

## ВИКОРИСТАННЯ ОЩАДЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Аграрний сектор, що забезпечує 12% ВВП і близько 40% валютних надходжень від експорту, є вкрай важливим для економіки та продовольчої безпеки країни. Однак, виробничий та соціальний потенціал малого та середнього аграрного бізнесу залишається нереалізованим. Зокрема, понад 33 тис. фермерських господарств (71% від загальної кількості економічно активних сільськогосподарських підприємств), де зайнято 20% працюючих в галузі, виробляють лише 6-8% продукції сільського господарства. Рівень технічного оснащення фермерів, показники ефективності їх діяльності (врожайність, продуктивність праці) здебільшого значно нижчі порівняно із середніми та великими підприємствами. Щорічна втрата експортного потенціалу фермерських господарств оцінюється щонайменше у \$350 млн. [1].

Слід визнати, що для більшості малих та середніх аграрних підприємств майже недоступні можливості підвищення конкурентоспроможності шляхом активного трансферу технологій, що потребує значних інвестицій; існують ускладнення із залученням тривалих й недорогих фінансових ресурсів, державної підтримки [2]. За таких обставин посилюється потреба у пошуку нових підходів до управління власним виробництвом як джерела підвищення конкурентоспроможності. Як зазначають Дж. Вумек і Д. Джонс, для переходу до нового типу виробництва належить змінити, принаймні, дві речі, які насправді дуже важко піддаються змінам: менеджмент і ментальність [3].

Вважаємо, що дрібним агровиробникам, перш ніж здійснювати інвестиції в інновації, доцільно створити передумови для максимального використання існуючого виробничого потенціалу, зокрема на основі концепції ощадливого виробництва. Ощадливе виробництво – це комплексна соціально-технічна система, базовими детермінантами якої є зменшення непродуктивних витрат (втрат) і спрямованість на постійне вдосконалення. Таке виробництво має на меті створення більшої цінності меншими зусиллями [4].

Базовим елементом ощадливого виробництва є категорія «цінності», під якою розуміють додану вартість, користь від роботи, що виконуються. Діяльність, що не створює цінності для певного замовника, в ощадливому виробництві вважається втратами. Способи запобігання цим втратам

залежать від виду, масштабів виробництва та специфіки галузі.

Загальновідомо, що система ощадливого виробництва розроблялася і була успішно впроваджена на промислових підприємствах, а згодом і в торгівлі, та у сфері послуг. Однак, поки що недостатньо, на наш погляд, принципи ощадливого виробництва застосовуються в аграрній сфері. Це у значній мірі обумовлено специфікою виробничого процесу в галузі: використання землі в процесі виробництва одночасно як головного засобу та одного з предметів праці; неспівпадання робочого періоду з часом виробництва; сезонний характер сільськогосподарського виробництва, особливо у рослинництві; використання значної частки виробленої продукції (насіння, молодняк тварин тощо) на внутрішньогосподарські цілі; територіальне розосередження виробництва.

У основу побудови системи ощадливого виробництва на підприємстві має бути покладено складання карт процесів з описанням поточного та бажаного їх стану з точки зору створення цінності для споживача. Водночас, слід домагатися усунення всіх типів втрат згідно з прийнятою класифікацією:

- перевиробництва;
- надмірних запасів;
- надмірної (зайвої) обробки;
- очікування;
- надмірного транспортування;
- зайвих рухів;
- дефектів;
- ігнорування людського фактора [5].

З урахуванням особливостей організації процесу виробництва в сільському господарстві нами виділено такі види втрат за передбаченою класифікацією:

1. Втрати від перевиробництва пов'язані з виробництвом продукції в обсягах більших, ніж може спожити замовник внаслідок нарощування оброблюваних площ сільськогосподарських угідь та утримуваного поголів'я худоби. Це призводить до збільшення часу та витрат на зберігання та реалізацію продукції, її можливого псування та зростання нереалізованих залишків.

2. Втрати від надлишкових запасів складаються з витрат на зберігання буферних запасів внаслідок недостатньої кваліфікації персоналу, ненадійності постачальників. Слід мати на увазі, що з точки зору замовника сировина і матеріали, готова продукція і

незавершене виробництво, запасні частини і матеріали для ремонту обладнання і приміщень, що зберігаються на складі, не додають цінності продукту.

3. Надмірна, або зайва обробка призводить до втрат внаслідок виконання зайвих процесів та операцій, що можна скоротити зі збереженням відповідного рівня якості продукції. Відбувається це тоді, коли виробник немає чіткого бачення хто є кінцевим замовником продукції. При цьому докладаються зайві зусилля і витрачаються кошти без урахування того, що, наприклад, при виробництві зернових вимоги щодо якості зерна значно відрізняються залежно від використання на насіння, фураж, продовольче зерно або органічне виробництво.

4. Втрати від очікування в аграрних підприємствах включають час простою техніки в період виконання технологічного процесу вирощування культур, через поломку обладнання; час на прийняття рішення управлінського апарату.

5. Втрати від надмірного транспортування є результатом недоліків в організації логістичного процесу як в частині постачання ресурсів, так і реалізації готової продукції до кінцевого споживача. Скорочення таких втрат може забезпечити економію часу та зменшити витрати.

6. Зайві рухи (внутрішні переміщення) з точки зору клієнта не додають цінності продукту. Тому відповідним чином організовані дії механізаторів, працівників ферми, ремонтної майстерні, відповідне облаштування складських приміщень та контори підприємства можуть сприяти оптимізації витрат праці та економії коштів.

7. Втрати від дефектів або браку як результат невиконання, неповного або несвочасного виконання з різних причин сільськогосподарських або інших робіт (підживлення рослин добривами й обробка отрутохімікатами; щеплення тварин; порушення термінів збирання), призводять до втрати частини продукції та зниження її якості. Зокрема, невчасне збирання врожаю спричиняє від 0,1 до 7% втрат зернових. На етапі післязбиральної доробки, під час вивантаження і зберігання зерна на току, можливі втрати до 0,9%. За таких умов може бути недоотримано до 10% зернових [6]. Навіть якщо брак можна виправити, підприємство витрачає час та додаткові ресурси на усунення недоліків в збиток виробництву іншої продукції і послуг.

8. Втрати від ігнорування людського фактору пов'язані з тим, що в аграрних підприємствах, особливо дрібних агроформуваннях, за умов невеликої чисельності працюючих, значно підвищуються вимоги до рівня кваліфікації працівників, їх широкого профілювання з огляду на сезонність виробництва, оскільки майже 90% таких господарств спеціалізуються на виробництві продукції рослинництва.

Слід враховувати, що в аграрному виробництві працівники, що безпосередньо працюють у полі чи

на фермі, здебільшого формують професійно значущі уміння та навички, якими не володіє менеджмент та керівництво компанії. Отже, керівництву надзвичайно важливо створити передумови для того, щоб працівники сумлінно виконували свої функціональні обов'язки і при цьому дивилися критично на процес: помічали, де є втрати і могли виходити з пропозиціями щодо їх усунення; налагодити зворотний зв'язок, вивчати ідеї та роз'яснювати чи будуть вони використані.

Вважаємо, що за умови запровадження системи ощадливого виробництва як засобу проти втрат, тобто будь-якої діяльності, що споживає ресурси та не створює цінності, малі та середні господарства здатні значно підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність на аграрному ринку.

Використання ощадливого виробництва в малих та середніх аграрних підприємствах потребуватиме чіткого усвідомлення кінцевої мети, підбору інструментів, визначення послідовності їх запровадження, особистої зацікавленості керівника та долучення всього колективу підприємства до даного процесу з дотриманням дисципліни виконання.

І розпочати впровадження практики ощадливого виробництва в аграрних підприємствах слід з на перший погляд простих речей: наведення порядку на робочих місцях; критичного переосмислення виробничих процесів; виявлення всіх можливих видів втрат, що призводять до зниження ефективності діяльності.

## Список літератури

- [1] Розвиток фермерства та кооперації. [Online]. Available: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/rozvitok-fermerstva-ta-kooperaciyi>
- [2] М. Празян. Фактори підвищення конкурентоспроможності в управлінні виробництвом. Японський досвід. [Online]. Available: <http://mkd-consulting.com/ua/ua-faktori-pidvishhennja-konkurentospromozhnosti-v-upravlinni-virobnictvom-japonskij-dosvid/>
- [3] Дж. Вумек, Д. Джонс. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Пабlishерз, 2010.
- [4]. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід: наук.-практ. видання / Т.В. Омеляненко, О.В. Щербина, Д.О. Барабась, А.В. Вакулєнко; Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2009. 157 с. (Серія «Інноваційний університет»).
- [5] В. Вострякова. Впровадження Lean-технологій в агрологістику в контексті сталого розвитку // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики, 2016. №9, С.102-113.
- [6] А. Карпенко. Польові втрати: чому аграрії отримують менше продукції, ніж вирощують [Online]. Available: <https://agravery.com/uk/posts/show/polovi-vtrati-comu-agrarii-otrimuut-mense-produkcii-niz-virosuut>
- [7] Кобилух О., Мельник Г. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. [Online]. Available: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23489/1/10-43-49.pdf>

- [8] Миколайчук В.І. Особливості впровадження Lean-технології в сільському господарстві// Таврійський науковий вісник. Економічні науки. 2017. №98. С. 31-37.
- [9] Вэйдер М. Инструменты бережливого производства II. Карманное руководство по практике применения Lean. М.: Альпина Паблишер, 2015. 160 с.