

Она значительно шире и глубже. С производственной точки зрения это межотраслевая проблема, поскольку в ее решении принимают непосредственное участие растениеводческая и животноводческая отрасли сельскохозяйственных предприятий. С научных позиций — это полидисциплинарная проблема, поскольку для ее успешного решения требуется привлечение знаний, методов, достижений различных дисциплин. Таким образом, тесное взаимодействие агрономов, зоотехников, механиков, энергетиков, ветеринаров, генетиков является неременным условием снижения энергоемкости аграрной продукции. Важную роль в снижении энергоемкости должно сыграть повышение плодородия почвы за счет рационального использования органических удобрений, применения прогрессивных агротехнических приемов обработки почвы, ухода за растениями, современных средств защиты растений, использования семян высокого качества, адаптированных к меняющимся климатическим условиям. Еще одна важная мера — это применение научно обоснованных севооборотов, с более широким применением бобовых культур, способствующих снижению расхода энергоносителей и затрат денежных средств на азотные удобрения за счет фиксации азота атмосферного воздуха клубеньковыми бактериями и почвенными микроорганизмами. Эти меры позволяют существенно повысить эффективность использования дорогостоящих и весьма энергоемких минеральных удобрений. Как известно, на производство 1 т азотных удобрений расходуется 1000 м<sup>3</sup> природного газа, т.е. около 1,13 т.т., не считая расхода электрической энергии.

Для достижения намеченных результатов очень важно во всех хозяйствах разработать технологические карты возделывания всех культур, а также производства животноводческой продукции, наладить дифференцированный учет расхода всех энергоносителей, разработать балансы электрической энергии, топлива и тепловой энергии, общий энергетический баланс предприятия, а на их базе обоснованные нормы их расходования, систему материального и морального поощрения работников за сэкономленные топливно-энергетические ресурсы. Эти меры как никогда необходимы в связи с особенностями эксплуатации мобильных и стационарных энергетических установок. Речь идет о характере их использования (на больших площадях), нестационарных, резкопеременных режимах эксплуатации энергетических средств, установок, оборудования. Следствием этого является серьезное отклонение фактических удельных расходов энергоносителей от расчетных (плановых) значений, установленных на основе оптимальных нагрузок. Если учесть, что на энергоемкость конечной продукции сельского хозяйства существенно влияют температурный, влажностный режим, фотосинтетически активная радиация, практически доступная растениям для фотосинтеза, то становятся понятными причины существенной разбежки по годам анализируемого показателя. Здесь очень важно выделить антропогенные причины отклонений от естественных. В связи с этим, как и многие другие показатели производственной и финансовой деятельности хозяйств, энергоемкость товарной продукции должна анализироваться не менее чем за 3–5 лет. Сельскохозяйственное производство республики последние годы оснащается энергонасыщенной, высокопроизводительной техникой, другими эффективными и дорогостоящими стационарными и мобильными энергетическими установками и устройствами. Их отличительная черта — сложность и высокая степень компьютеризации. Условием их экономически выгодного использования является максимально возможная (оптимальная) загрузка в разрезе года и грамотная эксплуатация. Только в этом случае можно рассчитывать на максимальное снижение удельных условно-постоянных затрат на производство сельскохозяйственной продукции, а также темпов прироста переменных издержек за счет уменьшения энергетической составляющей материальных затрат. Достижение поставленной цели по снижению энергоемкости конечной продукции требует существенного повышения уровня профессиональной подготовки всего персонала сельскохозяйственного предприятия.

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК**

*Н.Н. Давиденко, к.э.н., доцент*

*Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины (г.Киев, Украина)*

Управление человеческими ресурсами предприятий АПК предполагает единую корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работ-

ника и работодателя, стремление всех работников компании сделать ее еще более успешной за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем. Для осуществления успешного руководства предприятием АПК важное значение имеет правильное представление о культуре вообще и о корпоративной, в частности, продиктованное необходимостью понимания места и роли корпоративной культуры в достижении целей организации, путей ее формирования, возможности корректировки и поддержания на оптимальном уровне.

В отечественной науке и практике управления человеческими ресурсами проблемы формирования корпоративной культуры и ее влияния на эффективность деятельности предприятий в рыночной экономике, по-нашему мнению, исследованы недостаточно, что и определило актуальность данной статьи.

Корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на успехи и эффективность организации. Так, многочисленные исследования показывают, что процветающие компании отличаются высоким уровнем корпоративной культуры, которая формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие духа корпорации во благо всех заинтересованных сторон. Главная задача управления на современном этапе — добиться, чтобы люди могли совместно заниматься одним и тем же делом, будучи объединенными общими целями, интересами и ценностями, а также соответствующей структурой, подготовкой и развитием, необходимыми для того, чтобы выполнять свою работу и реагировать на перемены. Кроме стратегий, четкого организационного строения соответствующих систем управления и высококвалифицированных сотрудников, процветающие компании располагают сильной корпоративной культурой и особым стилем, которые вместе способствуют достижению ведущих позиций на рынке и их сохранению.

Внимание руководства компании к корпоративной культуре будет способствовать эффективному функционированию компании, и наоборот невнимание к корпоративной культуре скажется на качестве работы организации. Корпоративная культура и стиль деятельности фирмы являются выражением культуры управления и работы, личной культуры руководителей компании и ее сотрудников.

Сущность корпоративной культуры компании характеризуется определенным набором параметров: сложившаяся между членами коллектива система отношений; социально-психологический климат; преобладающие ценности; технология управления; реакция на изменения и т.д. Корпоративная культура в компании выполняет ряд функций.

Учитывая роль корпоративной культуры в деятельности предприятий АПК, необходимо принимать во внимание следующие моменты:

1. Корпоративная культура отражает отношения не только между членами компании, но и комплекс представлений о назначении организации в целом и ее членов, а также цели, характер продукции и рынок, которые определяют эффективность организации;

2. Корпоративная культура имеет три уровня: 1) объективная культура, внешние проявления которой можно наблюдать (символы, лозунги, технология, архитектура); 2) субъективная культура, требующая обсуждения (ценности); 3) глубинный уровень — базовые установки, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на данном вопросе. При этом необходимо иметь в виду, что в первую очередь необходимо определять какие ценности и философия возможны и желательны для данной организации и только после этого, какова должна быть культура предприятия.

3. Корпоративная культура не поддается простому манипулированию, она складывается годами, десятилетиями и сама в значительной мере определяет характерный для компании стиль управления;

4. Нельзя расценивать корпоративную культуру как сильную или слабую и в соответствии с этим пытаться корректировать ее. Сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном отношении и неэффективной в другом — все зависит от конкретных условий.

5. Не все аспекты корпоративной культуры непосредственно воздействуют на эффективность деятельности компании. Существует множество невидимых опосредованных путей влияния, и здесь особенно важно принимать во внимание культуру в ходе организационного изменения и развития.

6. Предприятия с ярко выраженной корпоративной культурой используют человеческие ресурсы гораздо эффективнее. Однако в зависимости от специфики предприятия один и тот же специалист в разных компаниях может произвести абсолютно противоположное впечатление. Если кандидат на вакантную должность одевается не так как принято в данной

организации, если он является обладателем высокопарной манеры разговора, то его шансы стать сотрудником предприятия незначительны. Изначально руководитель подбирает сотрудников, которые моментально могут вписаться в коллектив, не нарушив его ценностей.

Основополагающим элементом корпоративной культуры предприятия являются его внутренние ценности, которые представляют собой положительную или отрицательную значимость объектов окружающего мира для человека, социальной группы, общества в целом, определяемую не их свойствами самими по себе, а их вовлеченностью в сферу человеческой жизнедеятельности, интересов и потребностей, социальных отношений. Критерии и способности оценки этой значимости выражаются в нравственных принципах и нормах, идеалах, установках и целях. Различают ценности материальные, духовные, общественно-политические, общечеловеческие. В развитом обществе система ценностей строится на интересах людей, доверии, ответственности и личности.

На основе анализа влияния корпоративной культуры на эффективность управления человеческими ресурсами можно сделать вывод о том, что основными ценностными параметрами, характеризующими ядро корпоративных культур предприятий, являются следующие (таблица 1).

Таблица 1 – Ядро системы ценностей корпоративных культур компаний

Группа ценностей	Ценности
1.Трудовые требования	1.1 .Выполнение своих обязанностей на высоком уровне 1.2.Инициативность и готовность идти на риск 1.3.Приспособление к переменам 1.4.Способность принимать решения 1.5.Способность работать в команде
2. Общекорпоративные ценности	2.1.Способность быть «открытым для информации» новостей о грядущих или актуальных проблемах 2.2.Уважение к клиентам, коллегам, самому к себе 2.3.Способность отвечать за свои поступки и принимать на себя ответственность 2.4.Доверять и быть достойным доверия 2.5.Судить и подвергаться суду окружающих и быть вознагражденным в зависимости от результатов и т.д.

Именно корпоративные ценности обеспечивают экономический прогресс, становятся тем ключевым звеном, от которого зависят сплоченность сотрудников, единство взглядов и действий, а, следовательно, и достижение целей предприятий.

В настоящее время в Украине идет интенсивный процесс переосмысливания, осознания новых интересов и ценностей, переоценки прежних, дифференциации системы ценностей. Формируются новые морально-нравственные, этические ценности работников наемного труда, который широко используется в сельском хозяйстве. Поиск рациональных решений при управлении системой человеческих ресурсов, связанных с различиями национальных культур, происходит с использованием двух подходов: дифференцированного, ориентированного на выявление различий, и интегрированного, ориентированного на поиск сходства. Различия между национальными культурами создают благоприятные возможности для роста и развития компаний, но также могут вызвать серьезные проблемы, если эти различия не поняты и не учтены.

Основные управленческие решения реализуются через кадровое наполнение и эффективную корпоративную культуру, поэтому в практическом менеджменте вопросы корпоративной культуры и управления человеческими ресурсами занимают важное место. Основные факторы, которые оказывают влияние на культурные аспекты управления, следующие: местоположение предприятия и, при наличии, его филиалов; «базовая» культура предприятия; отрасль и ее особенности (в сельском хозяйстве — менталитет сельских жителей, их традиции), размер предприятия; организационная форма; конкурентная стратегия; характер операций на рынке; политика, правила и процедуры международной фирмы.

Таким образом, сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние предприятия, добытое в конкурентной борьбе, которое нужно эффективно использовать, мотивировать его деятельность, развивать наравне с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации. Эффективному ре-

шения данных задач способствует экономико-культурный подход, позволяющий раскрыть природу человеческого фактора и содействующий его активизации. Как общество не может существовать без законов и морали, так и предприятие не может быть эффективным без внутренних правил и принципов взаимоотношений сотрудников, без системы ценностей, воспринимаемой всем коллективом.

## **ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ПРИОРИТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БЕЛАРУСИ**

**С.В. Дадалко, к.э.н., доцент, З.Н. Козловская, к.т.н., доцент**  
*Белорусский национальный технический университет (г. Минск)*

В условиях глобализации экономики важной целью внешнеторговой политики государства является выработка стратегии сотрудничества с зарубежными странами и организациями во взаимосвязи со всеми другими подсистемами и сферами. Открытая экономика любого не-большого государства базируется на реализации экспортной стратегии. Поэтому внешнеэкономическая деятельность на государственном уровне рассматривается как приоритет экономического развития Республики Беларусь. Однако показатель открытости экономики, рассчитываемый как отношение товарооборота к ВВП, снизился в 2009 году по сравнению с 2008 годом до 101,4 % (на 16,8 процентных пункта) при значительном сокращении в ВВП доли как экспорта (на 10,4 процентных пункта), так и импорта (на 6,4 процентных пункта).

Несмотря на кризисную ситуацию в мировой экономике, предприятия реального сектора экономики Республики Беларусь целенаправленно стараются завоевать внешние рынки и увеличить долю экспорта для своего успешного функционирования. Развитию внешнеторговой деятельности республики присущ ряд проблем. Как показывают исследования, белорусские предприятия не в полной мере реализуют свой экспортный потенциал, импорт по-прежнему превышает экспорт.

Представляется целесообразным, что основные цели государства в области внешнеторговой политики должны определяться стратегией развития экспортного потенциала и быть направлены на:

- обеспечение конкурентоспособности белорусской экономики;
- повышение экспортной динамики в целях обеспечения достойного положения Республики Беларусь в системе международной торговли, в том числе в рамках диверсификации структуры экспорта на традиционных рынках;
- создание условий для привлечения иностранного капитала и эффективное его использование для развития реального сектора экономики, в том числе производства экспортной продукции;
- создание предпосылок для полномасштабной интеграции белорусской экономики в мировую экономическую и европейскую финансовую системы и институциональное присутствие в системе международного торгово-экономического сотрудничества и разделения труда;
- создание благоприятных условий для интенсификации торгово-экономического сотрудничества со странами Европейского союза, Центральной и Восточной Европы, Азии, Северной и Южной Америки.

Как известно, для обеспечения конкурентоспособности любой продукции и успешного ее продвижения на внешний рынок необходимо сочетание таких факторов как высокие технические параметры и качественные характеристики, реальная цена и своевременность появления на рынке. Поэтому рыночный механизм хозяйствования ориентирует предприятия на инновационный путь развития, что является обязательным условием для достижения конкурентных преимуществ.

Реальная экономическая ситуация показывает, что доля инновационно-активных организаций в стране по-прежнему остается низкой. Согласно статистическим данным в 2009 г. в промышленности республики таких предприятий было только 12,1 % от общего их количества. Товары белорусского производства поставлялись на рынки 141 государства.

Анализ показателей внешнеторгового оборота показывает, что его стоимостной объем не соответствует потенциалу экономики страны. А этот факт, в свою очередь, в условиях жесткой зависимости экономики от импорта сырья и энергоносителей осложняет экономиче-