

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА КОНЦЕПЦІЄЮ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА

ОЛЕНА МОРОЗОВА, студентка гр. МТ-1-17

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

Аграрна економіка останніми роками набуває дедалі більшої популярності серед ряду інших сфер економіки, починаючи чергове коло якісно нового циклічного розвитку. Наявною є необхідність переосмислення підходів до стратегій поведінки аграрних підприємств як суб'єкта, що в першу чергу повинен реагувати на глобальні виклики щодо розвитку аграрного бізнесу й аграрної економіки. Під стратегією поведінки аграрного підприємства розуміємо розробку раціональної системи завдань і системи заходів щодо їх вирішення. В загальному такий процес є ні чим іншим, як процесом управління підприємством. Головним акцентом нині повинно стати усвідомлення того, що неможливо складні системні проблеми розв'язувати простими управлінськими рішеннями, виходячи із дискретно-інкрементального підходу до управління.

Таким чином, аграрні підприємства та агропромислові формування в сучасних умовах повинні розробляти надсучасні інтелектуалізовані й інформатизовані системи менеджменту, що здатні бути дієвим інструментом на шляху досягнення складних, довготермінових цілей щодо їх економічного розвитку. Спочатку концепцію запроваджували у підприємствах із дискретним виробничим потоком, з часом її адаптували до виробничих систем із неперервним виробничим потоком, а нині система проникає у сферу послуг, торгівлі, охорони здоров'я, комунального господарства, інформаційних технологій, управління збройними силами та систем державного управління. Слід зауважити, що проникнення ідей даної концепції у виробничі системи аграрних підприємств є досить стриманим, що викликано рядом причин, головною серед яких, на нашу думку, є особливості функціонування ланцюга щодо створення споживчої цінності. Вони впливають із особливостей самого аграрного виробництва, якому притаманні надзвичайно тісний взаємовплив економічних і природних, навіть біологічних процесів відтворення, об'єктивні природні цикли. Вузловим поняттям бережливого виробництва є усвідомлення виробником цінності для споживача кінцевого продукту чи послуги. А відтак, виробничу систему необхідно створювати не як набір техніки й технологічного обладнання, що приводиться в рух людиною, а як цілісний ланцюг операцій і процесів, що додають дискретну порцію споживчої цінності продукту в процесі проходження ним усього ланцюга. У випадку аграрного виробництва прийнято говорити «від поля – до столу». Економічною суттю віддачі бережливого виробництва є усунення втрат в процесі проходження продукту через повний ланцюг створення споживчої цінності. Іншими словами – необхідно уникати тих операцій та процесів, які не додають споживчої цінності продукту чи послугі, натомість споживають ресурси.

Згідно з концепцією бережливого виробництва діяльність підприємства слід розглядати в розрізі двох складових: як підсистему процесів, що додають споживчу цінність, і ті, що її не додають. Відповідно другу групу процесів прийнято класифікувати як втрати й вони підлягають ліквідації. Розробники концепції Таїті Оно, Джеффри Лайкер та Джеймс П. Вумек виділяють вісім

видів втрат, які виникають в умовах неефективного управління підприємством. Це втрати внаслідок: надлишкових запасів; виробництва продукції, що не відповідає стандартам (брак); непотрібних переміщень; наявності непотрібних етапів (операцій, процесів); непотрібного транспортування; втрати часу через надмірне очікування; перевиробництва; невикористаного творчого потенціалу працівників.

На сучасному етапі в результаті значного поширення концепції бережливого виробництва та її удосконалення виділяють ще два види втрат. Перший - нерівномірність виконання операцій, що викликані часто не варіабельністю попиту кінцевого споживача, а особливостями виробничої системи. Саме цей вид втрат властивий, на нашу думку, аграрному виробництву. Другий - перевантаження техніки й обладнання, а також операторів і виконавців. Даний вид втрат також значною мірою притаманний аграрному виробництву, де традиційно існують так звані напружені періоди щодо виконання певних робіт. Практика результативного запровадження концепції бережливого виробництва та її аналіз дала змогу узагальнити технологію розробки системи менеджменту на основі бережливого виробництва і її введення з урахуванням індивідуальних вимог і диференціального підходу до кожного конкретного підприємства й сформулювати основні принципи ефективного менеджменту на її основі: необхідно обґрунтувати концепцію продукту та визначити його споживчу цінність; обґрунтувати й створити потік генерування споживчої цінності; завдяки організаційним, технологічним і економічним заходам забезпечити неперервне функціонування потоку створення споживчої цінності; спровокувати споживача та дати йому можливість витягувати продукт із виробничої системи; створити умови постійного самовдосконалення.

Як уже зазначалося, аграрне виробництво характеризується рядом особливостей, властивих виключно даній галузі. З метою адаптації окремих аспектів бережливого виробництва для використання в практиці менеджменту аграрних підприємств сформулюємо мету й визначимо суть такої системи менеджменту.

У загальному, метою розробки та запровадження системи менеджменту аграрного підприємства на основі бережливого виробництва - «ощадне аграрне підприємство» є: побудувати систему зі створення споживчої цінності для споживача, здатну швидко реагувати на його запити й реагувати на виклики, що формуються на ринку певного продукту, з метою досягнення підприємством очікуваних економічних цілей за різних сценаріїв розвитку кон'юнктури ринку, в тому числі й за умови падіння попиту. Важливо зазначити, що виробнича система «бережливого аграрного підприємства» покликана не лише реагувати на виклики ринків і зміни у потребах споживача, а часто індукувати у групи споживачів усвідомлення певної потреби, тим самим випереджати об'єктивний процес формування потреби й формувати цільовий ринок. При цьому така система не створює нагромаджень перехідних і проміжних запасів - «прихованого підприємства». Останній висновок набуває в сучасних умовах особливого значення з огляду на необхідність поширення органічної продукції та екологічно безпечних базових технологій виробництва

продуктів харчування, на противагу масовому виробництву із застосуванням досягнень генної інженерії й хімічної промисловості.

Економіко-організаційна суть концепції бережливого виробництва в умовах управління аграрним підприємством полягає в функціонуванні системи бізнес-процесів, яка потребує менших прямих затрат праці, капітальних інвестицій, просторового базису для розширення виробництва, матеріалів і часу на всіх стадіях створення споживчої цінності. З погляду ефективного управління відносинами із споживачем, ощадне виробництво - це системний підхід по перманентному виявленню втрат і пошуку шляхів їх уникнення з метою скорочення часового лага між озміщенням замовлення та його виконанням.

У ринкових умовах часто виникає необхідність адекватної реакції виробника на виклики, що формуються під впливом ряду чинників і змушують його змінювати виробничу систему загалом, або її складові, зокрема: галузеву структуру підприємства, структуру посівних площ, структуру поголів'я. Це, в свою чергу, вимагає коригування цілого ряду операційних аспектів ведення бізнесу: зміни базових технологій виробництва продукції, зміни системи машин, зміни чи удосконалення технологічного обладнання, зміни раціонів і норм годівлі худоби та птиці й ін.

Особливістю аграрного виробництва є те, що такі зміни потрібно здійснювати у стислі строки та чітко визначені періоди протягом року, що пояснюється агротехнічними й зоотехнічними вимогами. Змінити номенклатуру ярих культур у сівозміні можна лише навесні перед посівною кампанією, і лише за умови однотипної осінньої підготовки ґрунту. Зміни в структурі озимих культур можливі лише в осінній період за умови оптимальної підготовки ґрунту - за технологіями зайнятих, сидеральних парів, парового чи напівпарового обробітку ґрунту, системи попередників та інших факторів. Змінити структуру стада можливо за умови зміни кормової бази, що значною мірою пов'язано з галузями рослинництва. Крім того, означені зміни можуть потребувати перепідготовки персоналу і значних капіталовкладень у певні часові періоди, що може не сприяти, а, навпаки, перешкоджати підвищенню ефективності господарювання. Враховуючи ці й ряд інших особливостей аграрного виробництва, необхідно переосмислити параметри та показники, на яких акцентує увагу ощадне виробництво, саме в контексті аграрного виробництва. Основна ідея бережливого виробництва - скоротити час виконання замовлення, але це властиво промисловому підприємству. А якщо ощадне виробництво неможливо запроваджувати в аграрних підприємствах? Адже в останніх характер організації основного виробництва не позамовний і навіть не серійний. Дані варіанти типів виробництва застосовні в окремих галузях аграрного виробництва - деякі галузі тваринництва, овочівництво закритого ґрунту.

Проаналізувавши наведені приклади, можемо дійти висновку, що запропонований підхід до організації виробництва можливий у тих галузях, де частково нівелюється вплив природної циклічності й технологія виробництва має неперервно-ітераційний характер.