

➤ На родине кайдзен



Любовь Костромина,

руководитель экономического департамента компании

«Фридом Фарм Интернешнл» (Херсон, Украина)

Участие в тренинге для сотрудников компаний-сельхозпроизводителей было и случайным, и закономерным. Почему? Когда начинаешь искать пути совершенствования в профессии, то они открываются — проверено на практике!

...Поездка в Японию все время была на грани срыва: даже когда, казалось бы, решились все организационные вопросы, вдруг вмешался форс-мажор — сильнейшее землетрясение, вызвавшее аварию на АЭС «Фукусима»... «До тренингов ли сейчас японцам?» — думали мы — Хватит ли у них сил на группу из Украины?»

Известие о том, что мы все-таки поедem (месяцем позже), стало потрясением: даже после такой трагедии люди не отказываются от взятых на себя обязательств! Отдельная благодарность радушно принимавшим нас хозяевам мероприятия — сотрудникам «Джайка-центра» (*JICA Center*)*. Ну как не восхищаться их самоотверженностью и ответственностью!

Теория

...Япония — одна из самых индустриализированных и урбанизированных стран

мира. Тем не менее, как оказалось, здесь есть места, где живут люди, занимающиеся исключительно сельским хозяйством. Это само по себе уже было удивительно... Особенно впечатлило отношение японцев к своим аграриям — какой контраст с нашими реалиями!..

...Собственно обучение началось 12 мая в расположенном на севере страны городе Обихиро (префектура Хоккайдо). Нас сразу ознакомили с учебной программой на весь период пребывания, а также провели инструктажи: о правилах пользования различными приборами, поведении в случае чрезвычайных происшествий (травма, плохое самочувствие, землетрясение, цунами и т. п.) и возможностях медицинского обслуживания.

На теоретических лекциях мы многое узнали о том, как организовано сельское хозяйство в Японии (и чем оно отличается от отечественного), об истории земледелия — в

* Украинско-Японский Центр — проект Японского агентства международного сотрудничества (*JICA*), основанный по соглашению между правительствами двух стран. Цели проекта: развитие украинской экономики через развитие человеческих ресурсов; помощь в формировании рыночной экономики; развитие торговли между Японией и Украиной; привлечение инвестиций для развития бизнеса; углубление взаимопонимания и улучшение дружеских связей между странами за счет знакомства с культурой (курсы японского языка и японских искусств). Адрес сайта: <http://uajc.com.ua>

Японии в целом и, в особенности на острове Хоккайдо, о государственной аграрной политике, производстве важных сельхозкультур и агроинновациях последних лет.

Доля сельского хозяйства в японской экономике невелика. Хотя в прошлом Япония была аграрной страной, сейчас общий коэффициент самообеспечения продовольствием составляет всего 40 %. На Хоккайдо данный показатель намного выше, чем в среднем по стране — до 200 %, местные крестьяне этим очень гордятся. Здешние фермерские хозяйства чем-то похожи на украинские, хотя размер большинства наделов — по сравнению с нашими (и даже западноевропейскими) мал. Но имеются и крупные (конечно, по японским меркам) агрохозяйства, располагающие чуть более 100 га земли.

Правительство стремится к продовольственной независимости/безопасности, поэтому многое делает для защиты отечественных аграриев. Чтобы уменьшить продовольственную зависимость от других стран, Япония:

- ✓ стимулирует развитие отечественных сельхозпроизводителей;
- ✓ старается удержать людей на земле высокими дотациями на выращивание важных для страны культур, а также на инвестиции в высокопроизводительную технику и сельхозинвентарь;
- ✓ строго контролирует импорт продовольствия;
- ✓ всячески поддерживает любовь крестьян к своей земле.

Например, 1 кг японского риса в пересчете на нашу валюту стоит более 30 грн., в то время как импортный — в пять раз дешевле, но таможенная пошлина на него составляет 1000 %! Для тех, кто выращивает пшеницу, государство выделяет дотации — около 1 тыс. долл. на 1 га.

Чтобы получить доход в размере 7 млн. иен (примерно 700 тыс. грн.) с участка в 25 га, необходимо обеспечить коэффициент доходности 35 %. Это значит, что нужно выращивать культуры, приносящие доход в размере 300 тыс. грн. на 1 га. «Возможно ли это?!?!» — думали мы. Оказалось — таки да: наши коллеги на Хоккайдо обеспечивают урожайность около 500 кг с 10 аров! То есть доходность японского хозяйства в 10 раз выше, чем в Украине — это просто фантастика!!!

...Наши гостеприимные хозяева стремились с самой лучшей стороны представить свои достижения в агротехнике, и у них это получилось! Здесь есть чему поучиться... Конечно, фермеры получают дотации, и немалые... Но этим объясняется далеко не все: почвы на острове малоплодородные, климат суровый, поэтому добиться значительных успехов можно только за счет традиционного японского трудолюбия, наблюдательности и уважения к природе. А еще — активного применения научных разработок и современных подходов. К примеру, ученые на Хоккайдо постоянно работают над выведением новых, более устойчивых к капризам здешнего климата сортов.

...Что особенно впечатлило наших топ-менеджеров, так это отсутствие погони за

О КОМПАНИИ

«Фридом Фарм Интернешнл» — аграрная компания, занимающаяся выращиванием сельскохозяйственной продукции. Создана в 1993 году на базе 100 % американских инвестиций. В 2004-м со сменой собственника преобразована в акционерное общество. Стремительно развивается и совершенствуется. На сегодня одна из самых крупных в регионе

прибылью (любой ценой)! Агрохозяйства выращивают и продвигают те сорта пшеницы, которые дают *более высокое качество* муки, необходимой для производства лапши (китайской и японской) и хлеба. Мы знали, что в промышленности качество для японцев — на первом месте, а здесь убедились, что и в сельском хозяйстве это тоже важнейшее условие успеха.

...По ходу занятий у нас возникало много вопросов. А поскольку в группе были представители и органов госуправления, и частного бизнеса, точки зрения далеко не всегда совпадали. Но надо отдать должное переводчику — он очень корректно объяснял японцам, почему мы так бурно обсуждаем (свои же) вопросы! и никак не можем прийти к согласию.

— Наш подход направлен на выращивание продукции сельского хозяйства, которой доверяют потребители. Поэтому мы постоянно повышаем качество местного производства, а также формируем отечественные бренды.

Хосоя Ёсими, председатель правления сельхозкооператива в селе Сарабecu

Практика

...На лекциях получили столько информации, что казалось, она просто не уместится в одной голове. Но во время выездных мероприятий/экскурсий открылось еще больше нового.

14 мая, суббота. Посетили фермерское хозяйство «Хосоно». Хотя погода была пасмурная, из окна нашего микроавтобуса можно было любоваться аккуратными дорогами и полями. На ферме (31 га) нас

встречал сам хозяин, потомственный земледелец Хосоно Такеми.

Сначала Хосоно-сан рассказал нам историю своего рода. Его отец крестьянствовал всю свою долгую жизнь, любовь к земле привил и сыну. В 1962 году в Японии вступил в действие закон об организации сельского хозяйства, который помог провести механизацию, буквально перейти «от сохи» к самой современной технике и агротехнологиям.

Затем хозяин провел нас по ангарам с техникой! Техника поразила и количеством, и качеством — для наших крестьян это пока недоступная роскошь... Несмотря на начавшийся дождь, мы продолжали осматривать поля и теплицы — до того было интересно!

16 мая, понедельник. Поехали на предприятие по сбору, хранению и очистке зерна — сельхозкооператив «Сарабecu». Сарабecu — это уютное ухоженное цветущее село: симпатичные домики-коттеджи, на дорогах ровный асфальт, нигде никакой грязи. Административное здание, в котором нас принимали — типичный городской офисный центр. Абсолютно не похоже на привычное для нас село!

За нами приехал микроавтобус — казалось бы, что особенного? Но на водителе была такая ослепительно белая рубашка и такой красивый галстук!.. Причем никакой «показухи» для иностранной делегации (как мы подумали сначала) — в белых рубашках и нарядных галстуках здесь работают все водители общественного транспорта, такси и пр. Причем некоторые еще и в белых перчатках! Пыталась представить себе наших соотечественников «за баранкой» в таком одеянии — и не смогла



**Последняя ступень контроля
качества фасоли в сельхозкооперативе
«Сарабецу»**



На ферме «Хосоно»



В булочной «Мугиото»



Мастер-класс по изготовлению пампушек



**После вручения дипломов участникам тренинга —
фото на память с японскими коллегами**

...Главной целью нашего визита было посещение технического комплекса для сушки и доведения до кондиции зерновых продуктов, а также низкотемпературного

хранилища (хозяйство специализируется на выращивании озимой пшеницы, бобовых, сахарной свеклы, картофеля). Что можно сказать — современно, технически

безукоризненно, высокопроизводительно, полностью автоматизировано... Как на космической станции побывали! Затраты на строительство комплекса составили 388 млн. грн. (в пересчете на наши деньги), причем около 50 % инвестиций – дотации государства. Наши аграрии о таком могут только мечтать...

...Председатель кооператива г-н Хосоя Есими рассказал, что контроль качества продукции – гордость коллектива. Мы увидели суперсовременное оборудование по очистке бобовых. Технологический процесс практически полностью автоматизирован: он включает шесть степеней очистки, при этом на завершающей стадии очистка производится вручную.

Чтобы попасть в цех, где происходит окончательная очистка фасоли (вручную), нам пришлось переобуться в тапочки, пропылесосить одежду, надеть респираторы и марлевые шапочки. Чувствовали себя, как в операционной! Казалось бы, ну ведь не о военном космосе речь – просто фасоль, зачем такая стерильность?! Но у японцев другой менталитет – уж если делать, так на совесть.

17 мая, вторник. В первой половине дня посетили АО «Аури Сисутему». За воротами всем выдали белые халаты и белые (!) резиновые сапоги, но при входе в офис пришлось переобуться – на этот раз в тапочки (уже привыкаем). Оказалось, чтобы не отвлекать коллег от работы, здесь таким образом борются с шумом.

...На всех упаковках есть штрих-коды, которые помогают получить полную информацию о продукции. Для этого сотруднику или покупателю достаточно просто поднести мобильный телефон к штрих-коду, и тут же придет сообщение с указанием всех параметров: когда выращены овощи/зерно, на ка-

ком поле, какие удобрения использовали, кто и когда переработал сырье, расфасовал...

...На презентации узнаем о целях, которые ставят перед собой сотрудники компании:

- ✓ «Оставить новым поколениям безопасную окружающую среду» (главная).
- ✓ «Поставлять с Хоккайдо безопасные и высококачественные продукты питания».
- ✓ «Создавать систему товарооборота, связывающую производителей и потребителей».
- ✓ «Стремиться к безграничному совершенствованию, сохраняя опыт и технологии производителей».
- ✓ «Вносить вклад в укрепление здоровья жителей острова, начиная с обработки земли».
- ✓ «Стремиться улучшать питание жителей острова» и пр.

Японцы заботятся не только о себе и сиюминутном доходе владельца, а и о том, каким воздухом будут дышать их дети-внуки, какие продукты они смогут есть. Причем слова у них не расходятся с делом. И это впечатляет!

... Халаты и сапоги нам пригодились и на мукомольном производстве. Наряд дополняли чепчики, поэтому снова почувствовали себя в операционной. Оказалось, нам еще повезло: если бы цех работал (а в этот день проводилась профилактика оборудования), пришлось бы дезинфицировать все открытые части тела!

По дороге заехали в музей сахарной свеклы: это отдельно стоящее красивое здание, вокруг – ухоженная зелень, прямо маленький парк. Сделано с душой, необычная и очень интересная экспозиция! Понемногу привыкаем к благоговейному отношению японцев к своей работе...

Затем посетили хлебобулочный комбинат «Масуя-пан». Рядом с магазином-пекарней — два небольших участка, засеянные разными сортами пшеницы, а справа у входа в булочную «Мугиото» установлена мини-мельница с жерновами, где круглосуточно мелется зерно. Каждый покупатель может увидеть, как растет хлеб и как производится мука. В центре огромного зала — стеллажи с разнообразнейшей выпечкой (даже по внешнему виду понятно, что все свежее и вкусное), а по обе стороны зала за открытыми перегородками стоят пекарные машины. Покупатели могут видеть весь технологический процесс — приготовление теста, формовка изделий, выпекание.

Здесь же работает небольшое кафе, где посетители могут попробовать купленную выпечку. Стоит отметить, что для японцев хлеб — это не традиционный продукт: во всех ресторанах его подают как отдельное блюдо (надо специально заказывать). Вообще в Японии хлеб в нашем понимании стал употребляться только в последние десятилетия.

Рядом для желающих проводятся мастер-классы, как правильно печь хлебобулочные изделия: им предоставлены все необходимые инструменты и печи. Для нас занятие ведет один из сотрудников — молодой энергичный человек. Он потомственный пекарь, очень любит свое дело. Мы приготовили украинские пампушки, от которых все были в восторге (директор даже пообещал, что начнет их выпускать)!

18 мая, в среду, была экскурсия на ферму г-на Маэда Сигео, с которым мы познакомились накануне. Маэда-сан — молодой, активный, эрудированный и очень любознательный фермер. Он получил специальное образование в Токио, стажировался в США. Хотел работать в большом бизнесе в городе, но когда серьезно заболел отец, Сигео понял,

что нужно возвращаться. Если земля останется без хозяина, пойдут прахом усилия отца и деда, всю свою жизнь вложивших в это хозяйство... И молодой человек решил вернуться на землю в родное село.

На ферме вместе живут три поколения семьи: в одном доме старшие Моэдо, в другом — сын с невесткой и детьми. Ухоженные газоны, кусты, аккуратные хозяйственные постройки... Как они успевают работать и в поле, и по дому?!

Нас встретили радушно: показали поля и технику. Техники было столько, что ею можно было бы «закрыть», не меньше 5 тыс. га! (А у этих фермеров всего-то чуть больше 100 га...) Хозяин работает в поле один, всей техникой управляет самостоятельно, лишь изредка (в пик сезона) привлекает одного-двух работников.

19 мая, четверг. С утра едем смотреть зернохранилище (типа нашего элеватора), которое находится на берегу Тихого океана. Выгрузка зерна идет прямо «на воду» — в трюм судна. На территории — идеальный порядок, чистота и полное отсутствие пыли

ОБ АВТОРЕ

Костромина Любовь Марковна в 1981 году окончила Одесский институт народного хозяйства (специальность — «экономика»). На протяжении 30 лет работает на различных экономических должностях в производственной сфере (в основном в строительстве, сельском хозяйстве). Экономист-практик, постоянно совершенствующий себя, свои знания, проявляет интерес ко всему новому и нестандартному, умеет извлекать полезное зерно из массы информации для эффективного применения на предприятии. Последние 10 лет «поднимает» экономику сельскохозяйственной компании «Фридом Фарм Интернешнл»

(везде мощнейшие пылесосы). Оборудование в таком состоянии, как будто его только вчера смонтировали, а помещения выглядят так, будто их только что покрасили. (Но площадь каждого этажа — сотни квадратных метров — специально к нашему приезду вряд ли стали бы наводить марфет...)

...В «предбаннике» офисного помещения опять предлагают переобуться в тапочки... Подъем на лифте — пассажирском, с зеркалами!!! На шестом этаже заглядываем в бункеры. В полу множество люков: у каждого фермера свой персональный бункер (тонн на 800), поэтому зерно не смешивается. Узнаем, что элеватор — важное звено в цепочке контроля качества конечного продукта (охватывает весь производственный цикл), поскольку позволяет проследить, из чьей пшеницы изготовлена мука.

Состояние зерна отслеживают электронные датчики, системы управления контролируют работу всего зернохранилища, а следит за этими процессами одна (!) работница. Всего на предприятии работает девять человек, включая генерального директора и двух его замов.

Несмотря на то, что в Японии все рабочие процессы автоматизированы и оптимизированы, в стране практически нет безработицы (и это при численности населения около 130 млн. человек). На первый взгляд — парадокс, ведь автоматизация высвобождает людей... Но «лишних» нет, всех «впитывает» реальный сектор экономики

Итоги

Подведение итогов и вручение дипломов в «Джайка-центре» проходило по всем

правилам международного протокола. Специально на церемонию закрытия курса из Токио прилетела представительница центрального офиса *ЛСА*. Г-н Цубои поблагодарил нас за смелость, ведь мы решились приехать, несмотря на аварию, а также отметил, что японские аграрии мечтали бы иметь такие плодородные почвы, как в Украине.

...Что больше всего поразило в Японии — люди; отношение к работе; отношение к земле; отношение к жизни:

- ✓ На первом плане у каждого — забота о благосостоянии страны в целом, всего общества.

- ✓ Уважительное отношение ко всем, кто будет пользоваться результатами труда;

- ✓ Обеспеченность сельского хозяйства техникой (причем, «космического» уровня, а также в количестве, в несколько раз превышающем — по нашим меркам — потребности хозяйств).

- ✓ Постоянное стремление к инновациям (новые технологии, контроль качества, маркетинговый подход к сбыту и очень серьезная логистика) и улучшению, применение — везде и во всем (!!!) передовых методов.

- ✓ Высокий уровень поддержки сельского хозяйства со стороны государства на каждом этапе производства продукции.

Вот бы чему нам научиться! С японскими технологиями и оборудованием мы смогли бы поднять нашу агроиндустрию на качественно новый уровень!

...Провожали нас сотрудники *ЛСА* — во главе с директором до самого автобуса. В соответствии с деловым протоколом это — высшая степень уважения. Наш переводчик сказал, что ранее из гостей и партнеров «Джайка-центра» так никого не провожали. Значит, нашим гостеприимным хозяевам понравились не только мы сами, но и Украина.