

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
спеціальність 073 «Менеджмент»

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО РОЗВИТКУ
В СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ
ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

здобувача вищої освіти **Бондарєва Валерія Вікторівна**

Науковий керівник: д. е. н., професор
кафедри менеджменту
Лівінський Анатолій Іванович

Рецензент: к. т. н., доцент
кафедри менеджменту та маркетингу
Одеської державної академії
будівництва та архітектури
Ширяєва Наталія Юріївна

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
менеджменту, д.е.н., професор
_____ Г.М. Запша
« ____ » _____ 2024 р.

ОДЕСА – 2024

ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту**

_____ Галина ЗАПША
«_____» _____ 2024_р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ
Бондарєва Валерія Вікторовича**

1. Тема роботи: «Менеджмент персоналу та перспективи його розвитку в СВК «РОДИНА» Білгород-дністровського району Одеської області»,

керівник роботи д.е.н. Лівінський А.І., затверджені наказом ректора Одеського державного аграрного університету від “15” травня 2024р. № 105 (денна).

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 р.

3. Об’єкт дослідження – *система менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу.*

4. Предмет дослідження – *теоретичні, методичні й прикладні положення щодо системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу та підходи до його розвитку.*

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

5.1. Теоретико-методичний розділ:

– *дослідити теоретичні аспекти визначення сутності та структури менеджменту персоналу;*

– *вивчити формування механізму системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі;*

– *дослідити організаційні основи розробки системи розвитку персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу.*

5.2. Аналітичний розділ:

- *надати загальну та організаційно-економічну характеристику сільськогосподарського виробничого кооперативу;*

- *надати оцінку стану, структури та якісного складу персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу;*

- *провести аналіз системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу.*

5.3. Рекомендаційно-розрахунковий розділ:

- запропонувати заходи щодо раціоналізації стратегічних альтернатив розвитку менеджменту персоналу;
- визначити стратегію удосконалення системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- надати економічне обґрунтування доцільності впровадження нової системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу

6. Орієнтовний перелік графічного та табличного матеріалу:

6.1. До теоретико-методичного розділу:

Науково-практична характеристика поняття «персонал». Підходи щодо визначення поняття «менеджмент персоналу». Основні напрями щодо класифікації менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу. Принципи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Головна мета та цілі менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Функції традиційного менеджменту персоналу та HR-менеджменту. Схема взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Ієрархія компетенцій персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Модель стратегічного підходу до управління інтелектуальним капіталом персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу, спрямована на досягнення його конкурентних переваг. Механізм системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Напрями професійного розвитку персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Складові процесів професійного розвитку персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу. Структура процесу управління професійним розвитком персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Системні підходи системної структури управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу за рівнями ієрархії та атрибутивними діями. Елементи ефективного управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу.

6.2. До аналітичного розділу:

Організаційна структура управління сільськогосподарським виробничим кооперативом «РОДИНА». Аналіз основних показників економічної діяльності й використання виробничих ресурсів сільськогосподарського виробничого кооперативу «Родина». Обсяг виробництва основної сільськогосподарської продукції в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА». Показники чисельності та використання персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА». Загальна чисельність та структура персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА». Аналіз структури персоналу в СВК «РОДИНА» та показники його питомої ваги. Структура персоналу СВК «РОДИНА». Система менеджменту

персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА». Елементи менеджменту персоналу сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА». Методи менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА». Динаміка заробітної плати в СВК «РОДИНА» у порівнянні законодавчо встановленим її мінімумом і середнім рівнем заробітної плати в сільськогосподарських сільськогосподарського виробничого кооперативах України. Розподіл працівників в СВК «РОДИНА» за розміром зарплати. Недоліки та проблеми системі менеджменту персоналу та професійного розвитку СВК «РОДИНА».

6.3. До рекомендаційно-розрахункового розділу:

Комплекс заходів покращення системи менеджменту персоналу СВК «РОДИНА». Питома вага проблем системи менеджменту персоналу в діяльності СВК «РОДИНА». Механізм системи менеджменту персоналу для СВК «РОДИНА». Інноваційні фактори визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу в СВК «РОДИНА». Таблиця робіт користувачів у виробництві з CRM системою. Таблиця робіт менеджерів відділу контрактів за впровадження CRM-системи. Основні положення впровадження проекту «Генератор ідей» в СВК «РОДИНА». Показники ефективності підвищення кваліфікації персоналу в СВК «РОДИНА». Оцінка ефективності проведення тренінгу «проектний менеджмент». Видатки на фінансування проекту вдосконалення системи менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА». Порівняння результатів діяльності СВК «РОДИНА» за рахунок впровадження запропонованих заходів.

7. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: інформаційні джерела науково-методичної літератури для отримання даних теоретичного та практичного характеру, а також публікації з періодичних видань згідно теми кваліфікованої роботи; дані звітності з дослідженого сільськогосподарського виробничого кооперативу СВК «РОДИНА», а також дані з баз статистичних даних, нормативно-правових і власних спостережень.

8. Дата видачі завдання __1.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/ п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційн ої роботи	Кількість кредитів	Примітка
1.	Визначення теми, об'єкта та предмета дослідження	1.02.24 – 15.02.24	0,2	
2.	Отримання завдання і складання змісту (плану) кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
3.	Складання календарного плану – графіку з підготовки кваліфікаційної роботи	15.02.24	0,1	
4.	Написання першого (теоретико-методичного) розділу роботи	16.02.24– 25.03.24	1	
5.	Вивчення матеріалів базових підприємств	25.03.24– 05.04.24	0,5	
6.	Написання другого (аналітичного) розділу роботи	05.04.24– 25.04.24	1	
7.	Написання третього (рекомендаційно-розрахункового) розділу роботи	25.04.24– 22.05.24	1	
8.	Написання висновків, списку літератури	22.05.24 – 27.05.24	0,3	
9.	Перевірка роботи науковим керівником	27.05.24– 4.06.24	0	
10.	Доопрацювання роботи після зауважень наукового керівника	5.06.24 – 7.06.24	0,3	
11.	Підготовка до захисту: доповідь, ілюстративний матеріал	8.06.24– 9.06.24	0,5	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	10.06.24	0,1	
14.	Перевірка роботи на оригінальність	10. 06.24 – 17.06.24	0	
15.	Попередній захист на кафедрі	17.06.24– 19.06.24	0,4	
16.	Рецензування кваліфікаційної роботи	19.06.24 – 22.06.24	0	
17.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.24 – 28.06.24	1,5	
	Всього		4,5	

Здобувач ОС «Бакалавр» _____ Валерій **БОНДАРЄВ**

Науковий керівник _____ Анатолій **ЛІВІНСЬКИЙ**

РЕФЕРАТ

Бондарєва В. В. Менеджмент персоналу та перспективи його розвитку в СВК «РОДИНА» Білгород-дністровського району Одеської області. – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього рівня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, 2024.

Актуальність теми. Актуальність науково-практичного опрацювання проблеми менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу полягає в тому, що ефективне управління персоналом є критично важливим для досягнення успіху та стабільності у сучасних умовах. Сільське господарство стикається з численними викликами, такими як зміни в кліматичних умовах, коливання цін на продукцію та зміна споживчих вподобань. Постійна необхідність удосконалення процесів управління персоналом підкреслює важливість наукових досліджень і практичного аналізу в даній області. Використання новітніх методів управління персоналом, врахування сучасних тенденцій та впровадження інноваційних рішень стають запорукою стійкості і успіху для сільськогосподарських виробничих кооперативів у майбутньому, що й обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи..

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу, обґрунтування теоретичних та організаційних положень щодо методів, методик та перспектив його розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначаємо наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти визначення сутності та структури менеджменту персоналу;
- вивчити формування механізму системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі;
- дослідити організаційні основи розробки системи розвитку персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- надати загальну та організаційно-економічну характеристику сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- надати оцінку стану, структури та якісного складу персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- провести аналіз системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- запропонувати заходи щодо раціоналізації стратегічних альтернатив розвитку менеджменту персоналу;
- визначити стратегію удосконалення системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу;

- надати економічне обґрунтування доцільності впровадження нової системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Об'єктом дослідження є система менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні й прикладні положення щодо системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу та підходи до його розвитку. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах СВК «РОДИНА» Білгород-дністровського району Одеської області.

Методи дослідження. При дослідженні було застосовано методи теоретичного пізнання розкриття теоретичних аспектів визначення сутності та структури менеджменту персоналу; методи економічного й статистичного аналізу для проведення оцінки стану, структури та якісного складу персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу, графічні та економіко-соціологічні для проведення аналізу системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу, логічні методи, при формулюванні загальних висновків дослідження.

Зміст роботи. У першому розділі «Теоретично-методичні аспекти менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу» досліджено теоретичні аспекти визначення сутності та структури менеджменту персоналу; вивчено формування механізму системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі; досліджено організаційні основи розробки системи розвитку персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу.

У другому розділі «Дослідження та аналіз менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА» Білгород-дністровського району Одеської області» надано загальну та організаційно-економічну характеристику сільськогосподарського виробничого кооперативу; надано оцінку стану, структури та якісного складу персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу; проведено аналіз системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу.

У третьому розділі «Перспективні напрями удосконалення системи менеджменту та розвитку персоналу в СВК «РОДИНА» Білгород-дністровського району Одеської області» запропоновано заходи щодо раціоналізації стратегічних альтернатив розвитку менеджменту персоналу; визначено стратегію удосконалення системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу та надано економічне обґрунтування доцільності впровадження нової системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці заходів щодо впровадження нової системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу; подальшого розвитку набула методика розрахунку продуктивності праці робітників СВК

«РОДИНА» Одеського району Одеської області; надано рекомендації щодо впровадження нової системи підвищення рівень інформаційного забезпечення сільськогосподарського виробничого кооперативу шляхом впровадження системи Perfectum CRM+ERP та вдосконалення процесу розвитку системи управління персоналом шляхом впровадження програм підвищення кваліфікації та навчання персоналу, яка включає тренінг з проектного менеджменту.

Кваліфікаційна робота містить 100 сторінок, 20 таблиць, 21 рисунок, 15 додатків. Перелік посилань нараховує 84 найменування.

Ключові слова: персонал, стратегія, управління персоналом, система управління персоналом, розвиток персоналу, сільськогосподарський виробничий кооператив.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЧОГО КООПЕРАТИВУ	6
1.1. Теоретичні аспекти визначення сутності та структури менеджменту персоналу	6
1.2. Формування механізму системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі	14
1.3. Організаційні основи розробки системи розвитку персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	31
2.1. Загальна та організаційно-економічна характеристика сільськогосподарського виробничого кооперативу	31
2.2. Оцінка стану, структури та якісного складу персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу	42
2.3. Аналіз системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу	49
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ	62
3.1. Раціоналізація заходів щодо стратегічних альтернатив розвитку менеджменту персоналу	62
3.2. Визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу	68
3.3. Економічне обґрунтування доцільності впровадження нової системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу	78
ВИСНОВОК	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність науково-практичного опрацювання проблеми менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооператива полягає в тому, що ефективне управління персоналом є критично важливим для досягнення успіху та стабільності у сучасних умовах. Сільське господарство стикається з численними викликами, такими як зміни в кліматичних умовах, коливання цін на продукцію та зміна споживчих вподобань. Відповідно, керівництво кооперативів повинно забезпечити належний рівень кваліфікації персоналу, щоб впоратися з цими викликами.

Постійне дослідження сутності, підходів формування та методик оцінки ефективності менеджменту персоналу є критичним в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Ці дослідження дозволяють визначити оптимальні стратегії управління людськими ресурсами, забезпечуючи таким чином ефективність та конкурентоспроможність сільськогосподарських виробничих кооперативів. Постійна необхідність удосконалення процесів управління персоналом підкреслює важливість наукових досліджень і практичного аналізу в даній області. Використання новітніх методів управління персоналом, врахування сучасних тенденцій та впровадження інноваційних рішень стають запорукою стійкості і успіху для сільськогосподарських виробничих кооперативів у майбутньому, що й обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета та завдання роботи Метою кваліфікаційної роботи є дослідження системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу, обґрунтування теоретичних та організаційних положень щодо методів, методик та перспектив його розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішення таких питань:

- дослідити теоретичні аспекти визначення сутності та структури менеджменту персоналу;

- вивчити формування механізму системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі;
- дослідити організаційні основи розробки системи розвитку персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- надати загальну та організаційно-економічну характеристику сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- надати оцінку стану, структури та якісного складу персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- провести аналіз системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- запропонувати заходи щодо раціоналізації стратегічних альтернатив розвитку менеджменту персоналу;
- визначити стратегію удосконалення системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу;
- надати економічне обґрунтування доцільності впровадження нової системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні й прикладні положення щодо системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу та підходи до його розвитку.

Методи дослідження – при дослідженні було застосовано методи теоретичного пізнання розкриття теоретичних аспектів визначення сутності та структури менеджменту персоналу; методи економічного й статистичного аналізу для проведення оцінки стану, структури та якісного складу персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу, графічні та економіко-соціологічні для проведення аналізу системи менеджменту персоналу

сільськогосподарського виробничого кооперативу, логічні методи, при формулюванні загальних висновків дослідження.

Інформаційне забезпечення. При дослідженні використовувалися інформаційні джерела науково-методичної літератури для отримання даних теоретчного та практичного характеру, а також публікації з періодичних видань згідно теми кваліфікованої роботи; дані звітності з дослідженого сільськогосподарського виробничого кооперативу СВК «РОДИНА», а також дані з баз статистичних даних, нормативно-правових і власних спостережень.

Практична значущість роботи полягає в розробці заходів щодо впровадження нової системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу; подальшого розвитку набула методика розрахунку продуктивності праці робітників СВК «РОДИНА» Одеського району Одеської області; надано рекомендації щодо впровадження нової системи підвищення рівень інформаційного забезпечення сільськогосподарського виробничого кооперативу шляхом впровадження системи Perfectum CRM+ERP та вдосконалення процесу розвитку системи управління персоналом шляхом впровадження програм підвищення кваліфікації та навчання персоналу, яка включає тренінг з проектного менеджменту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЧОГО КООПЕРАТИВУ

1.1. Теоретичні аспекти визначення сутності та структури менеджменту персоналу

Для визначення сутності поняття «менеджмент персоналу» нам спочатку необхідно визначити об'єкт управління, тобто визначити сутність поняття «персоналу».

В джерелах економічної літератури термін «персонал», як правило розглядається за двома аспектами: за кількісним вимірюванням цієї категорії та людським фактором.

У науково-практичному розумінні сутність поняття «персонал» розглядалася багатьма економістами. Науково-практична характеристика поняття «персонал» наведено в таблиці 1.1.

Тобто можна зробити висновок, що «персонал в сільськогосподарському виробничому кооперативі формується з людських ресурсів, тобто людський капітал (ресурс) є джерелом персоналу сільськогосподарського виробничого кооператива. Людські ресурси –це «частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми якостями відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Людські ресурси можуть бути як реальними (ті особи, які вже працюють), так і потенційними (ті, що мають бути залучені до певної праці в майбутньому періоді). Людські ресурси є одним з головних об'єктів управління на рівні як макро-(держава, галузь, регіон), так і мікрорівні (підприємство)» [71; 1].

Таблиця 1.1 - Науково-практична характеристика поняття «персонал»

Джерело	Визначення
Бажан І. І.	«сукупність всіх людських ресурсів, які має підприємство» [72]
Гольдфарба А. Г.	«сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності» [73]
Крушельницька О. В. & Мельничук Д. П.	«основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників» [74]
Балабанова Л.В. & Сардак О.В.	«Персонал – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини с роботодавцем» [75, с. 21]
Олійник С.У.	«Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості» [76, с. 12]
Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С.	«Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату» [77, с. 60].
Ковальчук І.В.	«Персонал – це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності» [78].

Джерело: складено автором

Щодо «персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу», то до нього можна віднести найнятих робітників у повному особистому складі, а частина робітників, що входить в штат виробничого кооперативу, то їх необхідно відносити до кадрів.

З наведеного вище випливає, що поняття «персонал» найкраще підходить для діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу. Цей термін стосується найманих працівників, які мають необхідні навички та компетенції для виконання своїх посадових обов'язків згідно зі штатним розкладом. Трудові відносини з роботодавцем зазвичай оформлюються трудовою угодою або договором.

Надалі розглянемо різні підходи щодо визначення поняття «менеджмент персоналу», які наведені в табл.1.2.

Таблиця 1.2 - Підходи щодо визначення поняття «менеджмент персоналу»

Автор	Визначення поняття «менеджмент персоналу»
Федулова Л. І.	«відносить його до теоретико-прикладної науки, яка займається формуванням організаційних та управлінських горизонтів працівників, вивчає можливості їх ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, а також культуру їх ділового спілкування, задля забезпечення їхньої соціальної компетентності» [12]
Дроб'язко Л. В., Крушельницька Я. В., Кириченко О. А.	«вважають його цілеспрямованою діяльністю управлінців та фахівців формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, до якої входить розробка концепцій і стратегій кадрової політики, принципів та методів, формування системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооператива для досягнення його цілей» [9; 10; 11].
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	«системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні сільськогосподарського виробничого кооператива» [39, с. 31]
В.І Дериховська	«стратегічна функція, що передбачає розроблення кадрової стратегії, підбір персоналу виходячи з філософії сільськогосподарського виробничого кооператива, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях» [41, с. 343]
Храмов В. О., Бовтрук А.П.	«сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань» [13; 43, с. 45]
Янковська Л.А.	«ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для сільськогосподарського виробничого кооператива кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку сільськогосподарського виробничого кооператива» [42, с. 6]

Джерело: складено автором за [9, 10, 11, 12, 13, 39, 42, 43, 44]

Після вивчення сутності поняття «менеджмент персоналу» можна зазначити, що кожен автор має своє бачення цього терміна. Однак ми спробуємо класифікувати ці підходи на кілька категорій: діяльнісний, процесний, комплексний та системний. Виходячи з проаналізованих визначень поняття «менеджменту персоналу», спробуємо запропонувати власне визначення.

Враховуючи окреслені вище у табл. 1.2, можна надати наступне визначення поняття «менеджмент персоналу» – це комплексна система методів впливу на працівників, яка базується на організаційно-економічних, правових, адміністративних та особистісних підходах і є спрямованою на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості сільськогосподарського виробничого кооперативу, а її ефективність має пряму залежність від обраної керівництвом системи управління.

Отже ми можемо виділити 3 основні напрями щодо класифікації менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу, які наведено на рис. 1.1.

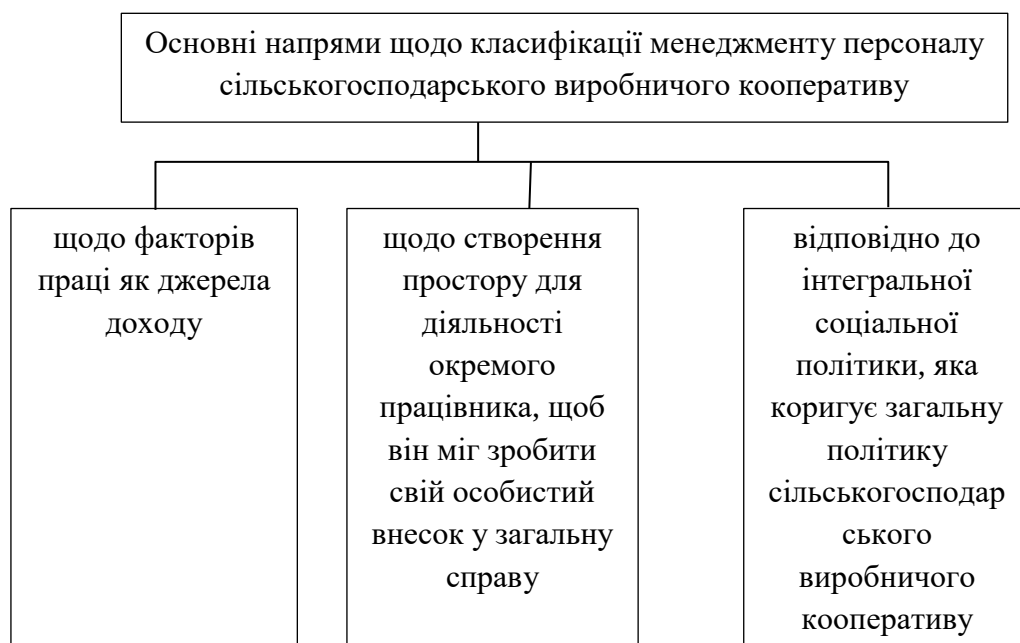


Рисунок 1.1 - Основні напрями щодо класифікації менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу

Джерело: складено автором

Менеджменту персоналу є складним багатогранним процесом зі своїми своїспецифічними особливостями та закономірностями, який входить до складової компоненти системи управління сільськогосподарським виробничим кооперативом. Однак, коли мова йде про відмінності принципів менеджменту персоналу та принципів побудови системи менеджменту персоналу, то між ними існує низка відмінностей.

Тобто, якщо мова йде про принципи менеджмент персоналу, як правило до них відносять певні правила, основні положення та норми, які необхідно витримувати керівникам та спеціалістам при виконанні їхніх обов’язків під час процесу менеджменту персоналу сільськогосподарському виробничому кооперативі. Такі принципи мають базуватися на дотриманні діючого законодавства за економічним напрямком [45]. Тобто, менеджмент персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі повинен ґрунтуватися на принципах, які наведено на рис. 1.2.

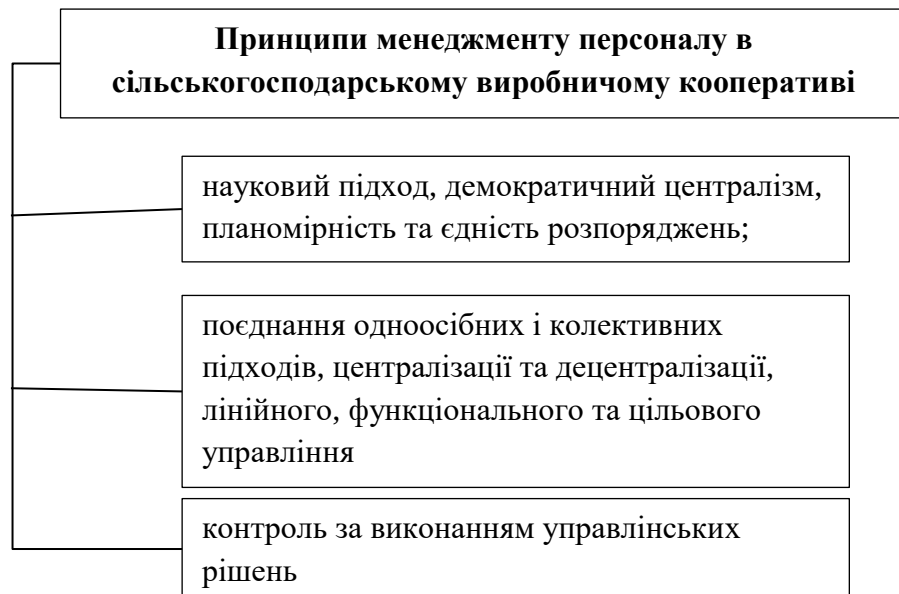


Рисунок 1.2. – Принципи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі

Джерело: складено автором

Тобто менеджмент персоналу це скоординована система заходів спрямована на формування та ефективне використання сукупності трудового

ресурсу сільськогосподарського виробничого кооперативу й потенціалу його робітників [44, с. 21].

Відповідно до принципів менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі можна визначити його головну мету та цілі, яка пов'язана з виконанням функції загального управління, і знаходить свій прояв через забезпечення виробничого кооперативу достатньою кількістю робітників, які відповідатимуть заданим вимогам та забезпечувати їхній професійну та соціальну адаптацію [47; 48].

Головна мета та цілі менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі наведено на рис. 1.3.

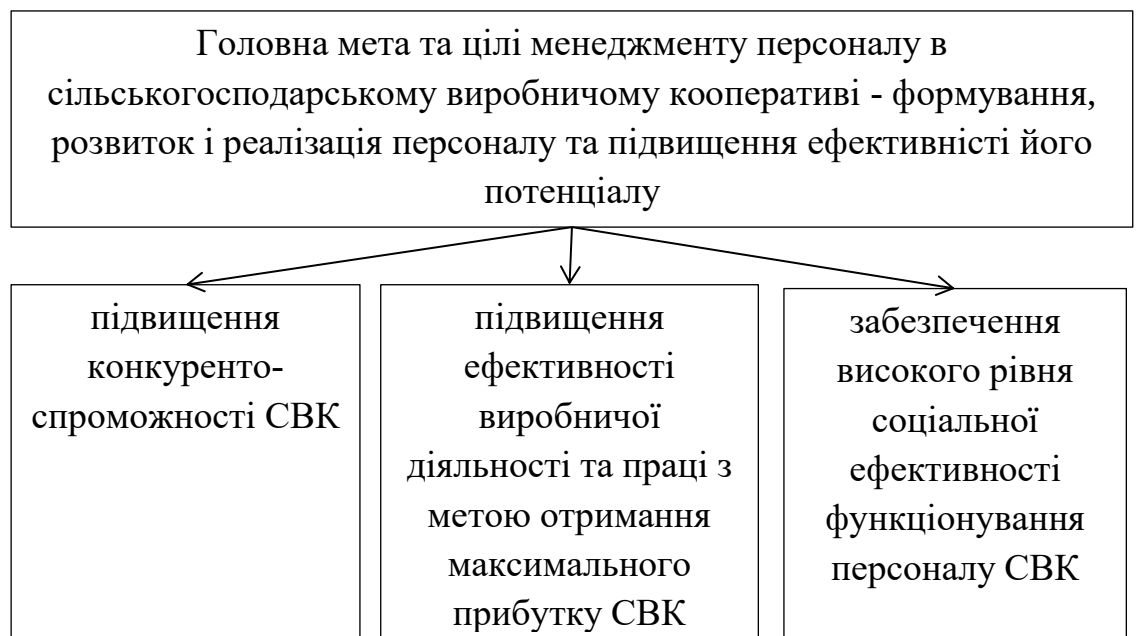


Рисунок 1.3 - Головна мета та цілі менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі

Джерело: складено автором за [47; 48]

Тому, в сучасних умовах менеджмент персоналу повинен поєднувати в собі функції як традиційного менеджменту персоналу, так і функції HR-менеджменту наведено на рис.1.4.

Спираючись на функції традиційного менеджменту персоналу та HR-менеджменту, наведені на рис. 1.4. можна визначити основні складові процесу формування системи менеджменту персоналу в

сільськогосподарському виробничому кооперативі, до яких можна віднести розробку методології менеджменту персоналу та розробку технологій менеджменту персоналу. Ці складові мають стати основою концепції системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі.

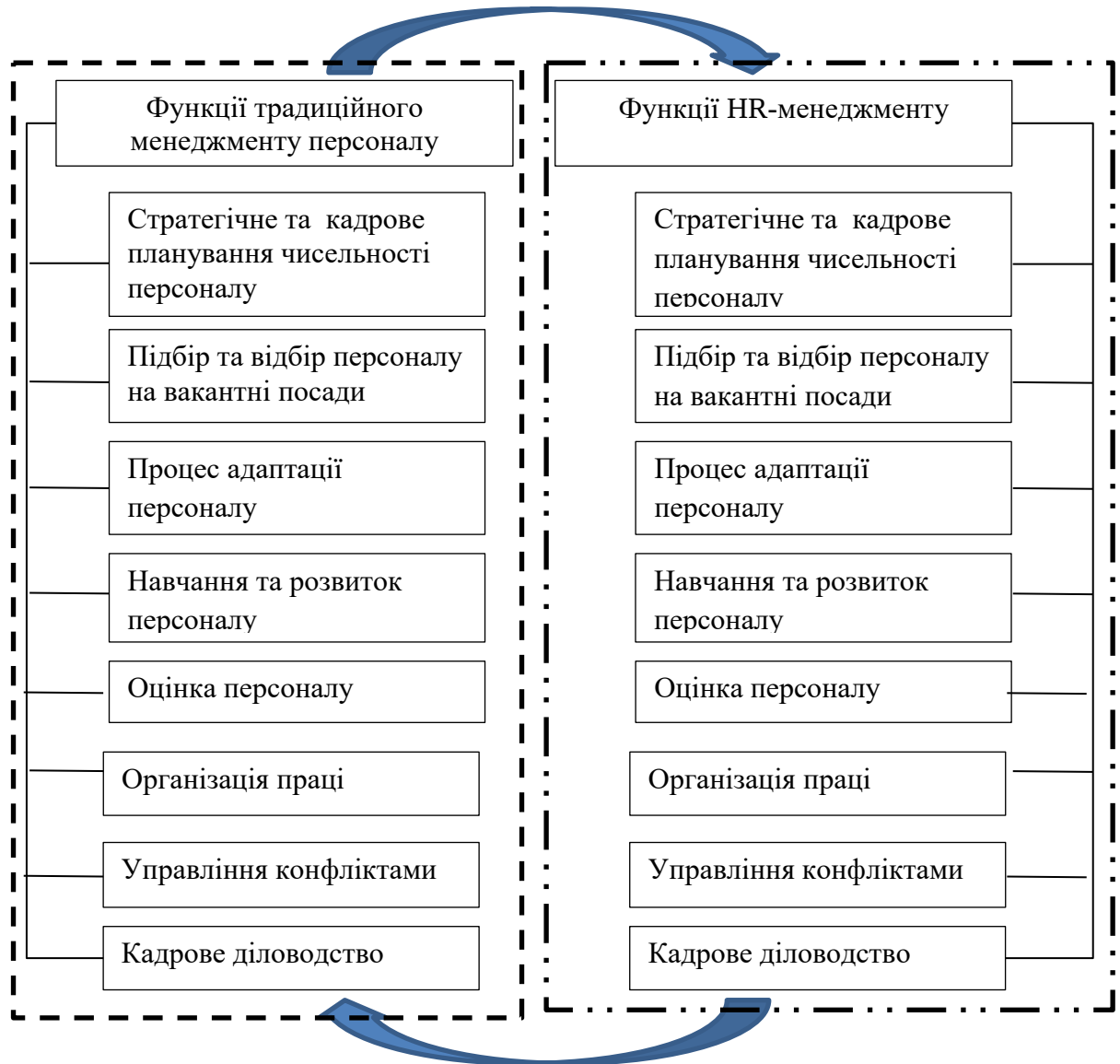


Рисунок 1.4 – Функції традиційного менеджменту персоналу та HR-менеджменту

Джерело: складено автором за [79;80;81]

Тобто, концепція системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі передбачає підвищення значущості ролі працівників, їх мотиваційних установок та вміння

використовувати свої навички та компетенції для виконання завдань, спрямованих на досягнення основних цілей кооперативу.

Основною метою концепції менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі є створення такої системи, яка базується не лише на адміністративних методах, але й на економічних стимулах і соціальних гарантіях. Це має сприяти зближенню інтересів робітників з основними цілями кооперативу, зокрема досягненню високої продуктивності праці, підвищенню ефективності виробництва та отриманню високих економічних результатів.

В основу формування та розробки концепції менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі повинні бути закладені такі елементи:

- розробка принципів, напрямків і методів менеджменту персоналу в кооперативі;
- робота з працівниками на всіх рівнях стратегічного управління та планування;
- впровадження інноваційних методів, систем навчання працівників та підвищення їх кваліфікації;
- розробка та впровадження узгодженої тарифної політики та оплати праці;
- створення економічних стимулів із соціальними гарантіями;
- розробка заходів для соціального партнерства між працівниками та кооперативом.

Отже, формування та розробка ефективної концепції менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» сприятиме покращенню продуктивності праці, підвищенню кваліфікації співробітників, створенню справедливих умов оплати праці та соціальних гарантій. Інноваційні підходи та систематичне навчання забезпечать стратегічний розвиток кооперативу, дозволяючи йому адаптуватися до сучасних викликів ринку та забезпечувати стабільний розвиток у

довгостроковій перспективі. Впровадження зазначених заходів сприятиме не тільки зростанню економічних показників, але й підвищенню рівня задоволеності працівників, що є ключовим чинником успішної діяльності кооперативу.

1.2. Формування механізму системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі

Склад структурних підрозділів системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі можна визначити через перелік робочих посад, кількість місць, розмір посадових окладів та фонду заробітної плати.

Схему взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі наведено на рис. 1.5.

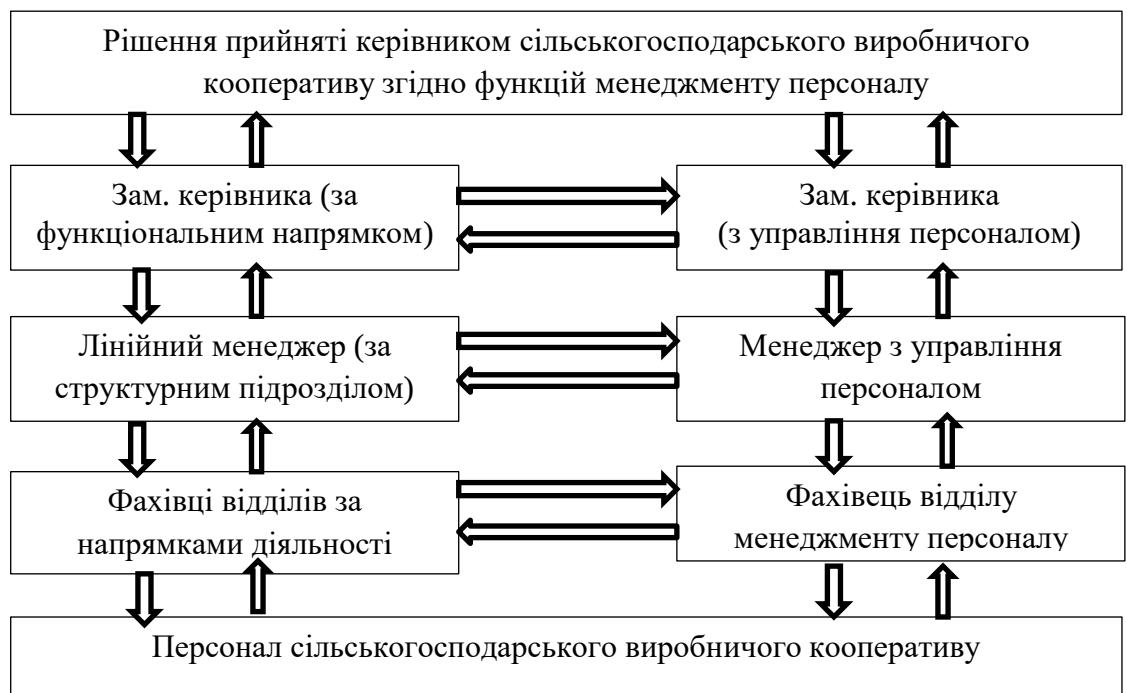


Рисунок 1.5 - Схема взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі

Джерело: складено автором за [49]

Організаційну структуру менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі можна розглядати у вигляді наступних підсистем (структур):

- Організаційна структура, яка визначає склад персоналу відповідно до структурних підрозділів сільськогосподарського виробничого кооперативу.
- Функціональна структура, що відображає функції менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу.
- Компетентно-правова структура, яка характеризує персонал з компетентною участю у творчому процесі господарської діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу.
- Соціальна структура, яка описує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія та кваліфікація, національність, освіта тощо).

Організаційна структура є найбільш інерційною підсистемою менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі, згідно з наведеними вище даними. Вона відповідає прийнятому порядку організації менеджменту персоналу у кооперативі. За організаційною структурою визначається підпорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності співробітників відділу персоналу, через які здійснюється управлінська діяльність в кооперативі. Ми вважаємо, що організаційна структура менеджменту персоналу є системою взаємозв'язків і відносин, що виникають під час виробничої діяльності між існуючими або формуються ланками в системі менеджменту персоналу, трудовим колективом чи ступенем розвитку цієї системи відповідно до завдань стратегії розвитку загального управління сільськогосподарського виробничого кооперативу [50].

Отже, існує прямий зв'язок між компетенціями персоналу сільськогосподарського виробничого кооператива та його стратегічними

цілями та основними бізнес-процесами, і формування компетенцій у співробітників практично неможливе без їх знань.

Показником структури персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі є співвідношення кожної категорії співробітників до загальної кількості працівників. Важливість певної категорії у системі менеджменту персоналу визначається з урахуванням особливостей кожної окремої галузі. Крім того, структура персоналу може розглядатися окремо для кожного відділу, а також на основі таких критеріїв, як стать, вік, освіта, професія та інші.

Персонал сільськогосподарського виробничого кооперативу можна класифікувати за різними критеріями. Рівень володіння особою будь-якою професією чи спеціальністю визначається наданням відповідної кваліфікації. Рівень кваліфікації робітників оцінюється на основі підтвердження їх теоретичної та практичної підготовки і відображається в присвоєнні певної категорії.

Спеціалісти та службовці отримують рівень кваліфікації на основі їхнього рівня спеціальної освіти, і цей рівень коригується внаслідок результатів поточних атестацій. Фахівці поділяються на кваліфікаційні категорії: спеціалісти 1, 2, 3 категорії або без категорії.

Ієрархію компетенцій персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі можна представити у вигляді піраміди (рис. 1.6).

Компетенції персоналу можуть виявлятися у конкретних результатів діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу або у його нематеріальних активах (якщо їх можна оцінити за вартістю або перетворити на об'єкти інтелектуальної власності). Іншими словами, практичне застосування компетенцій співробітників може стати основою для формування інтелектуального капіталу сільськогосподарського виробничого кооперативу.

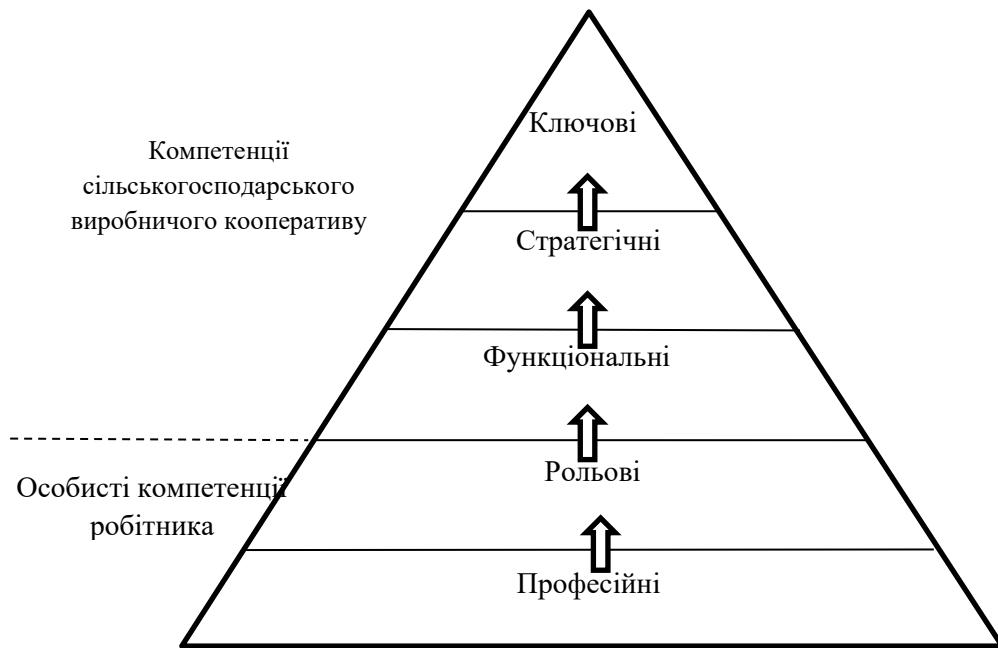


Рисунок 1.6 - Ієрархія компетенції персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі

Джерело: складено автором за [51, с. 27]

Інтелектуальний капітал може стати важливим джерелом комерційного успіху сільськогосподарського виробничого кооперативу, якщо його використання зорієнтоване на досягнення бізнес-цілей і стратегічних пріоритетів. Ефективне управління цим капіталом забезпечує цілісність і результативність системи, де він формується і використовується.

Модель стратегічного підходу до управління інтелектуальним капіталом персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу, спрямована на досягнення його конкурентних переваг та представлена на рис. 1.7.

Особливістю запропонованої моделі є сучасний підхід до організації інтелектуального капіталу в сільськогосподарському виробничому кооперативі, який має бути основним інструментом для реалізації стратегій його розвитку та досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку. Як вже зазначалося, людина (співробітник) є носієм інтелектуального капіталу, а ефективність його управління залежить від адекватної персональної стратегії. Ураховуючи специфіку застосування інноваційних підходів у праці та особливі компетенції інтелектуальних працівників, управління, формування

та розвиток інтелектуального капіталу сільськогосподарського виробничого кооператива необхідно здійснювати відмінно від адміністративного менеджменту. Внутрішніми джерелами руху інтелектуального капіталу є суперечності його базових складових та діалектичні суперечності людського та соціального капіталу.

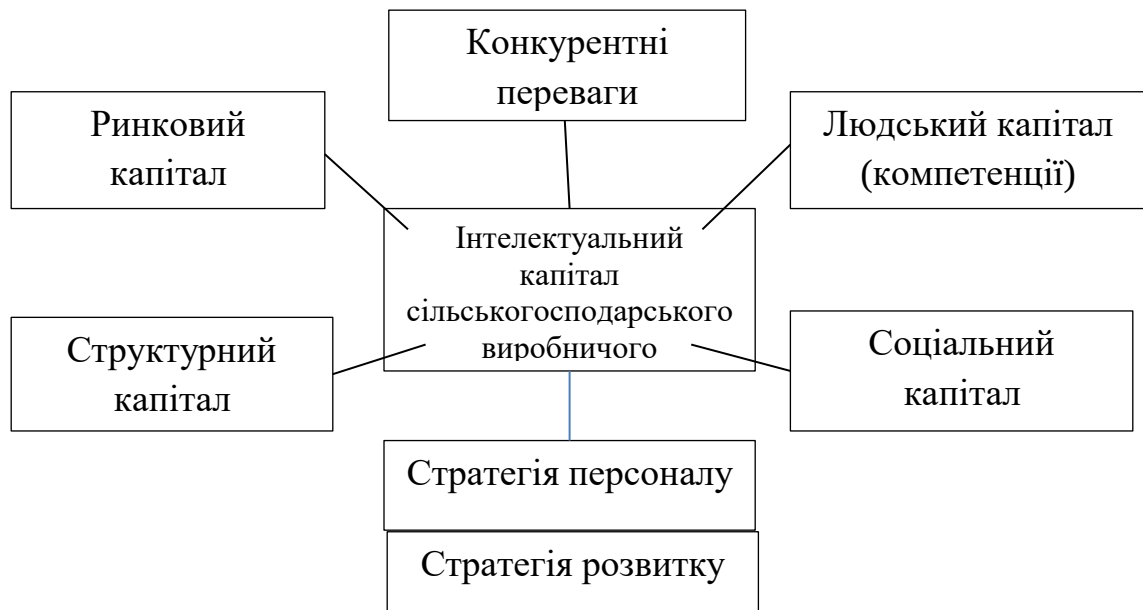


Рисунок 1.7 - Модель стратегічного підходу до управління інтелектуальним капіталом персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу, спрямована на досягнення його конкурентних переваг

Джерело: складено автором за [52].

На рівні особистості ці компоненти можуть взаємодіяти як різні компетенції: з одного боку, це здатність особистості до творчої, натхненної праці, а з іншого, вони мають вияв у формуванні соціальних зв'язків та побудові соціальної мережі.

Особливість запропонованої моделі полягає у сучасному підході до організації інтелектуального капіталу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Цей підхід є основним інструментом для реалізації стратегій розвитку сільськогосподарського виробничого кооператива та досягнення стійкої конкурентної переваги на ринку. Як було

вказано раніше, співробітники є носіями інтелектуального капіталу, а ефективне управління ним залежить від адекватної персональної стратегії.

Ураховуючи специфіку застосування інноваційних підходів у праці та унікальні компетенції інтелектуальних працівників, управління, формування та розвиток інтелектуального капіталу сільськогосподарського виробничого кооператива необхідно проводити відмінно від традиційного адміністративного менеджменту. Внутрішніми джерелами руху інтелектуального капіталу є суперечності його базових складових та діалектичні взаємовідносини між людським та соціальним капіталом. На рівні окремих особистостей ці компоненти можуть взаємодіяти як різні компетенції: з одного боку, це здатність особистості до творчої, натхненної праці, а з іншого - вони можуть виявитися в побудові соціальних зв'язків та мережі [52].

Система менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі складається з багатьох компонентів, таких як кадрова політика, регулювання взаємин у команді, а також соціальні та психологічні аспекти. Ключовим є визначення шляхів підвищення продуктивності праці, стимулювання творчої ініціативи та підвищення мотивації працівників.

Різноманітність діяльності в сільськогосподарському виробничому кооперативі вимагає розробки теоретичних основ і характеристик механізму менеджменту персоналу, що відповідають специфіці цих видів діяльності. Це необхідно для досягнення високої ефективності роботи кооперативу. Тому ми пропонуємо використання наступного механізму системи менеджменту персоналу для сільськогосподарського виробничого кооперативу (рис. 1.8) [53].

Таким чином, менеджмент персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі є складним і багатогранним процесом через його унікальні особливості і закономірності у формуванні. Цей процес потребує системного підходу і комплексного вирішення кадрових проблем, а також

впровадження нових і вдосконалених практичних методів і форм менеджменту



Рисунок 1.8 - Механізм системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі

Джерело: складено автором за [53]

персоналу.

Для підвищення ефективності системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі необхідно провести

аналіз, враховуючи специфічні кризові умови військового стану та ринкової економіки в Україні. Для більшості підприємств, незалежно від організаційно-правової форми, дуже важливо розробляти методики оцінки менеджменту персоналу. Ці методики дозволяють оцінювати реальну ситуацію в сільськогосподарському виробничому кооперативі в галузі менеджменту персоналу, виявляти слабкі місця та надавати рекомендації щодо підвищення рівня ефективності. Таким чином, ефективна робота з менеджменту персоналу в сільськогосподарському підприємстві полягає у наявності висококваліфікованого персоналу, а правильний розподіл його функціоналу та обов'язку в системі управління, в значній мірі має залежати і формуватися під впливом зовнішнього та внутрішнього ряду факторів, за спрможною системою менеджменту персоналу та використання різних методів з її управління.

Встановлено, що менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі - це діяльність, що має враховувати потреби, здібності, знання, вміння та досвід для ефективного використання потенціалу персоналу. Це забезпечує систематичний та організаційний вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів, що сприятимуть підвищенню продуктивності сільськогосподарського виробничого кооперативу і має стати визначальним напрямком у підвищенні його конкурентоспроможності.

1.3 Організаційні основи розробки системи розвитку персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу

Організація професійного розвитку персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі є постійним і комплексним процесом, який включає професійне навчання, кар'єрний розвиток та підвищення кваліфікації працівників. Для втілення концепції

професійного розвитку важливо створити гнучку та конкретну систему професійного навчання, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей кооперативу. Освіта та навчання відіграють об'єднуючу роль у досягненні цих цілей.

Управління професійним розвитком є критичним для роботи лінійних менеджерів і керівників в кооперативі, оскільки вони мають глибоке розуміння рівня знань, навичок, компетенцій і талантів своїх підлеглих. Ці особи, як правило, відповідають за розробку програм професійного розвитку персоналу на кооперативі.

Мета професійного розвитку персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі полягає у формуванні необхідних якісних особливостей у колективі працівників, які відповідають цілям і стратегії розвитку кооперативу. Основне завдання професійного розвитку полягає в підвищенні продуктивності кожного працівника у межах його структурного підрозділу та кооперативу загалом.

Основними завданнями управління професійним розвитком персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі є забезпечення відповідного професійного рівня працівників, створення умов для їх мобільності та надання можливостей для просування у професійній та службовій кар'єрах. За умов застосування системи безперервного навчання в сільськогосподарському виробничому кооперативі можливе забезпечення максимальної відповідності структури співробітників до структури робочих місць, враховуючи всі вимоги до таких працівників.

Тобто, професійний розвиток персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі потрібно здійснювати у трьох основних напрямках: особистісному, професійному та соціальному (рис. 1.9) [10]:

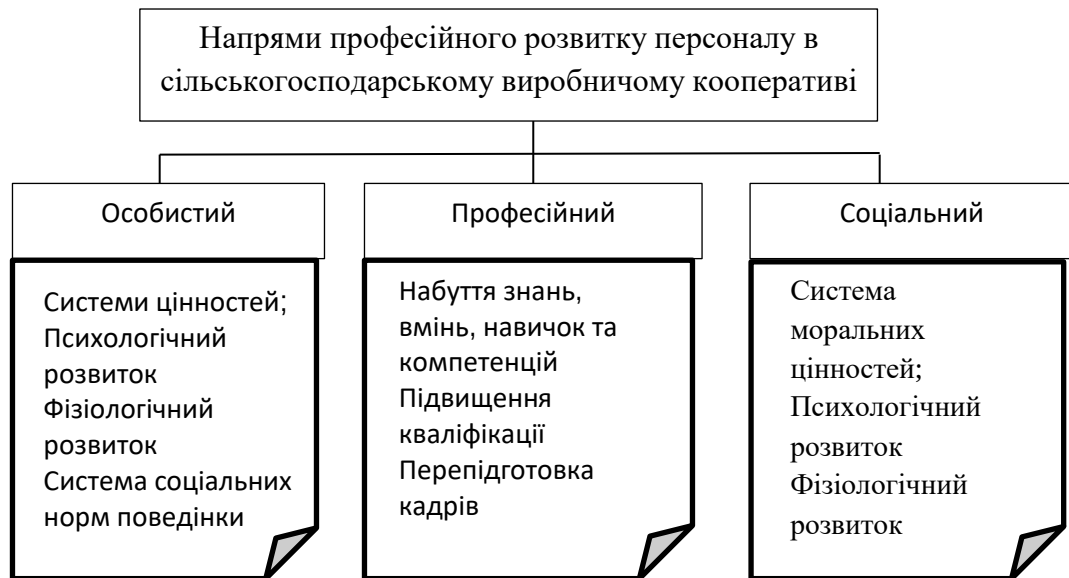


Рисунок 1.9. - Напрями професійного розвитку персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі

Джерело: побудовано автором за [9,10,11]

Процес професійного розвитку персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі потрібно організовувати через систематичне навчання співробітників у їх професійній галузі. Це дозволяє робітникам бути готовими до виконання нових завдань у своєчасному порядку, а також просуватися по кар'єрній лінії, формувати резерв керівництва та вдосконалювати соціальну структуру персоналу.

До основних інструментів професійного розвитку персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі належать: оцінка співробітників, адаптація персоналу, атестація співробітників, планування кар'єри та система мотивації розвитку персоналу.

Складові процесу професійного розвитку персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі, як правило пов'язані із:

- професійним навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу;
- оцінкою результатів навчання;
- виробничою адаптацією (підготовкою нових робітників) та ротацією персоналу;

- розробкою моделей робочих місць (із визначенням вмінь та навичок, досвіду необхідними для отримання певної посади);
- оцінкою й атестацією персоналу;
- плануванням трудової кар'єри робітників (з орієнтацією на власні людські ресурси) або пошуком, набором та добором необхідних фахівців зовні: (професійно-кваліфікаційним просуванням робітників та фахівців протягом кар'єри; формуванням резервів керівного складу; службово-професійним просуванням співробітників керівного складу);
- оцінкою персоналу, згідно особистих якостей та результатів праці.

Послідовність та взаємозв'язок складових процесу професійного розвитку персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі наведено на рис. 1.10.



Рисунок 1.10 - Складові процесів професійного розвитку персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу

Джерело: складено автором за [12 с. 24]

У сільськогосподарській галузі забезпечення професійного розвитку персоналу є безперервним комплексним процесом. Згідно з досвідом

сучасних сільськогосподарських виробничих кооперативу, цей процес включає такі етапи [14, с.156]:

- визначення потреб у навчанні співробітників сільськогосподарського виробничого кооператива;
- формування бюджету навчання персоналу сільськогосподарського виробничого кооператива;
- визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм;
- вибір методів та форм навчання персоналу;
- проведення навчання персоналу;
- перевірка набутих професійних знань, вмінь та навичок;
- оцінювання ефективності проведеного навчання.

Професійний розвиток персоналу в сільськогосподарській галузі відрізняється тим, що для його успішного впровадження в сільськогосподарському виробничому кооперативі важлива роль відводиться лінійним менеджерам.

Професійний розвиток персоналу в сільськогосподарській галузі відрізняється тим, що для його успішного впровадження в сільськогосподарському виробничому кооперативі важну роль відіграють лінійні менеджери.

Управління професійним розвитком персоналу в сільськогосподарському включає три основні етапи, зображені на рис. 1.11. Ці етапи охоплюють планування, впровадження та моніторинг процесу.

Розробка системи управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу вимагає врахування принципів менеджменту та використання спеціалізованих інструментів для ефективного розвитку робітників сільськогосподарського виробничого кооперативу. Хоча науковці намагалися систематизувати принципи розвитку персоналу, ця тема в сільському господарстві залишається недостатньо вивченою. Це зумовлено новими умовами управління під час військового стану в країні та значними економічними труднощами, що обмежують логістичні шляхи для реалізації продукції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, включаючи обмежений експорт готової продукції.



Рисунок 1.11 - Структура процесу управління професійним розвитком персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі

Джерело: складено автором за [16]

Система управління професійним розвитком персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі має бути гнучкою та здатною адаптуватися до змін у виробничих та ринкових умовах. Для ефективного управління професійним розвитком необхідно: розробити стратегію підвищення кваліфікації співробітників; визначити потреби в навчанні згідно з їх спеціальностями; обрати форми та методи підвищення професійного рівня; забезпечити необхідне програмно-методичне та матеріально-технічне забезпечення; гарантувати достатнє фінансування навчання [15, с.74].

Визначаючи цілі та завдання системи управління професійним розвитком персоналу, сільськогосподарський виробничий кооператив має враховувати світовий досвід та власні стратегії розвитку. Процеси професійного розвитку впливають на поведінку працівників, їх взаємодію з колегами та організацією, а також на кінцеві результати. Підходи до управління професійним розвитком можуть змінюватись залежно від рівня управлінської структури сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Системні підходи системної структури управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу за рівнями ієрархії та атрибутивними діями наведено на рис. 1.12.

З аналізу схеми системних підходів системної структури управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу за рівнями ієрархії та атрибутивними діями, яка наведена на рисунку 1.12 видно, що завдяки комплексному підходу зусілля керівництва має бути більше спрямованим до базового рівня, утворюючи певний комплекс людського розвитку та сприяти професійному становленню персоналу кооперативу, що стосується системного підходу, який відноситься до вищого рівня, то саме на ньому базується система професійного розвитку персоналу яка має сприяти підвищенню його професійних якостей, а атрибутивний (найвищий рівень) цієї ієрархічної системи має сприяти

сталому (соціальному) розвитку, який посилить соціальну відповідальність персоналу виробничого кооперативу.

Системні підходи системної структури управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу за рівнями ієрархії та атрибутивними діями

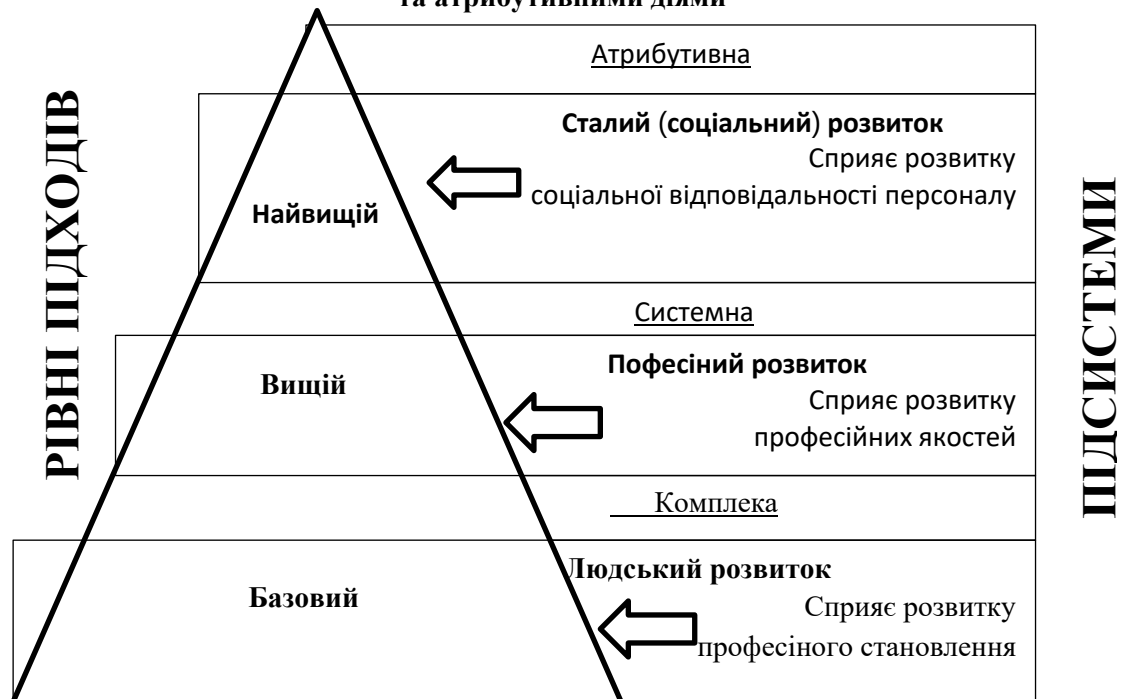


Рисунок 1.12. - Системні підходи системної структури управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу за рівнями ієрархії та атрибутивними діями

Джерело: створено автором за [15, с.74]

Що має мати відображення у функціоналі підсистем системної структури управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу та здійснення управління людським, професійним, сталим (чи соціальним) розвитком його персоналу через відповідні програми.

Елементи ефективного управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу наведені на рис 1.13.



Рисунок 1.13 - Елементи ефективного управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу

Джерело: створено автором за [15, с.74]

Управління професійним розвитком персоналу вирішує ключові завдання сільськогосподарського виробничого кооперативу, підвищуючи ефективність і якість праці співробітників та задовольняючи їхні особисті інтереси. Це призводить до підвищення рівня життя працівників і реалізації їхніх здібностей, роблячи їх конкурентоспроможними на ринку праці. Підвищення рівня освіти, як один із показників індексу розвитку людини, також впливає на тривалість життя та дохід на душу населення.

Враховуючи наведене вище, основні шляхи безперервного професійного розвитку персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу включають участь у тренінгах і семінарах з сільськогосподарських тем, впровадження сучасних методів і новітніх технологій, регулярне оновлення знань про кращі агрономічні практики та управління господарством, підвищення кваліфікації у ветеринарії та зоотехнії, а також участь у проектах з розвитку сільського господарства та екологічного виробництва. Сільськогосподарські сільськогосподарського виробничого кооператива повинні забезпечувати відповідний професійний

рівень працівників, створювати умови для їх мобільності та надавати можливості для кар'єрного зростання. Багато підприємств намагаються самостійно розвивати свій персонал, не залучаючи сторонні організації. Такий підхід має як позитивні, так і негативні аспекти. З одного боку, це дозволяє розширити професійні навички працівників, а з іншого — курси та перепідготовка від сторонніх організацій можуть бути ефективнішими.

Система управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу включає особисто-економічний аспект, який залежить від діючої системи менеджменту персоналу в кооперативі. Управління професійним розвитком є її частиною, спрямованою на розвиток персоналу. Система професійного розвитку в сільськогосподарському виробничому кооперативі має бути гнучкою та здатною адаптувати методи й організаційні форми відповідно до потреб виробництва та ситуації на ринку праці.

Отже, розвиток професійних навичок працівників є ключовим для підвищення кадрового потенціалу та успішного функціонування сільськогосподарського виробничого кооперативу. Інвестиції у професійний розвиток персоналу активізують працівників для впровадження нових технологій та підвищення продуктивності. Планування розвитку персоналу передбачає визначення майбутніх вимог до робочих місць і заходів для професійного розвитку. Проблемою є недостатнє стимулювання професійного росту через відсутність ефективних методів матеріального та морального заохочення працівників у сільському господарстві.

Таким чином, управління професійним розвитком персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі має зосередитися на визначенні стратегії формування кваліфікованого персоналу, аналізі потреби в навчанні для різних спеціальностей, виборі ефективних форм та методів професійного розвитку, забезпеченні якісного програмно-методичного та матеріально-технічного оснащення, а також достатньому фінансуванні для всіх видів навчання.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Загальна та організаційно-економічна характеристика сільськогосподарського виробничого кооперативу

Об'єктом дослідження є СВК «РОДИНА», яке функціонує як сільськогосподарський виробничий кооператив. Повна назва сільськогосподарського виробничого кооператива – Сільськогосподарський виробничий кооператив «Родина». Воно зареєстроване в Державному реєстрі юридичних осіб 27 березня 2000 року і працює на ринку вже 23 роки та 8 місяців, реєстраційний номер ЄДРПОУ – 03766116. Уповноважена особа-підписант – Мандриченко Віталій Єфимович.

СВК «РОДИНА» має реєстрацію в Одеській області, Білгород-Дністровському районі, с. Плахтіївка, на вул. Сонячній, б. 126.

Виробничі потужності сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА» розташовані в Степовій зоні, зокрема в Південно-степовій підзоні. Ця зона характеризується теплим кліматом з тривалим безморозним періодом до 200 днів та вегетаційним періодом до 190 днів, що сприяє вирощуванню великої кількості сільськогосподарських культур і має менші ризики в порівнянні з іншими зонами. Однак, є й несприятливі фактори, такі як водний режим, що відзначається довготривалими посушливими періодами. Гідротермічний коефіцієнт тут становить 0,73, що є нижчим за 1.

Сільськогосподарський виробничий кооператив "РОДИНА" має значні переваги, такі як розвинута транспортна інфраструктура і близькість до великих ринків збуту. Кооператив має доступ до Білгород-Дністровського, Чорноморського та Одеського портів, а також до залізничної і автомобільної

інфраструктури з виходом до Румунії. Це дозволяє кооперативу ефективно реалізовувати свою продукцію на внутрішній та зовнішній ринки через вигідні канали збуту. Це особливо важливо в умовах військової блокади Чорного моря та військовими діями спричиненими російською федерацією щодо України.

СВК "Родина" є сільськогосподарським виробничим кооперативом, що діє відповідно до свого Статуту, має власну печатку та управляє 6 поточними рахунками в 3 банках. Кооператив є зареєстрованим платником ПДВ. Основна мета його діяльності полягає у здобутті прибутку на інвестований капітал для задоволення потреб учасників (засновників). Сільськогосподарський виробничий кооператив спеціалізується на вирощуванні зернових, технічних культур, тваринництві та переробці власної сировини. Кооператив має статутний капітал, який поділений на частки, і несе відповідальність за свої зобов'язання лише своїм майном. Учасники кооперативу після повної сплати своїх вкладів несуть ризики збитків, пов'язаних з діяльністю кооперативу, у межах своїх вкладів.

СВК «РОДИНА» володіє окремим майном, яке зареєстроване в його балансі, має право набувати та реалізовувати майнові та особисті немайнові права, а також виконує відповідні обов'язки. Кооператив може виступати як позивач чи відповідач у суді.

Власність СВК «РОДИНА» включає:

- Майно, передане учасниками кооперативу у вигляді вкладів до статутного капіталу.
- Продукцію, яка виробляється кооперативом.
- Отриманий дохід від усіх видів діяльності кооперативу.
- Інше майно, яке було набуто відповідно до законодавства України.

Основними видами діяльності СВК «РОДИНА» є:

- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (код 01.11).
- Вирощування винограду (код 01.21).

- Розведення великої рогатої худоби молочних порід (код 01.41).
- Розведення овець і кіз (код 01.45).
- Розведення свиней (код 01.46).
- Післяурожайна діяльність (код 01.63).
- Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (код 46.21).
- Надання в оренду і експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна (код 68.20).
- Складське господарство (код 52.10).
- Вантажний автомобільний транспорт (код 49.41).
- Виробництво готового корму для тварин, що утримуються на фермах (код 10.91).
- Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання (код 10.71).
- Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості (код 10.61).
- Перероблення молока, виробництво масла та сиру (код 10.51).
- Виробництво олії та тваринних жирів (код 10.41).
- Виробництво м'яса (код 10.11).
- Допоміжна діяльність у рослинництві (код 01.61).

Статутний капітал СВК «РОДИНА» складається з номінальної вартості частин учасників, яка відповідає їхній внесеній вартості. Вищим органом управління кооперативом є збори його учасників, які можуть бути скликані ініціативною самими учасниками або їхніми представниками. Кількість голосів на зборах пропорційна внескам учасників до статутного капіталу кооперативу. Одним з основних аспектів управління кооперативом є обрання голови та вирішення специфічних питань, які стосуються його діяльності, на зборах учасників.

Для забезпечення статутної діяльності формуються статутний капітал, фонд розвитку, резервні та спеціальні фонди, як це вимагає статут кооперативу. Внески членів кооперативу повинні бути пропорційні до послуг, які вони отримують від кооперативу.

В основі управління сільськогосподарським виробничим кооперативом «Родина» лежать принципи самоврядування, широкої демократії, гласності та активної участі його членів у вирішенні питань, що стосуються його діяльності. Органи управління та контролю, а також порядок їх утворення, сфера компетенцій і процедури прийняття рішень чітко визначаються у Статуті виробничого кооперативу [82].

«Розвиток сільськогосподарських та аграрних кооперативів характеризується мінімальним впливом на розвиток агропромислового комплексу України. Близько 1% від всіх послуг для малого сільськогосподарського бізнесу надають сільськогосподарські кооперативи. Кількість членів сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів складає лише 0,2% сільського населення в країні» [82]. Станом на 01.01.2023 р. сільськогосподарські кооперативи становлять лише 8,40% від загальної кількості кооперативів в Україні» [82].

Організаційна структура управління сільськогосподарським виробничим кооперативом «РОДИНА» наведена на рис. 2.1.

На основі організаційної структури управління СВК «РОДИНА», зображеної на рисунку 2.1., можна зазначити, що сільськогосподарський виробничий кооператив використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. Ця структура є розгалуженою і включає багато підрозділів, що потребує наявності кваліфікованих менеджерів з досвідом. Особлива увага приділяється підбору кваліфікованого управлінського персоналу, що враховує особливості, специфіку та складність господарської діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу.

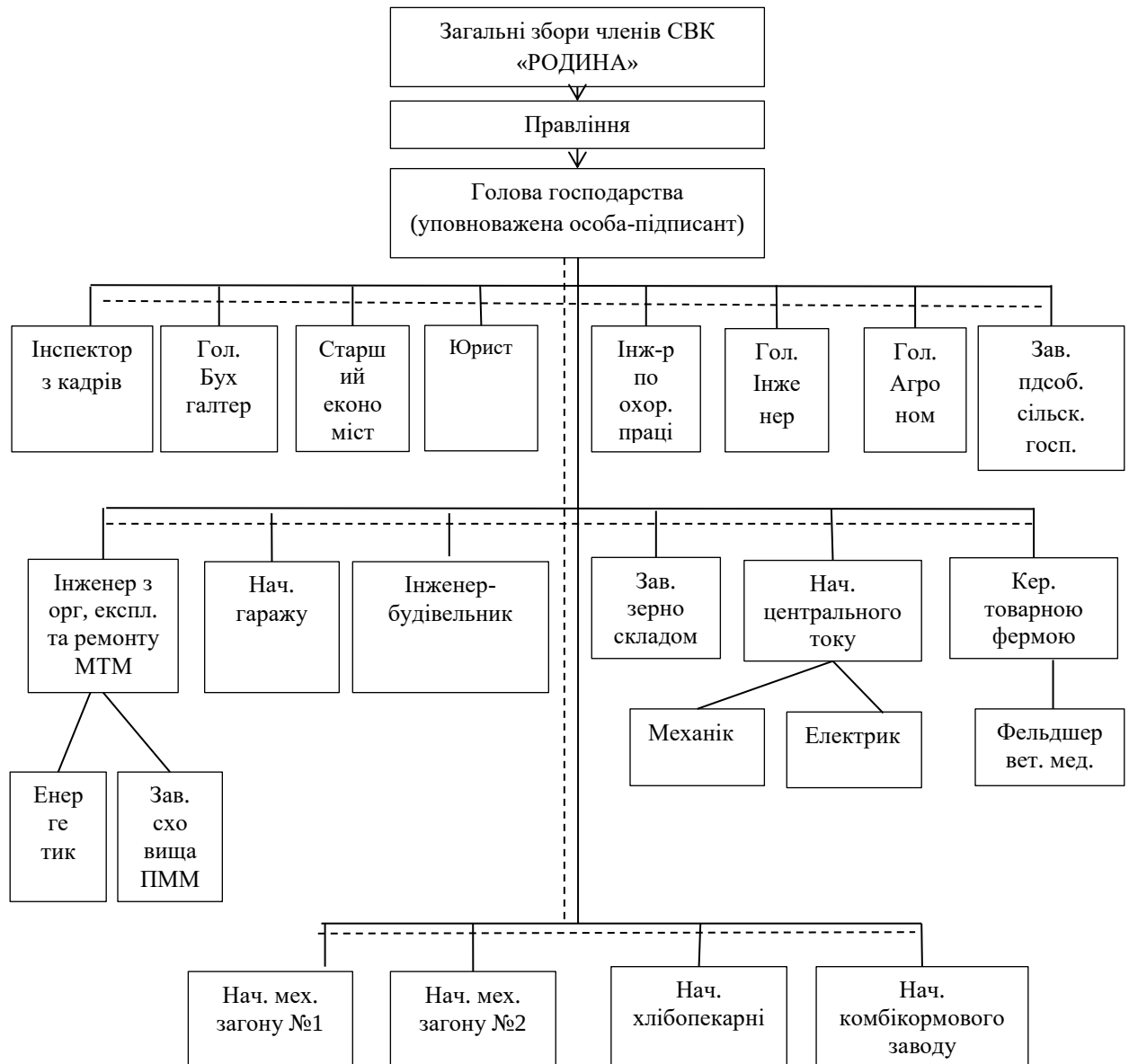


Рисунок 2..1. - Організаційна структура управління сільськогосподарським виробничим кооперативом «РОДИНА»

Джерело : складено автором згідно статуту СВК «Родина»

Під час підбору кадрів на відповідні посади важливо звертати увагу не лише на професійні здібності працівників, але й на його наукові досягнення у відповідній галузі та особисті якості, оскільки кожен співробітник вносить свій внесок у досягнення загальної мети діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Однак з наведеної організаційної структури управління СВК «РОДИНА» видно, що в нього не виконується функція менеджменту

персоналу така, як його професійний розвиток. Можливою причиною такого стану є відсутність окремого підрозділу з менеджменту персоналу, який має займатися удосконаленням системи професійного розвитку персоналу в виробничому кооперативі.

Для вивчення економічної діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу зазвичай використовують аналіз його планово-економічних показників таких, як динаміка основних виробничих ресурсів, обсяги виробництва основних видів продукції і т.д. Далі ми розглянемо ці показники для СКВ «РОДИНА» за 2021-2023 р.р..

Спочатку необхідно дослідити зміну динаміки розмірів ресурсного потенціалу сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА», її показники наведено в табл. 2.1.

Аналіз зміни динаміки розмірів ресурсного потенціалу сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА» за 2021-2023 р.р., в табл. 2.1, показав, що у 2023 році обсяг сільськогосподарських угідь збільшився на 32,8 га або 0,37% порівняно з 2021 роком, склавши 8807,8 тис. га. Важливо відзначити, що частка ріллі в сільськогосподарських угіддях залишалася стабільною на рівні 100%. Середньооблікова чисельність працівників в 2023 році зросла на 62 особи або 48,44% порівняно з 2021 роком, досягнувши 190 осіб.

На одного середньорічного працівника у 2023 році припадає 46,4 га ріллі. Це є зменшенням на - 17,8 га або - 27,73% порівняно з 2021 роком, коли це відношення складало 64,2 га ріллі на одного працівника.

Що стосується авансового капіталу, то середньорічна вартість авансового капіталу у 2023 році становила 183,903 тис. грн., що є зростанням на 56,941.4 тис. грн. або 44,85% порівняно з 2021 роком. При цьому, середньорічна вартість власного капіталу в 2023 році збільшилася на 57,582.5 тис. грн. або 78,78% порівняно з 2021 роком, досягнувши 130,678.5 тис. грн. А середньорічна первісна вартість основних засобів зменшилася на 18,014.5 тис. грн. або 29,07% порівняно з 2021 роком, склавши 43,950 тис. грн.

Таблиця 2.1. - Аналіз зміни динаміки розмірів ресурсного потенціалу сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА» за 2021-2023 р.р.

Показник	Рік			Відхилення 2023р. / 2021р.	
	2021	2022	2023	Абс.	%
Наявні сільськогосподарські угіддя, га	8775,0	8600,3	8807,8	32,8	0,37
з них: - рілля, га	8775,0	8600,3	8807,8	32,8	0,37
Частка ріллі в сільськогосподарських угіддях, %	100,0	100,0	100,0	-	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	128,0	180,0	190,0	+62	+48,44
Приходиться на одного середньорічного працівника ріллі, га	64,2	50,5	46,4	-17,8	-27,73
Середньорічна вартість авансового капіталу, тис. грн.	126961,6	165578,6	183903,0	+56941,4	+44,85
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	73096,0	115400,0	130678,5	+57582,5	+78,78
Середньорічна первісна вартість основних засобів, тис. грн.	61964,5	69286,5	43950,0	-18014,5	-29,07

Джерело: розраховано автором за даним звітності СВК «РОДИНА»

Отже, за період з 2021 р. по 2023 р. СКВ «РОДИНА» демонструє позитивну динаміку в розвитку ресурсного потенціалу. Зростання вартості авансового та власного капіталу, а також основних засобів, вказує на ефективне використання ресурсів і підвищення фінансової стійкості сільськогосподарського виробничого кооператива.

Далі проведемо аналіз основних показників економічної діяльності й використання виробничих ресурсів сільськогосподарського виробничого кооперативу «Родина» за період 2021-2023 р.р., результати розрахунків наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. - Аналіз основних показників економічної діяльності й використання виробничих ресурсів сільськогосподарського виробничого кооперативу «Родина» за період 2021-2023 р.р.

Показники	Рік			Відхилення 2023 р. / 2021р.	
	2021	2022	2023	Абс., тис.грн.	%
Вартість валової продукції, тис.грн.	151998,0	97494,6	178258,0	26259,9	117,28
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	176736,0	214281,0	186452,0	9715,9	105,50
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	100030,0	172887,0	157581,0	57550,9	157,53
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	62398,1	22210,1	8347,0	-54051,1	13,38
Вироблено на 1 га с.-г. угідь товарної продукції, тис. грн.	17,3	11,3	20,2	2,9	116,84
Отримано на 1 працівника чистого доходу, тис. грн.	1380,8	1190,5	981,3	-399,4	71,07
Отримано чистого доходу на 1 грн. активів, грн.	1,4	1,3	1,0	-0,4	72,83
Отримано прибутку на 1 грн. активів, грн.	0,491	0,134	0,045	-0,4	9,24
Отримано прибутку на 1 працівника, тис. грн.	487,5	123,4	43,9	-443,6	9,01
Рентабельність, %	62,4	12,8	5,3	-57,1	8,49

Джерело: розраховано автором за даним звітності СВК «РОДИНА»

За результатами проведеного в таблиці 2.2 аналізу основних показників економічної діяльності та використання виробничих ресурсів СВК «Родина» за 2021-2023 рр. можна зазначити, що в 2023 році вартість валової продукції сільськогосподарського виробничого кооперативу зросла на 26 259,9 тис. грн або на 117,28% порівняно з 2021 роком, досягнувши 178258,0 тис.грн., що свідчить про збільшення обсягів виробництва. Чистий дохід (виручка) від реалізації в 2023 році зріс на 9715,9 тис. грн або на 105,50% порівняно з 2021 роком, досягнувши 186452,0 тис. грн., що вказує на зростання продажів продукції. Собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла на 57550,9 тис. грн або на 157,53% порівняно з 2021 роком, досягнувши 157581,0тис.грн., що свідчить про збільшення собівартості і відповідно про

зростання виробничих витрат. У наслідок цього, чистий прибуток СВК «Родина» значно зменшився у 2023 році на 54051,1 тис. грн або на 13,38% порівняно з 2021 роком, становивши 8347,0 тис. грн., що свідчить про значне зниження прибутковості діяльності кооперативу.

При цьому такі показники, як вироблена товарна продукція на 1 га сільськогосподарських угідь показує, що у 2023 році було вироблено на 1 га угідь товарної продукції на 2,9 тис. грн або на 116,84% більше, ніж у 2021 році, що вказує на підвищення ефективності використання земельних ресурсів у СВК «Родина».

А отриманий на 1 працівника чистий дохід у 2023 році зменшився на 399,4 тис. грн або на 71,07% порівняно з 2021 роком, досягнувши 981,3 тис. грн, що свідчить про зниження продуктивності праці в сільськогосподарському виробничому кооперативі.

В свою чергу, чистий дохід отриманий на 1 грн активів зменшився на 0,4 грн або на 72,83% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що вказує на зниження ефективності використання активів кооперативом.

І відповідно, отриманий прибутку на 1 грн активів у 2023 році знизився на 0,4 грн або на 9,24% порівняно з 2021 роком, що свідчить про зниження рентабельності активів СВК «Родина».

Якщо ж подивитися на отриманий прибуток на 1 працівника, то у 2023 році він зменшився на 443,6 тис. грн або на 9,01% порівняно з 2021 роком, досягнувши 43,9 тис. грн, що вказує на значне зниження продуктивності праці в контексті прибутковості.

Всі ці зміни відобразилися на негативній динаміці показника рентабельності, яка у 2023 році зменшилася на 57,1% порівняно з 2021 роком, досягнувши 5,3%, що свідчить про зниження загальної ефективності діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу «Родина».

Таким чином, аналіз показників свідчить про збільшення вартості валової продукції та чистого доходу від реалізації, проте зниження чистого

прибутку та рентабельності вказує на зростання витрат і зниження ефективності використання ресурсів. Це потребує перегляду стратегії управління витратами та підвищення продуктивності праці в сільськогосподарському виробничому кооперативі.

Також доцільним є дослідження динаміки обсягу виробництва основної сільськогосподарської продукції в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА», який можна побачити в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. - Обсяг виробництва основної сільськогосподарської продукції в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» за 2021-2023 р.р.

Продукція	Рік			Відхилення 2021р./ 2023 р.	
	2021	2022	2023	Абс., тис.грн.	%
Зерно та зернобобові	263048,0	151635,2	78241,0	-184807,0	29,7
в т. ч. пшениця озима	146256,0	82985,9	58230,0	-88026,0	39,8
кукурудза	9655,0	5470,0	3731,0	-5924,0	38,6
ячмінь озимий	102350,0	62940,1	14352,0	-87998,0	14,0
горох	816,0	239,1	1612,0	796,0	197,5
нут	272,0	0,0	0,0	-272,0	0,0
овес	0,0	0,0	316,0	316,0	100,0
просо	3699,0	0,0	0,0	-3699,0	0,0
соняшник	28091,0	24005,7	19814,0	-8277,0	70,5
ріпак озимий	52116,0	33445,5	0,0	-52116,0	0,0
Насіння льону-кудряшу	1144,0	1529,8	0,0	-1144,0	0,0
Насіння ріпаку й кользи	0,0	0,0	75156,0	75156,0	100,0
М'ясо великої рогатої худоби	57,7	0,0	0,0	-57,7	-100,0
Свинина	463,9	664,1	4642,0	4178,1	1000,6
М'ясо овець	11,0	12,9	212,0	201,0	1927,3
Молоко	291,0	0,0	0,0	-291,0	-100,0

Джерело: розраховано автором за даним звітності СВК «РОДИНА»

Аналіз динаміки продукції СВК «Родина» за 2021-2023 роки, наведений в таблиці 2.3 показав, що у 2023 році виробництво зерна та зернобобових зменшилося на 184807,0 тис. грн або на 29,7% порівняно з 2021 роком, що свідчить про значне зниження обсягів виробництва. Так, виробництво пшениці озимої знизилася на 88026,0 тис. грн або на 39,8%.,

обсяги кукурудзи зменшилися на 5924,0 тис. грн або на 38,6%., виробництво ячміню озимого зменшилося на 87998,0 тис. грн або на 14,0%.

Навпаки відбулося нарощення виробництва гороху, яке збільшилося на 796,0 тис. грн або на 197,5%, а нуту взагалі припинилося протягом останніх 2 років, про що свідчить зменшення обсягів на 100 % або на 272,0 тис. грн.

Замість нуту збільшилося виробництво овсу на 100 % або на 316,0тис.грн.

Також припинилося виробництво проса, що показує зменшення на 3699,0 тис. грн або на 100% та зменшилося виробництво соняшнику у 2023 році на 8277,0 тис. грн або на 70,5%.

Виробництво ріпаку озимого також припинилося, що ми бачимо зі зменшення на 52 116,0 тис. грн або на 100%, як і припинилося виробництво насіння льону-кудряшу, також зменшення на на 100% або на 1144,0 тис. грн.

Щодо насіння ріпаку й кользи, то в 2023 році його виробництво збільшилося на 75 156,0 тис. грн або на 100%.

Що стосується показників виробництва тваринництва, там також відбулися значні зміни щодо диверсфікації номенклатури продукції. Так, виробництво м'яса великої рогатої худоби в СВК «РОДИНА» взагалі припинилося протягом 2 років, зменшення відбулося на 100% або на 57,7тис.грн.

Замість цього в 2023 році почалося виробництво свинини, обсяги виробництва додали 1000,6% в порівнянні із 2021 роком або збільшилися на 4178,1 тис. грн. Ще одним видом продукції, що додали у виробництво є м'ясо овець. Виробництво м'яса овець також збільшилося на 201,0 тис. грн або на 1927,3% у порівнянні з 2021 роком.

Разом із скороченням поголів'я великої рогатої худоби було припинено й виробництво молока ще у 2022 році, відповідно зменшення відбулося на 291,0 тис. грн або на 100%.

Таким чином, аналіз обсягу виробництва основної сільськогосподарської продукції в сільськогосподарському виробничому

кооперативі «РОДИНА» показує, що за період з 2021 по 2023 рік спостерігається значне зниження виробництва більшості зернових культур та деяких інших продуктів. Проте, з'явилися нові напрямки, такі як виробництво насіння ріпаку й кользи, а також значне збільшення виробництва свинини та м'яса овець. Це свідчить про зміни в структурі виробництва СВК «Родина» та адаптацію до нових ринкових умов.

2.2. Оцінка стану, структури та якісного складу персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу

Персонал сільськогосподарського виробничого кооперативу характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабом і складністю виробничих процесів, а також рівнем їх механізації та автоматизації. Найбільш об'єктивною характеристикою є середньооблікова чисельність працівників, тобто кількість співробітників, які офіційно працюють у кооперативі в певний період.

Взагалі в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» станом на кінець 2023 року у виробництві працює 156 осіб, в адміністративного персоналу – 10 осіб, а в бухгалтерії та плановому відділі 9-осіб.

Показники чисельності та використання персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» наведено в таблиці 2.4.

Аналізуючи динаміку показників чисельності та використання персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» за період з 2021 по 2023 рік, наведених в таблиці 2.4, можна зробити наступні висновки.

Таблиця 2.4. - Показники чисельності та використання персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА»

Показники	Од. виміру	Рік			Відхилення 2021р. до 2023 р.	
		2021	2022	2023	+/-	%
Середньоспискова чисельність персоналу	чол.	128	180	190	+62	+48,44
В т.ч.:						
- керівники та спеціалісти	чол.	9	10	10	+1	+11,11
- службовці	чол.	9	9	9	0	0
- робітники основного виробництва	чол.	110	161	171	+61	+55,45
рослинництво	чол.	48	99	108	+60	+125,00
тваринництво	чол.	16	16	16	0	0
Працівники обслуговуючих господарств	чол.	46	46	47	+1	+2,17
Продуктивність праці	тис. грн. чол.	1187,5	541,6	938,2	-249,29	-20,99
Фонд оплати праці	тис. грн.	12767, 0	22023,0	7825,0	-4942	-38,71

Джерело: розраховано автором за даним звітності СВК «РОДИНА»

Загальна чисельність та структура персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» значно збільшилася в 2023 році, в порівнянні з 2021 роком, що видно на графіку рис.2.1.

Середньоспискова чисельність персоналу збільшилася на 62 особи, що становить приріст на 48,44%. Це свідчить про розширення сільськогосподарського виробничого кооператива та збільшення обсягу діяльності. Щодо структури та складу персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА», то кількість керівників та спеціалістів зросла лише на 1 особу, що складає 11,11% приросту. Це незначне збільшення вказує на те, що основне зростання персоналу було зосереджено на рівні виконавців, а не керівників. Кількість службовців залишалася стабільною протягом усього періоду 2021-2023 р.р. на рівні 9 осіб.



Рисунок 2.1 - Загальна чисельність та структура персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА»

Джерело: розраховано автором за даним звітності СВК «РОДИНА»

Зміни відбулися у структурі робітників основного виробництва. Так, чисельність робітників основного виробництва значно зросла на 61 особу, що складає 55,45%. Основне збільшення відбулося в рослинництві (на 60 осіб або 125,00%), тоді як у тваринництві чисельність залишилася незмінною.

Кількість працівників обслуговуючих господарств зросла лише на 1 особу, що становить 2,17% приросту, що свідчить про незначні зміни в цьому секторі.

Такі зміни вплинули на показник продуктивності праці, який знизився на 20,99%, з 1187,5 тис. грн на одного працівника у 2021 році до 938,2 тис. грн у 2023 році. Це може бути результатом збільшення чисельності персоналу без пропорційного збільшення обсягів виробництва.

Щодо зміни динаміки фонду оплати праці, то він навпаки зменшився на 38,71%, з 12767,0 тис. грн у 2021 році до 7825,0 тис. грн у 2023 році. Це зниження може вказувати на оптимізацію витрат на заробітну плату або зміну структури оплати праці.

Таким чином, збільшення чисельності персоналу, особливо в секторі рослинництва, свідчить про зростання обсягів діяльності СВК «Родина». Однак, зниження продуктивності праці та фонду оплати праці вказує на те, що підприємству варто звернути увагу на ефективність використання робочої сили та оптимізацію витрат на заробітну плату для підвищення продуктивності.

Далі доцільним є проведення аналізу структури персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» та дослідження динаміки її зміни.

Структура персоналу це частка (питома вага) за кожною групою чи категорією персоналу в загальній кількості працюючих в кооперативі.

Аналіз структури персоналу в СВК «РОДИНА» та показники його питомої ваги, наведено в таблиці 2.5.

Аналіз структури персоналу в СВК «РОДИНА» за період з 2021 по 2023 рік, наведений в табл. 2.5, свідчить про суттєві зміни в чисельності та розподілі працівників.

Так, середньоспискова чисельність персоналу збільшилась з 128 осіб у 2021 році до 190 осіб у 2023 році. Абсолютне збільшення становить 62 особи, що відповідає зростанню на 48,44%.

Щодо аналізу структури персоналу в СВК «РОДИНА», то кількість керівників та спеціалістів збільшилась на 1 особу, з 9 до 10 осіб, що становить зростання на 11,11%. Питома вага цієї категорії в загальній чисельності зменшилась з 7,03% до 5,26%.

Кількість службовців залишилась незмінною, становлячи 9 осіб протягом всього аналізованого періоду. Питома вага цієї категорії зменшилась з 7,03% до 4,74%.

Таблиця 2.5 - Аналіз структури персоналу в СВК «РОДИНА» та показники його питомої ваги

Показники	Рік						Відхилення 2021 р /2023 р.	
	2021		2022		2023		+/-	%
	Ос.	%	Ос.	%	Ос.	%		
Середньоспискова чисельність персоналу	128	100,00	180	100,00	190	100,00	62	100,00
В т.ч.:								
- керівники та спеціалісти	9	7,03	10	5,56	10	5,26	1	74,85
- службовці	9	7,03	9	5,00	9	4,74	0	67,37
- робітники основного виробництва	110	85,94	161	89,44	171	90,00	61	104,73
рослинництво	48	37,50	99	55,00	108	56,84	60	151,58
тваринництво	16	12,50	16	8,89	16	8,42	0	67,37
Працівники обслуговуючих господарств	46	35,94	46	25,56	47	24,74	1	68,83

Джерело: складено за звітністю СВК «РОДИНА» за 2021-2023 рр.

Щодо кількості робітників основного виробництва, то їхня кількість збільшилася з 110 осіб у 2021 році до 171 особи у 2023 році. Це зростання на 61 особу, або на 55,45%. Питома вага цієї категорії також зросла з 85,94% до 90,00%.

Чисельність працівників зайнятих у рослинництві зросла з 48 до 108 осіб, що становить збільшення на 60 осіб (125,00%). Їх питома вага у загальній чисельності збільшилася з 37,50% до 56,84%.

А ось, кількість працівників у тваринництві залишилася незмінною на рівні 16 осіб, хоча питома вага в загальній структурі персоналу в кооперативі зменшилася з 12,50% до 8,42%, такий стан обумовлено розширенням підприємства у бік рослинництва.

Кількість працівників обслуговуючих господарств незначно зросла на 1 особу, з 46 до 47 осіб, що відповідає зростанню на 2,17%. Їх питома вага в загальній чисельності зменшилася з 35,94% до 24,74%.

Таким чином, за період з 2021 по 2023 рік в СВК «РОДИНА» спостерігається значне зростання загальної чисельності персоналу. Найбільше збільшення чисельності спостерігається серед робітників основного виробництва, особливо у секторі рослинництва. Це може свідчити про збільшення виробничих потужностей і розширення діяльності в цьому напрямку. Кількість керівників та спеціалістів, а також службовців залишилася майже незмінною, що вказує на можливу стабільність в управлінні та адміністративному секторі.



Рисунок 2.2. – Структура персоналу СВК «РОДИНА» за 2021-2023 р.р.

Джерело: складено за звітністю СВК «РОДИНА» за 2021-2023 рр.

З рис. 2.2 ми бачимо загальну структуру персоналу СВК «РОДИНА» та її зміни на протязі 3 років. З графіку видно, що у загальній кількості співробітників питома вага керівників зі спеціалістами становила у 2021 році

7,0 %, при чому основні робітники займають 85,5 % від всіх працюючих та працівники обслуговуючих господарств займають 35,9 % у 2021 році, а в 2023 році ми вже бачимо зміну структури персоналу кооперативу.

За період з 2021 по 2023 рік в СВК «РОДИНА» спостерігається загальне зростання чисельності персоналу, особливо в категорії робітників основного виробництва, що підкреслює пріоритетність розвитку основних виробничих процесів, особливо у секторі рослинництва. Зменшення частки керівників, спеціалістів, службовців та працівників обслуговуючих господарств свідчить про ефективніше використання наявних ресурсів у цих категоріях або зміну організаційної структури в бік більшого акценту на основне виробництво.

Склад працівників знаходиться в постійному русі і змінюється у зв'язку з проведенням скорочення його штату, звільнення також є можливим за власним бажанням або виходом працівників на пенсію чи просуванням їх на різних посадах у межах різних структурних підрозділів та прийняттям нових співробітників замість тих, що вибули або з-за розширення виробництва. Дуже велика плинність кадрів може спричинити додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових співробітників, що в свою чергу може знизити на певний час продуктивність праці не тільки нових працівників, що тільки завоювання нових умов праці, чи тих, що звільняються і для цього потрібно певний час щодо пошуків нової роботи.

Узагальнюючи вищесказане можна стверджувати, що показники кількості персоналу протягом трьох років суттєво збільшились. На це може впливати як розширення виробництва рослинництва, яке тягне за собою розширення штату відповідного кваліфікованого персоналу, а також закупку сільськогосподарським виробничим кооперативом автоматизованого обладнання.

2.3 Аналіз системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу

До системи менеджменту персоналу у сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» можуть входити різноманітні методи та технології, які забезпечують ефективну роботу з працівниками. Ця система може включати такі елементи:

- підходи та технології для набору і оцінки персоналу;
- методологію адаптації працівників у кооперативі;
- засоби і механізми для розвитку персоналу (навчання і підвищення кваліфікації);
- технології для мотивації та оптимізації організації роботи співробітників [69]

Сутність системи менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА» через його організацію роботи з персоналом, відповідно до концепції розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу. На рис. 2.3 наведено систему менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА».

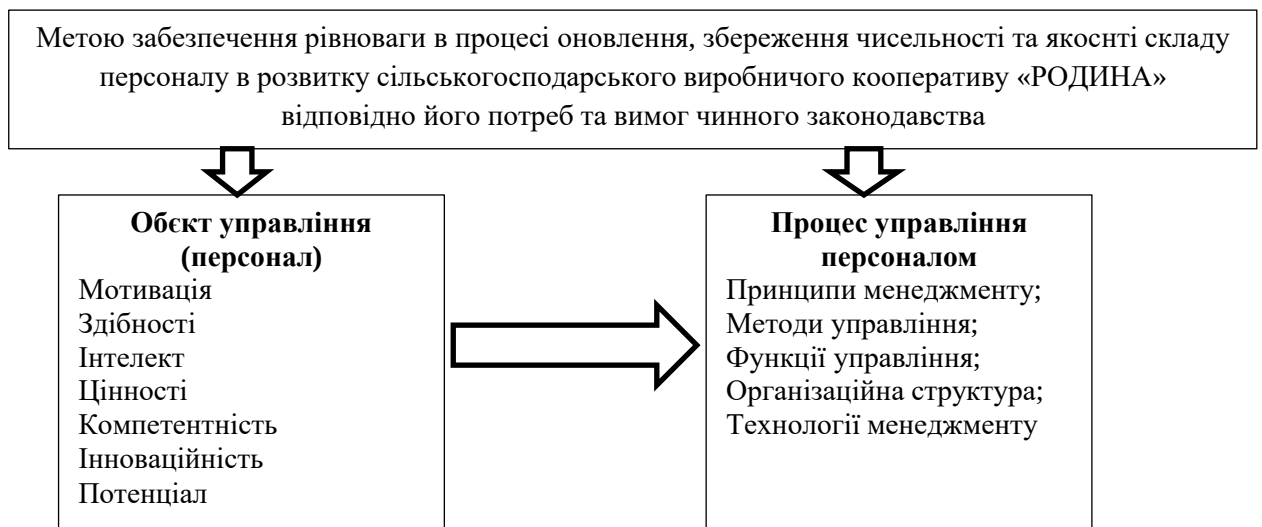


Рисунок 2.3 - Система менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА»

Джерело: складено автором

До системи менеджменту персоналу у сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» функціонально може входити низка важливих елементів, які схематично представлені на рис. 2.4.

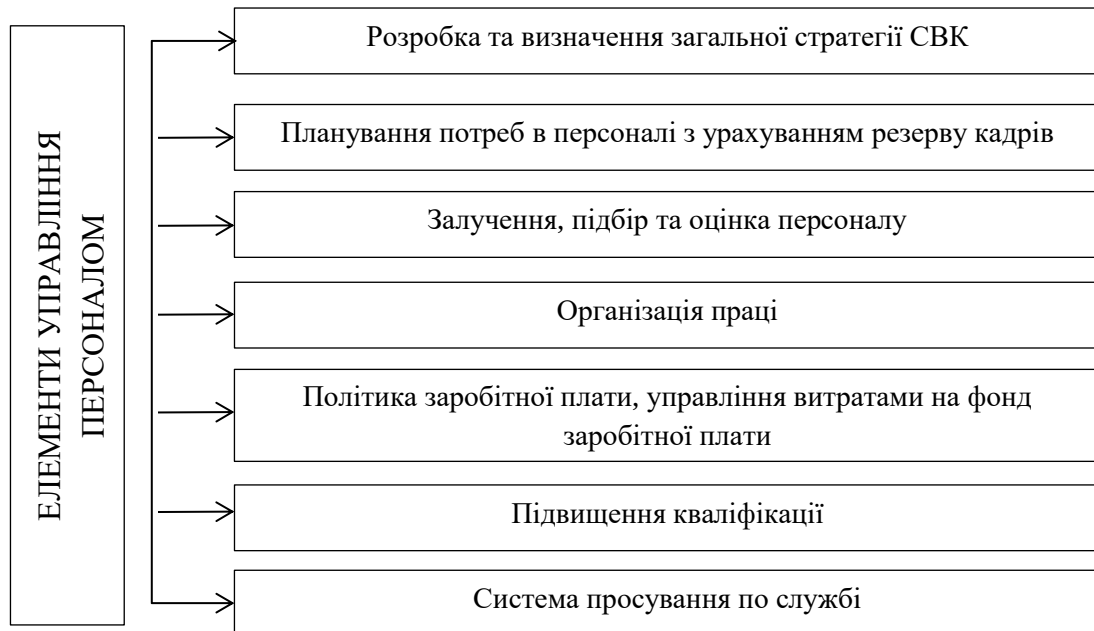


Рисунок 2.4 - Елементи менеджменту персоналу сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА»

Складено автором

Система управління сільськогосподарським виробничим кооперативом «РОДИНА» базується на певних принципах:

- вагомість (люда - є ключовою і найціннішою частиною сільськогосподарського виробничого кооператива);
- обґрунтованість (будь-які рішення та дії стосовно персоналу повинні прийматися та реалізовуватися лише для підвищення ефективності сільськогосподарського виробничого кооператива);
- системність (всі рішення та дії, стосовно персоналу, повинні прийматися та реалізовуватися лише після того, як будуть враховані всі елементи управління);
- об'єктивність оцінки (підприємству необхідно забезпечити, щоб оцінка кожного працівника та кандидату на посаду проводиться об'єктивно)

- зосередженість на результатах (усі відділи, спеціалісти та керівники повинні мати чітко визначені результати своєї діяльності, а всі працівники повинні прагнути їх досягти)

- постійний особистісний розвиток та забезпечення самореалізації працівників (розвиток сільськогосподарського виробничого кооператива безпосередньо залежить від розвитку та самореалізації її працівників);

- відповідність матеріальної винагороди працівників їхній кваліфікації та рівню особистого вкладу та участі в діяльності сільськогосподарського виробничого кооператива (система матеріальної винагороди працівників не тільки враховує кваліфікацію працівника, але і сприяє підвищенню рівня його особистої участі у діяльності компанії).

Система менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» повинна формулювати вимоги до керівництва й співробітників за різними функціональними сферами. Також ці вимоги мають бути зафіксованими через функціональні компетенції.

На управлінському рівні функціональні компетенції включають:

Кадрове забезпечення є пріоритетом для кожного керівника структурних підрозділів СВК «РОДИНА». Начальники підрозділів активно беруть участь у кадрових рішеннях та передають ці директиви своїм підлеглим. Менеджери відповідають за впровадження загальних стандартів менеджменту персоналу та допомогу працівникам у розвитку їхніх професійних навичок і вмінь.

Управління впливом на діяльність СВК «РОДИНА» здійснюється з використанням методів управління персоналу кооперативу (табл. 2.7).

За допомогою методів управління, як способів застосування управлінського впливу на працівників можна досягнути й головні цілі управління сільськогосподарським виробничим кооперативом. Можна виділити: економічні, адміністративні та соціально-психологічні групи методів менеджменту персоналу, які різняться за способами та ступеню ефективності їхнього впливу на персонал.

Таблиця 2.7 - Методи менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА».

Група методів	Назва методів	Рівень менеджменту	% застосування
Адміністративна	- Дисциплінарні заходи та стягнення;	Вищий	4
	- Розробка посадових інструкцій;	Вищий	10
	- Дотримання статуту та організаційної структури управління;	Вищий	7
	- Підписання наказів, розпоряджень, вказівок та інструкцій	Вищий	10
Економічна	– Створення системи заробітної плати	Середній	25
	– Впровадження системи преміювання	Середній	10
	– Розробка механізмів матеріальної допомоги	Середній	5
	– Формування системи матеріальних пільг та привілеїв	Середній	7
Соціально-психологічна	– Методи переконання	Низовий	5
	– Засоби похвали та осуду	Низовий	10
	– Система примусу та стимулювання	Низовий	7

Джерело: складено автором

Таким чином, система методів менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА» є організованою на досить високому рівні, використовуючи в основному економічні методи управління. Динаміка заробітної плати в СВК «РОДИНА» у порівнянні законодавчо встановленим її мінімумом і середнім рівнем заробітної плати в сільськогосподарських сільськогосподарського виробничого кооперативах України наведено в табл. 2.8.

Згідно вищенаведених даних, мінімальна заробітна плата в Україні у 2023 році на 01.01 складала 6700 грн. або на 11,67% більше ніж у відповідності з 2021 роком. Прожитковий мінімум мав збільшення на 18,27% або на 400 грн. у 2023 році в порівнянні з показниками 2021 року. Щодо рівня середньо-місячної заробітної плати робітників СВК «РОДИНА», то за 2021-2023 р.р. відбулося його зростання на + 3663 грн. або на +44,4 %, тобто

майже в 2 рази у порівнянні з 2021 роком, тоді як середня місячна ЗП по галузі додала майже 67,28 % або + 6435 грн.

Таблиця 2.8 - Динаміка заробітної плати в СВК «РОДИНА» у порівнянні законодавчо встановленим її мінімумом і середнім рівнем заробітної плати в сільськогосподарських сільськогосподарського виробничого кооперативах України за 2021-2023 р.р.

Показник	Рік			Відхилення 2023р. / 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Мінімальна ЗП на 01.01., грн.	6000,0	6500,0	6700,0	700,0	11,67
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн	2189,0	2393,0	2589,0	400,0	18,27
Середня місячна ЗП для СВК «РОДИНА»	8250,0	8542,0	11913,0	3663,0	44,40
Середня місячна ЗП по галузі	9565,0	11899,0	16000,0	6435,0	67,28

Складено за [70; 71]

Це свідчить про те, що зростання заробітної плати в СВК «РОДИНА» відставало від загального зростання по галузі. Незважаючи на суттєве підвищення, рівень заробітної плати в кооперативі залишається нижчим за середній показник по галузі, що може впливати на мотивацію та продуктивність працівників. Це підкреслює необхідність подальшого вдосконалення політики оплати праці в кооперативі для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці та залучення висококваліфікованих.

Щодо організації праці персоналу й мотивації, то сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» робітники отримують невелику зарплату порівняно з середньомісячною ЗП по сільськогосподарській галузі України. При чому протягом 2021-2023 р.р. темп зростання цього показника відстає на 22,88% у порівнянні з галузевим. Згідно штатного розкладу більшість фахівців та спеціалістів середньої ланки

на СВК «РОДИНА» отримують заробітню платню чуть вищу за мінімальний рівень, встановлений державою від 9615 грн. до 11615 грн., щодо окладів обслуговуючого персоналу взагалі знаходяться на рівні – 8000 грн.

Розподіл працівників в СВК «РОДИНА» за розміром зарплати у 2023 році наведено на рис. 2.5.

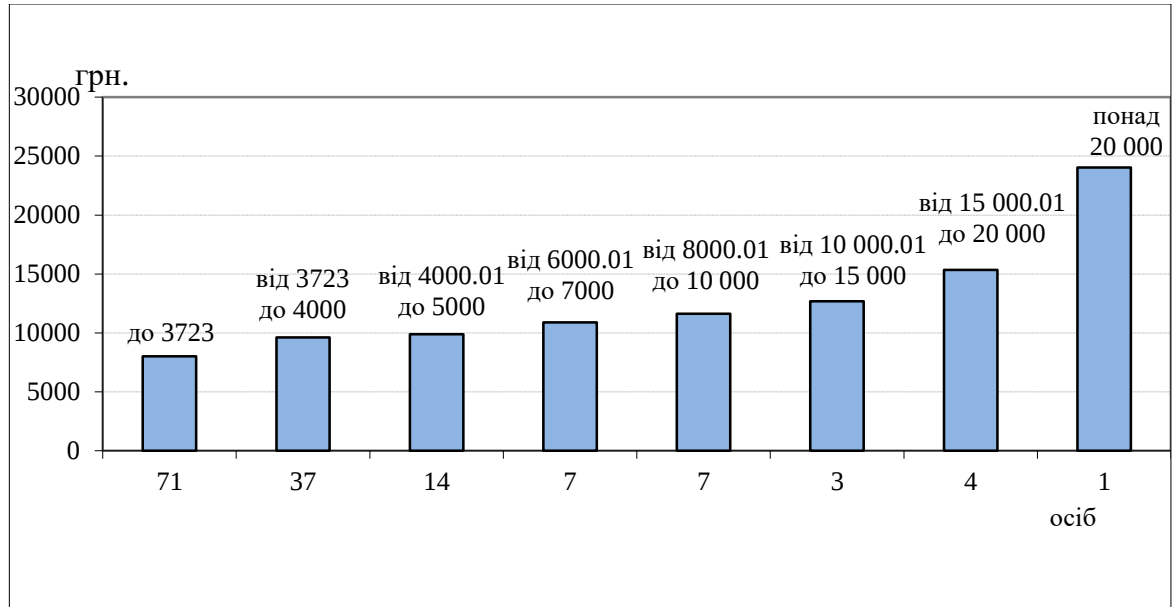


Рисунок 2.5. - Розподіл працівників в СВК «РОДИНА» за розміром зарплати в 2023 р., грн

Джерело: складено автором за штатним розкладом СВК «РОДИНА»

З діаграми наведеної на рис. 2.5 видно, що в СВК «РОДИНА» 71 зі 190 працівників отримують зарплату трохи більшу ніж мінімальна заробітна плата по Україні, яка складає 6700 грн. В цілому по підприємству це складає 40 % від загальної кількості робітників, зайнятих в основному виробництві, що впливає на плинність кадрів серед робітників з низькою кваліфікацією. Також слід відзначити низький рівень зарплати бухгалтерів – 10885 грн, при середньому показнику по Україні 21500 грн (згідно аналізу пропозицій сайту work.ua [83]).

Підвищення оплати праці повинно випереджати темпи зростання продуктивності праці. Це сприяє розширенню виробництва та підтриманню балансу між споживанням і нагромадженням. Заробітна плата повинна

зростати разом із збільшенням валового внутрішнього продукту, що досягається підвищенням продуктивності праці. Якщо зарплата зростатиме швидше, ніж продуктивність праці, це може зменшити фонд нагромадження і сповільнити темпи розвитку, оскільки знадобляться додаткові ресурси для покриття виробничих витрат та розширення діяльності [35].

Щодо розвитку персоналу в СВК «РОДИНА», то на протязі всього періоду його функціонування не відбувалося жодних переміщень співробітників між відділами, це може демонструвати або відсутність можливостей щодо кар'єрного зростання персоналу в кооперативі, або недостатній рівень HR-менеджменту. Щодо посадових інструкцій, то в СВК «РОДИНА» вони розробляються інспектором з кадрів та проходять узгодження з юристом, що має відбиток на їх якості, і не дає можливість своєчасного перегляду для урахування змін та вимог ринку. На посадових інструкціях не має підписів керівництва й відсутні відмітки «Ознайомлен/а».

Щодо управління складом робітників, щороку склад працівників сільськогосподарського виробничого кооператива змінюється. Усі працівники є постійними, без тимчасових або сезонних кадрів. Основний аспект — розподіл між керівниками, спеціалістами та робітниками. Найбільшу групу становлять робітники. Важливо підтримувати баланс керівників, щоб уникнути нестачі виконавців. Керівники виконують управлінські функції, спеціалісти впроваджують нові знання і технології, а робітники реалізують плани сільськогосподарського виробничого кооператива, займаючись виробництвом або наданням послуг.

Щодо реалізації політики менеджменту персоналу, у СВК «РОДИНА» немає документа, що регламентує політику менеджменту персоналу. Менеджери діють на власний розсуд, що призводить до суб'єктивності у реалізації політик. Відсутність чітких нормативів залежить від особистих поглядів та відносин між керівником і підлеглим.

Для планування потреб у персоналі основної діяльності в СВК «РОДИНА» використовують дані про план робочих місць, норми праці,

структуру робіт, програму та зростання продуктивності. Для визначення кількісного складу персоналу застосовують методи від простих порівнянь до складних комп'ютерних моделей.

Наймання нових працівників в СВК «РОДИНА» здійснюється за штатним розкладом, і станом на жовтень 2023 року вакансій немає. У разі звільнення працівника, начальник відділу публікує оголошення про вакансію на різних сайтах для пошуку роботи.

Адаптацію персоналу в СВК «РОДИНА» можна розділити на дві основні сфери: первинну адаптацію, яка стосується процесу пристосування працівників без трудового досвіду, зокрема випускників навчальних закладів; та вторинну адаптацію, яка охоплює процес пристосування працівників із певним трудовим досвідом, що переходять на нове робоче місце або в іншу організацію [36].

На початковому етапі оцінюється готовність нового працівника для розробки ефективної програми адаптації в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА». При вступі до кооперативу працівник ознайомлюється з різноманітними аспектами сільськогосподарського середовища, колективом і технологіями, а також з обов'язками та вимогами, у які включений його безпосередній керівник.

Наступний етап адаптації полягає у пристосуванні нового співробітника до його статусу, включаючи взаємодію з колегами. Це критичний період, оскільки від успішного впровадження в колектив залежить подальша інтеграція. Важливо забезпечити психологічну підтримку, проводити регулярні бесіди та оцінювати ефективність роботи на новому місці.

Останнім етапом є повне включення у роботу, завершуючи процес адаптації працівника в кооперативі. Це супроводжується поступовим подоланням виробничих і особистих труднощів та переходом до стабільної роботи. Співробітник має інтерес до того, щоб процес адаптації відбувався якнайшвидше, оскільки він несе не тільки моральні, але й фінансові втрати,

пов'язані зі зниженням рівня заробітної плати протягом адаптаційного періоду. Зазвичай цей період триває 3 місяці пробного терміну, і якщо працівник впорається з обов'язками, він залишається працювати в СВК «РОДИНА» [36].

У сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» розвиток корпоративної культури характеризується злиттям ієрархії та елементів адгократії. В ієрархічній системі для кожного аспекту роботи призначається відповідальний керівник, який контролює відповідні процеси. У той час як в адгократії співробітникам надається свобода в діях, можливість висловлювати власні думки та особистий розвиток, спрямований на досягнення спільних цілей.

Керівництво встановлює чіткі рекомендації, такі як робочий графік з 9 до 18 годин, право відлучатися з робочого місця за справами і відсутність дрес-коду. Спілкування з колегами передбачено ввічливим, а з начальством – за принципом «Ви». Кожен працівник повинен регулярно подавати звіт про роботу, а ті, хто не дотримується цих правил, можуть мати труднощі з працевлаштуванням.

Головне завдання СВК «РОДИНА» – створити таку атмосферу та умови, щоб персонал відчував себе комфортно на практиці, а не лише на словах. Задоволений співробітник стає ефективним посередником у створенні безкоштовної реклами, яка приваблює нових працівників і клієнтів.

Навчання персоналу в СВК «РОДИНА» може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє навчання включає безпосередню взаємодію з повсякденною роботою, що є ефективним і економічним способом, сприяючи адаптації працівників, особливо тих, хто не призначений для навчання в учбових аудиторіях. Покарання працівника за помилки, не надавши йому можливості обговорити їх, є невідповідальним і суперечить інтересам компанії.

При вступі нового працівника на підприємство його призначають до досвідченого фахівця, який проводить навчання під час повсякденної роботи.

З часом може відбуватися делегування певних обов'язків керівником його підлеглим, включаючи процес навчання.

Зовнішнє навчання включає різноманітні компоненти, такі як проведення лекцій, кейсів, ділових ігор, моделювання, рольових ігор тощо, але такий підхід не є типовим для даного сільськогосподарського виробничого кооператива.

Самоосвіта є особливим видом навчання, де працівники самостійно займаються власним розвитком. Успішність і використання цього методу навчання залежать від індивідуальних можливостей кожного співробітника, його здібностей і бажання до саморозвитку.

Оцінка персоналу є важливим етапом для вдосконалення роботи колективу, стимулювання мотивації та відповідного визначення оплати праці. Цей процес є ключовим при наймі нових співробітників, внутрішніх перестановках персоналу та контролі за їхньою діяльністю.

Регулярна оцінка персоналу дозволяє керівникам вирішувати ряд завдань, таких як визначення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації співробітників, оцінка можливостей для їхнього професійного зростання, аналіз трудової діяльності, прийняття рішень щодо службового переміщення, встановлення цілей та завдань на майбутнє, а також внесення змін у систему оплати праці [37].

Проведений аналіз ефективності системи мотивації персоналу в СВК «РОДИНА» за 2021-2023 роки показує, що в цей період відбулося значне підвищення рівня оплати праці, поліпшення умов праці та позитивні зрушення в системі мотивації персоналу. Ці покращення стали можливими завдяки впровадженню нових мотиваційних програм, оптимізації умов праці і соціального захисту працівників.

Загальна тенденція в підвищенні ефективності системи мотивації та соціального захисту персоналу сприяє збільшенню продуктивності та покращенню задоволеності працівників в кооперативі «РОДИНА». Оцінка також підтверджує, що вдосконалення системи мотивації дозволяє краще

відповідати потребам співробітників та забезпечує більш ефективний контроль за їхньою діяльністю.

У майбутньому важливо продовжувати працювати над оптимізацією цих процесів, зокрема шляхом вдосконалення програм мотивації та соціального пакету, що сприятиме подальшому росту продуктивності та залученню нових кваліфікованих співробітників до кооперативу.

Наведений аналіз системи менеджменту персоналу СВК «РОДИНА» виявив певні недоліки та проблеми, які гальмують розвиток персоналу наведено на рис. 2.6.

Забезпечення обміну зворотнього зв'язку є надзвичайно важливим, де працівнику потрібно чітко розуміти, як його результати оцінюються і які від нього очікують високі стандарти виконання обов'язків. Оцінка має бути проведена відкрито, включати обговорення досягнень працівника та розглядати можливості поліпшення його діяльності. Загальна оцінка персоналу інтегрує всі компоненти системи менеджменту персоналу в єдину систему. У підприємстві не має жодних скарг на несправедливість оцінки, ні з боку керівників, ні з боку підлеглих, протягом усього періоду взаємодії з працівниками.

У сільському господарстві неможливо уникнути використання і впровадження нових технологій і методик. Швидкісний темп розвитку нових технологій вимагає від персоналу сільськогосподарських підприємств високого рівня професійної кваліфікації і компетентності для досягнення високої продуктивності і ефективності сільськогосподарського виробничого кооператива. В умовах постійних змін і зростання конкуренції важливо забезпечити персоналу можливості для постійного навчання і вдосконалення навичок. Це дозволить підприємству швидко адаптуватися до нових умов, підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати і збільшити прибутковість.

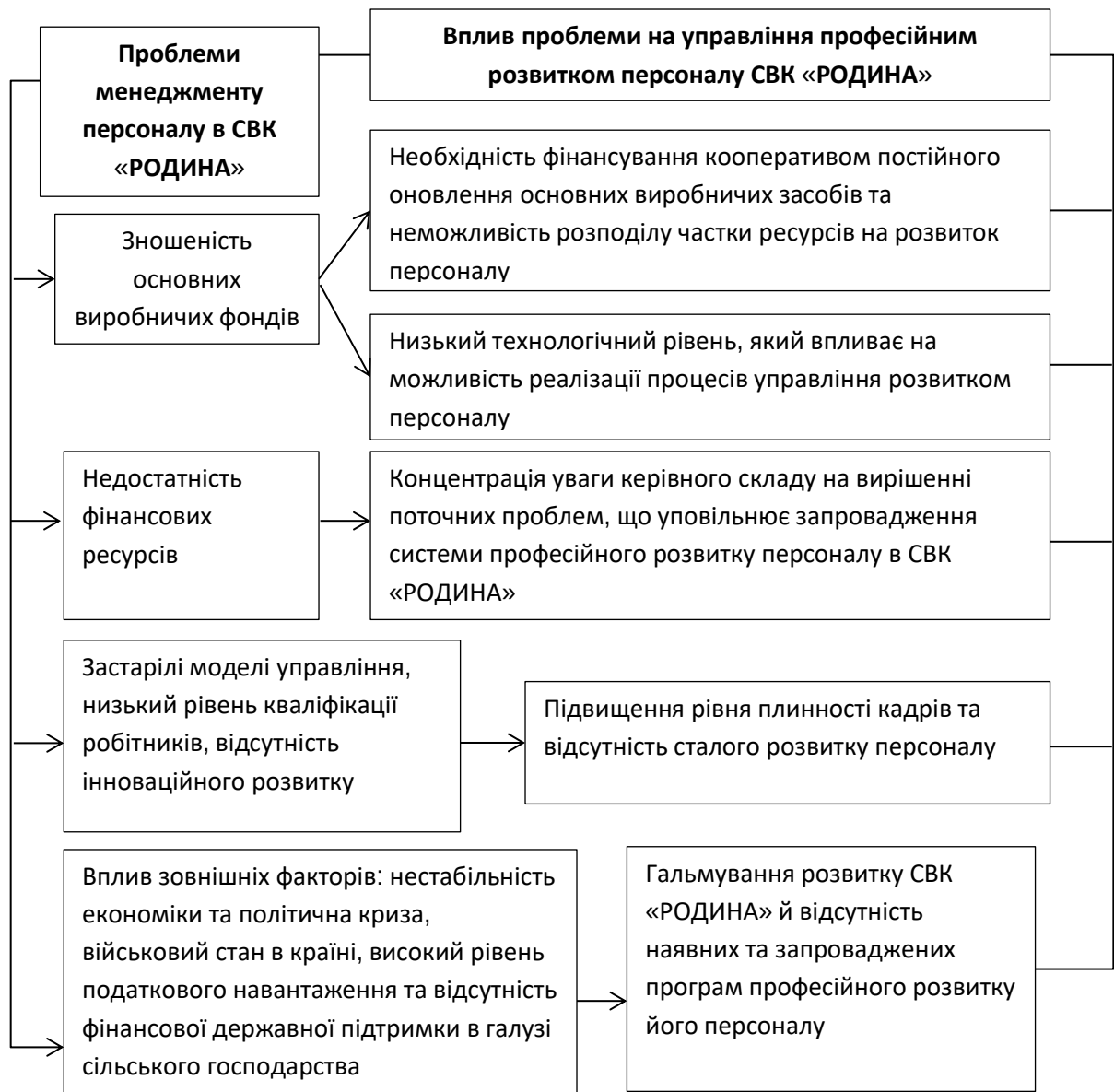


Рисунок 2. 6 – Недоліки та проблеми системі менеджменту персоналу та професійного розвитку СВК «РОДИНА»

Джерело: власна розробка

Таким чином, інвестування коштів СВК «РОДИНА» у розвиток і підвищення кваліфікації їхніх співробітників є однією з найбільш пріоритетних та важливих справ у їхній діяльності. Однак в СВК «РОДИНА» виявлено певні недоліки в системі менеджменту персоналу та його розвитком, які негативно впливають на загальну ефективність діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу. Серед основних відміток можна виокремити слабку мотивацію працівників, обмежену реалізацію політики менеджменту персоналу, відсутність потреб у персоналі,

обмежений доступ до навчання (оскільки воно є лише внутрішнім), а також нерівномірну розповсюдженість самоосвіти серед співробітників. Важливо відзначити, що не було скарг на несправедливу оцінку та відсотковий склад співробітників не порушений. Адаптація працівників здійснюється на чотирьох етапах, але корпоративна культура не досягає достатньо високого рівня. Також лінійні керівники активно працюють над розвитком персоналу. Усунення виявлених недоліків у майбутньому може призвести до покращення ефективності управління сільськогосподарським виробничим кооперативом.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СВК «РОДИНА» БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Раціоналізація заходів щодо стратегічних альтернатив розвитку менеджменту персоналу

Удосконалення системи менеджменту персоналу СВК «РОДИНА» є необхідним для ефективної діяльності. Злагоджена робота колективу з продуктивною взаємодією на всіх етапах виробничого процесу є ключовим фактором успіху кооперативу.

Удосконалення системи менеджменту персоналу слід здійснювати, враховуючи її суб'єктів, процеси та об'єкти. Під час вдосконалення важливо врахувати всі можливі впливи нововведень, щоб забезпечити підвищення інтелектуального та професійного рівня співробітників, сприяючи стабільному розвитку і конкурентоспроможності кооперативу.

Процес вдосконалення системи менеджменту персоналу сільськогосподарського кооперативу має відбуватися через чіткий взаємозв'язок між усіма її елементами, щоб кожен процес взаємодоповнював і підсилював загальний вплив на систему.

Тому, трансформація організаційної культури кооперативу є ключовим аспектом цього вдосконалення. Це включає зміну принципів, ідеології, стилю управління, етикету ділового спілкування, а також системи духовних і моральних цінностей. Такі зміни сприятимуть кращій злагодженій роботі колективу та підвищенню продуктивності праці.

Комплекс заходів покращення системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооператива «РОДИНА» наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Комплекс заходів покращення системи менеджменту персоналу СВК «РОДИНА»

Елементи системи менеджменту персоналу	Заходи щодо покращення
Суб'єкти системи менеджменту персоналу (керівники різних підрозділів)	Програми навчання керівників для формування та підвищення їхнього рівня управлінських навичок (тематичні конференції, вебінари, семінари, тренінги)
Процеси системи менеджменту персоналу (технології менеджменту персоналу)	Інноваційні технології з менеджменту персоналу (з ведення документації, організації праці, системи оцінки персоналу; системи стимулювання (мотивації) та оплати праці; систем навчання та розвитку, моніторингу та корекції тощо)
Об'єкти системи менеджменту персоналу (персонал сільськогосподарського виробничого кооператива)	Програми з підвищення рівня задоволеністю працею робітників та персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі, лояльності до нього та підвищення рівню соціальної відповідальності задля досягнення цілей СВК «РОДИНА»

Джерело: складено авторами за [2, с.25-28]

Ефективне управління трудовими ресурсами також базується на добре підібраній системі мотивації праці. Мотивація є ключовим важелем для підвищення продуктивності працівників і стимулює їх до більш ефективної роботи. Вона також сприяє покращенню взаємодії в колективі. Правильно вибрані методи мотивації допомагають підвищити рентабельність праці та забезпечують стабільний економічний розвиток кооперативу. Важливим аспектом є економічна доцільність мотивації: темпи зростання продуктивності повинні перевищувати витрати на заходи з мотивації.

Проведений у 2 розділі аналіз системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» виявив низку проблем, а саме:

- значна частина працівників невдоволена поточною системою оплати праці в кооперативі;
- багато співробітників оцінюють ставлення керівництва як поблажливе;
- спостерігається суттєве зростання плинності кадрів і скорочення штату.

Питома вага проблем системи менеджменту персоналу в діяльності сільськогосподарського виробничого кооператива «РОДИНА» наведена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Питома вага проблем системи менеджменту персоналу в діяльності СВК «РОДИНА»

Проблеми системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі	Значення, %
Відсутній аналіз	10
Відсутня система, порядок нарахувань премій та стимулювання робітників та фахівців	20
Недосконала система заробітної оплати	25
Відсутнє внутрішнє навчання робітників	25
Недосконала система відбору та найму робітників	10
Низкий рівень кваліфікованих робітників в структурі персоналу	10
Разом	100

складено автором

Виявлені проблеми системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» включають недосконали систему заробітної плати (25%), відсутність внутрішнього навчання робітників (25%), відсутність системи преміювання та стимулювання (20%), недостатній аналіз (10%), недосконали систему відбору та найму працівників (10%) та низький рівень кваліфікованих робітників (10%). Це вказує на необхідність комплексного вдосконалення системи менеджменту персоналу, зокрема перегляду оплати праці, запровадження навчальних програм, створення справедливих механізмів стимулювання, поліпшення рекрутингових процесів та систематичного аналізу ефективності роботи.

Виходячи з питомої ваги проблем системи менеджменту персоналу в діяльності СВК «РОДИНА», окреслених в таблиці 3.2 пропонується формування оновленого механізму системи менеджменту персоналу для СВК «РОДИНА» (рис. 3.1).

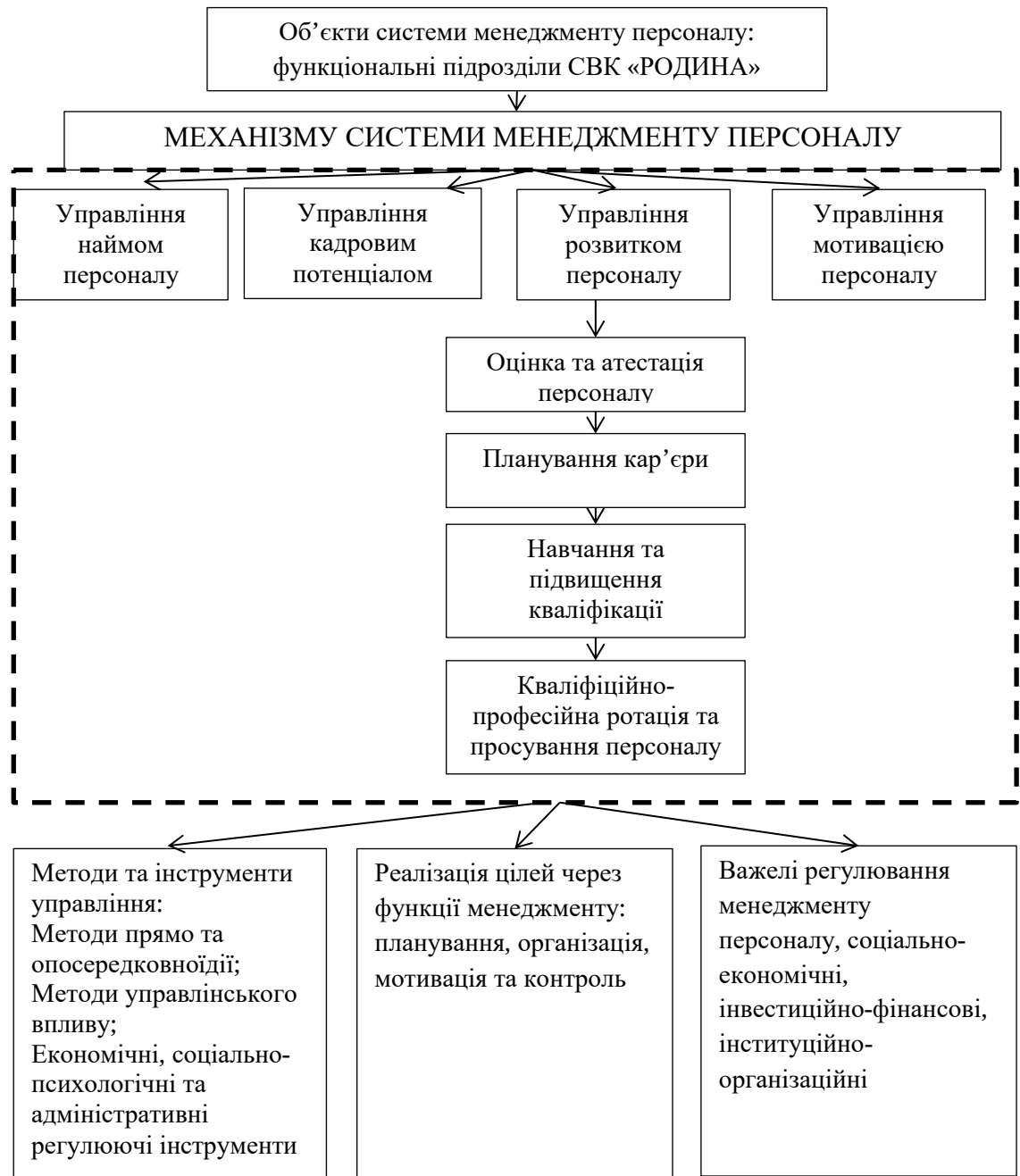


Рисунок 3.1 - Механізм системи менеджменту персоналу для СВК «РОДИНА»

Джерело: сформовано автором

Отже, головним напрямом для вдосконалення системи управління персоналом у сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» визначено управління розвитком персоналу з акцентом на формування кадрових резервів. Цей підхід включає в себе комплекс заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації співробітників, створення умов для їхнього

професійного росту та забезпечення стабільного кадрового потенціалу. Удосконалення системи менеджменту має на меті не лише підтримання поточної ефективності роботи, але й підготовку працівників до нових викликів та можливостей, що дозволить сільськогосподарському виробничому кооперативу «РОДИНА» стати більш гнучким та конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

Також аналіз системи управління персоналом також показав, що однією з головних проблем є недосконала система нарахування заробітної плати та преміювання. У сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» застосовується відрядно-преміальна система оплати праці, проте більшість працівників не задоволені цим підходом.

Перевагами та недоліками діючої в сільськогосподарському виробничому кооперативі системи оплати праці є наступне:

Переваги:

1. Високий рівень мотивації співробітників.
2. Гнучкість в нагородженні.
3. Пряма залежність витрат на працю від фактичних результатів [72].
4. Професійна та трудова справедливість.
5. Зниження витрат.
6. Ефективне управління співробітниками [72].

Однак у такій системі оплати праці існують і характерні для неї недоліки:

1. Недостатній рівень кадрового та бухгалтерського навантаження.
2. Потреба у більш глибокій попередній підготовці і високому документаційному навантаженні.
3. Низька стабільність [73].

У зв'язку з цим, доцільно переглянути поточну систему оплати праці для співробітників основного виробництва СВК «РОДИНА». Нами рекомендовано розробити нову систему оплати праці для робітників, зайнятих в основному виробництві, яка складатиметься з обов'язкової

частини оплати (окладу) та преміального фонду, що обчислюватиметься в залежності від трудової участі кожного працівника протягом робочого місяця.

Ця нова система оплати праці може стати стимулом для працівників виконувати роботу більш якісно, оскільки вони будуть чітко знати розмір свого окладу і матимуть можливість збільшувати свій дохід за рахунок преміальної частини. Ми вважаємо, що це сприятиме зниженню текучості персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі, збільшуючи задоволення працівників новою системою оплати праці.

Доцільно врахувати, що впровадження такої системи потребує уважного планування та підготовки, включаючи навчання персоналу і впровадження необхідних системних змін. Впровадження нової системи оплати повинно супроводжуватись чіткими комунікаційними процедурами та консультаціями з працівниками для забезпечення їхньої підтримки та розуміння нових умов праці.

Щодо зміцнення впливу мотиваційних факторів на співробітників СВК «РОДИНА», ми рекомендуємо внести певні зміни в систему преміювання. Замість щомісячної виплати премій за результатами роботи протягом місяця, пропонується виплачувати премії за досягнення плану з виробництва та реалізації продукції. Таким чином, щомісяця буде складатися виробничий план, а премії співробітникам будуть виплачуватися за їхні індивідуальні результати та особистий внесок у роботу. Розмір премії буде безпосередньо залежати не лише від обсягу виготовленої продукції, але й від її якості. Крім того, у випадку порушення виробничого процесу премія співробітнику взагалі не буде виплачуватися.

Такі зміни сприятимуть збільшенню мотивації працівників до досягнення планових цілей та підвищать якість виконаної роботи, що в свою чергу сприятиме покращенню ефективності виробничих процесів СВК «РОДИНА».

Таким чином, після впровадження та реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА», кожен працівник буде зацікавлений у виході на роботу та буде намагатися досягати якісної готової продукції з метою отримання більш високої премії. Це дозволить не лише підвищити мотивацію співробітників, а й забезпечити стабільність та високу якість виробництва в кооперативі. Процес впровадження нової системи оплати праці буде сприяти зниженню втрати кадрів та покращенню загальної ефективності виробничих процесів. Таким чином, спрощення процедур оплати та нові ініціативи в управлінні персоналом дозволять підприємству покращити свою конкурентоспроможність та забезпечити стаке економічне зростання.

3.2. Визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу

Основними факторами для удосконалення структури персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі є його інноваційний характер у виробництві, впровадження нових технік і технологій, а також висока пріоритетність якості продукції. Ці аспекти призводять до зростання попиту на кваліфіковану робочу силу, зокрема на спеціалістів з вищою освітою, які здатні забезпечити ефективне управління та інноваційний розвиток в кооперативі. Таким чином, необхідність у збільшенні частки розумової праці і кваліфікованого персоналу стає обґрунтованою вимогою для досягнення високих стандартів продукції та конкурентоспроможності на ринку.

Інноваційні фактори, які слід врахувати при визначенні стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу наведено на рисунку 3.2.

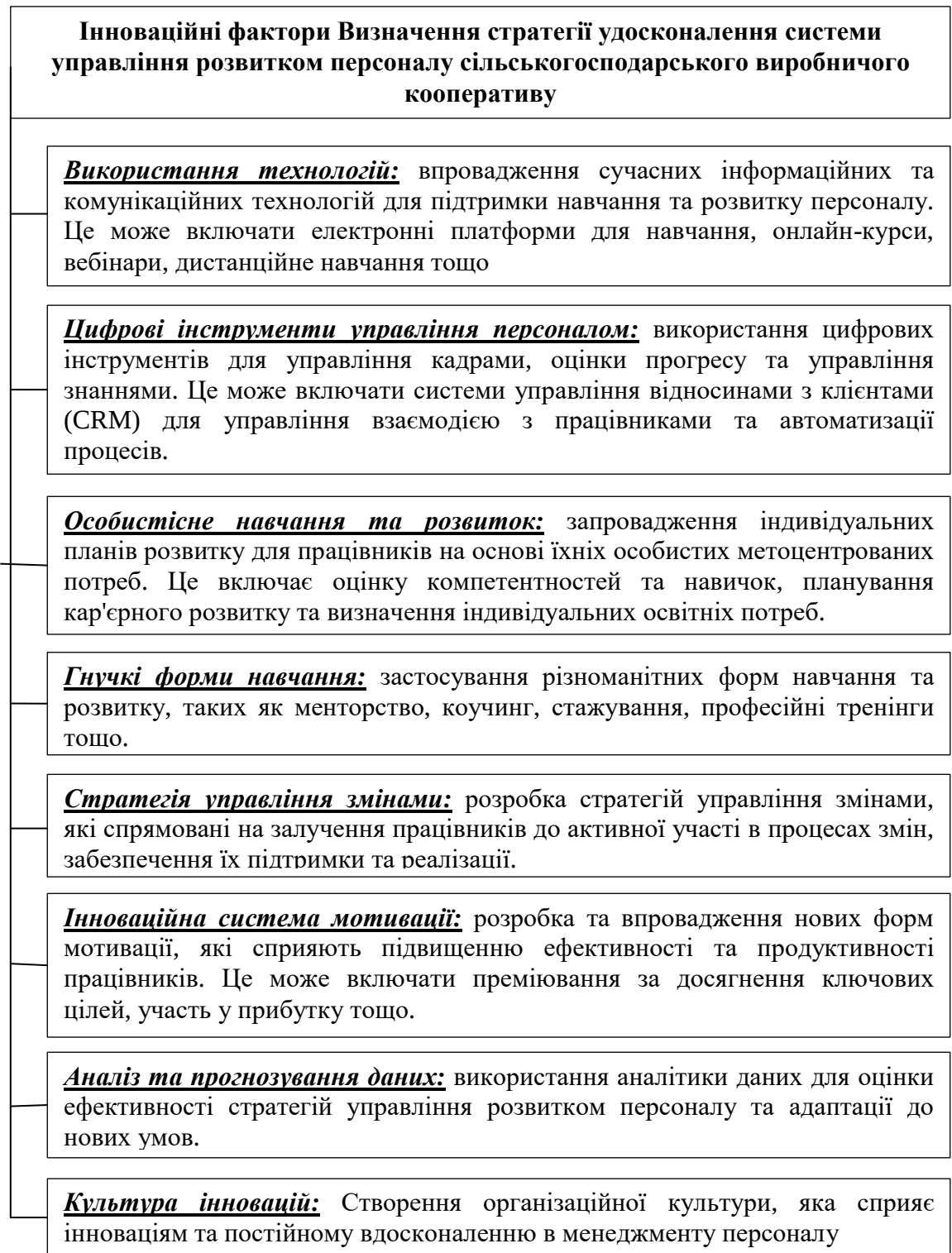


Рисунок 3.2 - Інноваційні фактори визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу в СВК «РОДИНА»

Джерело: побудовано автором

Інноваційні фактори визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком менеджменту персоналу наведені в рис. 3.2 дозволяють сільськогосподарському виробничому кооперативу залучати та розвивати свій персонал ефективним способом, що відповідає стратегічним цілям підприємства та сприяє його стабільному розвитку.

Ми розуміємо, що функціонування сільськогосподарського виробничого кооператива передбачає, що всі співробітники, а не лише керівництво, мають бути свідомі цілей і цінностей організації і брати активну участь у їх досягненні. Ефективне управління персоналом полягає врахуванні не лише організаційних цілей, але й формуванні індивідуальних цілей для кожного співробітника.

Один із показників ефективності роботи будь-якого підприємства - це продуктивність праці персоналу. Зростання продуктивності праці свідчить про скорочення часу, необхідного на виготовлення одиниці продукції, що означає, що трудомісткість є вимірювальною, керованою і прозорою. Для співробітника це безпосередньо пов'язано з ростом продуктивності його праці. Показники продуктивності дозволяють проводити більш детальний аналіз ситуації в сільськогосподарському виробничому кооперативі, розуміти фактори, що впливають на виробництво і чисельність персоналу, визначати ресурси для підвищення ефективності виробничої діяльності.

Для пошуку потенціалу підвищення продуктивності праці в сільськогосподарському виробничому кооперативі необхідно розробити та впровадити відповідні організаційно-технічні заходи. Ці заходи повинні спрямовуватися на вдосконалення різних аспектів виробничої діяльності, зокрема:

- Організаційні заходи: вдосконалення системи управління персоналом, формування чітких інструкцій і процедур роботи, а також забезпечення належної організації трудових процесів і контролю за їх виконанням.
- Технічні заходи: запровадження нових технологій та сучасного обладнання, які дозволяють зменшити трудомісткість та підвищити ефективність виробничих процесів.

- Мотиваційні заходи: впровадження системи стимулювання працівників, яка базується на результативності та досягненнях, що сприяє підвищенню мотивації і продуктивності праці.
- Освітні та навчальні заходи: проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, щоб забезпечити їм необхідні знання і навички для ефективного виконання своїх обов'язків.
- Контрольні заходи: встановлення системи контролю і звітності, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та недоліки в виробничому процесі та швидко на них реагувати.

Впровадження цих заходів дозволить сільськогосподарському виробничому кооперативу знайти резерви для підвищення продуктивності праці, покращити якість виробництва та ефективність управління персоналом, що, в свою чергу, сприятиме стабільному економічному розвитку і підвищенню конкурентоспроможності організації [21].

Крім показника продуктивності праці, ключову роль у визначенні ефективності господарської діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу відіграє показник рентабельності праці. Всі заходи, спрямовані на підвищення рівня рентабельності в сільськогосподарському виробничому кооперативі, сприяють досягненню основних цілей його розвитку.

Рентабельність праці є важливим показником для оцінки ефективності управління трудовими ресурсами та фінансового стану кооперативу. Вона відображає співвідношення між витратами на оплату праці і фінансовими результатами виробничої діяльності. Заходи, спрямовані на збільшення рентабельності праці, включають в себе оптимізацію трудових процесів, вдосконалення системи управління персоналом, впровадження нових технологій та підвищення кваліфікації працівників.

Завдяки цим заходам сільськогосподарський виробничий кооператив може досягти значного підвищення ефективності своєї діяльності, забезпечити стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Такий комплексний підхід дозволяє максимально використовувати

ресурси і забезпечує утримання стійкого економічного зростання сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Для сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА» ми можемо запропонувати комплексну автоматизацію діяльності, яка спрямована на вирішення наступних завдань:

1. Підвищення продуктивності праці співробітників за допомогою введення безпаперової системи обробки документів.
2. Вирішення проблеми обміну інформацією між виробничими дільницями.
3. Скорочення часу обробки та передачі замовлень.
4. Оптимізація оперативної діяльності кооперативу.
5. Розробка та впровадження комплексного планування фінансово-господарської діяльності кооперативу.

Впровадження програми автоматизації для сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА» є ключовим кроком у перетворенні системи управління та її функціонування. Це дозволить перейти до жорсткого відстеження витрат, управління функціями, що виконуються конкретними співробітниками, та забезпечить покращення ефективності управління та виробничої діяльності кооперативу.

Наші рекомендації включають використання та впровадження CRM (Customer Relationship Management) системи, яка може значно знизити обсяг рутинної роботи керівників на 28%, що дозволить заощадити від 8 до 12 робочих годин щотижня. Впровадження CRM системи має економічну ефективність у розмірі 5-15% від загального обороту компанії, а також призводить до збільшення відсотка утримання клієнтів на 5-7%. Все це дозволяє значно підвищити прибуток сільськогосподарського виробничого кооперативу. Враховуючи вищезгадані показники ефективності, можна очікувати зростання прибутку на 25-50%. Такий підхід дозволить кооперативу покращити управління відносинами з клієнтами, знизити

витрати на адміністративні операції і підвищити загальну ефективність діяльності [35].

Грамотне використання та прийняття рішень з CRM для сільськогосподарського виробничого кооперативу може значно збільшити його конкурентоспроможність і ефективність. Впровадження CRM системи дозволить підприємству отримати ряд переваг:

Зниження рутинної роботи: Використання CRM дозволить автоматизувати багато рутинних операцій, що значно зменшить навантаження на керівників та співробітників, які займаються обслуговуванням клієнтів.

Збільшення продуктивності: Оптимізація процесів через впровадження CRM дозволить співробітникам кооперативу більш ефективно виконувати свої обов'язки, що призведе до збільшення продуктивності праці.

Покращення відносин з клієнтами: CRM система дозволяє краще управляти відносинами з клієнтами, забезпечуючи персоналу доступ до важливих даних і інструментів для взаємодії з клієнтами. Це може призвести до збільшення задоволеності клієнтів і зниження відтоку клієнтів.

Збільшення прибутковості: Економічна ефективність впровадження CRM системи може складати 5-15% від загального обороту компанії. Це збільшення прибутковості може становити від 25 до 50%.

Таким чином, впровадження CRM системи у сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» дозволить не лише знизити витрати і оптимізувати робочі процеси, але і значно підвищити ефективність управління відносинами з клієнтами та збільшити загальну прибутковість виробничого кооперативу.

Впровадження системи CRM в СВК «РОДИНА» дозволить значно спростити роботу менеджерів та оптимізувати внутрішні процеси. Всі процеси в кооперативі будуть створюватися користувачами за єдиними стандартами протягом кількох хвилин, що звільнить співробітників від необхідності ведення щоденних звітів. Звіти будуть автоматично

створюватися і зберігатися в статистиці, що значно економить час і знижує трудовитрати.

Щодо продуктивності праці співробітників, вона буде залежати від організації безпосереднього робочого процесу. CRM дозволяє керівнику об'єктивно оцінювати ефективність кожного працівника. Технологія CRM дозволяє швидко контролювати всі процеси виконання обов'язків підлеглими співробітниками і отримувати всі результати діяльності кожного співробітника.

Впровадження запропонованої системи менеджменту персоналу призведе до підвищення продуктивності праці в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Крім того, значно спроститься робота з клієнтською базою і поліпшиться взаємодія з партнерами, постачальниками та споживачами.

Подивимося на приклад економії часу працівника на виробництві після впровадження CRM системи в СВК «РОДИНА». Продуктивність праці P_i (у відсотках) можна визначити за допомогою формули 3.1:

$$P_i = \left(\frac{\Delta T_i}{F_i - \Delta T_i} \right) * 100\%, \quad (3.1)$$

Де

P_i - підвищення продуктивності праці;

T_i - праце-хвилини;

ΔT_i – економія часу на виконання роботи після впровадження CRM системи (хв).

F_i – час на виконання роботи до впровадження CRM системи (хв);

F_i' - час на виконання роботи після впровадження CRM системи (хв);

$$P_i \text{ (усереднена)} = \frac{\sum P_i x F_i}{\sum F_i}, \quad (3.2)$$

Де

P_i - підвищення продуктивності праці;

F_i – витрати часу (хв)

Отже, розрахуємо підвищення продуктивності праці для кожного виду робіт та загальну економію часу після впровадження CRM системи. зведення даних продуктивності праці після впровадження CRM системи наведено в Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Таблиця робіт користувачів у виробництві з CRM системою

Вид робіт	До автоматизації, F_i , хв.	Економія часу, ΔT_i , хв.	Підвищення продуктивності праці P_i , %
Введення інформації	25	10	66,67
Проведення розрахунків	15	10	200,00
Підготовка до друку	10	5	100,00
Аналіз та виборка	25	15	150,00
Разом	75	40	125,56
Продуктивність праці (усереднена)			125,56

Таблиця складена за даними, отриманими в процесі дослідження.

До впровадження CRM-системи робітник витрачав приблизно 75 хв. на виконання одного завдання, після її впровадження - 40 хв..

Отже, після впровадження CRM-системи очікується підвищення продуктивності праці на 35 хв. приблизно 125.56%. що є значним покращенням ефективності роботи сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Тобто, впровадження CRM-системи в сільськогосподарський виробничий кооператив «РОДИНА» дозволить значно підвищити продуктивність праці за рахунок економії часу на рутинні операції. Кожен вид робіт показує позитивний ефект від впровадження, що призводить до загального збільшення продуктивності на більш ніж 25%.

Також можна розглянути інший варіант розрахунків для менеджерів з відділу контрактів за впровадження CRM-системи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Таблиця робіт менеджерів відділу контрактів за впровадження CRM-системи

Вид роботи	До автоматизації, хв. F_i	Економія часу, хв. ΔT_i	Підвищення продуктивності праці P_i , %
Облік 1 заяви	10	5	50,00
Розрахунок вартості замовлення	30	15	50,00
Підготовка комерційної пропозиції	20	10	50,00
Формування та виставлення рахунку	15	7	46,67
Аналітика	20	10	50,00
Підготовка угоди та додатків	15	7	46,67
Підготовка і друк звітів	15	7	46,67
Разом	125	61	48,80
Продуктивність праці (усереднена)	-	-	85,60

Джерело: складено автором за даними, отриманими в процесі дослідження

До впровадження CRM-системи у менеджера СВК «РОДИНА» весь комплекс робіт з обробки 1 угоди складав 125 хв., після впровадження CRM-системи весь цикл має займати 61 хв., очевидним є скорочення на 64 хв., або на 48,80 %.

Отже, впровадження CRM системи дозволяє значно скоротити час на виконання рутинних операцій, таких як облік заяв, розрахунок вартості замовлень, підготовка комерційних пропозицій та інші. В нашому випадку, впровадження CRM забезпечить економію 61 хвилини на тиждень, що відповідає підвищенню продуктивності праці на 85.6%.

Впровадження CRM системи призведе до зниження витрат на рутинні операції та підвищення ефективності використання ресурсів. За

розрахунками, економічна ефективність впровадження може складати від 5% до 15% від загального обороту компанії.

CRM система дозволяє керівництву ефективно контролювати виконання завдань, планувати роботу персоналу, аналізувати результати та швидко реагувати на зміни в діловому середовищі. Це сприяє покращенню стратегічного управління та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. CRM дозволяє покращити обслуговування клієнтів шляхом автоматизації процесів обробки заявок, підготовки документів, виставлення рахунків та іншого клієнтського сервісу. Це сприяє збереженню клієнтів та збільшенню задоволеності ними.

Щодо загальної ефективності управління СВК «РОДИНА», то впровадження CRM-системи у сільськогосподарському виробничому кооперативі дозволяє збільшити ефективність управління внутрішніми процесами, що призводить до загального зростання продуктивності та прибутковості підприємства.

Отже, впровадження CRM-системи в СВК "РОДИНА" не лише сприятиме економії часу та ресурсів, але й значно покращить управління, підвищить задоволення клієнтів і зробить підприємство більш конкурентоспроможним на ринку. Використання CRM системи може сприяти впровадженню системи стимулювання та мотивації працівників на основі об'єктивних показників продуктивності. Це допомагає підтримувати високий рівень мотивації серед персоналу та підтримувати довгострокові кар'єрні цілі співробітників. Впровадження нових технологій і систем може вимагати від персоналу навчання новим навичкам і компетенціям. Це стимулює постійний розвиток співробітників і підвищення їх професійного рівня. Також впровадження CRM-системи в сільськогосподарському виробничому кооперативі може значно покращити управління персоналом, знизити витрати та підвищити загальну ефективність підприємства. Це створить умови для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності впровадження нової системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу

Останнім часом перед кадровими службами постають нові, дуже складні і актуальні завдання щодо вироблення та реалізації основних напрямів підготовки кадрів. Зміни в економічній ситуації та вимоги до персоналу вимагають від кадрових служб впровадження сучасних стратегій управління персоналом, щоб забезпечити адаптацію до нових умов і підвищити ефективність роботи.

Одним із важливих аспектів є впровадження інформаційних технологій в СВК «РОДИНА», яке є критичним для досягнення мети щодо надання додаткової інформації з метою підвищення конкурентоспроможності. Для цього пропонується впровадити ERP-систему, яка спрямована на розвантаження повноважень всіх підрозділів сільськогосподарського виробничого кооперативу. Ця система дозволить підвищити швидкість обробки інформації, уникнути зайвої бюрократії та покращити співробітництво між відділами.

Основна мета проекту - покращення якості менеджменту персоналу та вдосконалення системи управління, структурування документообігу в СВК «РОДИНА» та підвищення конкурентоспроможності кооперативу. Впровадження CRM-системи в сільськогосподарському виробничому кооперативі може значно підвищити його конкурентоспроможність, забезпечити зростання прибутковості та підвищити задоволення клієнтів.

В діяльність СВК «РОДИНА» пропонується впровадження програмного продукту Perfectum CRM+ERP як комплексної CRM та ERP-платформи для великого бізнесу, що підтримує систему менеджменту та обліку персоналу.

Вартість програмного продукту Perfectum CRM+ERP із позиттєвою ліцензією – 30 000,00 тис. грн., або Аналогічного продукту в «хмарі» — 1500 грн на місяць.

Дана автоматизована система менеджменту персоналу Perfectum CRM+ERP виконує комплексну автоматизацію бізнес-процесів відділу кадрів та відділу менеджменту персоналу. ERP (Enterprise Resource Planning) — є пакетом програм, який забезпечує підвищення ефективності управління різними ресурсами сільськогосподарського виробничого кооперативу. Вона забезпечує модулі з обліку фінансами, управлінням персоналу, запасами, логістику, виробництво тощо. Платформа може справитися з усіма бізнес-завданнями сільськогосподарського виробничого кооперативу завдяки організації повноцінних корпоративних та галузевих рішень. За її впровадження можна підвищити ефективність менеджменту персоналу в кооперативі та полегшити його процеси, включаючи виконання завдань пов'язаних із підбором персоналу, мотивацією, професійним розвитком тощо.

Дана система Perfectum CRM+ERP інтегрується з системою оплати праці (Медок-Заробітна плата), електронною прохідною (Медок-Пропускний режим) та системою бухгалтерського обліку (Медок-Бухгалтерія).

Система Perfectum CRM+ERP оснащена функціями «управління проектами, процесами торгівлі, документообігом, даними персоналу. Постановка завдань спеціалістам, планування, автоматизація замовлень, управління базою клієнтів, аналітичні звіти — далеко не повний перелік можливостей» [84].

Плюсами системи Perfectum CRM+ERP є: «єдина система для організації роботи компанії, фіксація активності співробітників і облік робочого часу, велика кількість інтеграцій, постановка планів та KPI, розширені функції звітів, спеціальні набори опцій для різних галузей» [84].

Мінусами системи Perfectum CRM+ERP є: нема демоверсії чи ознайомчого періоду, висока вартість ліцензії [84].

Крім цього, для поліпшення розробки креативних технологій в управлінні персоналом у СВК «РОДИНА», пропонується механізм, який сприятиме підвищенню результативності діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу - це проект «Генератор ідей».

Проект «Генератор ідей» передбачає створення платформи, де співробітники зможуть пропонувати свої ідеї щодо вдосконалення процесів управління та виробництва. Цей механізм спрямований на стимулювання творчості та ініціативи персоналу, що сприятиме покращенню якості продукції та оптимізації робочих процесів. У результаті імплементації проекту очікується підвищення ефективності виробничої діяльності і зміцнення позицій СВК «РОДИНА» на ринку сільськогосподарської продукції (табл.3.5).

Основна особливість цього проекту полягає в можливості співробітників генерувати свої ідеї та передавати їх для розгляду через Інтернет-платформу, чат-бот, є-майл, «скриньку» чи «каталог ідей», а також через керівника відділу. Для управління проектом в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА» необхідно розробити «Положення щодо стимулювання творчої активності співробітників». Процес реалізації ідей має включати наступні етапи: проектування ідеї, оцінку критеріїв, умов впровадження та можливості мотивації робітників.

Проект «Генератор ідей» в СВК «РОДИНА» спрямований на активізацію та стимулювання творчої активності співробітників та залучення зацікавлених сторін, таких як бізнес-партнери, покупці, консультанти, конкуренти та учасники виставок і конференцій, до процесу удосконалення діяльності кооперативу. Цей проект сприятиме покращенню управління та ефективності СВК «РОДИНА» шляхом створення сприятливої атмосфери для обміну інноваційними ідеями та вдосконалення продукції з використанням сучасних інструментів управління знаннями та комунікацій.

Таблиця 3.5 - Основні положення впровадження проекту «Генератор ідей» в СВК «РОДИНА»

Джерело ідей	Інструменти управління
Працівники (основне джерело) Бізнес пртнери Покупці Консультанти Конкуренти Вистаки, конференції	Інструмент, який дозволяє співробітникам обмінюватися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях: - Веб-платформа для обміну ідеями - Електронна пошта та внутрішній портал - Система електронних "скриньок" для ідеї - Каталог ідей - Віддільні "коробки" ідей для кожного відділу - Регулярні зустрічі з командами для обговорення ідей - Відкриті форуми для обговорення ідеї - Інструменти онлайн-голосування для відбору ідей - Зворотний зв'язок та коментарі з колегами - Механізми стимулювання пропозицій і нагородження кращих ідей Інструмент, який залучає клієнтів, постачальників та партнерів у процес вдосконалення діяльності сільськогосподарського виробничого кооперативу та його продукції: - Консультації з клієнтами та партнерами - Відкриті семінари та вебінари - Спільні проекти та програми з постачальниками - Колективні робочі групи з участю клієнтів та партнерів - Спільні інноваційні лабораторії - Клуби клієнтів та партнерів - Колективні процеси обговорення вдосконалення продукції - Програми з відкритими інтерфейсами для співпраці - Партнерські програми вдосконалення продукції - Системи збору фідбеку та пропозицій від клієнтів і партнерів
Призначення інструментів управління	Метрики інструментівуправління
Пошук та впровадження перспективної ідеї з метою оптимізації: продукції, технологій, бізнес-процесів та структури. Розвиток інноваційної діяльності та культури інновацій. Зменшення витрат за різними статтями під час реалізації ідеї.	Кількість поданих ідей Кількість реалізованих ідей у вигляді проектів Економічний ефект від реалізованих проектів

Джерело: складено автором

Оцінка ідеї повинна здійснюватися спеціальною експертною радою, яка складається з представників керуючої компанії та фахівців, що мають відповідний досвід. Керівник відділу кадрів відповідає за координацію всіх проектів.

Для ефективного впровадження ідей, експертна рада аналізує їх з точки зору доцільності, економічної вигоди та інноваційного потенціалу. Після цього ідеї, що пройшли відбір, передаються на реалізацію відповідним підрозділам. Кожна ідея проходить етапи планування, тестування та впровадження, що дозволяє зменшити ризики та підвищити ймовірність успішної реалізації.

Для підтримки прозорості та мотивування співробітників, результати оцінки ідей та процес їх реалізації повинні бути доступні всім учасникам через внутрішній портал. Це сприяє створенню атмосфери довіри та співпраці, що є важливим для успіху проекту.

Крім того, начальник відділу кадрів забезпечує регулярний зворотний зв'язок зі співробітниками, що подали ідеї, та інформує їх про статус реалізації. Це допомагає підтримувати високу мотивацію та залученість персоналу в процес інноваційної діяльності.

Отже, для підвищення ефективності системи управління персоналом у СВК «РОДИНА» пропонується наступне:

1. Реорганізувати загальну структуру відділу кадрів, створивши сучасний HR-відділ та додавши посаду HR-менеджера.
2. Вдосконалити процес розвитку системи управління персоналом шляхом впровадження програм підвищення кваліфікації та навчання персоналу, яка включає тренінг з проектного менеджменту.
3. Підвищити рівень інформаційного забезпечення кооперативу шляхом впровадження системи Perfectum CRM+ERP.
4. Запровадити платформу «Генератор ідей» для розвитку креативних технологій у менеджменті персоналу, що сприятиме підвищенню інноваційної активності співробітників.

Загалом, чітка організація та управління процесом оцінки ідей, координація проектів та забезпечення зворотного зв'язку є ключовими елементами для успішного впровадження нововведень у СВК «РОДИНА».

Таблиця 3.6 - Показники ефективності підвищення кваліфікації персоналу в СВК «РОДИНА»

Рівень персоналу	Повернення	Ефективність
Підрозділи що приймають участь в розрахунках ефективності підвищення кваліфікації та навчання персоналу	Економічний відділ Відділ кадрів	Відділ кадрів: HR-менеджер
Очікуваний кінцевий результат від заходів	Зростання обсягів виробництва Зниження витрат Покращення задоволеності партнерів та клієнтів Підвищення продуктивності праці працівників Збільшення задоволеності співробітників Скорочена плінність кадрів	Зменшення кількості постачальників освітніх послуг Скорочення вартості навчальної години Підвищення мотивації та лояльності співробітників до сільськогосподарського виробничого кооперативу Зменшення часу, який співробітники проводять поза роботою під час навчання
Показник виміру ефективності підвищення кваліфікації та навчання персоналу	Ступінь впровадження Рівень кваліфікації Ступінь задоволеності	Показники часу та витрат

Джерело: побудовано автором

Запропоновані заходи необхідно проводити на двох рівнях. Показники ефективності підвищення кваліфікації персоналу в СВК «РОДИНА» наведено в табл. 3.6.

Ефективність навчання персоналу можна розрахувати по формулі:

$$E = \frac{(P_1 - P_2) - C}{P_1} \times 100\%, \quad (3.3)$$

Отже, проведення оцінки якості та ефективності навчання може дозволити не тільки провести аналізу процесу навчання персоналу, але й розробка практичних рекомендації з подальшого удосконалювання формування системи навчання управлінського персоналу за основними складовими її елементами. Для оцінки ефективності запропонованої тренінгової програми, зробимо розрахунки в таблиця 3.7.

Таблиця 3.7 - Оцінка ефективності проведення тренінгу «проектний менеджмент»

Показник	Тренінг «проектний менеджмент»
Вартість навчання 1 співробітника, тис.грн.	5500
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	20
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, тис.грн	8000
ROI (ефективність навчання персоналу сільськогосподарського виробничого кооператива), %	45,45%,

Джерело: Розраховано автором

Запропоноване навчання «проектний менеджмент» для співробітників сільськогосподарського виробничого кооператива прогнозує позитивний ефект на основні показники фінансово-господарської діяльності. Згідно з розрахунками, ефект від навчання складатиме 45.45% ROI. Це означає, що кооператив очікує отримати значний приріст у фінансових показниках завдяки впровадженню даної програми.

Таким чином, при впровадженні та реалізації запропонованого заходу із застосуванням навчально-тренінгової програми прогнозується, що ефект від навчання співробітників складатиме 45.45% ROI. Отже, для реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооператива потрібно 100 тис.грн.

Надалі проведемо розрахунок чистого дисконтованого доходу (*NPV*) від запропонованого проекту в СВК «РОДИНА», а також індекс

рентабельності (PI) та внутрішню норма доходності (IRR), при ставці дисконтування 15%.

Для визначення економічної ефективності запропонованих заходів з вдосконалення системи менеджменту персоналу СВК «РОДИНА» з урахуванням видатків щодо їхнього фінансування (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Видатки на фінансування проекту вдосконалення системи менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА»

Джерело: побудовано автором

Визначаємо показники оцінки ефективності інвестиційного проекту з

Витрати	Сума, тис.грн
Витрати на вдосконалення відділу кадрів (посада HR-менеджера)	120,0
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	110,0
Впровадження системи Perfectum CRM+ERP	30,0
Створення платформи «Генератор Ідей»	10,0
Разом	270,0

удосконалення системи менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА» за допомогою програми Excel, результати розрахунків наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати оцінки ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА»

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунків оцінки ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА» в таблиці 3.9 показують, що запропонований проект перспективність і економічну вигідність з урахуванням позитивних показників внутрішньої норми доходності (IRR) на рівні 31,9%, короткого строку окупності в 1,35 років та позитивного ходу чистої приведеної вартості (NPV) після першого року

реалізації проекту. Негативний NPV у першому році визначається витратами на впровадження, але зростаюча динаміка NPV у наступних періодах (44,3 тис. грн. у першому році до 272,0 тис. грн. у третьому) підтверджує його ефективність у середньостроковій перспективі. Індекс рентабельності (PI) підтверджує, що проект може бути економічно вигідним. Таким чином, рекомендується реалізувати проект з удосконалення системи менеджменту персоналу для досягнення позитивних економічних результатів і підвищення ефективності управлінської діяльності компанії.

Надалі наведено порівняння результатів діяльності СВК «РОДИНА» за рахунок впровадження запропонованих заходів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Порівняння результатів діяльності СВК «РОДИНА» за рахунок впровадження запропонованих заходів

Показники	Результати діяльності СВК «РОДИНА»	Результати з урахуванням впровадження запропонованих заходів	Відхилення, %
Середньорічна чисельність,чол	190	190	0
Чистий прибуток/збиток, тис.грн	8347,0	9609,1	15,12
Рентабельність персоналу,%	43,93	50,52	14,87

Розраховано автором

На основі аналізу результатів діяльності СВК «РОДИНА» до та після впровадження запропонованих заходів, можна зробити наступний висновок. За рахунок впровадження запропонованих заходів, середньорічна чисельність співробітників залишилася на рівні 190 осіб. Чистий прибуток підвищився з 8347 тис. грн до 9609,1 тис. грн, що становить зростання на 15,12%. Рентабельність персоналу збільшилася з 43,93% до 50,52%, що означає покращення на 14,87% (табл. 3.10). Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволило досягти значного покращення фінансових результатів та рентабельності персоналу, що свідчить про успішність і ефективність виконання проекту.

Отже, впровадження нової ефективної системи менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА» є раціональним кроком на шляху до підвищення ефективності діяльності підприємства. Це дозволить значно покращити ефективність управління персоналом, що є ключовим чинником у підвищенні загальної ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Впровадження запропонованих заходів призведе до збільшення чистого прибутку на 15,12%, а також до підвищення рентабельності персоналу на 14,87%, що є важливим кроком у зміцненні позицій підприємства на ринку та забезпеченні стійкого розвитку у майбутньому.

ВИСНОВКИ

Актуальність науково-практичного опрацювання проблеми менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу та його професійним розвитком є важливим напрямом досліджень через його безпосередній вплив на функціонування та ефективність підприємства. Дослідження зосереджене на розумінні сутності проблеми, розробці підходів до формування системи менеджменту персоналу та методик оцінки її ефективності, що адаптуються до змінюваних зовнішніх і внутрішніх умов. Цей підхід обумовлює необхідність постійного наукового аналізу та пошуку нових напрямків для покращення управлінських практик та забезпечення стабільного розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу.

У даній кваліфікаційній роботі наведено теоретичні, методичні й прикладні положення щодо розвитку системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооператива «РОДИНА» та підходи до його розвитку.

Згідно з метою кваліфікаційної роботи було досліджено систему менеджмент персоналу СВК «РОДИНА» й проведено обґрунтування теоретичних та організаційних положень щодо методів, методик та перспектив його розвитку.

Згідно проведеного дослідження з питань менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу та його професійним розвитком можна зробити наступні висновки:

1. Досліджено теоретичні аспекти визначення сутності та структури менеджменту персоналу. Надано науково-практичну характеристику поняття «персоналу» та визначенню поняття «менеджмент персоналу». Розглянуто основні напрями щодо класифікації менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу. Визначено головну мету та цілі менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому

кооперативі та функції традиційного менеджменту персоналу та HR-менеджменту.

2. Вивчено формування механізму системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Надано схему взаємозв'язку суб'єктів і об'єктів системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Розглянуто ієрархію компетенції персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Досліджено модель стратегічного підходу до управління інтелектуальним капіталом персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу, спрямована на досягнення його конкурентних переваг та напрями професійного розвитку персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі.

3. Досліджено організаційні основи розробки системи розвитку персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу. Надано механізм системи менеджменту персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Розглянуто складові процесів професійного розвитку персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу та структура процесу управління професійним розвитком персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Розкрито системні підходи системної структури управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу за рівнями ієрархії та атрибутивними діями. Досліджені елементи ефективного управління професійним розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу.

4. Надано загальну та організаційно-економічну характеристику сільськогосподарського виробничого кооперативу. Організаційна структура управління сільськогосподарським виробничим кооперативом «РОДИНА». Проведено аналіз зміни динаміки розмірів ресурсного потенціалу сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА» та аналіз

основних показників економічної діяльності й використання виробничих ресурсів, обсягу виробництва основної сільськогосподарської продукції.

5. Надано оцінку стану, структури та якісного складу персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу. Досліджено показники чисельності та використання персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА». Надано загальна чисельність та структура персоналу. Проведено аналіз структури персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі «РОДИНА».

6. Проведено аналіз системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу. Охарактеризовано систему менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА». Досліджено елементи та методи менеджменту персоналу. Наведено динаміку заробітної плати в СВК «РОДИНА» у порівнянні законодавчо встановленим її мінімумом і середнім рівнем заробітної плати в сільськогосподарських сільськогосподарського виробничого кооперативах України за 2021-2023 р.р. та розподіл працівників в СВК «РОДИНА» за розміром зарплати у 2023 році. Виявлено недоліки та проблеми системі менеджменту персоналу та професійного розвитку СВК «РОДИНА».

7. Запропоновано заходи щодо раціоналізації стратегічних альтернатив розвитку менеджменту персоналу. Розроблено комплекс заходів покращення системи менеджменту персоналу СВК «РОДИНА». Визначено питома вага проблем системи менеджменту персоналу в діяльності СВК «РОДИНА». Розроблено механізм системи менеджменту персоналу для СВК «РОДИНА» з визначенням

8. Визначено стратегію удосконалення системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу. Окреслено роботи менеджерів відділу контрактів за впровадження CRM-системи та користувачів у виробництві з CRM-системою. Виявлено інноваційні фактори визначення стратегії удосконалення системи управління

розвитком менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу в СВК «РОДИНА».

9. Надано економічне обґрунтування доцільності впровадження нової системи управління розвитком персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу. Розроблено основні положення впровадження проекту «Генератор ідей» в СВК «РОДИНА». Розраховано показники ефективності підвищення кваліфікації персоналу в СВК «РОДИНА». Проведено оцінку ефективності проведення тренінгу «проектний менеджмент». Визначено видатки на фінансування проекту вдосконалення системи менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА». Розраховано результати оцінки ефективності інвестиційного проекту з удосконалення системи менеджменту персоналу в СВК «РОДИНА». Наведено порівняння результатів діяльності СВК «РОДИНА» за рахунок впровадження запропонованих заходів.

Таким чином, можна зробити висновок, що досліджувані проблеми менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА» та його професійним розвитком мають вирішальне значення для забезпечення його ефективної діяльності. Розвиток та впровадження ефективних та інноваційних методів менеджменту персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності кооперативу. Особлива увага повинна бути приділена безперервному навчанню та підвищенню кваліфікації співробітників, що дозволить адаптуватися до сучасних викликів та забезпечити сталий розвиток підприємства. Інвестування в людський капітал є стратегічно важливим напрямком, який забезпечує стабільність та процвітання сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА» в довгостроковій перспективі.

Завдяки проведеному дослідженню існуючі знання з проблем менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооперативу та його професійним розвитком набули подальшого розвитку та були розширені

завдяки застосуванню їх у практичній діяльності діючого сільськогосподарського виробничого кооперативу «РОДИНА». Подальші наукові дослідження планується пов'язати з поглибленим вивченням діяльності цього сільськогосподарського виробничого кооперативу. Перспективними методами досліджень є існуюча потреба щодо вдосконалення його системи менеджменту персоналу та його професійного розвитку з подальшим дослідженням нових інноваційних методів, методик та інформаційних технологій, беручи до уваги сучасні умови економічної кризи в країні, спричиненої військовими діями, а також впровадження в систему менеджменту персоналу автоматизованих систем та платформ управління, а також введення менеджерів відділу контрактів за впровадження CRM-системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтушенко В. А. Внутрішні та зовнішні інституційні форми корпоративної соціальної відповідальності *.Проблеми і перспективи розвитку підприємництва .* 2013. № 1. С. 40–46.
2. Вігуржинська С. Ю. Економіка сільськогосподарського виробничого кооператива К. : Вид-во "Освіта", 2013. 234 с.
3. Макарова І. К. Управління людськими ресурсами: п'ять уроків ефективного HR-менеджменту. К: Справа, 2007. 232 с.
4. Запухляк В. М. Проблеми та перспективи розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні. Науковий вісник Чернівецького національного університету : 36. наук. пр. Вип. 557–558. Економіка. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. 96 с.
5. Як підвищити ефективність КСВ-програм: роль HR: керівництво для соціально відповідальних компаній. К : Фарбований лист, 2011.39 с.
6. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. мон. М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. М-во освіти і науки України, Центральноукраїнський національний ун-т Кропивницький : КОД, 2021. – 442 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/10935>
7. Грицина Л. А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств у контексті циклічності розвитку світової економіки *.Наука й економіка .* 2013. 258 с.
8. Кузнецова Н. В. Вид. Далекосхідного університету. В, 2005. 306 с
9. Енциклопедичний словник з державного управління. уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. 820 с.
10. Крушельницька Я. В. Менеджменту персоналу URL: <http://library.if.ua/books/45.html>.

11. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
URL : http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/_book-721.htm.
12. Федулова Л. І. Менеджмент організацій
URL: http://pidruchniki.ws/13730519/menedzhment/kadroviy_menedzhment.
13. Храмов В. О. Основи менеджменту персоналу URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1090/42/1/1>.
14. Залознова Ю. С. Соціальна відповідальність як фактор розвитку системи менеджменту персоналу. Схід. 2010. С. 39–42.
15. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник : О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
16. Апенько С. Н. Стратегічне менеджменту персоналу в динамічному середовищі функціонування організацій: монографія. О: 2015. 325 с.
17. Базаров Т. Ю. Менеджменту персоналу .2000. 340 с.
18. Валентюк І. Алгоритм впровадження моніторингу регіонального розвитку. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2010. Вип. 2. С. 156-162.
19. Кадровий менеджмент. О. О. Морущко. Л: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 176 с.
20. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник .К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
21. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці .*Персонал*. 2009. С. 44-49
22. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств . *Україна: аспекти праці*. 2008. С.45-51.
23. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень .*Персонал*. 2008. С.50 – 55.
24. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва .*Ефективна економіка*. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

25. Бакуліна О.С. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах реалізації євро інтеграційних пріоритетів: дис. канд. ек. Наук:Житомирський національний агроекологічний університет. Житомир. 2015. 280 с.
26. Ільєнко Р. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. С. 58-62.
27. Дяків О. П., Островерхов В. М. Менеджменту персоналу : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с
28. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 398 с.
29. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу в сільськогосподарському виробничому кооперативі. Вісник університету «Україна». 2012. С. 98–103.
30. Басаков М...І Менеджменту персоналу: Лекція; Підготовка до іспиту. 4-е вид. Р./ Фенікс, 2006.С. 30-31
31. Співак В. В. Мотивація ефективного персоналу управління сільськогосподарського виробничого кооперативами.Вісник Хмельницький національний університет. Економічна наука. 2010.С. 178-181.
32. Менеджменту персоналу: Частина 1: Лекція: Навчання. посібник .В. М. Гончаров, А. В. Додонов та ін. Донецьк: САП Купріянов В.С., 2008. С. 10-11, 25-27.
33. Клименко М.П., Філатов О.О. Мотивація керівного персоналу у здійсненні загальної стратегії сільськогосподарського виробничого кооператива .Стійка економіка . 2011 .с. 81 - 85.
34. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально–трудові відносини. Кондор, 2004. 432 с.
35. Кібанов А. Я. Основи менеджменту персоналу .ІНФРА-М, 2014. 447 с.

36. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу .Ліра-К, 2010.338 с.
37. Федорова Н. В. Менеджменту персоналу організації: КНОРУС, 2013. 512с
38. Турчінов А. І. Менеджменту персоналу . Вид-во РАГС, 2008. 608 с.
39. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Менеджменту персоналу: навч. посібник. К.: Кондор, 2003. 296 с.
40. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2.
41. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії менеджменту персоналу. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347
42. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового сільськогосподарського виробничого кооператива в системі менеджменту персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02 / Янковська Л. А. – Львів, 2008. – 20 с.
43. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи менеджменту персоналу: навч.метод. посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с.
44. Хміль Ф.І. Менеджменту персоналу: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 606 с.
45. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: [навчальний посібник] / Б.А.Гаєвський. – К.: МАУП, 1997. – 112с.
46. Горфінкель В.Я. Економіка сільськогосподарського виробничого кооператива : [навчальний посібник] / В.Я. Горфінкель, В.А. Швандар ; вид. 4-е, випр. і доп. ; за ред. В.Я. Горфінкеля та В.А. Швандара. К., 2007. – 670 с.
47. Ніщенко Т. М. Особливості менеджменту персоналу в аграрному підприємстві. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2014. № 2. С. 189-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDAA_2014_2_42

48. Покровець Н. І., Депутат Б. Я. Аналіз бізнес процесів інформаційної системи для менеджменту персоналу приватного сільськогосподарського виробничого кооператива. *Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference «Theory and Practice of Science: Key Aspects»* (December 19-20, 2022). Rome, Italy. С. 15-19 URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/1968/1997>
49. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.
50. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури менеджменту персоналу стратегічного типу. *Збірник наукових праць “Економічні науки” ПВНЗ “Буковинський університет”*. 2010. Вип. 6. С. 35-41. http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/issue_articles/11_1.pdf
51. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій сільськогосподарського виробничого кооператива. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23—28.
52. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
53. Ковтун Є.І. Аналіз системи менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооператива та розробка заходів щодо її удосконалення. *«Молодий вчений»*. (2016). №6 (33). С. 46-55.
54. Горбунов В.М. Управління соціальним розвитком трудового колективу: [конспект лекцій] / В.М.Горбунов. К.: МАУП, 1998. – 80с.
55. Дмитриенко Г.А. Оцінка рівня культури персоналу: [навчально-практичний посібник] / Г.А.Дмитренко, Є.А. Дорошенко – К.: МАУП, 1998. – 88с.
56. Виноградський М. Д. Менеджменту персоналу : навч. посіб. / К. Д. Виноградський, А. М. Виноградська,
57. О. М. Шкапова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 502 с.

58. Миронова Л.Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 214. С. 46-50.
<http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/65087/14-Mironov.pdf?sequence=1>
59. Методи оцінки персоналу <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu> ;
60. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. (2011). № 11. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776> ;
61. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*. (2019). № 20. С. 93-97.
62. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/e-books/2934>
63. Посібник українського хлібороба. Наук-практ. Щорічник. (2012). URL : <https://old.sgi.in.ua/images/Price/Posibnik2012.pdf>
64. Офіційний сайт СВК «РОДИНА» URL: <https://dachna.com.ua/o-nas>
65. KURKUL.com. Онлайн-асистент фермера. URL : <https://kurkul.com/kompanii/2569-dp-eksperimentalna-baza-dachna-sgi-ntsns>
66. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Куліна. / *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. №5. С. 147–154.
67. Розміри прожиткового мінімуму в Україні URL : <https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/1>;
68. Офіційний сайт Державна служба статистики URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zp_m_u.html

69. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням сільськогосподарського виробничого кооператива. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №1. С. 126-135.
70. Тонюк М.О. Удосконалення процесу менеджменту персоналу сільськогосподарського виробничого кооператива. *Економіка і управління*. 2017. №4. С. 61–65.
71. Щокін К. К. Основи кадрового менеджменту Київ: МАУП, 2005. с. 234
72. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. No 1 (20). С. 69-73
73. Гольдфарб А. Г. Середовище формування та реалізації трудового потенціалу промислового підприємства. *Комунальне господарство міст*. Київ: Техніка, 2004. Вип. 59. С. 231-238
74. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2007. 428 с.
75. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Менеджменту персоналу: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
76. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
77. Менеджменту персоналу: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
78. Ковальчук І.В. Економіка сільськогосподарського виробничого кооператива: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 679 с.
79. Брич В. та ін. Трансформація системи менеджменту персоналу підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

80. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Менеджменту персоналу в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125–133.

81. Чернікова Н.М, Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних сільськогосподарського виробничого кооперативах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С.70-75

82. Розвиток сільськогосподарської кооперації в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови аграрної економіки: монографія / [М. Й. Малік, Ю. О. Лупенко, О. Г. Шпикуляк та ін.]; за редакцією М. Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 194 с.

83. <https://www.work.ua/ru/salary-%D0%B1%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80/>

84. Вибирай своє: 8 українських CRM-систем для різних видів бізнесу <https://sendpulse.ua/blog/ukrainian-crm-systems>

ДОДАТКИ

