинг» є необхідним інструментом в управлінні персоналом організацій, що забезпечує розвиток. Даний процес здатний допомогти вирішити проблемні завдання організацій, налагодити систему менеджменту в цілому і сформуванню новий потенціал в існуючих працівників.

У даному розділі було встановлено, що сутність поняття «тімбілдинг» полягає у наборі заходів щодо колективного вирішення завдань суб'єктів господарювання і стрімкого досягнення їх цілей. В ході наданої характеристики було також досліджено основні переваги і недоліки впровадження тімбілдингу в діяльність організацій. Для раціонального управління персоналом в сучасних умовах управлінням необхідно звернути увагу на визначені нові напрями тімбілдингу, а також на методичний підхід формування високопродуктивної команди, яка забезпечить розвиток не лише персоналу, а й організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТІМБІЛДІНГУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

Організація «Фонд розвитку інновацій» (скорочено «Фонд розвитку інновацій») була створена в 2018 році за ініціативою Кабінету Міністрів України. Дана організація є державною власністю. Основним видом діяльності за КВЕД є регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності. Організація зареєстрована за адресою м. Київ, вул. Отто Шмідта, буд. 26.

Місія Українського фонду стартапів – сприяти створенню та зростанню технологічних стартапів на ранній стадії в Україні з метою підвищення їх глобальної конкурентоспроможності.

Організація «Фонд розвитку інновацій» надає капітал для стартапів на ранній стадії та, досягаючи своєї місії, прагне сприяти зусиллям з інкубації, прискорення та іншим чином просування цих стартапів, а також просувати українську екосистему технологічних стартапів.

Фонд розвитку інновацій «Екосистема» — це платформа в Україні, метою якої є створення та просування українських технологічних стартап-компаній.

Екосистема складається з українських та світових зацікавлених сторін, які координують підтримку платформи, включаючи підприємців та команди стартапів, допоміжні організації (включаючи інкубатори, акселератори та коворкінги), постачальників послуг підтримки (включаючи юридичні та фінансові послуги), інвесторів, корпорації, університети та науково-дослідні інститути, а також громадські, державні та неурядові організації.

Основні напрямки діяльності ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ наведені на рис.2.1.

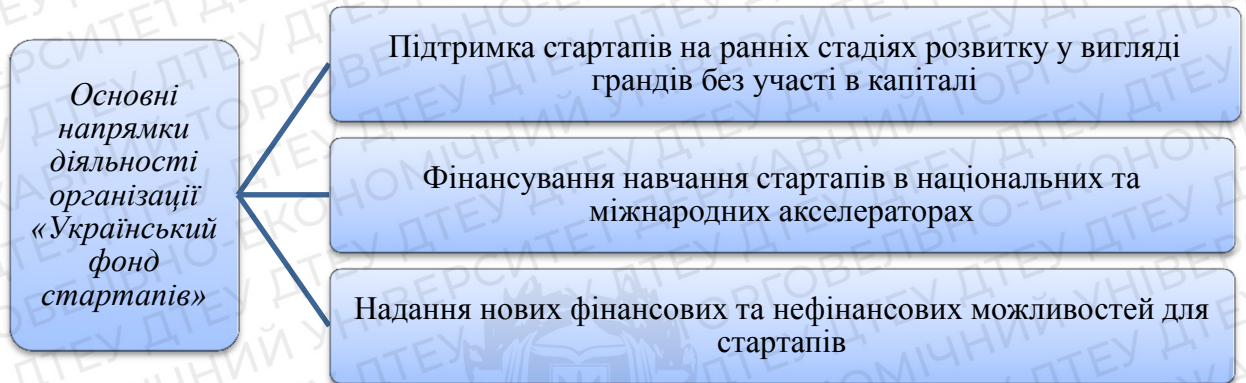


Рис.2.1 Основні напрямки діяльності ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

Джерело: за даними ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

Розглянемо організаційну структуру організації «Український фонд стартапів» станом на 31.12.2021 року (рис.2.2).



Рис.2.2 Організаційна структура організації «Український фонд стартапів»

Джерело: складено автором за даними організації «Український фонд стартапів»

В організації «Український фонд стартапів» працює 19 співробітників станом на 31.12.2021 року, за 3 роки чисельність персоналу виросла на 16 осіб. Тип організаційної структури лінійний, всі співробітники підпорядковуються директору організації. Штатний розклад організації наведено в дод. А.

У досягненні своєї місії організація «Фонд розвитку інновацій» та його персонал намагаються діяти відповідно до таких основних цінностей:

Прозорість – приймати рішення та здійснювати діяльність USF відкритим і прозорим способом.

Неупередженість – неупереджено оцінювати заявників стартапів, які шукають капітал від Фонду, та потенційних партнерів Фонду.

Чесність – діяти справедливо та чесно, відповідно до високих етичних стандартів.

Підзвітність – брати на себе відповідальність за рішення та дії USF та їх результати.

Лідерство – надавати підтримку та допомагати іншим в екосистемі досягти успіху.

Організація «Фонд розвитку інновацій» надає підтримку українським інноваційним підприємствам на стадії їх розвитку. Розмір фінансування надається у розмірах 25-57 тис. дол. США за чинним курсом. Окрім фінансової допомоги підприємці отримують безкоштовне консультування та інформаційну допомогу експертів.

Основними напрямками інформаційної діяльності ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ є: допомога з розвитку експорту для малого та середнього бізнесу; допомога щодо участі у публічних закупівлях PROZORRO; інформаційна підтримка щодо проходження підприємствами державних перевірок контролюючими органами.

Розглянемо вимоги до стартапів, які претендують на фінансування (рис.2.3).

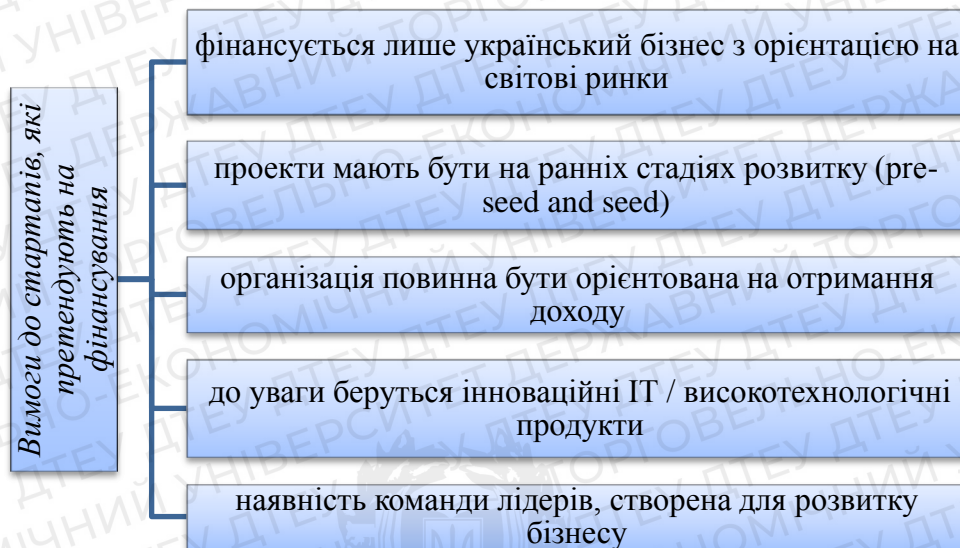


Рис.2.3 Вимоги до стартапів, які претендують на фінансування ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

Джерело: складено автором за даними ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

Існують вимоги до подачі заявки на фінансування ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ (рис.2.4).

Організація «Фонд розвитку інновацій» надає інформацію щодо державної програми «Доступні кредити 5-7-9%» та пропонує підприємцям пройти експрес-курс «Від Знань до Грошей».

Фонд є установою, яка не має на меті одержання прибутку, рішенням Головного управління ДФС у м. Києві від 28.12.2018 № 1826554600530 включена до реєстру неприбуткових установ та організацій з ознакою неприбутковості – 0048. Фонд використовує доходи (прибутки) виключно для фінансування видатків на своє утримання, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямків діяльності, визначених Статутом (п.п.133.4.2 ПКУ).

З початку грантової програми в грудні 2019 року USF отримав понад 1800 заявок від стартапів. Станом на червень 2020 року було проведено 6 пітчів, під час яких відбіркова комісія проголосувала за надання грантів на фінансування близько 30 компаніям. Загальна сума фінансування переможців становить близько 1 млн доларів США.

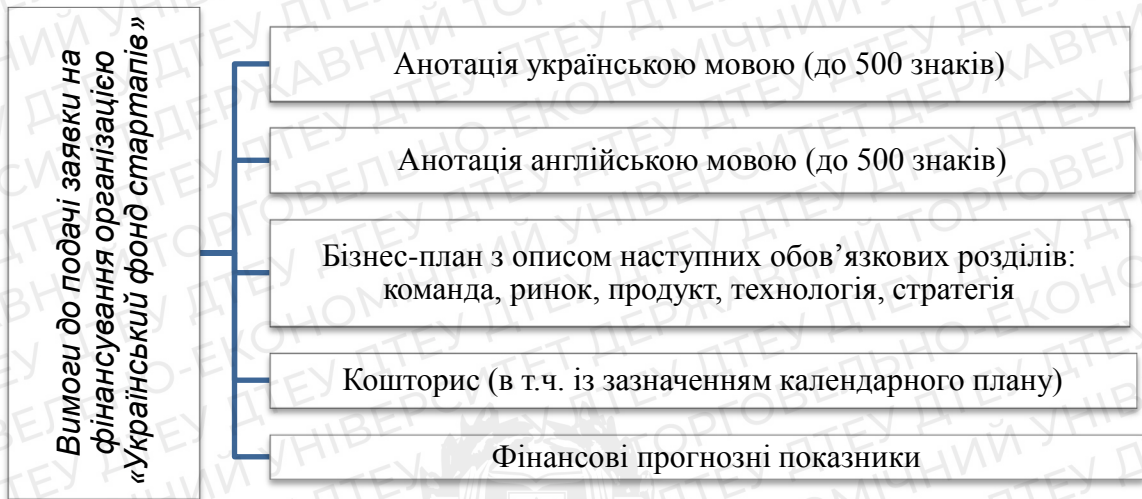


Рис.2.4 Вимоги до подачі заявки на фінансування ФОНДУ

Джерело: складено автором за даними ФОНДУ

Динаміку фінансових результатів ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ розглянемо на рис.2.5. Як бачимо, організація неприбуткова, тільки в 2019 році нею було отримано прибуток у розмірі 23706 тис. грн, оскільки діяльність компанії немає на меті отримання прибутків. Сукупні доходи підприємства знизились за 3 роки на 52,7%. Витрати організації були найбільшими в 2020 році та становили 81832 тис. грн.

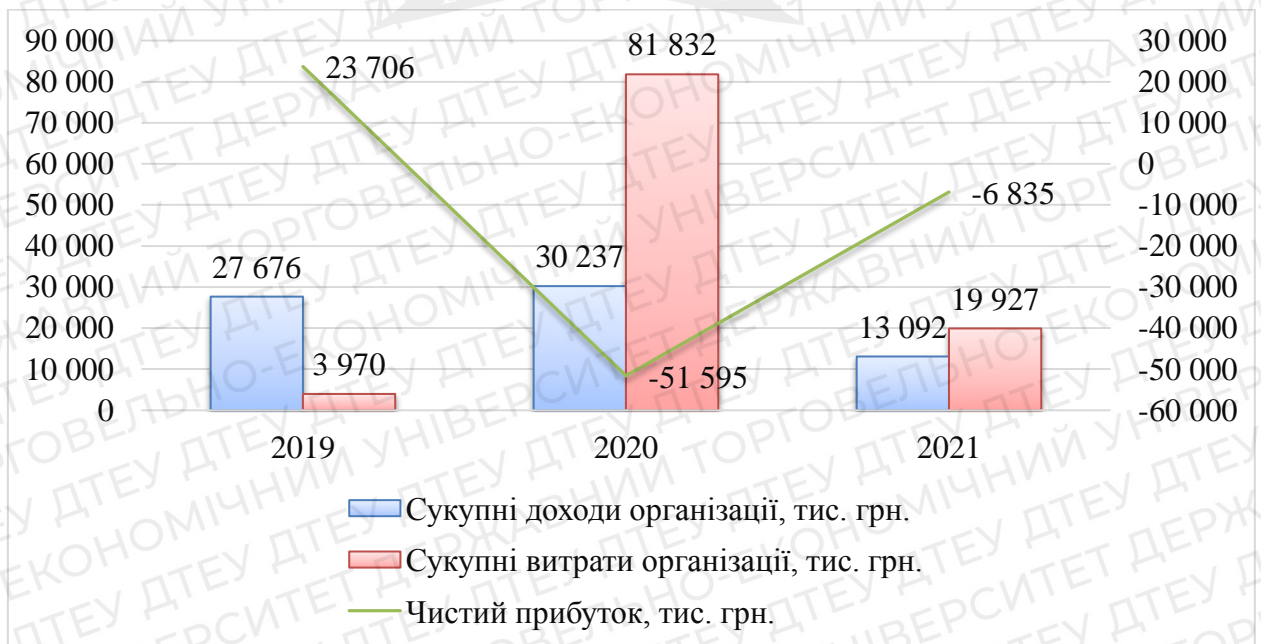


Рис.2.5 Динаміка фінансових результатів ФОНДУ в 2019-2021 роках.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ФОНДУ

Всього було здійснено 63 програми, більша частина яких направлена на надання кредитів підприємцям, а також надання матеріальної допомоги ФОПам під час локдауну.

Слід зазначити, що на діяльність ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ негативно впливає обмежена координація між зацікавленими сторонами екосистеми. Результатом є менш чітко визначена національна та регіональна спрямованість на розвиток бізнесу з новими технологіями, як серед державних, так і приватних груп. Ця слабкість сприяє непослідовним і погано фінансованим ініціативам, нестачі інформації для підприємців про те, які існують інструменти для підтримки бізнесу з новими технологіями, а також нездатності інтегрувати різні цілі та визначити послідовні програми. Існує також проблема відсутності фінансування на ранній стадії. В Україні бракує живої інвестиційної спільноти на ранній стадії, і це може уповільнити зростання деяких українських стартапів.

В Україні доступні лише обмежені кошти для НДДКР, небагато джерел капіталу з досвідом інвестування на початковій стадії, і хоча є більше капіталу, доступного для компаній наступного етапу, більшість інвесторів не мають досвіду, щоб допомогти цим підприємствам глобального масштабування. Інвестиції пізнішої стадії свідчать про те, що при належній підтримці українські стартапи можуть запропонувати привабливі інвестиційні можливості. Наприклад, у 2019 році найбільшими інвестиціями в українські технологічні компанії були Gitlab (268 млн. дол. США), Grammarly (90 млн. дол. США) і People.ai (60 млн. дол. США). Багато українських стартапів переслідують інноваційні ідеї або працюють із технологіями світового рівня, але не мають повного розуміння того, як розробити глобально конкурентоспроможну бізнес-модель. Серед іншого, українським стартапам може не вистачати наставників із світовим досвідом ведення бізнесу та здатності допомогти їм у визначенні та доступі до ринків у всьому світі. Стартапи також можуть отримати користь від більшої технічної допомоги з питань податкового, юридичного та фінансового управління.

Отже, організація «Фонд розвитку інновацій» створена з метою підтримки інноваційних підприємств малого та середнього бізнесу на етапі їх розвитку. В організації працює 19 співробітників. Найбільші витрати на фінансування стартапів було виділене в 2020 році у розмірі 81832 тис. грн. За 3 роки роботи організації було реалізовано 63 програми.

2.2. Аналіз тимблінгу в управлінні розвитком персоналу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

Система розвитку персоналу є складовою частиною системи управління персоналом загалом. Система розвитку персоналу у організації «Фонд розвитку інновацій» представлена виконанням наступних функцій: розвиток та навчання персоналу; адаптація персоналу; винагорода та мотивування персоналу.

Навчання персоналу в організації «Фонд розвитку інновацій» приділяють велику увагу, тут існує система внутрішньоорганізаційного розвитку персоналу. Навчання не обмежується передачею працівникам тих чи інших знань та розвитком у працівників необхідних навичок. У ході навчання працівникам передається інформація про поточний стан справ та перспективи розвитку організації. Крім того, навчання покликане підвищувати рівень трудової мотивації, відданість персоналу до своєї організації та включеності до її справи.

Для підвищення кваліфікації працівників використовуються різні курси та тренінги. Планування та облік навчальної роботи передбачає розробку точного плану занять.

Розглянемо показники управління персоналом в 2019-2021 роках (табл. 2.1).

Чисельність персоналу зростала щорічно через потреб у фахівцях в період розвитку діяльності організації. Рівень оплати фахівців центру є дуже високим, в 2020 році рівень оплати збільшився на 6,34% та скоротився на

25,88% в 2021 році. Найвищим був рівень заробітної плати працівників ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ в 2020 році – 91217 грн за місяць. Високий рівень оплати покликаний мотивувати працівників до сумлінної праці та запобігти корупції.

Таблиця 2.1

Показники управління персоналом в 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
				+/-	%	+/-	%
Чисельність персоналу, осіб	3	15	19	12	400,00%	4	26,67%
Фонд оплати праці, тис. грн	3 088	16 419	11 561	13 331	431,70%	-4 858	-29,59%
Середньомісячна ЗП, грн	85 778	91 217	67 608	5 439	6,34%	-23 608	-25,88%

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

У ФОНДІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ було обрано цілеспрямований принцип формування команди, що дозволяє орієнтуватися у процесах вибору та реалізації групових цілей. Цілі є встановленими відповідно до специфіки діяльності (розвиток стартапів).

Основними цілями тимблдингу у ФОНДі є:

- створити колективу почуття єдності;
- замінити у працівників почуття конкуренції на почуття співпраці;
- навчити людей ефективно взаємодіяти між собою;
- виробити у всіх співробітників розуміння та довіру один до одного;
- згуртувати команду, вивести «командний дух» на вищий рівень;
- зміцнити авторитет керівництва, використовуючи неофіційні заходи;
- дати співробітникам можливість психологічного розвантаження.

Головними завданнями тимблдингу у ФОНДі є узгоджене стратегічне мислення, підвищення комунікаційних каналів.

У ФОНДі використовуються такі види робіт, необхідних для згуртування команди та підвищення ефективності її роботи: постановка

спільних цілей та завдань; планування спільної роботи; налагодження системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій; стимулювання командних досягнень; надання самостійності та ініціативи; формування командної культури та ідеології; моніторинг командної роботи.

Внаслідок управління даними видами командних робіт, директор ФОНДУ контролює діяльність командної роботи та вчасно вживає заходів щодо підвищення ефективності роботи команди та організації в цілому.

Розвиток команди починається з етапу адаптації, у якому відбувається інформування та аналіз виділених завдань команди.

Розглянемо заходи тимблдингу, які було використано у ФОНДІ в 2019-2021 роках: активний тимблдинг; тимблдинг у приміщенні; командний тимблдинг. Для проведення активного тимблдингу працівники компанії залучались до рухливих занять на свіжому повітрі (волейбол, їзда на велосипеді), а також рибалка. Цей захід допомагає колективу не лише зарядитися бадьорістю та відмінним настроєм, а й продемонструвати свої можливості для досягнення цілей, об'єднує людей та формує командний дух.

В рамках тимблдингу у приміщенні застосовується проведення тематичної гри. Усі бажанчі співробітники поділяються на команди, при цьому кількість тих, хто бере участь, не обмежується. Ведучий вносить пропозицію проведення розслідування. Люди шукають відповіді на ці питання з використанням певного інвентарю. Перемагає команда, яка відповіла на всі перші питання.

Прикладом тематичної гри є квест «Скарби Флінта».

Суть: колектив потрапляє на острів, де у скрині сховані скарби пірата Флінта. Щоб їх знайти, потрібно перетворитися на піратів та пройти випробування. Головне завдання – зрозуміти, що означає командний дух.

Хід квесту: кожна команда вибирає для себе назву, девізи та капітанів. Потім групам пропонується пройти випробування, наприклад: розгадування логічних головоломок; підкорення висот; особисті

випробування для кожного гравця (організовані на кшталт випробувань у грі Форт Боярд).

Наприкінці програми вручають вимпели та дипломи. Потім обговорюють підсумки квесту та способи досягнення мети.

Коли команди виконують усі завдання, об'єднуються всі підказки, які вони знайшли, на одну карту. Потім всі групи проходять загальне випробування для всіх. Під час нього вони знаходять і скарби Флінта: намет, частини вігвама чи куреня. Збирають його всі разом.

Гра «Розмови у темряві».

Кількість учасників: мінімум – 2, максимум – 30.

Ціль: зміцнити команду, згуртувати її, застосовуючи ефект темряви.

Хід гри: учасники дають для виконання різні завдання:

- Визначити у темряві якого розміру кімната;
- Вирішити спільно просторове завдання.

Також проводиться ще багато інших тематичних та командних ігор.

При проведенні командного тимбілдингу формуються команди по 5-10 осіб у кожній. Вибирається капітан кожної команди, оголошується девіз, якому треба слідувати. Усі учасники команд займаються подоланням перешкод, дослідженням місцевості.

Проаналізуємо фінансування розвитку персоналу та проведення тимбілдингу в 2018-2021 роках (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Показники фінансування розвитку персоналу
ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ в 2019-2021 рр.**

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019		Відхилення 2021/2020	
				+/-	%	+/-	%
Фінансування розвитку персоналу, тис. грн	1 145	1 387	884	338,70	242	21,11	1 145
Фінансування проведення тимбілдингу, тис. грн	0	159	196	159	-	37	23,27

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ФОНДУ

Фінансування розвитку персоналу було збільшене в 2020 році на 338,7 тис. грн та на 21,11 тис. грн в 2021 році. Фінансування виділялось як на навчання персоналу, так і на проведення тимбілдингу. Фінансування заходів з тимбілдингу проводилось в 2020-2021 роках, в 2021 році обсяги фінансування зросли на 23,27%.

На рис.2.6 наведемо динаміку частки витрат на тимбілдинг у витратах на розвиток персоналу.

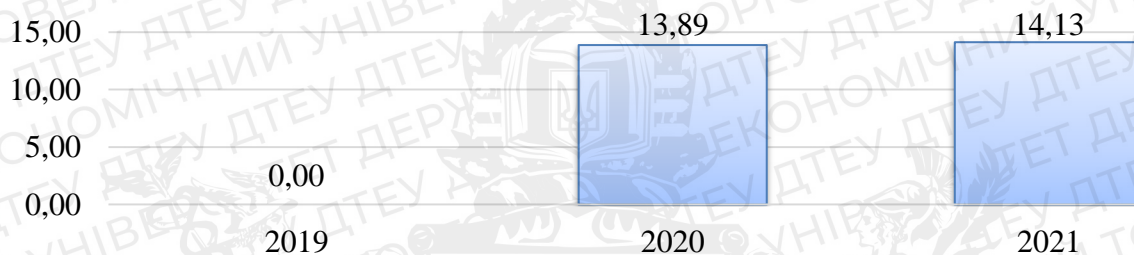


Рис.2.5 Динаміка частки витрат на тимбілдинг у витратах на розвиток персоналу ФОНДУ в 2019-2021 роках, %

Джерело: за даними звітності ФОНДУ

Як бачимо, частка витрат на тимбілдинг в 2021 році виросла на 0,25% та склала 14,13% від витрат на розвиток персоналу.

Оскільки заходи з тимбілдингу спрямовані на формування командного духу та мотивацію персоналу, то нами було проведено опитування співробітників фонду щодо їх відношення до організації та її системи розвитку персоналу. Результати опитування (та оцінювання за 10-ти бальною шкалою) наведено на рис.2.6. Як бачимо, співробітники ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ високо оцінюють рівень розвитку персоналу організації (головні зусилля направлені на навчання персоналу) - 9,25 балів з 10 можливих.

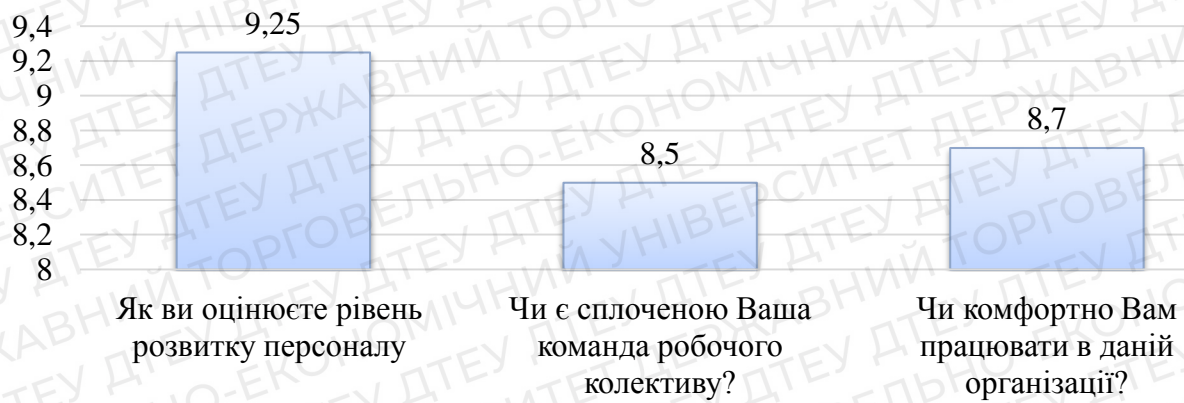


Рис.2.6 Результати опитування персоналу ФОНДУ щодо відношення до організації та її системи розвитку персоналу

Джерело: за результатами опитування працівників ФОНДУ

Проте рівень згуртованості колективу 8,5 з 10 балів, а комфорт роботи в даній організації працівники оцінили на 8,7 балів, що свідчить про існуючі резерви для підвищення командного духу та згуртованості колективу, які сприятимуть більш ефективній роботі ФОНДУ, діяльність якої має стратегічне значення для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

Отже, можемо зробити висновки, що з метою розвитку персоналу в 2020-2021 роках організація «Фонд розвитку інновацій» проводила заходи з тимбилдінгу. Це було важливим, оскільки колектив було сформовано в 2018 році, а повний склад команди формувався до 2021 року включно. Проведення тимбилдінгу сприяло згуртуванню команди організації, але робота із формування сильної команди ще в процесі і необхідно продовжувати проводити роботу по формуванню команди. Окрім того, було виявлено, що більшість заходів з розвитку персоналу направлені саме на навчання співробітників, тоді як існує потреба у встановленні більш тісного емоціонального зв'язку в команді.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТІМБІЛДІНГУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

Формування та підтримання певної атмосфери в колективі (команді) вимагає розробки та реалізації цілісної багатофакторної програми, де тимбілдинг буде ключовим, але далеко не єдиним фактором. При розробці програми формування «командного духу» для певної компанії, необхідно враховувати суттєві особливості її співробітників, історію та традиції компанії, можливі інструменти підтримки атмосфери між командотворчими заходами. Крім того, висока ймовірність того, що компанії доведеться змінити систему взаємодії (мотивації, заохочення та покарання тощо) та умови праці співробітників для підвищення ефективності роботи за рахунок покращення «командного духу».

Щоб визначити рівень згуртованості колективу та підтвердити потребу у проведенні заходів для згуртування команди організації «Український фонд стартапів» була побудована соціоматриця (для її побудови працівникам було поставлене запитання «З ким з команди Ви б хотіли виконувати спільно роботу?». Отримані результати наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Групова соціометрична матриця опитування членів команди організації «Український фонд стартапів»

№ п/п	Хто вибирає	Кого вибирають серед членів групи							Кількість відданих виборів		
		1	2	3	4	5	6	7	+	-	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Директор	X	+	-	+	+	+	-	3	3	6
2	Керівник проєкту 1	+	X	+	+	+	-	+	4	2	6
3	Керівник проєкту 2	+	+	X	-	0	-	+	3	2	5
4	Керівник проєкту 3	-	+	-	X	-	-	+	2	4	6
5	Керівник проєкту 4	+	+	+	+	X	-	-	4	2	6
6	Головний юрист	+	-	0	-	-	X	+	2	3	5
7	Головний бухгалтер	+	+	0	+	-	+	X	3	2	5

Продовження табл.3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Кількість отриманих + виборів		4	5	2	4	1	2	4	21	-	-
Всього		2	1	2	2	4	4	2	-	18	-
		6	6	4	6	5	6	6	-	-	39

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо індекс соціометричного статусу (формули наведені в дод.Б):

$$\text{№1 } St1 = (4+2)/(7-1) = 1;$$

$$\text{№2 } St2 = (5+1)/(7-1) = 1;$$

$$\text{№3 } St3 = (3+2)/(7-1) = 0,83;$$

$$\text{№4 } St4 = (2+4)/(7-1) = 1;$$

$$\text{№5 } St5 = (4+2)/(7-1) = 1;$$

$$\text{№6 } St6 = (2+3)/(7-1) = 0,83;$$

$$\text{№7 } St7 = (4+1)/(7-1) = 0,83$$

Розрахуємо негативний та позитивний соціометричний статус членів команди.

$$S^+ t_1 = 4/(7-1) = 0,67$$

$$S^- t_1 = 2/(7-1) = 0,33$$

$$S^+ t_2 = 5/(7-1) = 0,83$$

$$S^- t_2 = 1/(7-1) = 0,17$$

$$S^+ t_3 = 3/(7-1) = 0,5$$

$$S^- t_3 = 2/(7-1) = 0,33$$

$$S^+ t_4 = 2/(7-1) = 0,33$$

$$S^- t_4 = 4/(7-1) = 0,67$$

$$S^+ t_5 = 4/(7-1) = 0,67$$

$$S^- t_5 = 2/(7-1) = 0,33$$

$$S^+ t_6 = 2/(7-1) = 0,33$$

$$S^- t_6 = 3/(7-1) = 0,5$$

$$S^+ t_7 = 4/(7-1) = 0,67$$

$$S^- t_7 = 1/(7-1) = 0,17$$

Як бачимо, члени команди мають більше виражений позитивний соціометричний статус, що свідчить про певну згуртованість команди.

Визначимо індекс групової згуртованості:

$$Z_{gr} = \frac{9}{0,5 \cdot 7(7-1)} = 0,43$$

Отримане значення $Z_{gr} = 0,43$ вказує на невисокий рівень згуртованості членів команди організації «Український фонд стартапів», а тому

згуртування колективу повинно стати одним із основних завдань при вдосконаленні тимбілдингу.

Основною метою тимбілдингу є перезавантаження емоційного стану співробітників. Стреси, перевантаження, величезні потоки інформації занурюють співробітників підприємств та компаній у середовище «цифрової турбулентності» та «емоційного детоксу», що різко скорочує період високої працездатності та стрімко наближає емоційне вигорання.

Співробітники ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ мають високе психологічне навантаження під час виконання робочих обов'язків, оскільки від їх рішень залежить подальша доля підприємців, які потребують інвестицій. Під час аналізу практики проведення тимбілдингу в ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ було виявлено, що співробітники мають відчуття командного духу, але водночас більш зосереджені на досягненні власних професійних цілей та існує брак емоцій, які б поєднували колектив.

Тому при плануванні вдосконалення тимбілдингу в управлінні розвитком персоналу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ необхідно акцентувати увагу на емоційне навантаження заходів з тимбілдингу.

Визначимо основні завдання вдосконалення тимбілдингу в управлінні розвитком персоналу ФОНДУ (рис.3.1).

Пропонуємо наступний алгоритм формування «командного духу» персоналу ФОНДУ:

1. Здійснення кожним учасником тимбілдингу дій, що є елементами ігрової механіки та випробування в процесі цієї дії сильної емоції.
2. Об'єднання «індивідуальних» емоцій у «колективну» емоцію за допомогою «зараження» та наслідування в процесі підтримки колег при скоєнні тих чи інших ігрових дій.
3. Формування «командного духу» за допомогою переживання та рефлексії пережитої «колективної» емоції.

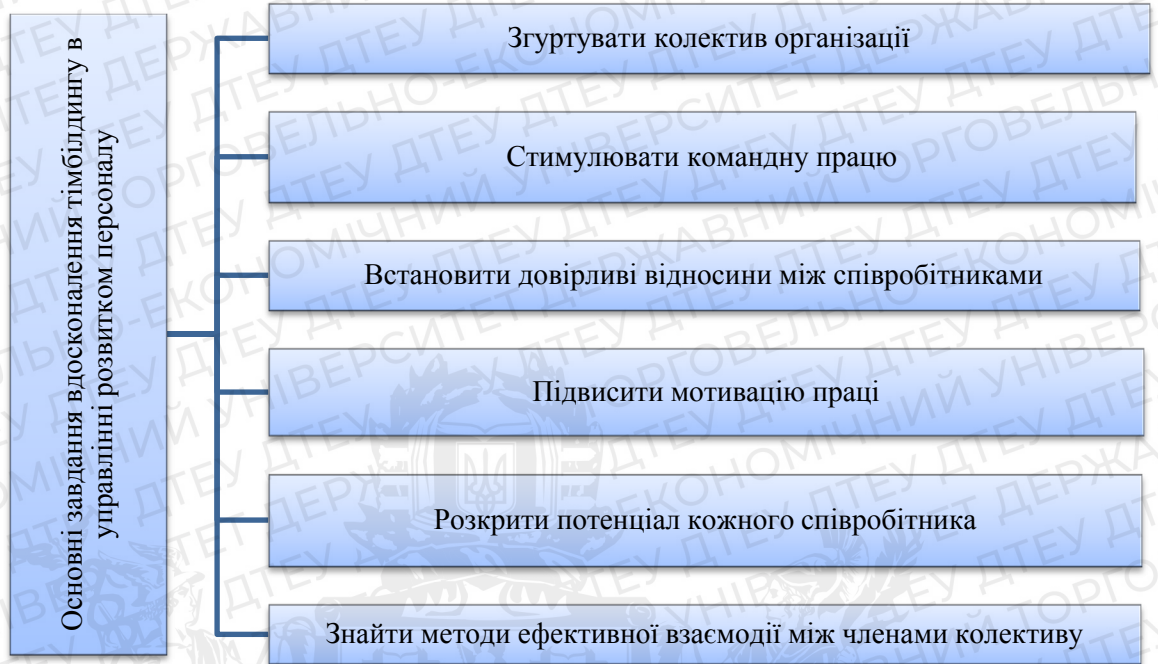


Рис. 3.1. Основні завдання вдосконалення тимбілдингу в управлінні розвитком персоналу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

Джерело: розроблено автором

При плануванні заходів для тимбілдингу необхідно забезпечити умови для переживання емоцій (ігрові механіки виклику) шести базових емоцій, необхідних для формування та підтримки бойового командного духу (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Умови «переживання» емоції (ігрові механіки виклику)

Емоції	Умови проживання емоції
1	2
Гордість	«Дати можливість побути лідером». Для виявлення лідерів та формування лідерських навичок потрібно помістити учасників у ситуацію коли вони можуть спробувати себе у цій якості, що згодом може бути гарною підмогою у будь-якій діяльності та сильно підвищить ініціативність. Засоби досягнення: реквізитні випробування, що передбачають злагоджену роботу всієї команди під проводом однієї людини; використання механік переобрання капітанів команд у процесі гри. Ефект - "Я можу вести за собою"

1	2
Радість	<p>Варіант 1. «Викликати посмішки». Тут важливо пам'ятати, що лексичний гумор – штука тонка. Завжди є варіант – потрапити чи не потрапити. У такому разі гарантовано працює правильно підібраний реквізит, що дозволяє краще прогнозувати події. Засоби досягнення: гумористичні локальні програми з яскравим кумедним реквізитом, жартівливою подачею та забавним музичним супроводом. Ефект – «Добре працюємо – добре відпочиваємо».</p> <p>Варіант 2. "Реконструювати емоційні спогади з дитинства". Ці емоції неможливо підробити, але можна пережити знову. І цю нагоду треба учасникам дати. Засоби досягнення: використання у програмах реквізиту чи ігрових дій, знайомих із дитинства. Ефект – «Компанія робить мене щасливим»</p>
Захоплення	<p>Варіант 1. "Організувати спільні пригоди або колективні відкриття". З одного боку, це найпростіша у плані реалізації, але найдорожча механіка. Цю емоцію у звичайних побутових умовах отримати складно, але, з іншого боку, вона не потребує надсерйозних технологій. Кошти досягнення: командні багатоденні подорожі в красиві та цікаві місця, розташовані у віддалених районах. Наприклад, похід у гори, квестова гра в іншій країні. Ефект - "Наша компанія дає нам такі можливості!".</p> <p>Варіант 2. «Виявити та виконати реальні бажання учасників». Найбільш складна у діагностуванні та визначенні, але найчастіше проста у реалізації механіка. Добре підходить для невеликих команд і має точкову дію. Має дуже сильний особистісний вплив. Засоби досягнення: попередній аналіз поведінки учасників у соцмережах та реалізація їхнього бажання. Приклад: спільні посиденьки, присвячені 23 лютого та 8 березня, що проводяться біля багаття всім колективом без мобільних телефонів. Ефект - "Я тут здійснив мрію"</p>
Здивування	<p>«Створити wow-ефект». Завдання – здивувати, вразити. Але робити це потрібно несподівано для учасників. Тут найголовніше – будь-яке подив має бути у тему і мати смислове навантаження, суворо орієнтовану загальну концепцію. Засоби досягнення: створення унікального емоційного фіналу наприкінці гри. Організація послідовних раптових локальних "wow-ефектів" протягом усього заходу. Ефект – «Мені цікаво у цій компанії!»</p>
Інтерес-збудження	<p>«Навчити того, чого раніше не вміли».</p> <p>Існує багато речей, які більшість людей ні разу в житті не пробували зробити. Однак, розширення горизонтів та розуміння власних можливостей, завжди цікаві для людини. Засоби досягнення: масове використання якісного реквізиту з прикладною функцією навчання (наприклад, ходіння на ходулях). Ефект – «Тепер ми можемо більше. Ми хочемо далі пробувати нове»</p>
Страх	<p>«Створити умови, за яких людина може зазнати страху». Трохи полоскотати нерви, перевірити та розвинути стресостійкість. Головне – робити це правдиво та без залякувань, дуже важливо не перестаратися. Необхідно спровокувати точковий виплиск адреналіну і дати членам команди випробування на хоробрість, де необхідно буде перебороти в собі страх. Засоби досягнення: використання нестандартного реквізиту, аудіовізуальних ефектів та особливостей локацій. Ефект – «Мене не лякають труднощі. Я з усім впораюся»</p>

Джерело: розроблено автором

Для удосконалення тимблдингу в управлінні розвитком персоналу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ пропонуємо:

– Провести тестування співробітників на виявлення їх психологічних та особистісних якостей відомим типам командних ролей. Визначення очікування співробітників для кращого задоволення їх очікувань від роботи в команді.

– Провести концептуальні тимблдинги з виведенням команди зі звичного «середовища» і зануренням у «паралельну реальність». Глобальне завдання — наголосити на приналежності учасників до однієї спільної теми, побудувати якийсь мікросесвіт, куди покликали лише їх, і не дати нікому випасти з цього контексту. Тому для концептуальних тимблдингів обов'язково використовувати символіку та різний антураж — дрес-код, командну атрибутику, повноцінні декорації.

– Створити інтригу. Пропонуємо організувати квести з пошуку квитків та тематичні челенджі, незвичайні формати запрошень замість традиційної розсилки та повідомлень у робочих чатах.

– Впровадити digital-канали. Створити сторінку заходу у соціальних мережах, публікувати розважальне промо, проводити конкурси у Instagram, Фейсбук, розігрувати подарунки, які будуть вручені переможцям вже на тимблдингу.

– Організувати ігри зі змістом. Ігровий формат на основі популярних ігор або ТВ-проектів («Мафія», «Що? Де? Коли?», «Хто зверху?») підходить для тимблдингів будь-яких масштабів. Гра - сама по собі тимблдинг, при цьому вона може стати частиною комплексного сценарію з різним інтерактивом або використовуватись для серійного командоутворення. Оберемо формат гри «Монополія» (карта монополії – Україна з її секторами економіки та промисловими підприємствами).

– Організувати інформаційний стенд з інформацією про оголошення заохочувальної програми для працівників, які пропонують свої ідеї для вдосконалення механізму організації.

Розглянемо детальніше запропоновані напрямки удосконалення тимбилдингу в управлінні розвитком персоналу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ.

Було проведено оцінювання психологічних та особистісних якостей персоналу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ.

Відповідно до теорії Р.Белбіна, ідеальний менеджер – це той, хто поєднує у собі переваги 8-ми типів наступних ролей. Ролі в команді з теорії Р.Белбіна.

Було проаналізовано колектив організації щодо 8-ми ролей по Р.Белбіну, використовуючи його тест «Командні ролі». Тест Р. Белбіна дозволяє визначити природні ролі в колективі, а також ті ролі, від виконання яких людина воліла б відмовитися. Тест досить простий у використанні та обробці отриманих результатів. Нами було проведено діагностику ролей з тесту Р.Белбіна у 19 співробітників організації (рис.3.2).



Рис. 3.2. Основні завдання вдосконалення тимбилдингу в управлінні розвитком персоналу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

Джерело: розроблено автором

З'ясувалося, що у групі не вистачає одного типу рольової поведінки: доводчика. Також з'ясувалося, що оцінювачів 4, генераторів ідей – 4, а виконавців лише 2. Самоспостереження колективу підтверджують, що група генерує багато ідей, але їх мало втілює в життя, до того ж хоча всі проекти проходять ретельне вивчення, але можуть застрягати на стадії реалізації. Отримані результати дослідження будемо використовувати при плануванні заходів тимблдингу та системи мотивації окремих співробітників.

Проведення концептуальних тимблдингів. Пропонуємо за сюжетом серіалу «Ігри престолів» (який за попереднім опитуванням користується популярністю у співробітників організації) створити міні-всесвіт, в якому колектив буде поділено на декілька «королівств», які матимуть певні ресурси та проблеми та провести ряд тематичних заходів, в яких члени команд «королівств» будуть планувати стратегії розвитку своїх територій, будувати проекти розвитку їх королівств, організовувати міжнародну торгівлю тощо. Такі ігри матимуть розважально-практичний характер, сприятимуть формуванню практичних навичок з економіки, фінансів тощо.

Перед початком серії тимблдингів «Ігри престолів» пропонуємо створити інтригу. Наприклад, надіслати членам команд запрошення-ребус, розгадка якого дає ключ (кодове слово) для реєстрації перед початком гри (від порядку реєстрації залежатимуть переваги команд та попереднє отримання бонусів).

Місце проведення «Ігор престолів»: (м. Київ). Цілі та завдання:

- мотивація персоналу на амбітні завдання;
- командна взаємодія щодо прийняття рішень в умовах дефіциту часу;
- розвиток почуття персональної відповідальності за кінцевий результат;
- зміцнення командного духу (team spirit) та колективної відповідальності;
- зміцнення вертикальних та горизонтальних зв'язків у колективі;

– вироблення правильних стратегій досягнення кінцевого результату.

Підготовка та мотивація учасників до тренінгу командоутворення передбачає:

- використовувати принцип лише добровільної участі у вихідні дні;
- заздалегідь підготувати, поінформувати учасників тренінгу;
- продумати та обговорити з психологом склад команд та спосіб їх формування;
- брати участь у заході керівникам усіх рівнів.

План – регламент проведення «Ігор престолів»:

Загальна розминка – 10 хв.

Поділ на команди та отримання командної атрибутики – 15 хв.

Оголошення умов гри – 5 хв.

Проведення гри – 2,5 години.

Підведення підсумків. Нагородження переможців – 30 хв.

Всього часу: 3 год. 30 хв.

Окрім того пропонуємо створення внутрішньої корпоративної соціальної мережі. Для зовнішнього просування свого HR бренду це створення корпоративної сторінки - один з досить нових напрямків сучасного кадрового менеджменту, націлений на розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу організації. Це важливий крок, тому що саме через цей канал комунікації зі співробітниками можна транслювати ідеологічну складову організації, що є показником її рівня розвитку.

Сторінку пропонуємо створити в соціальних мережах Фейсбук та Інстаграм. Графік робіт для створення та наповнення сторінки наведено в табл.3.3. Соціальна мережа дозволить співробітникам спілкуватися та, що дуже важливо, обмінюватися досвідом. Це особливо цінно для новачків. Кожен співробітник, який тільки прибув може відразу впровадитися в соціальну мережу, поставити питання про роботу компанії, знайти фахівців за своїм профілем, встановити з ними контакт. Це допомагає йому: швидше адаптуватися; отримати експертну підтримку; швидко зростати.

Графік роботи з корпоративною сторінкою ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ в соціальних мережах

Назва робіт	Відповідальний, ПІБ	Час виконання робіт, год.
Реєстрація сторінки: наповнення базовим контентом: опис, фотографії, додавання всіх працівників	Кваско В.С.	3
Щоденно: додавання тем для обговорення, опитувань, оновлення вакансій, додавання корисних статей	Кваско В.С.	1

Джерело: розроблено автором

Досвідчені співробітники мотивовані до участі за допомогою експертних рейтингів: чим більше колег звертається до експерта з питаннями, залишає коментарі та «лайки», тим вищий його статус у компанії та професійне визнання.

Корпоративна соціальна мережа – це ефективний спосіб обміну знаннями. Повноцінне використання соціальної мережі дозволить заощадити на навчанні, сприяє підвищенню лояльності та створенню згуртованого колективу, а головне дозволить оперативно виявляти конфлікти всередині організації. Але для того, щоб перетворити корпоративну мережу на ефективний інструмент HR-менеджменту, одного впровадження недостатньо. Керівництву важливо активно підтримувати її розвиток – не лише декларуючи мережу, а й беручи участь у ній.

Далі розглянемо порядок організації гри «Монополія». Як вже було зазначено, карта монополії – це умовна карта Україна з її секторами економіки та промисловими підприємствами. Під час проходження гри учасники зможуть генерувати нові підходи та рішення щодо розвитку підприємництва в Україні.

Місце проведення гри «Монополія»: (м. Київ). Цілі та завдання:

- пошук інноваційних підходів до вирішення робочих задач;
- командна взаємодія в прийнятті складних рішень;

– розвиток почуття персональної відповідальності за кінцевий результат;

– зміцнення вертикальних та горизонтальних зв'язків у колективі.

План – регламент проведення гри «Монополія»:

Привітання – 5 хв.

Поділ на команди та отримання стартових карток – 15 хв.

Оголошення умов гри – 5 хв.

Проведення гри – 2,5 години.

Підведення підсумків. Нагородження переможців – 30 хв.

Всього часу: 3 год. 25 хв.

Складемо план заходів з тимблдингу на рік (табл.3.4).

Таблиця 3.4

План проведення заходів для підвищення ефективності заходів з тимблдингу та згуртування колективу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

Заходи	Термін проведення	Відповідальна особа
1	2	3
1. Проведення тимблдинг «Ігри престолів»	06.06.2022-02.07.2022	Організатор (запрошена особа) / Менеджер
1.1. Розсилка запрошення-ребусу за гру	06.06.2022	Менеджер
1.2. Підрахування результатів виконання ребусу	15.06.2022	Організатор
1.3. Проведення першого туру гри	16.06.2022	Організатор
1.4. Проведення другого туру гри	25.06.2022	Організатор
1.5. Обговорення результатів гри та вражень з учасниками	02.07.2022	Організатор
2. Створення сторінок організації в соц. мережах Фейсбук та Інстаграм	06.06.2022-07.06.2022	Менеджер
3. Проведення гри «Монополія»	01.08.2022-08.08.2022	Організатор / Менеджер
3.1. Розсилка запрошення на гру	01.08.2022	Менеджер
3.2. Проведення гри	07.08.2022	Організатор
3.3. Обговорення результатів гри та вражень з учасниками	08.08.2022	Організатор

Продовження табл.3.4

1	2	3
4. Підготовка інформаційного стенду з інформацією про оголошення заохочувальної програми для працівників, які пропонують свої ідеї для вдосконалення механізму організації	06.06.2022- 15.06.2022	Менеджер
5. Проведення повторної оцінки психологічного клімату та рівня згуртованості членів команди	15.12.2022- 30.12.2022	Організатор (запрошена особа)

Джерело: розроблено автором

Отже, планується провести ряд заходів для підвищення ефективності заходів з тимблдингу та згуртування колективу ФОНДУ у 2 півріччі 2022 року.

Розрахуємо бюджет витрат на проведення заходів для підвищення ефективності заходів з тимблдингу ФОНДУ (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Бюджет витрат на проведення заходів з підвищення ефективності заходів тимблдингу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

Стаття витрат	Сума, грн
1. Проведення тимблдинг «Ігри престолів» Оплата послуг тренера-ведучого за 3 зустрічі - 12 000 грн Організація шведського столу – 3 000 грн Оренда залу для проведення заходу (3 дні, по кілька годин) - 7500 Витрати на роздатковий матеріал, реквізити, друк візитівок – 5 000 грн	27 500
2. Створення сторінок організації в соц.мережах Фейсбук та Інстаграм та проведення конкурсів (витрати на подарунки – 5000 грн, наповнення контентом – 1000 грн на місяць	17 000
3. Проведення гри «Монополія» Оплата послуг тренера-ведучого за 2 зустрічі - 8 000 грн Організація шведського столу – 2 000 грн Оренда залу для проведення заходу (2 дні, по кілька годин) – 5000 грн Витрати на роздатковий матеріал, реквізити, друк візитівок – 2 000 грн	17 000
4. Підготовка інформаційного стенду з інформацією про оголошення заохочувальної програми для працівників, які пропонують свої ідеї для вдосконалення механізму організації	2 500
Всього витрат	64 000

Джерело: розроблено автором

Отже, на проведення даних заходів необхідно виділити 64 тис. грн.

Спрогнозуємо ефект від проведення заходів для підвищення ефективності заходів з тимблдингу та згуртування колективу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ. Оскільки діяльність організації не є прибутковою, то будемо визначати соціальний ефект (вплив на згуртування команди та підвищення ефективності її діяльності). Прогноз зміни взаємодії персоналу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ в 2022 році наведемо на рис.3.3.



Рис.3.3. Прогноз зміни взаємодії персоналу ФОНДУ в 2022 році

Джерело: розроблено автором

З рис.3.3 бачимо, що очікується зростання згуртованості колективу, підвищення комфортності працювати в даному колективі для співробітників організації та збільшення якісного рівня розвитку працівників організації.

Окрім того, очікується збільшення рівня згуртованості команди до 0,7 за рахунок кращого визнавання один одного під час тимблдингу, члени команди зможуть зблизитись один з одним, навчитись краще взаємодіяти в команді, що, в свою чергу матиме позитивний вплив на результати роботи організації «Український фонд стартапів».

Отже, для удосконалення тимблдингу в управлінні розвитком персоналу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ було запропоновано наступні

заходи: провести тестування співробітників на виявлення їх психологічних та особистісних якостей відомим типам командних ролей; провести концептуальний тимбілдинг «Ігри престолів»; створити сторінку заходу у соціальних мережах, публікувати розважальне промо, проводити конкурси у Instagram, Фейсбук, розігрувати подарунки, які будуть вручені переможцям вже на тимбілдингу; організувати гру «Монополія» (карта монополії – Україна з її секторами економіки та промисловими підприємствами); організувати інформаційний стенд з інформацією про оголошення заохочувальної програми для працівників, які пропонують свої ідеї для вдосконалення механізму організації. Для проведення даних заходів необхідно виділити 64 тис. грн. Оскільки організація займається діяльністю, яка має високу соціальну та економічну важливість для розвитку підприємництва в Україні, то від рівня роботи команди, її згуртованості залежить в певному сенсі і рівень розвитку творчого потенціалу підприємництва України. Очікується зростання згуртованості колективу, підвищення комфортності працювати в даному колективі для співробітників організації та збільшення якісного рівня розвитку працівників організації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В теоретичному розділі випускної кваліфікаційної роботи було досліджено сутність і характеристику впровадження тимбілдингу в управлінні розвитком персоналу. Визначено цілі впровадження тимбілдингу в діяльності організацій, розкрито стратегічні етапи тимбілдингу в діяльності організацій. Проведено змістовний аналіз переваг і недоліків використання тимбілдингу в управлінні розвитком персоналу вітчизняних організацій. Розглянуто нові напрями тимбілдингу, що сформувались в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження в роботі виступала організація «Фонд розвитку інновацій». В ФОНДІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ працює 19 співробітників. Організація «Фонд розвитку інновацій» надає підтримку українським інноваційним підприємствам на стадії їх розвитку. Розмір фінансування надається у розмірах 25-57 тис. дол. США за чинним курсом. В 2019-2021 роках було здійснено 63 програми, більша частина яких направлена на надання кредитів підприємцям, а також надання матеріальної допомоги ФОПам під час локдауну.

В ФОНДІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ було обрано цілеспрямований принцип формування команди, що дозволяє орієнтуватися у процесах вибору та реалізації групових цілей. Головними завданнями тимбілдингу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ є узгоджене стратегічне мислення, підвищення комунікаційних каналів. З метою розвитку персоналу в 2020-2021 роках організація «Фонд розвитку інновацій» проводила заходи з тимбілдингу. Це було важливим, оскільки колектив було сформовано в 2018 році, а повний склад команди формувався до 2021 року включно. За результатами дослідження проведення тимбілдингу сприяло згуртуванню команди організації, але робота із формування сильної команди ще в процесі і необхідно продовжувати проводити роботу по формуванню команди. Окрім того, було виявлено, що більшість заходів з розвитку персоналу направлені

саме на навчання співробітників, тоді як існує потреба у встановленні більш тісного емоційного зв'язку в команді.

За допомогою формування соціометричної матриці було проведено оцінку рівня згуртованості колективу та виявлено невисокий рівень згуртованості членів команди організації «Український фонд стартапів» (0,34). Зважаючи на недоліки та перспективи використання тимблдингу організацією, для удосконалення тимблдингу в управлінні розвитком персоналу ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ було запропоновано наступні заходи: провести тестування співробітників на виявлення їх психологічних та особистісних якостей відомим типам командних ролей; провести концептуальний тимблдинг «Ігри престолів»; створити сторінку заходу у соціальних мережах, публікувати розважальне промо, проводити конкурси у Instagram, Фейсбук, розігрувати подарунки, які будуть вручені переможцям вже на тимблдингу; організувати гру «Монополія» (карта монополії – Україна з її секторами економіки та промисловими підприємствами); організувати інформаційний стенд з інформацією про оголошення заохочувальної програми для працівників, які пропонують свої ідеї для вдосконалення механізму організації. Для проведення даних заходів необхідно виділити 64 тис. грн. Оскільки організація займається діяльністю, яка має високу соціальну та економічну важливість для розвитку підприємництва в Україні, то від рівня роботи команди, її згуртованості залежить в певному сенсі і рівень розвитку творчого потенціалу підприємництва України. Очікується зростання згуртованості колективу, підвищення комфортності працювати в даному колективі для співробітників організації та збільшення якісного рівня розвитку працівників організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди / К. С. Калинець // Сучасний менеджмент і економічний розвиток.. – Суми : СумДУ, 2014. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf> (Дата звернення 23.01.2022).
2. Маковоз Е. У. Необходимость тимбилдинга на всех стадиях коллективного развития / Е. У. Маковоз, У. Л. Старожилова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – №25. – с. 124 – 125.
3. Мороз О. В. Соціально-психологічні чинники мотивування працівників приладобудівних підприємств: монографія / О. В. Мороз, Л. О. Нікіфорова, А. А. Шиян. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 252 с.
4. Нікіфорова Л. О. Тімбілдинг як основа ефективного розвитку колективу / Л. О. Нікіфорова, Я. В. Білоконь // Економічний простір – Дніпропетровськ, ПДАБА – 2012, № 59 – С. 218 – 225.
5. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
6. Аніщенко А.П., Зайцева М.Н. Тімбілдинг як одна з переспективних моделей корпоративного менеджменту в туризмі // Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку: матеріали Міжнар. наук. конф. (м. Харків, 21-22 листопада 2019 р.). Харків: Харк. держ. акад. культури, 2019. С.104-106.
7. Беляева С.С. Концептуальні основи організації тимбілдингу як інструменту сприяння комунікативним зв'язкам у колективі // Молодий вчений. 2019. №1(65). С.417-422.
8. Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. Санкт Петербург : Речь, 2010. С. 257. 4. Литвиненко Т., Андреева И. Тимбилдинг в организации. Научный альманах. 2015. № 8. С. 1531–1534.

9. 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.
10. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды : Учеб. пособие. Москва : Финансы и статистика, 2002. С. 544.
11. Ярмолюк Л.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом // Приазовський економічний вісник. 2020. Вип.3(20). С.152-156.
12. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://www.kadry.org.ua/articles/show/18.html> (дата звернення: 16.02.2022).
13. Тімбілдинг: як створити команду мрії. [Електронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.vinnitsa.info/news/timbildinh-yak-stvoryty-komandu-mriyi.html> (Дата звернення 11.02.2022).
14. Фонд розвитку інновацій [Електронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://usf.com.ua/#usf-sc-4> (Дата звернення 25.02.2022).
15. What Is Team Building? [Електронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-team-building-1918270> (Дата звернення 03.02.2022).
16. Мескон М.Х. Основы менеджменту: підручник/М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоурі. – 3-тє вид.: пров. з англ. - Москва: ТОВ «І.Д. Вільямс»,2016. - 672 с.
- 17.Різнік С.Д. Введення в менеджмент: навчальний посібник для вузівнапр. 080200 "Менеджмент" / С. Д. Резнік, І. А. Ігошина; підзаг. ред. С. Д. Резнік. – Москва: ІНФРА-М, 2014. – 416 с.
18. Філіппов С. Команда чемпіона: Як створити ідеальний відділ продажута ефективно ним керувати / С. Філіппов. - Москва: Альпіна Паблішер,2014. - 170 с.
35. "Комерційний директор" журнал комерсанта № 5 (64) - Москва:ТОВ «ВО «Періодика», 2016. – 111 с.

19. Безрукова Є.Ю. Технологія командоутворення: методи та перспективи [Електронний ресурс]/Є.Ю. Безрукова // Режим доступу: <http://ecsocman.hse.ru/data/416/685/1219/036Bezrukova.pdf72>
20. У Google з'ясували, що впливає на ефективність роботи команди [Електронний ресурс]/HR – portal. – Режим доступу: <http://hrportal.ru/blog/v-google-vyyasnili-cto-vliyaet-na-effektivnost-raboty-komandy> (Дата звернення 05.05.2022).
21. Греф Г. Про владу народу [Електронний ресурс] / Г. Греф // Youtube -Режим доступу: http://www.youtube.com/watch?v=0QQwCzw_UcM
39. Духніч Ю., Командоутворення [Електронний ресурс] / Ю. Духніч // Smart education. – 2012. – Режим доступу: <http://www.smartedu.com/teambuilding-learning.html> (Дата звернення 08.04.2022).
22. Жуков Ю.М., Журавльов А.В., Павлова О.М. Технологія командоутворення [Електронний ресурс] / Ю.М. Жуков, А.В. Журавльов, О.М. Павлова // Аспект прес. – 2008. – Режим доступу: <http://arborcg.org/team?pubid=1401169> (Дата звернення 03.02.2022).
23. Командоутворення [Електронний ресурс] / / Вікіпедія. – 2016. – Режим доступу: <https://ua.wikipedia.org/wiki/Командоутворення> (Дата звернення 13.04.2022).
24. Командоутворення [Електронний ресурс] // Самопізнання. -Режим доступу: <http://samopoznanie.ru/schools/komandobrazovanie/> (Дата звернення 27.04.2022).
25. Комплексна модель та технологія командоутворення [Електронний ресурс] // «Кадровик. Кадровий менеджмент». - 2009. - №9. – Режим доступу: <http://hr-portal.ru/article/kompleksnaya-model-i-tehnologiyakomandobrazovania> (Дата звернення 27.04.2022).
26. Короткова О.Д. Психологія командоутворення [Електронний ресурс]/ О.Д. Короткова// Російська енциклопедія судових експертиз. – 2016.

–Режим доступу: <http://www.sudexp.org/publ/18-1-0-1839> (Дата звернення 12.03.2022).

27. Кривов Є. Про що мовчить старий Адізес [Електронний ресурс]/Є.Кривов // Bankir.ru. – 2014. – Режим доступу:<http://bankir.ru/novosti/20140721/o-chem-umolchal-starik-adizes-10081947/> (Дата звернення 12.04.2022).

28. Кулікова Т. І. Технологія командування у сучасній організації [Електронний ресурс] // Науково-методичний електронний журнал "Концепт". – 2015. – № 9. – Режим доступу: <https://ekoncept.ru/2015/15305.htm> (Дата звернення 6.04.2022).





ДОДАТКИ

Штатний розклад ФОНДУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

ЗАТВЕРДЖЕНО
рішенням Наглядової Ради Фонду розвитку інновацій
від "29" червня 2021 року

СТРУКТУРА ТА ЧИСЕЛЬНІСТЬ**Фонд розвитку інновацій***(уводиться в дію з 01.09.2021 року)*

№ з/п	Назва структурного підрозділу та посади	Чисельність
1	2	3
1	Директор	1
2	Керівник проєктів та програм	4
3	Менеджер	4
4	Головний юристконсульт	1
5	Головний бухгалтер	1
6	Фахівець	9
	Загальна чисельність по установі	20

Директор



П.Карташов

Додаток Б

Підприємство **ФОНД РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ** Дата (дк. місяць, число) 2021 01 01
Тестатор Шеленюкський р-н за ЄДРПОУ 42688455
 Організаційно-правова форма господарювання Інші організаційно-правові форми за КОАТУУ 8039100000
 Вид економічної діяльності за КВЕД 995
Регулювання та управління ефективному веденню економічної діяльності за КВЕД 84.13
 Середня кількість працівників 15
Адреса, телефон вулиця Отто Шмідта, буд. 26 м. КИЇВ, 04107
 Одиниця вимірювання: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДН	
2021	01 01
42688455	
8039100000	
995	
84.13	

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУ: 1301001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	268	470
персона вартість	1001	270	500
накопичена амортизація	1002	2	30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	270	553
персона вартість	1011	297	670
знос	1012	27	117
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебиторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені заборгованості витрати	1060	-	-
Залишок коштів у нецільових страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	538	1 023
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	43	245
Виробничі запаси	1101	-	-
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебітори перестраховувачів	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	15	42
з бюджетом	1135	-	15
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебиторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	3 107	1 707
Дебиторська заборгованість за розрахунками зі внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	-	302
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	409 938	375 322
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	409 938	375 322
Витрати майбутніх періодів	1170	-	74
Чисті заборгованості у страхових резервах	1180	-	-

у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерв збитків або резерв належних вигод	1182	-	-
резерв невироблених премій	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом III	1195	413 104	377 707
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1900	413 642	378 730
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	389 730	389 730
Внески до незареєстрованого статусного капіталу	1401	-	-
Капітал у довіреність	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	206	184
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перекласифікований прибуток (незакорисний збиток)	1420	23 706	(27 889)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Видучений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	413 642	362 025
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредитні зобов'язання	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат періоду	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Кладовіша довіреної	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	-	-	-
резерв збитків або резерв належних вигод	1532	-	-
резерв невироблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні фонди	1535	-	-
Цільовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату фінансової фінансової	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредитні зобов'язання	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за:	1610	-	-
товарами, роботами, послугами	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з надати на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з окладами гроші	1630	-	302
Поточна кредиторська зборгованість за операційними зобов'язаннями	1635	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточна кредиторська зборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	16 403
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені податкові зобов'язання від фінансової фінансової	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	-	16 705
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Часта частість активів некорисного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	413 642	378 730

Керівник

КАРТАШОВ ПАВЛО ІГОРОВИЧ

Головний бухгалтер

КОВАЛЬ ОКСАНА ОЛЕКСІВНА

Визначення в порядку, встановленому центральними органами виконавчої влади, що реалізують державну політику у сфері статистики

Підприємство

ФОНД РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ

(назва/уважки)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2021	01	01
42688435		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 Рік**

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		
Чисті зароблені страхові премії	2010		
премії підписані, валова сума	2011		
премії, передані у перестраховування	2012		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
зміна частки перестрахування у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090		
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2106		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
зміна частки перестрахування в інших страхових резервах	2112		
ІНШІ ОБОВ'ЯЗАНІ доходи	2120	30 215	27 676
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
дохід від періодного визнання біологічних активів / сільськогосподарської продукції	2122		
дохід від використання коштів, визначених від оподаткування	2123		
Адміністративні витрати	2130	(21 186)	(3 970)
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	(60 646)	
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
витрати від періодного визнання біологічних активів / сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190		23 706
збиток	2195	(51 617)	
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	22	
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу (інфляції на монетарні статті)	2276		

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	23 706
збиток	2295	(51 595)	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	23 706
збиток	2355	(51 595)	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	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	-	206
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	206
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2480	-	206
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2480)	2485	(51 595)	23 912

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	262	27
Витрати на оплату праці	2505	16 419	3 088
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 687	440
Амортизація	2515	119	29
Інші операційні витрати	2520	62 345	386
Разом	2560	81 832	3 970

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	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	-	-

Керівник

КАРТАШОВ ПАВЛО ІГОРОВИЧ

Головний бухгалтер

КОВАЛЬ ОКСАНА ОЛЕКСІВНА

Підприємство	ФОНД РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ	Дата (рік, місяць, число)	2021	10	01
Територія	Шевченківський р-н	за ЄДРПОУ	42688455		
Організаційно-правова форма господарювання	Інші організаційно-правові форми	за КАТОГПГ	1		
Вид економічної діяльності	Регулювання та сприяння ефективному веденню економічної діяльності	за КОДМ	993		
Середня кількість працівників	2	за КВЕД	84.13		
Адреса, телефон	вулиця Отто Швабда, буд. 26, м. Київ, 04107		-4657035		
Односторонній вид: тис. грн. без десятичного знаку (окрем розділу IV Зйту про фінансові результати Зйту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого вказуються в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "x" у відповідній клітині):					
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 30 вересня 2021 р.

Форма №1 Звіт за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Нематеріальні активи			
Нематеріальні активи	1000	470	432
персона вартість	1001	500	500
накопичена амортизація	1002	30	68
Незавершені капітальні інвестиції	1003	-	-
Основні засоби	1010	553	524
персона вартість	1011	670	735
знос	1012	117	211
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
персона вартість інвестиційної нерухомісті	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомісті	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
персона вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
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	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені оцінкові втрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші нематеріальні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 023	956
II. Оборотні активи			
Зпаси	1100	245	73
вироблені запаси	1101	-	-
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1110	-	-
Депозити переотраховані	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	42	104
з бюджетом	1135	15	380
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з зарплатних доходів	1140	1 797	965
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	302	200
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	375 322	290 159
готівка	1166	-	-
расунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	74	112
Частика переотраховані у страхових резервах:	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах адекватних виплат	1182	-	-
резервах невироблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	377 707	291 973
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	378 730	292 929

Позначення	Код ринку	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	389 730	389 730
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	184	168
співийний довід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	-	-
Перекласифікований прибуток (накопичений збиток)	1420	(27 830)	(118 244)
Неокласифікований прибуток	1425	(-)	(-)
включення капіталу	1439	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	362 084	271 654
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1539	-	-
Приватний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивиденду	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі платні	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товарами, роботами, послугами	1613	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	302	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	16 344	21 129
Доходи майбутніх періодів	1665	-	146
Відстрочені кошти від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	16 646	21 275
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	378 730	292 929

Керівник

КАРТАШОВ ПАВЛО ПІОРОВИЧ

Головний бухгалтер

Кональ Олександра Олександрівна

¹ Коэффициент административно-территориальных единиц на территории территориальных громад.

² Включается в период, установленному центральным органом исполнительной власти, но реализуется до даты реализации в сфере статистики.

Підприємство ФОНД РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ (підприємство)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДН	
		2021	10 / 01
		42688453	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за **9 Місяців 2021** р.

Форма № 2 Код за ДКУД: **1801003****I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	-
<i>Доходи нараховані страховими преміями</i>	2010	-	-
<i>премії відбиті/виплати, валової суми</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у переуступання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валової суми</i>	2013	-	-
<i>зміна частки переуступаючих у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
<i>Доходи понесені збитки за страховими вплатами</i>	2070	-	-
Валовий прибуток	2090	-	-
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резерві довгострокових запасів/класів</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валової суми</i>	2111	-	-
<i>зміна частки переуступаючих в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	13 077	24 209
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2122	-	-
<i>дохід від перемісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2123	-	-
<i>дохід від використання коштів, виняткових від очікуваннями</i>			
Адміністративні витрати	2130	(19 863)	(15 055)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(64)	(42 157)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2182	-	-
<i>витрати від перемісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>			
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	(6 850)	(33 003)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	15	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від біологічної діяльності</i>			
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(83 951)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(90 786)	(33 003)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від призовної діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(90 786)	(33 003)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	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	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(90 786)	(33 003)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	213	128
Витрати на оплату праці	2505	13 398	11 561
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 399	1 839
Амортизація	2515	132	84
Інші операційні витрати	2520	87 736	43 600
Разом	2550	103 878	57 212

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	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	-	-

Керівник:

КАРТАШОВ ПАВЛО ІГОРОВИЧ

Головний бухгалтер:

Коваль Оксана Євгенівна

Про затвердження порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті Міністерству фінансів для забезпечення функціонування Фонду розвитку інновацій: постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2018 р. № 1110. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1110-2018-%D0%BF#n8>. 3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>. 4. Про утворення Фонду розвитку інновацій: розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 листопада 2018 р. № 895-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennya-fondu-rozvitku-innovacij>.

