

## CONCEPTUAL BASIS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN PROJECTS

**Summary.** The article is devoted to the study of project personnel management as a goal-oriented activity that defines the main directions of work and methods of its management. The most important problems hindering the development of project management in domestic enterprises are highlighted. It has been revealed that in modern business conditions the project management tools allow the company to better adapt to the conditions of a difficult business environment, reduce uncertainty and ensure the sustainable development of the enterprise. The implementation of team activities for the implementation of the project should be focused on obtaining a synergistic effect from combining efforts, knowledge and making management decisions. The task of the project manager in the formation of a team is the selection of team members that ensure: the compliance of the quantitative and qualitative composition of the team with the goals and requirements of the project; effective team work on project management; psychological compatibility of team members and the creation of an active stimulating culture; extensive communication and adoption of optimal group solutions to problems arising during the project implementation. Most often, at the planning stage of the project, the risks associated with the required qualification or training of staff are not taken into account. In this case, the project manager should understand that it is necessary to calculate the possible time and financial expenses for training of personnel and to agree on this issue with the sponsor. It should be noted that these risks are encountered in innovative projects that previously had no analogues. Also, it should be noted that no less significant problem at the stage of project implementation – conflicts between team members. A conflict situation may have a different effect on the success of the project team, as conflicts can be both constructive and destructive. It is important to understand that within the framework of almost any project, employees, adapting to the conditions and characteristics of professional activities, can both increase and reduce the success of each other, differently affect the final result and achieve a common goal. Leading project participants – contractor and customer, create teams led by project managers, respectively, from the customer and the contractor, these managers are subject to a single project manager. Depending on the organizational form of project implementation, the manager from the customer or from the contractor can be the manager of the entire project. To manage the project, a single team is created, headed by the project manager. The team includes authorized representatives of all project participants to perform functions in accordance with the accepted allocation of areas of responsibility. The directions of improvement of personnel management in projects, reflecting certain aspects of work with personnel, are proposed for the development and implementation of effective impact in accordance with current trends in project management.

**Key words:** personnel management, project, project team, management, project management, project manager, competition.

УДК 338.432:436

**Ревуцька А. О.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки*

*Уманського національного університету садівництва*

**Смолій Л. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки*

*Уманського національного університету садівництва*

**Revutska Alla**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics*

*Uman National University of Horticulture*

**Smoliy Lyudmila**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics*

*Uman National University of Horticulture*

## СУЧАСНИЙ СТАН І РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ КООПЕРАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

**Анотація.** У статті розглянуто сучасний стан сільськогосподарської кооперації в Україні. Визначено і розкрито основні форми прояву глобалізації в сільськогосподарській кооперації України. Оцінено вплив глобалізаційних процесів на сучасний стан сільськогосподарської кооперації в країні. Узагальнено провідний світовий досвід розвитку кооперації в аграрному секторі та окреслено перспективи його використання в Україні. Висвітлено закономірності й тенденції розвитку системи кооперації у провідних країнах світу. Доведено необхідність розроблення та впровадження теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо створення і розвитку кооперативних формувань, які ґрунтуються на зарубіжному та вітчизняному досвіді, з урахуванням нинішньої економічної та соціальної ситуації на селі. Визначено тенденції розвитку кооперативних процесів в агропромисловому комплексі України. На основі світового досвіду визначено переваги від створення кооперативних об'єднань та переваги їх функціонування в Україні. Надано реальну оцінку стану аграрної кооперації в Україні, визначено причини, які стримують її розвиток, й обґрунтовано пропозиції стосовно перспектив вітчизняної сільськогосподарської кооперації в умовах глобалізації.

**Ключові слова:** кооперація, аграрний сектор, глобалізація, інтернаціоналізація, інтеграція, світовий досвід, кооперативний рух, Україна.

**Вступ та постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку аграрного сектору економіки України характеризується переходом до якісно нової його стадії, що зумовлюється процесами глобалізації. В умовах господарювання сільськогосподарська кооперація як суспільно-економічне явище є важливим компонентом ринкових відносин. Сьогодні кооперативи – одна з раціональних форм господарювання. Кооперація має потужний антимонопольний потенціал і надає можливість дрібним виробникам успішно конкурувати на регіональному рівні навіть із великими міжнародними холдингами. Саме в сільському господарстві кооперативні ідеї отримують найбільш ефективне застосування [1, с. 177], адже постійно стикаючись із жорсткою конкуренцією з боку великих та добре організованих посередницьких комерційних структур, що функціонують на аграрному ринку, більшість дрібних та середніх сільськогосподарських товаровиробників, маючи обмежені можливості для первинної обробки та зберігання зібраного врожаю, не здатні забезпечити ефективне просування та збут своєї продукції на світовому ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні в умовах глобалізації досліджуються низкою провідних вітчизняних учених, серед яких: О. Бородіна, О. Єранкін, Т. Зінчук, І. Кириленко, Ю. Лопатинський, Ю. Лупенко, М. Пугачов, Ю. Нестерчук. Питання щодо вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду діяльності кооперативних угруповань, у тому числі сільськогосподарських, розглядають Н. Болгарова, С. Григорьєва, В. Горьовий, О. Клокар, О. Манжура, О. Скидан та ін.

Водночас вивчення сільськогосподарської кооперації зводиться до аналізу лише окремих проблем, і цей аналіз переважно здійснюється сільськогосподарськими організаціями, відомствами. При цьому деякі питання, передусім аналіз впливу процесів глобалізації на кооперацію, виявляються практично невивченими. Таким чином, розвиток системи сільськогосподарської кооперації України в контексті процесів глобалізації є недостатньо дослідженим, потребує подальшого аналізу та систематизації питання відродження, розвитку кооперації в нашій державі.

**Метою** даної роботи є аналіз сучасного стану сільськогосподарської кооперації України, узагальнення провідного зарубіжного досвіду у сфері кооперації в аграрному секторі та виявлення перспектив його використання в Україні в умовах процесу глобалізації.

**Результати дослідження.** У сучасних умовах господарювання актуальним є питання вивчення й узагальнення досвіду функціонування кооперації в сільському господарстві зарубіжних країн. Кооперація є основою забезпечення комплексного розвитку сільських територій та різних форм зайнятості сільського населення. Крім того, сільськогосподарська кооперація стимулює підвищення рівня розвитку інфраструктури аграрного ринку, відіграє виняткову роль у зміцненні економічного потенціалу. Проте до цього часу її розвиток знаходиться на низькому рівні, основними причинами чого є недооцінка в процесі економічних реформ кооперативних форм господарської діяльності, слабкий рівень державної підтримки малих форм господарювання в агропромисловому комплексі та сільськогосподарських кооперативів [2; 3].

За таких умов вивчення та використання найкращих практик формування та функціонування зарубіжних кооперативних організацій є надзвичайно важливим та актуальним для України. Окрім того, світовий досвід переконує, що кооперація сприяла розвитку багатьох країн світу. Так, у Європі кооперативи є важливою частиною економічного життя та промисловості. Нині в державах – чле-

нах ЄС налічується 250 тис. кооперативних підприємств, власниками яких є 163 млн громадян (кожен третій громадянин ЄС), які дають роботу 5,4 млн осіб [4, с. 55–56].

У Норвегії, Фінляндії, Швеції, Японії кооперативами охоплено 100% фермерських господарств, у Франції та Німеччині – близько 80%, у США – у межах 30% [5, с. 275].

У країнах ЄС найбільшого поширення отримали дві групи кооперативів: перші займаються заготівлею, переробкою і збутом (оптовим і роздрібним) сільськогосподарської продукції, другі здійснюють оптову закупівлю засобів виробництва з їх подальшим постачанням у господарства своїх членів. Європейський досвід свідчить, що збутові кооперативи в чистому вигляді зустрічаються рідко. У переважній більшості кооперативних об'єднань аграрної сфери продукція, отримана від товаровиробників, піддається певній обробці, пакуванню тощо. Це характерно для кооперативів молочної і м'ясної спеціалізації, власників лісу, кооперативів, що здійснюють вирощування сільськогосподарських культур, розведення птахів тощо. Вони мають значну частку на ринку сільськогосподарської продукції, зокрема в Данії – 90% ринку товарного молока, масла, сиру, у тому числі на експорт, у країнах Скандинавії і Фінляндії – 80% ринку м'ясо-молочної продукції. У Нідерландах понад половину обсягу реалізованої продукції припадає на переробно-збутові кооперативи, для окремих товарних груп їхня частка становить: майже 100% для овочів, 95% – фруктів, 90% – вовни і вершкового масла, 85% – сиру, 80% – товарного молока і молочного порошку, 65% – цукру, 60% – згущеного молока. У Франції та Німеччині охоплення фермерських господарств кооперативами менше, але вони реалізують на внутрішньому і зовнішньому ринках близько половини продукції аграрного сектору. Французькі кооперативи випускають і збувають на міжнародному ринку до 70% вина, значною є їхня участь у випуску спирту та оливкової олії [6].

Насичення ринку продовольства і пов'язана із цим гостра конкуренція стимулюють кооперативи до вдосконалення технології виробництва і досягнення глибокої переробки сільськогосподарської сировини на основі безвідходних технологій. Так, у Данії, крім великих м'ясокомбінатів, кооператорам належать і невеликі підприємства з переробки їхніх відходів (крові, вовни, нутрощів і кісток), на які припадає п'ята частина ринку їхнього спільного обсягу виробництва.

Важливою запорукою успішної діяльності кооперативів є відповідне виробничо-технічне забезпечення.

Зокрема, у Швеції та Фінляндії обслуговуючі кооперативи постачають сільським товаровиробникам приблизно 60% засобів виробництва. Високі показники постачання характерні для Франції та Німеччині, де значну роль відіграють кооперативи у поставках добрив та кормів (близько 50%), а у Франції через кооперативи поставляється фермерам майже 2/3 насіння зернових. У Німеччині на кооперацію фермерів припадає 36% поставок машин та обладнання і 44% пального [7, с. 17].

Проведені дослідження свідчать, що у Франції функціонує 3 500 сільськогосподарських кооперативів, що займаються переробно-збутовою діяльністю (60% збуту). Найбільше кооперативами охоплено збут зерна – 67–70%, свинини – до 65%, більше половини молока. Переробні кооперативи Франції дають 40–45% загального обсягу продукції харчової промисловості.

Великий інтерес викликає досвід сільськогосподарської кооперації в Німеччині. Кооперативи Німеччини є партнерами німецьких середніх підприємств в аграр-

ному секторі й мають на меті надання підтримки господарствам та економічній діяльності своїх членів за допомогою ведення спільного кооперативного підприємства [9, с. 280]. Основними завданнями кооперативу є досягнення господарських успіхів у тій чи іншій сфері підприємницької діяльності та сприяння розвитку членів кооперативу, а також захист інтересів власних господарств для збереження на тривалий період можливості надання підтримки своїм членам [9].

Розвиток кооперативу у Швеції відбувається переважно у сфері виробничого постачання, сільського господарства та зберігання продукції з високим ступенем централізації та об'єднує 13 національних галузевих кооперативних об'єднань [10, с. 20].

Кооперативні об'єднання є важливим структурним утворенням в аграрній сфері Фінляндії. Кооперативи, об'єднуючи майже всіх фермерів, забезпечують їм необхідні умови виробництва, кредитування, реалізацію продукції та застосування досягнень науково-технічного прогресу в практиці господарювання.

Кооперативи постачають до 50% добрив, 65% кормів, 40% техніки та палива. Кооперація дає змогу широко впроваджувати комп'ютеризацію та автоматизацію в аграрне виробництво [5, с. 276].

Також позитивний досвід розвитку кооперативу спостерігається у Швейцарії. Швейцарський кооперативний рух є прикладом так званого «некласичного розвитку» споживчої кооперативності. Розширення кооперативної діяльності у Швейцарії відбувалося шляхом відкриття нових магазинів і системи самообслуговування. Швейцарські кооперативи досягли успіху в укрупненні, злитті різних видів і галузей кооперативів із перспективою створення єдиних цільових організацій [4, с. 55–57].

Вартий уваги також досвід Італії у сфері кооперативності. На відміну від інших країн розквіт споживчої кооперативності в Італії відбувся в середині 80-х років, а саме у період спаду кооперативного руху в інших європейських країнах. Це було спричинено, головним чином, незначною участю кооперативів в економіці країни післявоєнного періоду, а також релігійною і політичною роздробленістю кооперативного руху. Сьогодні в Італії близько половини супермаркетів належать кооперативу [5, с. 275].

Про масштаби розвитку кооперативів у сільському господарстві свідчить досвід США, де функціонує 3 651 кооператив з обсягом товарообороту понад 120 млрд доларів. Кількість членів кооперативів становить 3 млн 353 тис. осіб, чисельність зайнятих у них працівників на постійній основі досягає 174 тис. осіб, а частково зайнятих – 92 тис. Частка основних видів сільськогосподарської продукції, яка реалізована через кооперативи, становить: молока – 82%, зерна і насіння олійних культур – 40%, бавовни – 43%, фруктів та овочів – 19%, худоби і вовни – 14%. Багато сільськогосподарських кооперативів США є надзвичайно великими підприємствами [10, с. 19–20].

Кооперативи відіграють ключову роль у сільськогосподарському секторі канадської економіки, зокрема у постачанні продукції для ферм, переробці та збуті зерна й олійних культур, молочної продукції, птиці, фруктів, овочів, худоби, а також меду й продукції з кленового сиропу. В аграрному секторі функціонує понад 500 кооперативів, членами яких є понад 2/3 фермерів. Серед них виділяються сільськогосподарські збутові (переробно-збутові) кооперативи, які є сучасними організаціями зі своєю експертизою і спільним ринком аграрної продукції, що дає їм можливість конкурувати з великими приватними підприємствами. Ці кооперативи утримують суттєву частку

товарного ринку в Канаді. Сільськогосподарські поставальницькі кооперативи Канади забезпечують фермерів (своїх членів) засобами, такими як корми для тварин (на 27%), добривами і хімікатами (на 38%), насінням (на 19%), зерноочисним обладнанням, сільськогосподарськими машинами, а також паливними та будівельними матеріалами. Кооперативи в Канаді є некомерційними по відношенню до своїх членів організаціями, вони діють не в інвестиційних цілях, а з тим, щоб забезпечити надання послуг своїм членам. Кооперативи організують процес навчання для своїх членів і працюють, щоб досягти спільної, насамперед економічної, мети [8].

У Бразилії й інших країнах Латинської Америки уряди націоналізують значні масиви землі і сприяють формуванню на них фермерських господарств, надаючи пільгові кредити, сприяючи, таким чином, формуванню кооперативів. Кооперація розвинута переважно у сфері переробки сільськогосподарської продукції, реалізації і постачання селянам насіння, добрив, техніки та ін. [8, с. 69].

Таким чином, узагальнюючи досвід розвинених країн світу, зазначимо, що основними перевагами об'єднання сільгосптоваровиробників у кооперативи є такі [8]:

1. Окремий виробник не в змозі впливати на рівень цін як закупівлі, так і реалізації виробленої продукції переробним підприємствам.

2. Значна перевага кооперативних об'єднань полягає у можливості обміну досвідом між фермерами щодо ефективності ведення сільськогосподарської діяльності, а також бажання працювати як частина об'єднання, групи, а не самотійно.

3. За рахунок об'єднання зусиль фермерів у єдиній організації, а також існування переваг щодо закупівлі сировини та реалізації продукції зростає рівень дохідності виробництва, а одержаний при цьому прибуток розподіляється рівномірно між кожним учасником кооперативу.

4. Об'єднавшись у кооперативи, фермери мають можливість нарощувати виробництво за рахунок одержання кредиту на власний розвиток, а також за рахунок можливості використання засобів виробництва, орендованих у інших членів кооперативу.

6. Офіційно зареєстровані кооперативні об'єднання мають можливість одержувати пільговий кредит на здійснення інвестицій у сільськогосподарське виробництво, переробку продукції, надання виробничих послуг.

7. Кооператив може отримати звільнення від податків або зниження податкової ставки на будівництво нових.

**Висновки.** Саме в сільському господарстві процес глобалізації здійснює серйозний вплив на процес виробництва, розподілу і споживання продукції. Однак при цьому саме в сільському господарстві глобалізація дає нові можливості й шанси. Кооперативи повинні намагатися визначити і задовольняти нові потреби своїх членів та клієнтів. Випереджаючі темпи демографічного розвитку населення і запізнений розвиток продовольчої інфраструктури в багатьох країнах, що розвиваються, відкривають для сільськогосподарських кооперативів Німеччини можливості для освоєння нових ринків збуту і розвитку. Досвід створення та функціонування кооперативних структур західноєвропейських країн є основою для визначення напрямів, форм і змісту його застосування в агропромисловому виробництві України. На нинішньому етапі розвитку аграрного сектору економіки важливо найбільш повно використати досвід зарубіжних країн у розвитку сільськогосподарської кооперації і разом із тим обґрунтовано підходити до реального стану в країні.

На підставі проведених досліджень можемо зробити висновок, що велика кількість передових країн світу

визнали на законодавчому рівні високу роль кооперативів у вирішенні економічних і соціальних проблем регіонів. Отже, проведені дослідження переконують, що запорукою успіху в аграрній кооперації є об'єднання в єдиний ланцюжок матеріально-технічного постачання, виробництва, переробки і збуту сільськогосподарської продукції,

а також відповідного фінансово-кредитного забезпечення. Крім того, варто зауважити, що лише комплексне поєднання ринкових важелів та державного регулювання й стимулювання розвитку кооперації та інтеграційних процесів забезпечує ефективне функціонування сільського господарства кожної країни.

#### Список використаних джерел:

1. Algnier M. Winzergenossenschaften im Wettbewerb. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*. 2007. Band 57, Vandenhoeck & Ruprecht. S. 167–178.
2. Клокар О.О. Ретроспективний аналіз розвитку соціального капіталу. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1. С. 219–225.
3. Скидан О.В. Інституалізація розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. С. 45–53.
4. Сільськогосподарська обслуговуюча кооперація / уклад. О. Рудік ; за ред. М. Гриценка. Київ : К.І.С., 2013. 192 с.
5. Паневник Т.М. Історичний досвід та сучасні аспекти розвитку кооперації в АПК. *Вісник ХНУ*. 2013. № 6. Т. 1. С. 274.
6. Чанхі О.С. Європейська практика оподаткування сільськогосподарських кооперативів: досвід для України. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. С. 32–45.
7. Манжура О.В. Аграрна кооперація: досвід Європейського союзу для України. *Управління розвитком*. 2015. № 1(179). С. 15–20.
8. Аналітичне дослідження. Досвід Канади та країн ЄС у сфері політики з підтримки розвитку сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Київ, 2011. 91 с.
9. Ткач А.В. Сельскохозяйственная кооперация ; 3-е изд., испр. и доп. Москва, 2015. 364 с.
10. Григорьева С.В. Споживча кооперація країн світу: зарубіжний досвід і проблеми його впровадження в Україні. *Науковий вісник Полтавського УСК України*. 2015. № 3(42). С. 18–22.
11. Горьовий В.П. Менеджмент фермерських господарств. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.

### СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ДЛЯ УКРАИНЫ

**Аннотация.** В статье рассмотрено современное состояние сельскохозяйственной кооперации в Украине. Определены и раскрыты основные формы проявления глобализации в сельскохозяйственной кооперации Украины. Оценено влияние глобализационных процессов на современное состояние сельскохозяйственной кооперации в стране. Исследован ведущий мировой опыт развития кооперации в аграрном секторе и намечены перспективы его использования в Украине. Изучены закономерности и тенденции развития системы кооперации в ведущих странах мира. Доказана необходимость разработки и внедрения теоретических основ и практических рекомендаций по созданию и развитию кооперативных формирований, основанные на зарубежном и отечественном опыте, с учетом нынешней экономической и социальной ситуации на селе. Определены тенденции развития кооперативных процессов в агропромышленном комплексе Украины. На основе мирового опыта определены преимущества от создания кооперативных объединений и преимущества их функционирования в Украине. Дана реальная оценка состояния аграрной кооперации в Украине, определены причины, которые сдерживают ее развитие, и обоснованы предложения относительно перспектив отечественной сельскохозяйственной кооперации в условиях глобализации.

**Ключевые слова:** кооперация, аграрный сектор, глобализация, интернационализация, интеграция, мировой опыт, кооперативное движение, Украина.

### CURRENT STATE AND DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL COOPERATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION: EXTERNAL EXPERIENCE FOR UKRAINE

**Summary.** In the articles expounded pressing questions of development of co-operation in agriculture of Ukraine. The types of the cooperative formings are considered and the estimation of results of their functioning is given. World experience of development of agricultural cooperation is also considered. The article deals with the basic aspects of agricultural cooperatives as a necessary form of association of Ukrainian villages and factors hindering cooperation in Ukraine. Also, in the article essence of concept «corporation», its role and value, is exposed for development of agroindustrial enterprises. The features of development of cooperation on a village and influence of this process are certain on development of rural territories of Ukraine, and grant of recommendations, in relation to the decision of separate problem questions which selection in the process of this research. The basic problems of co-operative association are reflected and ways are offered in relation to their overcoming. Use of cooperation as perspective direction of entrepreneurial activity on a village will enable to promote efficiency of forming and use: production potential due to the acceleration of update of the fixed assets; point-of-sale potential due to stability of connections between private associations; human potential due to creation of additional possibilities for preparation of new skilled workers in-plant training already workings; innovative potential due to including in the complement of the computer-integrated forming of research subsections. The influence of globalization processes on the current state of agricultural co-operation in the country is estimated. Overview leading global experience of cooperation in the agricultural sector and outlines the prospects for its use in Ukraine. The regularities and tendencies of the system of cooperation in the leading countries of the world are elucidated. The necessity of development and implementation of theoretical foundations and practical recommendations is proved on the creation and development of cooperative formation, which are based on foreign and domestic experiences, taking into account the current economic and social situation in the countryside. The tendencies of development of cooperative processes in the agro industrial complex of Ukraine are determined. Based on world experience, the advantages of creating cooperative associations and the advantages of their functioning in Ukraine are determined. Provided a real assessment of agricultural cooperatives in Ukraine, the reasons that hinder its development and reasonable proposals on the prospects of the domestic agricultural cooperation under globalization. Also, in this article considerable attention is spared world experience at development of cooperation as perspective direction on a village.

**Key words:** cooperation, agriculture, globalization, internationalization, integration, international experience, the cooperative movement, Ukraine.