

Научная статья

Original article

УДК 332.363

DOI:10.24411/2588-0209-2021-10358

**ВНЕДРЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА
ОСНОВЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПОДХОДА К МЕНЕДЖМЕНТУ
ПЕРСОНАЛА В АПК**

INTRODUCTION OF THE CONCEPT OF LEAN PRODUCTION BASED ON
MARKETING APPROACH TO PERSONNEL MANAGEMENT IN THE
AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX



Ильшева Марина Анатольевна, Кандидат экономических наук, ФГАОУ
ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России
Б. Н. Ельцина»

Уткина Дарья Олеговна, магистр, кафедра Маркетинга, Высшая школа
экономики и менеджмента, ФГАОУ ВО «Уральский Федеральный
Университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Лапшина Светлана Николаевна, Доцент, кандидат технических наук
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого
Президента России Б. Н. Ельцина», Уральский государственный
экономический университет

Ilysheva Marina A. maril@mail.ru

Utkina Daria O. utkina_da@mail.ru

Lapshina Svetlana N. s.n.lapshina@urfu.ru

Аннотация:

В статье рассмотрены проблемы внедрения концепции бережливого производства в деятельность российского бизнеса в сельском хозяйстве. Для решения имеющихся проблем предлагается использование маркетингового подхода к менеджменту персонала, внедрение системы «бережливого» отношения в бизнесе в сельском хозяйстве к отдельному сотруднику, а государства к бизнесу в сельском хозяйстве. Обоснована важность признания бизнеса в сельском хозяйстве своей главной ценностью своих сотрудников, а государства – отдельного бизнеса в сельском хозяйстве.

S u m m a r y

The article deals with the problems of introducing the concept of "lean" production into the activities of the Russian agricultural business. To solve the existing problems, it is proposed to use a marketing approach to personnel management, the introduction of a system of "lean" attitude of the agricultural business to an individual employee, and the state to the agricultural business. The importance of recognizing the agricultural business as the main value of its employees, and the state as a separate agricultural business, is justified.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, бизнес в сельском хозяйстве, государство, бережливое производство, lean-технологии, ценности, потери, маркетинговый подход к менеджменту персонала, 4P, человеческий капитал, система «бережливого» отношения к сотрудникам.

Keywords: agro-industrial complex, agricultural business, the state, lean production, lean technologies, values, losses, marketing approach to personnel management, 4P, human capital, the system of "lean" attitude to employees.

В национальном проекте «Развитие агропромышленного комплекса (далее – АПК)» на 2006-2007 гг. было выделено 3 ключевых направления:

- 1) ускоренное развитие животноводства;
- 2) стимулирование развития малых форм хозяйствования в АПК;
- 3) обеспечение жильем молодых специалистов на селе [1, с.5].

Подведенные итоги показали, что по всем направлениям проект выполнен не был, в 2008 г. его преобразовали в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг. С 2013 г. начался новый этап реализации аграрной политики в рамках данной Государственной программы на 2013-2020 гг. [6].

Председатель Комитета Государственной Думы по аграрным вопросам Валентин Денисов комментируя итоги реализации национального проекта «Развитие АПК» сказал: «Важность АПК сложно переоценить. Это один из наиболее крупных секторов народного хозяйства. На его долю приходится 25% основных фондов, около 30% валового общественного продукта и более 70% потребительских товаров, что оказывает серьезное влияние не только на продовольственную безопасность страны, но и на социальную обстановку в обществе в целом» [2].

Неудачи в реализации национального проекта были вызваны разными причинами, в том числе [7]:

- 1) системные управленческие проблемы (переход системы государственного управления с планового механизма на рыночную модель носил спонтанный характер. 15 октября 2016 г. в качестве постоянных органов управления проектной деятельностью в РФ были утверждены президиум Совета по стратегическому развитию и приоритетным проектам, а также Департамент проектной деятельности Аппарата правительства РФ, но этого было недостаточно, необходим был комплексный подход, а не простое добавление звеньев в существующую систему);

2) низкое качество планирования при формировании системы показателей программ и проектов (проблема методологического характера и решить ее можно с помощью применения системного подхода);

3) мотивационные проблемы (важна мотивация бизнеса, как одного из ключевых участников реализации программы, которая, в свою очередь, зависит от инвестиционной привлекательности национального проекта).

Первые две проблемы необходимо решать на более высоких уровнях управления. Для решения третьей проблемы необходимо, в том числе, обеспечить эффективную коммуникацию с бизнесом в сельском хозяйстве, что может быть достигнуто посредством внедрения концепции «бережливого» отношения.

Принципы понятия «бережливое производство» начал закладывать во второй половине XIX века Тайити Оно в компании Toyota, позже в США в 1990-е годы на основе японского опыта была создана концепция Lean production, которая представляет собой подход к управлению организацией, направленный на повышение производимой ценности за счет сокращения восьми видов потерь [4].

В России систему бережливого производства начали внедрять только в 2004 году [3]. Несмотря на сравнительно недавнее внедрение Lean-технологий, российские руководители признают, что их применение позволяет оптимизировать рабочий процесс, экономить ресурсы, добиваться большей эффективности деятельности.

Однако, внедрение бережливого производства на российских предприятиях встречается со сложностями: сотрудники зачастую оказываются не готовы к изменению сложившейся системы, отторгают новшества. Это происходит потому, что руководство компании (в данном контексте – это государство), требуя от сотрудников (представителей бизнеса) достижения целевых показателей, не создает комфортных условий труда, в которых можно полностью раскрыть потенциал. В данном случае

имеет место восьмой вид потерь – неиспользованный человеческий потенциал. Подобный формат неэффективен. Впоследствии это ведет к ухудшению качества производимого продукта (оказываемой услуги).

Чтобы изменить или предупредить негативную тенденцию, государству важно признавать вклад каждого отдельного бизнеса в сельском хозяйстве в общее достижение целей в сельском хозяйстве.

Для систематического достижения поставленных целей за основу должна быть взята эффективная система менеджмента персонала: она должна способствовать мотивации исполнителей через систему определения трудовых обязанностей и достойного поощрения (материального и нематериального), быть понятной и признанной. Комплексная эффективная система менеджмента персонала возможна при использовании маркетингового подхода к менеджменту персонала.

Основная задача маркетинга – это удовлетворение потребностей потребителей. В данном случае потребителем является, с одной стороны, государство, и необходимо обеспечить его удовлетворенность результатами работы бизнеса в сельском хозяйстве, с другой стороны, потребителем является сам бизнес, и задача деятельности в рамках маркетинга персонала – удовлетворение бизнеса в сельском хозяйстве условиями труда [5].

Концепция маркетингового управления инвестициями государства в человеческий капитал имеет в основе традиционные 4Р маркетинга [5].

Концепция с точки зрения государства [5]:

1) продукт – это содержание работы бизнеса в сельском хозяйстве, время, затрачиваемое на работу, объем работы, набор операций, которые совершает бизнес и соответствие этих свойств продукта, как ожиданиям бизнеса, так и требованиям государства;

2) цена – это стоимость материальных, социальных и иных благ, получаемых бизнесом в сельском хозяйстве за работу, и инвестиции в человеческий капитал;

3) место – это грамотное, эффективное распределение работников внутри организационной структуры, закрепленной за ними работы, решаемых ими задач, их ответственности;

4) продвижение – это создание системы эффективных маркетинговых коммуникаций между всеми сотрудниками бизнеса в сельском хозяйстве, а также внешних коммуникаций – с клиентами, поставщиками, посредниками, конкурентами и другими субъектами внешней среды.

На основе учета этих компонентов принимаются управленческие решения о необходимости, характере инвестирования в человеческий капитал.

Концепция 4P со стороны бизнеса [5]:

1) продукт – это индивидуальность, особенности конкретного бизнеса в сельском хозяйстве;

2) цена – уровень дохода, социальных и иных благ, которые получает бизнес в сельском хозяйстве (и осознает это, как получаемые блага);

3) место – это локация, где происходит передача и распространение знаний, опыта;

4) продвижение – это привлечение интереса и внимания к своим индивидуальным и профессиональным особенностям.

Эти компоненты формируют потребности бизнеса в сельском хозяйстве [5].

Менеджмент персонала с позиции маркетингового подхода даст отдельному бизнесу в сельском хозяйстве понимание собственной важности для государства, что является мотивацией к продуктивному труду.

Государству следует помогать бизнесу в сельском хозяйстве выстраивать систему «бережливого» отношения к своим сотрудникам, которая поможет мотивировать их на достижение высоких результатов деятельности. «Бережливое» отношение складывается из нескольких аспектов:

1) Забота о психологическом комфорте. Благоприятный психологический климат – главная составляющая эффективной коммуникации. На корректность передачи информации могут повлиять личные взаимоотношения, поэтому важно, чтобы все относились друг к другу с уважением, а конфликты были предупреждены или решались незамедлительно.

2) Соблюдение режима труда и отдыха. Одна из функций руководства – постановка грамотных рабочих задач. Но не менее важно осознание объема работы, который поручен: он должен быть посильным. Чрезмерная нагрузка ведет к потере энтузиазма в выполнении поставленных задач.

3) Забота о физическом здоровье. Физическое состояние сотрудника напрямую связано с результатами его трудовой деятельности, поэтому целесообразна организация производственной гимнастики.

4) Организация эргономичного рабочего пространства. Рабочее место каждого отдельного сотрудника должно быть комфортным и функциональным: учитывать его индивидуальные особенности (рост, комплекцию), быть подходящим по размеру для выполнения трудовых обязанностей.

5) Социальные гарантии. Бизнесу следует заботиться о сотрудниках как во время их нахождения на рабочем месте, так и вне его. Оплата сотрудникам санаторно-курортного лечения, предоставление детям сотрудников путевок в летние лагеря, компенсация расходов на медицину – все это позволит сотруднику чувствовать себя нужным.

6) Учет мнений сотрудников в решении организационных вопросов. Рабочий процесс неотъемлемо включает в себя решение организационных вопросов, которые должны быть согласованы с сотрудниками. Так, например, практически в каждом коллективе есть курящие и некурящие сотрудники, нередко конфликты на этом фоне. Стоит уделить внимание организации зон для курящих, чтобы это не доставляло неудобств

некурящим, а также продумать «теплые» зоны для курящих в зимний период. Вопросы, касающиеся сверхурочных работ, также должны решаться совместно.

7) Возможности для профессионального роста. Каждый сотрудник должен понимать, имеет ли он шансы на карьерный рост, если да – то какие, какими навыками сотрудник овладеет, насколько вырастет его «стоимость», как специалиста, на рынке.

В полной мере данную концепцию «бережливого» отношения к своим сотрудникам отдельный бизнес в сельском хозяйстве сможет организовать лишь при поддержке государства. Потребуется помощь квалифицированных специалистов в организации процессов и инвестиции.

Предложенная концепция «бережливого» отношения ставит на первую позицию личность отдельного работника бизнеса в сельском хозяйстве. Отдельный сотрудник, понимающий свою ценность для компании – это в совокупности весь бизнес, понимающий свою ценность для государства. «Бережливое» производство позволит наладить взаимовыгодные отношения между сотрудниками и бизнесом в сельском хозяйстве, бизнесом в сельском хозяйстве и государством. Это позволит своевременно и в полном объеме достигать поставленные цели национальных проектов и программ АПК.

Список использованных источников

1. Барсукова С.Ю. Приоритетный национальный проект «Развитие АПК»: идея и реализация. Текст: электронный. URL: <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/06ss13f8j3/direct/62649125.pdf> (дата обращения 10.09.2021).
2. Государственная Дума Федерального собрания Российской Федерации: [сайт]. – <http://duma.gov.ru/news/1741/> (дата обращения: 10.09.2021). – Текст: электронный.
3. Деловой портал «Управление производством»: [сайт]. – URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/otsech-

[lyshnee.html#:~:text=%D0%92%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%83%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%80%D1%8F%D1%82%D1%8C%20%D1%82%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%B2%202004%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83.&text=%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%20%D0%B6%D0%B5%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%8F%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%8F,%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BC%20%D1%88%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BC%20%D1%81%D0%BC%D1%8B%D1%81%D0%BB%D0%B5%20%D1%8D%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0](#) (дата

обращения: 07.03.2021). – Текст: электронный.

4. Инновационный центр развития образования и науки (ИЦРОН): [сайт]. – URL: <https://izron.ru/articles/aktualnye-voprosy-ekonomiki-menedzhmenta-i-finansov-v-sovremennykh-usloviyakh-sbornik-nauchnykh-trud/sektsiya-2-ekonomika-i-upravlenie-narodnym-khozyaystvom-spetsialnost-08-00-05/istoriya-stanovleniya-i-razvitiya-berezhlivogo-proizvodstva-v-rossii-i-zarubezhom//> (дата обращения: 07.03.2021). – Текст: электронный.

5. Макович Г. В. Маркетинговые инструменты в работе с персоналом организации. Текст: электронный // Вопросы управления. 2015. № 2 (33). С. 139-142. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-instrumenty-v-rabote-s-personalom-organizatsii> (дата обращения 18.03.2021).

6. Правительство Ростовской области: [сайт]. –

<http://old.donland.ru/Deyatelnost/Nacproekt/APK/?pageid=81498>

(дата

обращения: 10.09.2021). – Текст: электронный.

7.

Фонд

Росконгресс:

[сайт].

–

[https://roscongress.org/materials/natsionalnye-proekty-rossii-problemy-i-](https://roscongress.org/materials/natsionalnye-proekty-rossii-problemy-i-resheniya/)

[resheniya/](https://roscongress.org/materials/natsionalnye-proekty-rossii-problemy-i-resheniya/) (дата обращения: 10.09.2021). – Текст: электронный.

Spisok ispol'zovannykh istochnikov

1. Barsukova S.YU. Prioritetnyi natsional'nyi proekt «Razvitie APK»: ideya i realizatsiya. Tekst: ehlektronnyi. URL:

<https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/folder/06ss13f8j3/direct/62649125.pdf> (data obrashcheniya 10.09.2021).

2. Gosudarstvennaya Duma Federal'nogo sobraniya Rossiiskoi Federatsii: [sait]. – <http://duma.gov.ru/news/1741/> (data obrashcheniya: 10.09.2021). – Tekst: ehlektronnyi.

3. Delovoi portal «Upravlenie proizvodstvoM»: [sait]. – URL: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/otsech-lyshnee.html#:~:text=%D0%92%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%83%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%80%D1%8F%D1%82%D1%8C%20%D1%82%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%B2%202004%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83.&text=%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%20%D0%B6%D0%B5%20%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%8F%D0%B2%D0%BB%D1%8F%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%8F,%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%BC%20%D1%8

8%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BC%20%D1%81%D0%BC%D1%8B%D1%81%D0%BB%D0%B5%20%D1%8D%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0 (data obrashcheniya: 07.03.2021). – Tekst: ehlektronnyi.

4. Innovatsionnyi tsentr razvitiya obrazovaniya i nauki (ITSRON): [sait]. – URL: <https://izron.ru/articles/aktualnye-voprosy-ekonomiki-menedzhmenta-i-finansov-v-sovremennykh-usloviyakh-sbornik-nauchnykh-trud/sektsiya-2-ekonomika-i-upravlenie-narodnym-khozyaystvom-spetsialnost-08-00-05/istoriya-stanovleniya-i-razvitiya-berezhlivogo-proizvodstva-v-rossii-i-zarubezhom//> (data obrashcheniya: 07.03.2021). – Tekst: ehlektronnyi.

5. Makovich G. V. Marketingovye instrumenty v rabote s personalom organizatsii. Tekst: ehlektronnyi // Voprosy upravleniya. 2015. № 2 (33). S. 139-142. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-instrumenty-v-rabote-s-personalom-organizatsii> (data obrashcheniya 18.03.2021).

6. Pravitel'stvo Rostovskoi oblasti: [sait]. – <http://old.donland.ru/Deyatelnost/Nacproekt/APK/?pageid=81498> (data obrashcheniya: 10.09.2021). – Tekst: ehlektronnyi.

7. Fond Roskongress: [sait]. – <https://roscongress.org/materials/natsionalnye-proekty-rossii-problemy-i-resheniya/> (data obrashcheniya: 10.09.2021). – Tekst: ehlektronnyi.

© Ильшева М.А., Уткина Д.О., Лапшина С.Н., 2021. *International agricultural journal*, 2021, № 5, 63-73.

Для цитирования: Ильшева М.А., Уткина Д.О., Лапшина С.Н. Внедрение концепции бережливого производства на основе маркетингового подхода к менеджменту персонала в АПК//*International agricultural journal*. 2021. № 5, 63-73.