

**Т.М. Лозинська, д. держ. упр., професор**  
**Полтавська державна аграрна академія (м. Полтава)**

## **ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В СФЕРІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ**

*У статті розглядаються витoki формування організаційної культури підприємств аграрного бізнесу, основні складові організаційної культури, що перебувають в центрі уваги керівників сучасних аграрних підприємств. Звертається увага на наявність суспільних проблем щодо розвитку організаційної культури та можливості їх розв'язання. Окреслюються перспективи наукових досліджень стосовно поширення концепції соціальної відповідальності бізнесу.*

**Ключові слова:** *організаційна культура, соціальна відповідальність, збалансований розвиток, лідерство, зміни, аграрне підприємство, аграрний бізнес.*

**Постановка проблеми.** Капіталістична форма відносин в сільському господарстві (інакше – приватновласницька або ринкова) тривалий час орієнтувала власників аграрного бізнесу на збільшення його прибутковості. Отримання прибутку як головна мета ведення бізнесу в галузі сприяло індустріалізації сільського господарства, суттєво залежного від природно-кліматичних умов. Індустріальні методи ведення сільського господарства мали негативний вплив на довкілля, а витіснення живої праці уречевленою обумовило наростання соціальної напруги, пов'язаної насамперед із сільським безробіттям. Звідси – прагнення до розробки концепцій економічного розвитку, які б спиралися на збалансування трьох основних складових суспільно-господарського життя: економічної, екологічної та соціальної. Так з'являються концепції збалансованого, сталого, гармонійного розвитку, корпоративної соціальної відповідальності тощо, які об'єднує ідея «...інтеграції соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємства...» [1].

Відповідні концептуальні установки передбачають формування адекватної організаційної культури аграрних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню певних типів поведінки організацій (підприємств), об'єднаних спільною метою, присвячені наукові праці, виконані за різними предметними сферами досліджень: корпоративної культури, організаційної культури, соціальної

відповідальності бізнесу та іншими схожими або спорідненими науковими галузями. Конвергенція інтересів власників капіталу та найманих працівників, характерна для повоєнної Європи, тривала недовго, що спонукало суспільство вже з кінця 60-х років минулого століття до пошуку об'єднувальних конструктів як противаги зростаючим соціальним протиріччям. Ще в 1951 р. відомий канадський учений Е. Джекс писав про корпоративну культуру як «...образ мислення та способ дій...», що полегшує спілкування між співробітниками [2]. Значенню та структурі корпоративної культури присвячені роботи Р. Кука, Т. Пітерса, Д. Равазі, Ч. Хенді та ін. Окремо слід виділити М. Кастельса, який досліджував культуру інформаційного суспільства і дійшов висновку, що особливістю культури сучасних організацій (і суспільств) стає їх поділ на Інтернет - власників та Інтернет – невластників [3]. Оскільки М. Кастельс тривалий час працював у Росії, там сформувалася серйозна група дослідників корпоративної та організаційної культур, серед яких, наприклад, можна назвати А. Абчука.

Останніми роками поширення набувають дослідження організаційної культури як більш загального явища у порівнянні з корпоративною культурою, до яких долучаються й українські вчені: О. Драган, О. Дробіленко, О. Грібахо та ін. Згадані дослідники зосереджують увагу на вивченні тенденцій розвитку культури організацій, не залежно від їх галузевої приналежності, однак зараз чималий науковий інтерес виникає до організаційної культури аграрних підприємств, господарська діяльність яких пов'язана з біологічними об'єктами, а виробництво має соціальне спрямування.

*Мета* даної статті полягає в окресленні основних складових організаційної культури підприємств аграрного бізнесу та висвітленні проблем її становлення й розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Перш, ніж викласти основні результати дослідження, слід зазначити, що терміни «організаційна культура», «культура організацій» та «корпоративна культура», які вживаються в даній статті, за своєю сутністю є тотожними. Підтвердженням цьому є результати компаративного аналізу публікацій зарубіжних авторів (вибірка зарубіжних авторів є свідомою з огляду на існування упередження щодо «пророка у власній вітчизні»), у яких «...сукупність цінностей, традицій, прагнень, переконань, позицій...» тощо, створених організацією і свідомо підтримуваних через «...систему обрядів, ритуалів, взірців...» є предикатом понять: «організаційна культура», «культура організацій», «корпоративна культура» [4; 5]. Визначення українських учених щодо сутності організаційної культури, зокрема Г. Монастирського, – «набір найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, що

заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій» [6] (тут і далі в цитатах збережена стилістика та орфографія авторів – Т. М. Лозинська) мало чим відрізняються від визначення корпоративної культури, наведеного у Вікіпедії: «сукупність моделей поведінки, які надбані організацією в процесі адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що продемонстрували свою ефективність та поділяються більшістю членів організації» [7].

Отже, нас цікавить сама модель поведінки підприємств аграрного бізнесу, її складові, умови зовнішнього середовища, в яких вона формується, цілі функціонування підприємств, невідповідності між окремими складовими організаційної культури та заявленими цілями.

Підприємства сучасного аграрного бізнесу вписані в парадигму капіталістичних відносин, які ґрунтуються на ідеї економічного зростання. При цьому під економічним зростанням, насамперед, розуміють збільшення виробництва, збільшення різноманітності, збільшення прибутків і збільшення доходів найманих працівників (таблиця).

### Обсяги виробництва основних видів сільськогосподарської продукції в Україні та прибуток підприємств сільського господарства, 1990-2016 рр.

Показники	Од. виміру	1990 р.	2000 р.	2010 р.	2016 р.	Зміна, %
Зернові і бобові	млн т	51,0	24,4	39,3	70,4	138,0
Насіння соняшнику		2,6	3,4	6,7	13,6	у 5,2 рази
Цукрові буряки		44,3	13,2	13,7	14,0	31,6
Овочі		6,7	5,8	7,7	9,4	140,3
М'ясо		6,4	2,3	1,9	2,3	35,9
Молоко		24,5	12,6	10,9	10,4	42,4
Яйця	млрд шт	16,3	8,8	16,2	15,1	92,6
Чистий прибуток	млрд грн	10,9	-0,1	17,2	102,3	у 9,4 рази

Джерело: побудовано за [8].

За досліджуваний період продуктивність праці в галузі зросла в 4,4 рази, а реальна заробітна плата найманих працівників сільськогосподарських підприємств – лише в межах 10 %.

Однак, доволі часто поза увагою залишається той факт, що для відповідного економічного зростання вкрай необхідним є збільшення споживання ресурсів (добрив, насіння, води, енергетичних потужностей), що викликає екологічну деградацію. Проникнення промислового способу виробництва в сільське господарство докорінним чином змінило повсякденне життя людини, зайнятої землеробством. Ю.Н. Харарі пише не лише про зміну природного середовища під впливом людської діяльності,

а й про встановлення жорсткого індустріального робочого графіка та формування особливої етики: «...*поступово капіталізм перетворюється в дещо більше, ніж економічна доктрина. Тепер він пропонує власну етику – набір правил щодо того як людям необхідно вести себе, як вчити дітей і навіть як думати*» [9, стор. 381].

Так управління діяльністю аграрних підприємств починає здійснюватися в межах певної організаційної культури, основними складовими якої є:

- системи лідерства;
- стилі розв’язання конфліктів;
- системи комунікацій;
- становище індивідів в організації;
- гендерні та міжнаціональні стосунки;
- символіку, лозунги, табу, ритуали [7].

Стосовно усіх названих складових організаційної культури сьогодні формуються окремі сфери професійної діяльності, у межах яких вчать лідерству, розв’язанню конфліктів, зокрема й управлінських, налагодженню систем комунікацій, особистісному зростанню тощо. Так що майже відразу із становленням внутрішньої культури підприємств аграрного бізнесу, вони вимушені купувати відповідне обслуговування, а отже і збільшувати вартість виробництва сільськогосподарської продукції. Разом із цим аграрні підприємства отримують явні переваги, досягаючи високої працевіддачі, зростання іміджу, зниження ризиків, зміцнення ринкових позицій тощо.

Питання розвитку організаційної культури актуалізуються в міру зростання масштабів агробізнесу і створення в Україні крупних агрохолдингів, діяльність яких обумовлює зростання економічних, екологічних і соціальних ризиків. Мінімізація відповідних ризиків, позитивний вплив на соціальне життя використовуються як елементи конкурентної боротьби на світовому аграрному ринку, учасниками якого стають вітчизняні агрохолдинги. Одна з головних причин, що змушує великі підприємства агробізнесу звертатися до розробки організаційної культури та активного використання її можливостей в управлінській діяльності – це зміна моделі ведення бізнесу західними агрокомпаніями під впливом зростання активності громадянського суспільства, інформатизації, поширення транспарентності, встановлення адміністративних обмежень з боку держав – учасниць торговельних угод. Підґрунтям для розвитку організаційної культури стає концепція соціальної відповідальності, закріплена в багатьох нормативних документах. За висновками цілого ряду дослідників «*на сьогоднішній день обов’язковість ініціатив КСВ* (концепції соціальної відповідальності – Т.

М. Лозинська) закріплена в багатьох міжнародних стандартах, без належного виконання яких агрокомпанія не може ні увійти на міжнародний ринок, ні повноцінно на ньому функціонувати»[10, стор. 135].

Упорядкуванню процесу формування організаційної культури на принципах КСВ сприяло прийняття Концепції Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні [11], яка передбачає:

1. Дотримання зобов'язань перед державою і суспільством щодо сплати податків, дотримання безпеки праці, прав працівників і споживачів, екологічних норм і галузевих стандартів;

2. Управління ризиками щодо негативного впливу бізнесу на суспільство та довкілля;

3. Створення соціальних цінностей через інновації, інвестиції та партнерство.

Складовими організаційної культури великих підприємств України, таких як Кернел Груп, «Миронівський хлібопродукт», «Астарта-Київ» та ін. за сформульованими вище напрямками стають: впровадження систем управління безпекою харчових продуктів; дотримання екологічних стандартів; розроблення систем заохочення працівників до високопродуктивної праці і виявлення лідерів виробництва; розроблення корпоративних етичних кодексів; створення безпечних і ергономічних умов праці; навчання та тренінги персоналу; налагодження системи комунікації з працівниками, ветеранами, споживачами, місцевим населенням, студентами; підтримка місцевого розвитку; благодійність; традиції та символи (свята, ритуали, емблеми, логотипи тощо); формування доброзичливого мікроклімату в колективі; дотримання принципу соціальної інклюзії, зокрема гендерної рівності.

Великі аграрні компанії створюють зразки організаційної культури для наслідування середніми, малими та фермерськими господарствами, проте діяльність останніх до теперішнього часу має суто комерційний характер і не набуває соціальних ознак. Т. Гнат'єва та О. Ніколюк, наприклад, зазначають, що лише 28,4 % підприємств досліджуваної виборки мають кодекси поведінки, а 67,0 % з них не вважають соціальні питання пріоритетними [12].

До основних причин, які гальмують розвиток організаційної культури підприємствами аграрного бізнесу можна віднести:

1. Незадовільне економічне становище аграрних підприємств, яке обумовлює оптимізацію витрат, насамперед за рахунок економії на заробітній платі та соціальних програмах;

2. Політика держави, що провокує соціальну відчуженість за різними лініями розриву суспільства (майновою, релігійною, мовною, гендерною тощо);

3. Відсутність механізму розподілу прибутків не лише між власниками капіталу, але й між власниками робочої сили;
4. Відсутність механізму розподілу соціальних функцій між державою та бізнесом;
5. Нерозвиненість інструментів публічно-приватного партнерства;
6. Наявність у працівників прагнення до патерналізму як одна з яскраво виражених рис їх ментальності, яка перешкоджає ініціативності та позбавляє віри у власні сили;
7. Наростання протиріччя між роботодавцями та найманими працівниками унаслідок недосконалого врегулювання трудових відносин з боку держави;
8. Відсутність громадського контролю щодо умов праці та заробітної плати, зокрема занепад профспілкових рухів;
9. Загострення безробіття, що спонукає працівників миритися з погіршенням свого соціально-економічного становища.

Доцільно також звернути увагу й на інший бік розвитку організаційної культури, а саме на її перетворення в догму, в організаційну релігію, яка з часом починає відтворювати поведінкові патерни, що втратили свою ефективність. Дослідники відмічають, що в компаніях, де організаційна культура стає «нашим всім» спостерігається абсолютизація лідерства, постійних змін, бенчмаркінгу. Інтелект, за їхніми спостереженнями, набуває другорядного значення у порівнянні з організаційною культурою [13].

Розвиток організаційної культури вітчизняних аграрних підприємств є свідченням становлення соціальної держави, а тому має підтримуватися як з боку держави, так і з боку громадськості. Для поширення ідеї організаційної культури необхідно: а) довести власникам підприємств позитивний вплив організаційної культури на імідж підприємства та його економіку; б) проводити навчальну та інформаційну діяльність щодо розуміння сутності організаційної культури та її впливу на конкурентоспроможність підприємств; в) забезпечити державну підтримку підприємств, які дотримуються концепції соціальної відповідальності бізнесу.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Загострення конкуренції, екологічних і соціальних проблем змінює відносини між бізнесом і суспільством, впливає на формування етики соціально відповідального бізнесу і на цій основі відповідної організаційної культури. Приклади використання організаційної культури великими аграрними підприємствами України як інструмента конкурентної боротьби свідчать про її позитивний вплив на імідж та економіку цих підприємств. Разом із цим організаційна культура може мати негативні прояви, що

виражаються, насамперед, у підпорядкуванні ініціативи та творчості встановленим правилам. Більшість аграрних підприємств зараз не розглядають організаційну культуру як необхідний елемент господарського життя, що актуалізує питання її розроблення та впровадження в систему менеджменту. Отже, перспективними можуть бути дослідження щодо конкретизації елементів організаційної культури для різних за розміром підприємств, виявлення зв'язку між впровадженням елементів організаційної культури та конкурентоспроможністю підприємства, встановлення залежності результатів діяльності підприємства від соціальної інженерії.

**Бібліографічний список:** 1. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.un.org.ua/files/Concept\\_Paper.pdf](http://www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf). 2. Jagues Elliot. The Changing Culture of Factore /Elliot Jagues. – London: Tavistock Publications, 1951. 3. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; [пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана]. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с. 4. Jagues Elliot. Reguisite organization: Total System for Effetctive Managerial Organization and Managerial Leader ship for the 21 st Century / Elliot Jagues. – Baltimore, MD: Cason Hall & Co. Publishers, 2006. 5. Питерс Т. поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман; [пер. с англ. О.Л. Пелявского]. – М.: «Альпина Паблишер», 2017. – 524 с. 6. Монастирський Г.Л. Теорія організації: [навч. посібник] / Г.Л. Монастирський. – К.: Знання, 2008. – 319 с. 7. Корпоративная культура. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <ru.wikipedia.org>. 8. Аграрний сектор України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <agro.ua.net/statistics>. 9. Харари Ю.Н. Sapiens. Краткая история человечества / Ю.Н. Харари; [пер. с англ. Л. Сумм]. – М.: Синдбад, 2016. – 520 с. 10. Розвиток аграрного бізнесу в Україні: [монографія] / за ред. проф. Брюховецького І.М. – Суми: Сумський національний аграрний університет, 2016. – 365 с. 11. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://webcache.googleusercontent.com/search?g=ca>. 12. Гнат'єва Т.М. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на конкурентоспроможність підприємств аграрного сектору / Т.М. Гнат'єва, О.В. Ніколюк // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2014. – №4 (76). – 24–28. 13. Організаційна культура. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchnik.com/18340719/.../>.

**Т.Н. Лозинская. Проблемы формирования организационной культуры в сфере аграрного бизнеса.** В статье рассматриваются истоки

формирования организационной культуры предприятий аграрного бизнеса; основные составляющие организационной культуры, находящиеся в центре внимания руководителей современных аграрных предприятий. Обращается внимание на наличие общественных проблем относительно развития организационной культуры и возможностей их решения. Определяются перспективы научных исследований по поводу распространения концепции социальной ответственности бизнеса.

**Ключевые слова:** организационная культура, социальная ответственность, сбалансированное развитие, лидерство, изменения, аграрное предприятие, аграрный бизнес.

**Lozinskaya T.N. Problems of formation of organizational culture in the field of agrarian business.** The article deals with the origins of the formation of the organizational culture of enterprises of agrarian business. Attention is drawn to the fact that industrial methods of farming had a negative impact on the environment and the displacement of human labor by materialized led to the growth of social tension, associated primarily with the increase in rural unemployment. Hence - the desire to develop concepts of economic development that rely on balancing the three main components of social and economic life: economic, environmental and social.

The last publications of foreign and Ukrainian scientists studying the essence of organizational culture and its determinism by external circumstances of the functioning of enterprises are analyzed. It is concluded that, in its essence, the notion of "organizational culture" differs little from the concept of "corporate culture". This is a set of behaviors that the organization has developed in the process of adaptation to the external environment and internal integration, which have demonstrated their effectiveness and which are shared by the majority of the members of the organization. The essence of the concept of socially responsible business is revealed and its relationship with organizational culture is shown. The main problems of formation of organizational culture at the enterprises of agrarian business of Ukraine, connected in particular with the sizes of the enterprises, its purposes and personnel maintenance are designated.

The main factors influencing the development of the organizational culture of agrarian enterprises in Ukraine are revealed and recommendations on the introduction of the main components of the organizational culture in the management of enterprises of agrarian business are developed.

**Key words:** organizational culture, social responsibility, balanced development, leadership, changes, agrarian enterprise, agrarian business.

*Стаття надійшла до редакції: 17.08.2017 р.*