

вої – з соєю або однорічним білим буркуном, оскільки збільшення протеїнової його поживності має важливе значення для підвищення продуктивності всіх груп великої рогатої худоби.

В умовах південного Степу України витрати сукупної енергії при вирощуванні в зеленому конвеєрі польового кормовиробництва однорічних кормових культур високі і складають 52082,9 МДж/га, проти 48492,6 – люцерни та 36269,7 МДж/га – травостоїв зрошуваних культурних пасовищ. При використанні в комбінованому типі зеленого конвеєра культурних пасовищ, порівняно з зеленим конвеєром польового кормовиробництва, витрати сукупної енергії на 45,5% менші, що дозволяє економити при годівлі 1000 голів ВРХ 11069,0 ГДж., що прирівнюється до 210 тонн дизельного палива на суму 231 тис. грн.

#### **Література:**

1. Кива А.А., Рабштина В.М., Сотников В.И., Станчевский В.К. Резервы экономии энергоресурсов в животноводстве и кормопроизводстве. – М., 1988. – 43с.
2. Кулик М.Ф., Хіміч В.В., Сіроштан В.Ф., Овсієнко А.І. Енергозберігаючі технології заготівлі та використання кормів. – К.: Урожай, 1987. – 156с.
3. Толкач Н.И., Булавка А.Т., Воробьев В.С., Куренная М.Н. Основные направления развития и размещения кормопроизводства в Украинской ССР // Экономика и организация сельского хозяйства. – К.: Урожай, 1988. – № 82 – с 48-50.
4. Сніговий В.С., Голобородько С.П., Гусев М.Г Енергоресурси при вирощуванні кормових культур // Вісник аграрної науки. – 2001. – №1. – с. 37-41.

УДК 338.43:338.3:331.582

### **ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ДОСЛІДНОГО ГОСПОДАРСТВА “ВІДРОДЖЕННЯ”**

**В.І.ПОЛТАВЕЦЬ** – асистент ПДАА,  
**О.В.ВОРОНЯНСЬКА** – к.е.н., Таврійська ДАТА

Дослідне господарство “Відродження” Запорізької державної обласної дослідної станції УААН розташоване в Мелітопольському районі. За ним закріплено 4386 га земельних, в тому числі - 4090 га ріллі. Спеціалізується ДГ на виробництві насіння зернових культур, соняшника, однорічних і багаторічних трав. Половина посівів була відведена під озиму пшеницю, 398 га – під соняшник. Ведеться ро-

бота з набуття статусу племінного свинарського господарства.

Однією з проблем ДГ є слабка матеріально-технічна база, зношеність якої перевищує 50%. На ремонт техніки щорічно витрачається близько 150 тис. грн., а на оренду зернозбиральної техніки 200 – 250 тис. грн. Організаційна структура господарства лінійно-функціональна, тобто має бюрократичний тип. Основні виробничі підрозділи: тракторно-польова бригада, автогараж, ферма великої рогатої худоби, свиноферма, будівельна бригада, ремонтна майстерня, механізований тік.

У ситуації, що склалась, головним ресурсом розвитку ДГ є суб'єктивний фактор, тобто готовність трудового колективу приймати активну участь у вирішенні проблеми розвитку підприємства. Цей ресурс відноситься до сфери організаційної культури – до важливої складової виробничих відносин. Цим зумовлена актуальність питання оцінки сучасного стану організаційної культури в ДГ. Дослідження проводились із застосуванням методик – Ханді-Харрісона, Хофштеде та авторської розробки. Основний метод дослідження статистичний із застосуванням опитування та тестування членів трудового колективу. Серед респондентів 32 чоловіки (17% працюючих), з яких – 4 представники вищого керівництва, 12 службового персоналу і 16 рядових виконавців.

Визначено типологію культури ДГ, стадію його життєвого циклу, вплив організаційної структури на культуру організації, переважаючий стиль керівництва, принципи побудови відносин між працівниками та ряд інших складових організаційної культури. згідно з типологією Ханді в ДГ співіснують 4 типи культури: влади, ролі, задачі і особистості.

За моделлю Хофштеде вивчена ціннісна орієнтація працівників за ознаками:

- соціальної нерівності статусів на підприємстві, або дистанції влади;

- відносин між індивідом і групою, (що переважає колективізм чи індивідуалізм?);

- концепція чоловічого чи жіночого типу організації, тобто орієнтація трудового колективу на якісні чи кількісні критерії ефективності діяльності організації.

- яким чином члени трудового колективу схильні уникати невизначеності, підтримувати стабільність функціонування організації – на основі бюрократичних засобів (нормативи, інструкції, тощо), чи на основі ліберальної моделі управління, з менш формалізованими виробничими відносинами які модифікуються по ситуації на основі відповідного типу організаційної культури. Ці питання вивчаються різними соціальними науками, предметом яких є органі-

заційна культура фірми (компанії).

Наряду з цим, нашим дослідженням передбачалося вивчити соціально – психологічний клімат на підприємстві, ефективність діяльності управлінської команди, етичність керівництва, норми поведінки, систему цінностей і переконань та традиції колективу.

Результати оцінки типів культури в дослідному господарстві за методикою Харрісона-Ханді такі: індекс культури влади – 0,42, культури ролі – 0,26, культури особистості – 0,18, культури задачі – 0,14. Це свідчить, що підприємство ще не адаптувалося до нових умов функціонування. Високий рівень культури ролі пов'язаний із застосовуваною в підприємстві лінійно – функціональною організаційною структурою, яка збереглась з часів командно-адміністративної системи управління і може бути ефективною в умовах стабільного зовнішнього середовища. Вона прив'язує керівника до оперативного управління, обмежує можливості реалізації творчого потенціалу колективу, робить організацію повільною, не схильною до інновацій, нечутливою до змін у зовнішньому середовищі. Разом з тим, в ДГ поки-що відсутні посадові інструкції, не усвідомлена необхідність вдосконалення організаційної структури і структури управління.

Значне місце в ДГ посідає культура влади за рахунок активної позиції його керівника, який бере на себе ініціативу і відповідальність, контролює виконання наказів та розпоряджень. Прийняті рішення не обговорюються. В умовах занепаду організації такий стиль управління є типовим і нерідко ефективний, оскільки при високій компетентності керівника забезпечує концентрацію використання ресурсів на головних напрямках. При цьому, керівник повинен вміти знаходити оптимальні пропорції централізації і децентралізації управління, застосовувати делегування повноважень на нижчі поверхи влади.

Дослідження інших аспектів культури організації в ДГ за методикою Хофштеде показують, що дослідне господарство має високий рівень дистанції влади індекс – 0,18, ступінь уникнення невідповідності – 0,25, колективізму – 0,5, жіночності – 0,77.

Це свідчить, що працівники розглядають вище керівництво недоступним для вільного спілкування, відстань між керівництвом і простими працівниками досить велика, діє жорстка ієрархічна система управління, накази керівник приймає самостійно, в організації висока централізація влади.

У підприємстві високий ступінь невизначеності, зберігається жорстка бюрократична система управління, колектив схильний до стресів і напруження, поведінка працівників регламентується зверху. Це зумовлює пасивне відношення колективу до справ ДГ. Працівникам не доводиться система цінностей підприємства, відсутні

чіткі критерії оцінки їх діяльності.

Коефіцієнт колективізму відображає ту обставину, що в організації відсутня чітка спрямованість на досягнення цілей організації. Система управління націлює працівників на індивідуалізм і конкуренцію між собою. Персонал очікує від організації підтримки і захисту своїх інтересів не проявляючи власної ініціативи. В колективі групові інтереси переважають над власними, поведінка тих хто намагається виділитися засуджується.

Коефіцієнт жіночного типу культури свідчить про схильність працівників до якісних оцінок життя організації, не прийняття ними внутрішньої конкуренції, бажання працювати на тій же роботі тривалий період, досягати просування по службі на основі стажу роботи.

Керівник підприємства усвідомлює готовність вдосконалювати управління підприємством і в цьому напрямку робить певні кроки. Зокрема це стосується підвищення професійного вдосконалення працівників. Разом з тим, в підприємстві зберігається стара модель поведінки на роботі, оскільки колектив не усвідомлює цілей підприємства.

Авторська модель діагностування організаційної культури підприємств в АПК застосовувалась для визначення культури індивіда шляхом анкетування. Свою причетність до справ підприємства засвідчили 80% респондентів, посильні внески для розвитку організації прагнуть робити – 50%, на довготривале перебування в організації націлені – 90%.

Культуру колективу характеризують такі результати анкетного опитування: 90% опитаних вважають що в організації ніхто не хоче брати на себе відповідальність, 50% переконані що колектив тільки разом долає перешкоди, наявність єдності в колективі відмітили 10%, скептичне ставлення до нововведень притаманне – 60% респондентів. Якість управління підприємством респонденти оцінюють наступним чином: рішення приймає сам керівник – 80% опитаних, сам контролює виконання – 90%, нав'язує свою точку зору – 90%, не терпить протилежних думок – 80%. Етичний рівень управління у дослідному господарстві оцінюється як близький до задовільного (коефіцієнт – 0,53). Разом з тим існує необхідність його подальшого поліпшення, про що свідчать результати анкетування.

На питання “Чи задовольняють вас відносини керівника з трудовим колективом?” – 70% опитаних відповіли, що керівник не враховує інтересів підлеглих, 30% вважають що він їм не довіряє, не має взаєморозуміння з колективом.

Стосовно необхідних змін в управлінні 30% очікує від керівника об'єктивної оцінки кількості і якості виконуваної роботи; 60% – вміння чітко визначати проблеми і приймати рішення; 10% – забез-

печувати можливість розвивати свої здібності. Стиль управління підприємством 60% опитаних вважають автократичним, а 40% – демократичним або ліберальним.

Психологічний клімат в трудовому колективі 30% опитаних оцінили як задовільний, 60% як тяжкий і 10% як нормальний. Значимість виконуваної роботи 60% опитаних оцінили як важливу або необхідну, 40% не визначились. Рівень інформованості в організації 45% опитаних визначили як достатній, 45% вважають що інформацію отримують з запізненням, не визначились – 10%.

На питання про відчуття гордості за свою роботу 60% дали позитивну відповідь, важко сказати-30%, ні – 10%. На питання: “Чи вірно оцінює керівник ваш внесок в роботу” 90% не мають певної думки, а 10% відповіли – ні, “Чи подобається вам ваша робота” – 90% позитивних відповідей, важко сказати – 10%. В той же час лише 10% вважають, що мають все необхідне для якісного виконання роботи”, а 90% не мають з цього приводу певної думки.

Опитані високо оцінюють свій рівень відповідальності за виконання обов'язків: 80% вважають його достатнім, а 20% – як високий. Існуючу мотивацію праці 40% вважають неефективною, решта не мають з цього приводу певної думки. В той же час перевагу матеріальним стимулам віддають 70% опитаних, по 10% опитаних цінують важливість виконаної роботи, рівень довіри керівника та можливість розвитку своїх здібностей. Цікавою свою роботу вважають 50% опитаних, решта не визначились, або дали негативну відповідь.

На питання: “Чи вважаєте що підприємство намагається забезпечувати високу якість життя для працівників?” 60% відповіли негативно, решта не визначилась. Така-ж пропорція відповідей і на питання про відчуття уваги до себе як до людини з боку керівництва.

Половина опитаних бажають залишатись на своїх робочих місцях в підприємстві, друга половина готова їх змінити в тому числі і разом з підприємством.

Наведені та інші результати досліджень свідчать про нестабільність підприємства, що час грає проти нього. Отже, підприємство має ряд проблем, пов'язаних з його економічним станом, управлінням і станом організаційної культури. Усі ці проблеми тісно взаємопов'язані.

Трудовий колектив підприємства не є дружнім і не вмє спільно вирішувати свої проблеми, має слабкі навички до лідерства, взаємодії, негативно ставиться до змін. Керівник бачить вихід з ситуації у підвищенні керованості і жорсткому контролюванні організації, спирається на авторитарні методи управління. Це є важливою причиною важкого соціально-психологічного клімату, натягнутих відносин між керівником і працівниками, відсутності чіткої сис-

теми мотивації і стимулювання праці. Негативно позначається на якості управління відсутність практики делегування повноважень нижчим ланкам управління.

Для виходу з такої ситуації необхідна програма реорганізації підприємства на основі якісного перспективного плану економічного і соціального розвитку підприємства.

**Література:**

1. Heady E.O., Candler W. Zinear Programing Methods. Iowa State College Press? Amts. Iowa. 1958.
2. Heandy E.O., Jensen H.R., Farm Management Econ. Prentice-Hall, New York, p. 194-195, 323, 1954.

УДК 658.5:34:334.73:631.115.8

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КООПЕРАТИВІВ**

**Н.С.ГАВРИШ** – к.ю.н., доцент, Одеська національна юридична академія,  
**Ю.В.УШКАРЕНКО** – к.е.н., Херсонський ДАУ

Серед завдань розбудови економіки незалежної України вирішення аграрного питання має винятково важливе значення. У сучасних умовах перехідного етапу розвитку економіки України аграрне питання є не таким однозначним, як здається, і охоплює не тільки проблеми власності на землю та форм її використання, а й важливі моменти створення системи нових виробничих відносин, які б забезпечували найвищу продуктивність праці, що прикладається до землі, та демократичний розподіл національного доходу.

Реальним напрямом вирішення аграрного питання і розвитку системи нових економічних відносин в АПК є кооперація.

Ідея організованої співпраці людей давня, як історія людської цивілізації. Кооперація як механізм спільного досягнення індивідуальних цілей виникла ще при первіснообщинному ладі, коли люди колективно займалися мисливством, обробіткою ґрунту, розведенням тварин. Вже тоді людина усвідомила, що колективні дії дають змогу кожному члену общини досягти більшого результату, ніж якби діяли поодиноці [4].

Сільське господарство залишається привабливою сферою застосування відносно невеликих капіталів. Водночас незаперечні