

**ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ
КАЙДЗЕН ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ**

У статті акцентовано увагу на тому, що в сучасних умовах виникає потреба в одержанні підприємствами доступу до передових технологій, збільшенні виробництва інноваційної продукції, оскільки традиційні її види здебільшого неконкурентоспроможні. Розкрито підходи концепції кайдзен та можливості її використання національними підприємствами.

Ключові слова: управління, концепція кайдзен, агропродовольчий сектор.

В статье акцентировано внимание на том, что в современных условиях возникает потребность в получении предприятиями доступа к передовым технологиям, увеличении производства инновационной продукции, поскольку традиционные ее виды большей частью неконкурентоспособны. Раскрыты подходы концепции кайдзен и возможности ее использования национальными предприятиями.

Ключевые слова: управление, концепция кайдзен, агропродовольственный сектор.

In the article is focused attention about current conditions need arises obtaining enterprises access to advanced technologies, increase production of product innovation, because traditional activities more part of uncompetitive. Disclosed approaches the concept of and kaizen possibilities the use of national enterprises.

Keywords: management, concept kaizen, agri-food sector considered.

Підвищення відкритості національної економіки поряд із посиленням інтеграційних процесів у світовій економіці супроводжується загостренням конкуренції на ринках продовольства, що зумовлює необхідність пошуку ефективних шляхів розвитку вітчизняного аграрного виробництва. На теперішній час резерви конкурентоспроможності, що базувались тільки на зниженні витрат, оптимальному використанні активів, логістичних технологій, для багатьох підприємств практично вичерпані. Виникає гостра потреба в одержанні підприємствами доступу до передових технологій, збільшенні виробництва інноваційної продукції, оскільки традиційні її види здебільшого неконкурентоспроможні.

Сьогодні інновації стають ключовим чинником розвитку для більшості підприємств світу. В цьому контексті проводили дослідження Б. Данилишин, В. Геєць, С. Ємельянов, М. Імаї, І. Іртицева, М. Портер, В. Чижова, Р. Фатхутдінов, Л. Федулова. Теоретичні та методичні засади цього процесу потребують подальшого детального опрацювання, оскільки зарубіжний досвід у цій сфері не може бути

адаптований в Україні без урахування особливостей розвитку вітчизняної економіки. Найбільші проблеми інноваційної діяльності як одного з різновидів підприємництва полягають у тому, що вона пов'язана з підвищеним ризиком. Такий ризик обумовлений новизною, творчим характером науково-технічної роботи, можливістю отримання як позитивного, так і негативного результату.

Тому необхідні нові способи підвищення операційної ефективності компаній. Досить прийнятним для українських підприємств може стати досвід японських компаній, що розрізняють інновації як радикальну форму змін і (кайдзен) як безперервну форму змін. Kaizen дослівно означає: змінити (каі), щоб стати краще (zen). Кайдзен – це постійне прагнення до вдосконалення всього, що робиться, втілене в конкретні форми, методи і технології. Філософія кайдзен передбачає, що наше життя в цілому (трудове, суспільне і приватне) повинне орієнтуватися на постійне поліпшення. Ця думка настільки природна й очевидна для багатьох японців, що вони дотримуються абсолютно не замислюючись, і саме вона значною мірою обумовлює конкурентний успіх підприємств Японії.

Менталітет кайдзен, або настрої, на безперервне поліпшення допомагає досягати успіху як у бізнесі, так і в житті. Автором цієї концепції менеджменту є Масааки Імаї [1]. Цей метод використовують видатні компанії: Toyota, Nissan, Canon, Honda, Komatsu, Matsushita. Ключовими елементами кайдзен є: якість, зусилля, залучення всіх співробітників, готовність до змін і комунікація [2]. Хоча вдосконалення в кайдзен досить часто невеликі і поступові, через деякий час їх упровадження дає вражаючі результати. Як процес, заснований на здоровому глузді і малих витратах, забезпечує неухильний прогрес, який виправдовує себе в довгостроковій перспективі, кайдзен – це ще і підхід, що характеризується малим ризиком.

Основою системи кайдзен є такі принципи:

- жодного дня не повинено бути без якого-небудь поліпшення, що реалізоване на будь-якій ділянці компанії;
- стратегія вдосконалення, орієнтована на клієнта, тобто будь-які дії менеджменту повинні спрямовуватися на повніше задоволення запитів споживачів;
- якість у першу чергу, а не спочатку прибуток, або всяке підприємство може досягати успіху тільки за умови, що споживач, який придбав товар або послугу, задоволений;
- визнання того, що будь-яка компанія має проблеми і що необхідне створення культури, коли співробітник може вільно визнати наявність цих проблем і запропонувати вдосконалення;
- відношення до вирішення проблем із системних позицій міжфункціональної взаємодії та співробітництва;
- акцент на процес, тобто мислення, орієнтоване на поліпшення процесів, управлінська система, яка підтримує та оцінює процес-орієнтовані зусилля співробітників щодо вдосконалення [1].

Сьогодні багато елементів кайдзен міцно увійшли до практики управління провідних підприємств світу і є перспективними для українського бізнесу в агропродовольчому секторі. Така філософія є близькою для вітчизняних підприємців і навіть частково традиційною, але потребує більш глибокого системного запровадження. Особливо важливим є використання та аналіз статистичних даних.

Ситуації, що вивчаються, і проблеми варто розглядати в цифровому виразі, завдяки цьому є можливість працювати з достовірними даними, не керуючись інтуїцією і внутрішнім голосом, що притаманне українцям. Опираючись на реальну цифрову інформацію, керівники позбавляються від ілюзій, що в результаті певних зусиль підприємство все ж таки просувається вперед. Адже відсутність чітких термінів, нормативів, твердих планів, їх підміна сумнівним передбаченнями створює самообман.

Окремі підходи концепції кайдзен характерні для відкритого акціонерного товариства “Зелений Гай”. Дослідження його діяльності свідчить, що на українському ринку підприємство відоме якісними коньячними виробами під торговою маркою “Грінвіч”, стабільно нарощує виробничі потужності. Стрімкий розвиток коньячної галузі сприяє достойній конкуренції підприємства з потужними виробниками коньяків в Україні (табл.).

Таблиця

Структура виробництва коньяку підприємствами України, 2006–2008 рр. %

Підприємство	2006	2007	2008
ЗАТ “Одеський коньячний завод”	20,00	18,73	18,39
ВАТ “АПФ “Таврія”	19,30	18,73	17,3
ЗАТ “ЗМВК “Коктебель”	8,20	9,57	10,52
ВАТ “Зелений Гай”	11,50	11,71	10,47
ЗАТ “Алеф-Віпналь”	8,80	8,02	9,91
Інші	32,20	33,24	33,41

Підприємством реалізується стратегія постійного вдосконалення. В кінці 2008 року прийнято рішення про закупівлю в італійської компанії “Agrotecnica Italiana s.r.l.” високотехнічного обладнання для ретифікації коньячного спирту, аналога якому не існує в країнах СНД. Це пов’язано з його виробничою потужністю, воно здатне за добу вигнати 12 тис. л коньячного спирту 85° G.L., виражену в 100%-ному спирті. Враховуючи річне виробництво коньяку в Україні (3,8 млн. пляшок ємністю 0,5 л), таке обладнання здатне забезпечити весь коньячний ринок України на рік, працюючи лише 80 днів без зупинки. Але для підприємства актуальною залишається проблема сировини. Вивчення забезпеченості господарства сировиною показує, що первинна переробка власного винограду та наступна його перегонка на коньячний спирт забезпечила лише 10% від загальної суми використаних виноматеріалів для витримки та розливу більше ніж 400 тис. дал. коньяку 2008 року. Це змушує понад 90% виноматеріалів імпортувати із-за кордону. Дефіцит виноматеріалів у першу чергу спричинений недостатніми площами виноградників у господарстві та несприятливими погодними умовами зими 2006–2007 рр., що в остаточному підсумку вплинуло на недоотримання підприємством 30–40% власних виноматеріалів. Але наявність обладнання високої продуктивності стимулює поступове розширення площ власних виноградників та садів.

ВАТ “Зелений Гай” проводить закладку садів інтенсивного типу. Садівний матеріал для створення таких насаджень повинен бути оздоровленим або тестованим і супроводжуватись відповідним сертифікатом, бути придатним для закладки садів

із щільністю більше 1500 дерев на 1 га, тобто забезпечувати слаборослість рослин, їх швидкоплідність, високу продуктивність і якість плодів. При вирощуванні таких саджанців особливу роль відіграють слаборослі (карликові і напівкарликові) підщепи яблуні. Проблема відсутності таких підщеп яблуні у вітчизняних розсадниках змушує господарство імпортувати саджанці яблуні, вишні та винограду з розсадників Росії, Польщі та Голландії, де їх активно розмножують.

У господарстві перед закладкою саду площу засівають ріпаком або гірчицею, що потім закладають як зелене добриво. Схема посадки яблуні в саду 1–1,2х3,3 м, тобто на 1 га розміщується 2,5–3,5 тис. дерев. У рік посадки молодий сад має давати 10–12 тонн урожаю: ні про яке “обривання квіточок” мова не йде. Проектний термін експлуатації яблуневого саду – 12–15 років. Але останнім часом розглядаються нові проекти. Жорстока конкуренція змушує збільшувати щільність посадки до 4–6 тис. дерев на 1 га. Суперінтенсивний сад стрімко нарощує врожайність, за 8–10 років цілком реалізує свій потенціал і підлягає заміні на новітні сорти, які з’являються. При цьому витрати на закладку саду збільшуються в 1,5–2 рази, але різко скорочується строк окупності та багаторазово збільшується прибуток, адже яблука нових сортів продаються дорожче.

Слаборосла підщепа не в змозі втримувати від падіння навантажене врожаєм дерево, тому в саду застосовуються відразу 2 види опори – вертикальна шпалера висотою 2 м із трьома рядами дроту, до якої підв’язують гілки, щоб не ламалися під вагою плодів, та індивідуальна, що являє собою бамбуковий кіл висотою 3,2 м, який встановлюють біля кожного дерева. Ця технологія була запозичена у провідних голландських господарствах, звідки і були завезені бамбукові матеріали.

Для поливу і підгодівлі плодоносного саду яблуні та винограду на підприємстві з 2003 року використовується крапельне зрошення, система якого включає власне полив, фільтр розчинного вузла добрив і ставок-накопичувач. Для запровадження технології були задіяні ізраїльські спеціалісти, співпраця з якими продовжується і дотепер.

На підприємстві більше ніж на 400 га винограду та 500 га яблуні мають крапельне зрошення, яке з кожним роком доводить свою ефективність. Адже урожайність яблуні зростає з 35 до 220 ц/га. Крім того, є можливість регулювати кислотність винограду, що вкрай важливо для коньячного виробництва, а також регулювати обсяги врожаю ягід і фруктів та їх якість. Господарство продовжує закуповувати останні розробки крапельного зрошення. Це системи, що дають змогу повністю автоматизувати процес контролю та управління вологістю ґрунту під час поливу. Управління або перепрограмування системи вже можливе безпосередньо з комп’ютера чи мобільного телефону, підключеного до мережі Інтернет.

У господарстві вже третій рік закладають польські саджанці вишні за технологією, що зменшує трудомісткість вирощування кісточкових порід. При традиційних технологіях затрати праці на збиранні врожаю в господарстві становлять 60–80%, на обрізанні дерев – 10–20% від усіх затрат праці по догляду за насадженнями. Польськими розробниками доопрацьовано сплосчені системи формування крони та способи механізованого контурного обрізання дерев. Практично всі закладені сорти вишні придатні для застосування технології механізованого вирощування плодів, що дає можливість на 80% зменшити затрати праці при збиранні та обрізанні

вишні. Підприємство планує придбати німецький комбайн для збору врожаю вишні, яка використовується для первинної переробки та виготовлення десертних вин і концентратів.

Підприємство має повний технологічний цикл винно-коньячного виробництва: від вирощування винограду, збору врожаю та первинної переробки виноматеріалів – до вторинної перегонки та отримання високоякісного коньячного спирту, його технологічної витримки та розливу готового коньяку і вин. Така технологія потребує великого споживання паливно-енергетичних ресурсів, затрати на які закладають уже в майбутню собівартість продукції. Тому питання заощадження та переходу на альтернативні джерела енергії є особливо актуальним, коли ціни на енергоносії, у тому числі на газ, активно зростають. Починаючи з 2008 року у виробничу стратегію ВАТ “Зелений Гай” закладено зменшення обсягів енергоспоживання при нарощуванні потужностей виробництва. Тобто зниження частки споживання дорогого палива та енергії і збільшення обсягу використання альтернативних джерел енергії, що знизить собівартість продукції і приведе до посилення конкурентоспроможності на вітчизняному ринку коньячної продукції.

Вже на початку 2009 року німецька компанія “Zorg” приступила до будівництва на території коньячного заводу біогазової станції. Сировиною для станції стане силос з кукурудзи і багатолітніх трав. Цей проект унікальний тим, що вперше в СНД біогаз вироблятимуть не з відходів, а із спеціально вирощених енергетичних рослин. Для аграрних підприємств України енергетичне землеробство – досить новий вид діяльності. Біогазова станція перероблятиме 10 т зеленої маси на добу. Продуктивність станції становитиме 2 тис. м³ біогазу на добу, частина з якого використовуватиметься для вироблення 125 кВт•год. електричної енергії. Тепло від охолодження електрогенератора буде використано для опалювання теплиці площею 15 соток.

Крім того, вже підписані контракти з німецькими компаніями щодо закупки та встановлення на території підприємства трьох вітрових електричних установок середньої потужності (до 1000 кВт), які перетворюють кінетичну енергію вітру в електричну, та встановлення й експлуатації сонячних батарей сумісно з вітровими установками. Розглядаються питання введення в експлуатацію теплових насосів для опалювання теплиць і господарських будівель, але це питання залишається відкритим, адже подібна технологія потребує високих витрат.

За проектними розрахунками, використання альтернативних джерел енергії на підприємстві дасть можливість у майбутньому заощадити близько 35% обсягів сучасного використання природного газу та майже 50% електроенергії, що вплине на суттєве зменшення змінних витрат в собівартості готової продукції. Звичайно, підприємство, що поступово проводить поліпшення, не позбавлене проблем, іноді такий підхід є недостатнім, щоб змінити загальну ситуацію. Але це головна проблема, яку відзначають всі опоненти системи кайдзен.

Для більшості українських підприємств особливо цінним є положення концепції кайдзен, де робиться акцент на людський фактор, на те, що люди постійно повинні знаходити можливості для поліпшення своєї діяльності. Справді, кожен на своєму робочому місці бачить наявні недоліки, що заважають працювати краще, якісніше, ефективніше. Але досить рідко ця цінна інформація використовується для

конкретних змін ситуації на краще. Часто все закінчується на рівні неформального спілкування з колегами. До того ж не всі проблеми може вирішити безпосередній керівник, а звернення до вищого керівництва вимагає зусиль та часу. Тому варто звернути особливу увагу на створення реального і достатньо простого механізму подання, розгляду та реалізації пропозицій, ідей працівників підприємств, адже така практика стала потужним стимулом розвитку багатьох успішних компаній світу.

Література

1. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи. – М.: Альпина Бизнес Букс, Приоритет, 2004. – 271 с.
2. Имаи М. Гемба Кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи. – М.: Альпина Бизнес Букс, Приоритет, 2005. – 345 с.
3. Коленсо М. Стратегия Кайдзен для успешных перемен в организации: эволюция и революция в организации / Майкл Коленсо. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 174 с.

УДК 316.3

Т. Ю. Нечитайло

Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України

ОСОБИСТІ ПІДСОБНІ ГОСПОДАРСТВА ЯК ФОРМА ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДОМОГОСПОДАРСТВ

У статті розглянуто сектор особистих підсобних господарств як напрям виробничої діяльності національних домогосподарств. Проаналізовано особливості їхнього функціонування як адаптаційного механізму домогосподарств в умовах сучасних кризових соціально-економічних явищ.

Ключові слова: домогосподарство, особисте підсобне господарство, виробнича діяльність, особисте селянське господарство, самозайнятість, земельна ділянка.

В статье рассматривается сектор личных подсобных хозяйств как направление производственной деятельности национальных домохозяйств. Проанализированы особенности их функционирования в качестве адаптационного механизма домохозяйств в условиях современных кризисных социально-экономических явлений.

Ключевые слова: домохозяйство, личное подсобное хозяйство, производственная деятельность, личное сельское хозяйство, самозанятость, земельный участок.

The article considers the sector of private farms as the direction of the production of national households. Also analyzed the features to function as a adaptation mechanism of households in contemporary socio-economic crisis phenomena.

Keywords: household, private farms, production activities, family-unit agriculture, self-employment land.