

**ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СИРОВИННИМИ І ТОВАРНИМИ
ПОТОКАМИ НА МОЛОЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**
**THE PROBLEMS OF MANAGEMENT OF RAW MATERIALS AND GOODS
FLOODS ON THE MILK ENTERPRISES OF UKRAINE**

Низький рівень управління сировинними і товарними потоками на українських молочних підприємствах розглянуто як одну з головних проблем молочної промисловості України і, як наслідок, причину втрати вітчизняними молочними продуктами конкурентних позицій на міжнародних ринках. Досліджено перспективи розвитку та напрямки подолання логістичних проблем виробників молочної продукції.

Ключові слова: логістика, логістичні витрати, сировинні і товарні потоки, молочна промисловість, управління поставками, складське і транспортне забезпечення.

The low level of management of raw materials and goods floods on the Ukrainian milk enterprises is considered as one of an important problem for milk industry of Ukraine and as a reason had losing of domestic milk products their competitions' positions on the international markets. The perspectives and directions of overcoming logistics' problems of milk production producers are probed.

Key words: logistic, logistics' expenses, raw materials and goods floods, milk industry, management of deliveries, providing with warehouse and transport.

I. Вступ. За останні роки кількість конкурентоспроможних ринків в Україні помітно збільшилась, особливо в сфері виробництва продовольчих товарів. Як наслідок, рівень доходності бізнесу підприємств знизився. Подібна ситуація змушує компанії мінімізувати витрати на різних етапах виробництва і збуту продукції. При цьому найбільш вагомою статтею витрат у собівартості продукції залишаються витрати на логістику, які у продовольчих галузях, за оцінками експертів, коливаються в межах 5 – 40% [3, С. 128].

Вирішувати проблеми логістики на сьогоднішній день практично неможливо: кількість спеціалізованих логістичних операторів в Україні за останні п'ять років зросла з 15 лише до 30 компаній, а ніша логістів, які б займались продуктами із коротким строком споживання, практично порожня. В особливо тяжкому стані знаходяться українські молочні підприємства, оскільки саме в них виникає гостра необхідність мінімізувати витрати – як на етапі збору і доставки сировини (понад 70 – 80% молока постачаються господарствами населення), так і на етапі збуту готової продукції. Однак і за таких умов одиниці представників вітчизняного молочного ринку мають у своєму складі логістичні відділи.

II. Постановка завдання. Практика управління українськими молочними підприємствами свідчить, що більшість менеджерів вищої ланки не мають уявлення про менеджмент логістичних витрат, а тим більше – про необхідність та шляхи їх економії, дотримання балансу між якістю сервісу та витратами на його забезпечення.

Метою даної статті є ідентифікація основних проблемних сторін управління сировинними і товарними потоками на молочних підприємствах та виявлення напрямків підвищення якості управління ними. Особливо важливе значення економія логістичних витрат набуває за нинішніх умов господарювання, коли України стала повноправним членом Світової організації торгівлі, а для молочної промисловості відкриваються нові ринки збуту продукції.

III. Результати. Мінімізація витрат молочних підприємств повинна починатись на етапі довгострокового планування, коли складаються прогнози попиту по кожному виду молочної продукції на рік, що враховують параметри продажів за аналогічний період минулих років, сезонність, періоди активності маркетингових компаній, та співставляються із заявками клієнтів. Щоквартально такі прогнози мають коригуватись. При цьому остаточно прогноз коректуватиметься тільки після надання відділами продажів і маркетингу інформації про очікуваний ефект тієї чи іншої рекламної кампанії. Дана інформація аналізується, і якщо обсяги продажу виявляються

завищеними, підрозділи планування мають рекомендувати зменшити обсяги виробництва продукту.

Поряд із довгостроковим найбільш важливим етапом для виробників молочної продукції є короткострокове планування – на найближчі 2 – 3 тижні, оскільки ситуація на ринку швидко змінюється.

Слід зазначити, що позитивною європейською тенденцією, яка останніми роками набула поширення і серед вітчизняних молочних підприємств, є використання у виробничих процесах системи управління ланцюгами поставок (Supply Chain Management).

Система SCM починається із закупки сировини і закінчується продажем товару кінцевому споживачу. Розрізняють два основні підходи до налагодження даної системи – pull (тягнути) та push (штовхати). Більшість менеджерів кращим підходом вважають pull, коли схема працює під потребу в конкретному товарі, тобто, залежно від попиту споживачів, постачальник коректує свої прогнози і передає їх виробнику. У свою чергу, виробник планує випуск продукту, спираючись на ці прогнози. Україна на сьогоднішній день наслідує другу схему – push, сутність якої у спрощеному вигляді зводиться до наповнення полиць товаром, а вже потім – його просуванні та продажу.

Нині основні проблеми вітчизняних виробників молочної продукції виникають щодо заготовок сировини та контролю її якості, оскільки логістичні витрати молочних компаній на збір молока у господарствах населення суттєво перевищують аналогічні витрати на збір молока зі спеціалізованих ферм. При цьому, як показують офіційні статистичні дані, продовж останніх років структура продажу молока на промислову переробку в Україні складається на користь саме господарств населення.

Так, у 2007 році тільки в трьох регіонах – місті Києві, Донецькій та Закарпатській областях – частка молока, призначеного для подальшої обробки, від сільськогосподарських підприємств перевищила частку продажу молока господарствами населення (рис. 1).

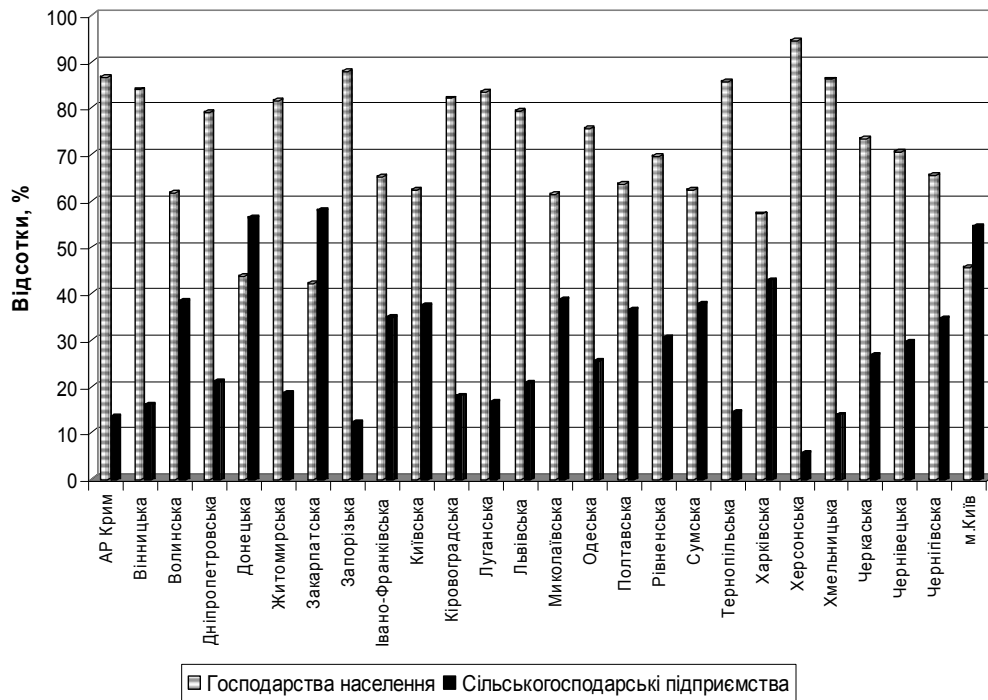


Рис. 1. Структура продажу молока для промислової переробки в 2007 р.
(по регіонах України), %¹

¹За даними НАМУ «Укрмолпром» [4, С. 141]

Як видно з рис. 1, в більшості регіонах України питома вага молока, зібраного на переробку у населення, станом на кінець 2007 р. перевищує 60%, в тому числі у восьми областях і Автономній Республіці Крим рівень показника перевищує 90%.

На думку автора, позитивним прикладом в сфері управління сировинними і товарними потоками є концепція управління поставками компанії «Данон-Україна» – дочірнього підприємства міжнародного виробника молочної продукції. Зокрема, в Росії «Данон» працює тільки з великотоварними молочними господарствами. При цьому заготовка молочної сировини починається з установки на фермі резервуара (танка-охолоджувача) – ємкості закритого типу з системою охолодження молока до +4°C і контролем температури зберігання, куди молока потрапляє не пізніше, ніж через 2 години після доїння. Вартість такого резервуару, розрахованого на 4 – 5 тис. л, становить 8 – 11 тис. євро, що робить його практично недоступним для українських фермерських господарств, а отже, потребує встановлення саме за рахунок коштів підприємств-виробників [3, С. 130].

Крім того, російська компанія «Данон» допомагає фермерам освоювати сучасні європейські технології годування, доїння, утримання молочної худоби, а також зберігання сировини. Компанія використовує і грошову форму заохочення. Наприклад, премія за сорт молока «Європейський» (молоко здорових корів із мінімальним вмістом бактерій і соматичних клітин (гною)) становить 15% від базової ціни за молоко 1 сорту плюс премії за вміст жиру та білку.

Отже, схема збору молока компанії «Данон» в Росії (колективне господарство – танк-охолоджувач + система преміювання – молочне підприємство) суттєво відрізняється від схеми збору молока для подальшої промислової обробки в Україні (господарства населення – танк-охолоджувач – молочне підприємство), що збільшує її логістичні витрати у 1,5 – 2 рази.

В ряд логістичних проблем українських молочних підприємств слід поставити і якість транспортних засобів. На сьогоднішній день більшість вітчизняних перевізників використовують п'ятитонні молоковози з алюмінієвими цистернами. Натомість в європейських країнах вже багато років використовують сучасні євроцистерни із нержавіючої сталі на 12, 16 і 26 тон. Подібні цистерни оснащені високошвидкісними вакуумними насосами і пробовідбірниками: перші не дозволяють чинити тривалий механічний вплив на молоко та допомагають встановити його належність до конкретного постачальника, другі – достовірно визначити якість молочної сировини. Перевагами євроцистерн є також їх місткість, оскільки довгий маршрут від постачальника до підприємства-виробника потребує компенсації у вигляді великих об'ємів цистерн молоковозів, що дозволяє економити витрати на транспортування.

Низька якість послуг вітчизняних транспортних компаній створює для молочних підприємств перешкоду, оскільки за умови хронічної нестачі оборотних коштів виробники не можуть забезпечити достатній обсяг фінансування власних транспортних відділів. Утримання останніх, що передбачає формування автопарку, періодичні закупки палива, запчастин, організації ремонтних зон, забезпечення великого штату водіїв, встановлення

сучасних програм обліку і контролю, а в деяких випадках – супутникового контролю за машинами на маршруті, можуть дозволити тільки крупні оператори молочного ринку.

Поряд із цим, на думку автора, транспортні організації за визначенням є більш ефективними у порівнянні із внутрішніми непрофільними відділами транспортування молочних підприємств. Віддаючи послуги з перевезення сировини в аутсорсінг, підприємства виробники тим самим використовують широкий спектр можливостей транспортних компаній та гнучку систему знижок на обслуговування, і як результат – мають можливість суттєво знизити собівартість молочної продукції.

Фактична нестача спеціалізованих складських приміщень для обробки та зберігання продукції – ще одна проблема українських виробників молочної продукції, оскільки для цих цілей на ринку пропонують переважно застарілі холодокомбінати, або овочеві бази із антисанітарними умовами, низькою пропускнуною спроможністю, обмеженнями у режимі роботи, відсутністю підтримки необхідного температурного режиму та інших санітарних регламентів відповідно до Державних санітарних правил для молокопереробних підприємств [1] (зокрема, підтримки оптимального рівня температури $+2...+6^{\circ}\text{C}$, за рамками якого молочна продукція псується і вже не придатна для реалізації). З іншого боку, будівництво складів за рахунок підприємств-виробників відноситься до категорії непрофільного бізнесу. У порівнянні з ефективністю в цій сфері професійних компаній, які мають суттєву перевагу, а саме: економію на масштабах, молочні підприємства значно поступаються і зазнають суттєвих фінансових витрат.

Подібна ситуація змушує молочників, які дбають про якість продукції, орендувати та оснащувати складські приміщення, тобто власними коштами налагоджувати складський сервіс.

IV. Висновки. За сучасних умов господарювання основними проблемами українських виробників молочної продукції є закупка і транспортування молока на виробництво, а також відсутність розвиненої системи логістики для просування та збуту готової продукції, що переважно пов'язано із низькою

ефективністю схем збору молока, низькою якістю послуг із перевезення сировини та подальшого складування молочної продукції.

На думку автора, діючий на вітчизняних молочних підприємствах в рамках системи управління ланцюгами поставок (SCM) підхід push може бути ефективним тільки на етапі виходу молочного підприємства на ринок, коли новачку необхідно розширити дистрибуцію власного продукту, потреба в якому у покупців ще не сформувалась. Однак нарощувати обсяги продажу, спираючись тільки на задоволення початкової потреби у новому товарі (категорії FMCG), абсолютно неможливо. Робота молочних підприємств за системою push – це необхідний етап, і тільки перехід до системи pull дозволить суттєво скоротити товарні запаси й зменшити виробничі витрати.

Стратегія і тактика роботи із постачальниками молочної сировини в Україні повинна бути спрямована як на створення великотоварних господарств за рахунок державних коштів, так і на розробку та реалізацію програм держаної підтримки фермерів. З цього приводу доцільно навести досвід Польщі та країн Балтії, в держаних бюджетах яких передбачено до 55% витрат на створення великотоварного виробництва. Одночасно повинен забезпечуватись контроль над усіма процесами молочного виробництва – від вирішення питань про утримання молочної худоби до організації збору та зберігання молока. В Європі, зокрема, виробникам достатньо здійснювати тільки вибірковий контроль над сировиною, оскільки усі фермерські господарства проходять обов'язкову сертифікацію серії ISO або HACCP [3, С. 131]. Як результат, ризики втрат молочних підприємств внаслідок неякісного сировинного забезпечення зведені до мінімуму.

На сьогоднішній день якість молока в Україні, що постачається переважно господарствами населення, знаходиться на достатньо низькому рівні. Виявити цей факт стає можливим тільки на стадії виробництва. При цьому збитки внаслідок поставок неякісної сировини відшкодовуються за рахунок переробних підприємств. Вирішення проблем отримання сировини високої якості нині стає пріоритетом діяльності законодавчих органів влади. Наприклад, згідно державних стратегічних програм до 2015 р.

сільгоспідприємства Сумської області повинні бути оснащені сучасними доїльними залами. За шість років планується ввести в експлуатацію 70 об'єктів, що дозволить не лише підвищити надої, але й наблизити якість молока до євро стандартів. В Луганській області передбачається відкриття 30 молокозбірних пунктів, на що в облбюджетах закладено 3 млн. грн. [2, С. 9 – 10]. Станом на початок 2009 року в області новою технікою оснащено вже 15 таких пунктів. Як бачимо, певна робота ведеться, однак це тривалий процес, і в окремих регіонах він обмежується рамками обласних бюджетів.

Таким чином, вирішення проблем вітчизняних молочних підприємств у цілому і логістичних, зокрема, полягає у збільшенні в Україні кількості молочних ферм європейського рівня, створенні розгалуженої мережі стаціонарних пунктів збору молока у населення, а також формуванні високоякісного транспортного і складського забезпечення потреб молочної промисловості. Проведення зазначених заходів повинно відбуватись в умовах поєднання інтересів крупних холдингів, зацікавлених у безперебійних поставках молочної сировини у прогнозованих обсягах, та протекціоністської політики з боку держави у контексті членства України в СОТ.

Література

1. *Державні санітарні правила для молокопереробних підприємств* ДСП 4.4.4 011-98.
2. *Лихолоб С.* Как с эмбарго молока... // Food & Drinks. – №4 – 5. – 2008. – С. 8 – 21.
3. *Попова О.* Млечный путь // Бизнес. – №11. – 12 марта 2007. – С. 128 – 133.
4. *Сливочник А., Татаренко Г.* Молочные берега // Бизнес. – №15. – 14 апреля 2008. – С. 141 – 143.

Надійшла до редколегії

Стаття рекомендована до друку

д.е.н., проф. А.О. Заїнчковським