



# Виробництво молока: хобі чи індустрія?



**Наприкінці лютого у Києві відбувся Другий всеукраїнський молочний конгрес під назвою «Закони молочного бізнесу. Перехід від хобі до індустріальної системи виробництва», організований консалтинговою компанією «Дикун Глобал Консалт», яка уже п'ять років працює на аграрному ринку України.**

Як зазначив директор цієї компанії Андрій ДИКУН, в роботі семінару взяли участь виробники молока з усіх областей України. «Середній розмір ферм учасників – від 400 голів дійного стада. Є «тисячники», є й «двотисячники». Ми зібрали передові підприємства України, робили все для того, аби забезпечити їх участь, адже на них рівняються інші, вони задають темп. Якщо минулого року, коли проводився перший Конгрес, наголос робився на інвестуванні в молочне скотарство, то цього разу мова йде більше про утримання тварин. Міжнародні фінансові організації навіть не зголосилися до участі в нашому заході, відверто кажуть, що зараз про якісь серйозні інвестиції не може бути мови – криза...»

Попри все, це часто вживане зараз слово якнайменше згадувалося учасниками Конгресу. Радше навпаки: весь його тон був оптимістичний, мова більше йшла про перспективи, про великий потенціал України стати світовим лідером у виробництві молока. Цікавим у цьому контексті був виступ гостя з Голландії Яна БАККЕРА, провідного консультанта в галузі молочного скотарства, який спробував порівняти

українських гравців молочного ринку з міжнародними, розповів про загальні тенденції світового ринку молока. А вони такі: попит на молочну продукцію зростає швидше, ніж саме виробництво; уряди в усьому світі відступають, виробники мають усе менший захист. Зростає змагання за використання землі. У Голландії, для прикладу, її намагаються відвойовувати у моря. Надалі буде зростати потреба у землі для виробництва кормів, а також у продуктах харчування. Характер споживання молочних продуктів у розвинутих країнах не змінюється, тоді як на Сході обсяг споживання швидко зростає, змінюється його структура. Виробники молочної продукції вже зараз орієнтуються на Азію, Африку, на країни, що розвиваються.

### Де наше місце?

Ян БАККЕР намагався спрогнозувати, яким гравцем на цьому світовому полі може бути Україна. «Головне, – сказав він, – не бійтеся великих гравців з розвинених країн». За даними, які навіть експерт, зараз Україна займає одинадцяте місце у світі за обсягами виробництва молока, двадцяте – за обсягами переробленого. П'ятдесят відсотків українського експорту – це російський ринок, але навряд чи доцільно орієнтуватися лише на нього.

Які переваги і недоліки молочного сектору України? Якщо говорити про недоліки, то Україна ще не може виробляти ті якісні продукти, попит на які зростає у світі, також у нас немає великих переробних підприємств, які б працювали на міжнародному ринку і були настільки потужними, щоб їх серйозно сприймали б гіганти галузі, які вже там утвердили свої позиції. Крім того, в Україні низька продуктивність праці при виробництві молока, дотепер не вирішені питання із власністю на землю, завеликі витрати на виробництво одного кілограму молока. Позитивні фактори: у нас є всі передумови для виробництва дешевого молока. У нас уже є великі сучасні ферми з низькою собівартістю молока, є земельні і трудові ресурси. Для поступу вперед потрібно звернути увагу на продуктивність праці на фермах.

Ян БАККЕР також зауважив, що українські виробники молока і переробники існують кожен сам по собі, не ведуть постійного діалогу, а для загальної користі їм потрібно об'єднатися.

Загалом, презентація Яна БАККЕРА була дуже позитивною і завершилася порадою українцям віддавати більше часу тому, щоб зробити свою країну та її молочний сектор конкурентоспроможними. Запам'ятається учасникам яскравий останній слайд – рудий кіт, який, дивлячись у дзеркало, бачить там лева – як побажання нашим молочникам бути більш оптимістичними та відважними у досягненні своїх амбітних цілей.



Пан БАККЕР люб'язно погодився відповісти на запитання МП:

**МП: У своїй презентації Ви відзначили, що Україна має надмірно велику кількість молокопереробних підприємств малої потужності. Відомо, що у Швеції, наприклад, всього 7 переробників. Мабуть, приблизно стільки ж у Вашій країні. Як Ви вважаєте, враховуючи розмір нашої країни, яка кількість молокопереробних підприємств була б оптимальною для України?**

**Ян БАККЕР:** Я вважаю, що більш важливим показником є розмір підприємств, а їх кількість хоч і важлива, але це не головне. В Голландії на ринку молокопереробки ми маємо 10 основних гравців. Враховуючи, що обсяг виробництва молока в Україні і Голландії приблизно однаковий, я б сказав, що приблизно таку ж кількість національних переробників можна було б мати і в Україні, тобто, до 10. При цьому залишається частина ринкового простору і для інших компаній. Думаю, що для розвитку галузі важливо залучити до роботи в країні великі зарубіжні компанії, «важковаговиків» молочного ринку, як це зробила, приміром, Росія. Треба зробити для них присутність тут привабливою.

**МП: Власне, кілька транснаціональних переробних компаній вже давно на нашому ринку, але, повертаючись до Вашої поради: що ж може привабити компанії світового масштабу в Україну?**

**Ян БАККЕР:** Хороше питання. Перш за все, я думаю, Україна повинна продемонструвати надійність стабільного постачання молока високої якості на переробні підприємства. Я думаю, це основне.

**МП: Що Ви можете сказати стосовно взаємовідносин «виробник-переробник», як виглядають ці відносини у Вашій країні?**

**Ян БАККЕР:** В Голландії немає такого великого протиріччя інтересів між виробниками і переробниками, як це є зараз в Україні. У нас давно створені всього кілька потужних переробних компаній, співвласниками яких є в тому числі і фермери. Тому частина прибутку, який одержують переробні компанії, повертається до ферм. У вас же виробники молока розрізнені і кожне господарство самостійно займається збутом молока, а переробні підприємства – приватні. Тому весь час виникають проблеми з ціною на молоко. Якби ваші фермери виступали одним фронтом, тобто, створили єдине агентство з продажу молока, яке б і займалося за їх дорученням продажем молока переробникам, то ситуація була б більш регульованою.

**МП: Дякую за інтерв'ю.**

### «Дайте корові поїсти!»

Не менш цікавими були виступи провідного консультанта в галузі молочного скотарства Ельмана ОРУДЖЕВА. Він присвятив їх двом темам – власне, веденню молочного бізнесу як такого, та управлінню на фермі: «Шість законів молочного бізнесу: годівля, утримання, відтворення, здоров'я, доїння та вирощування молодняку» та «Організація системи управління на фермі. Правильний підбір та мотивація працівників як запорука успіху».

Акцент виступів Ельмана ОРУДЖЕВА був на тих можливостях, які мають українські виробники молока для досягнення кращих світових результатів, і саме таку мету, зазначив експерт, і потрібно ставити. Головне – дивитися на виробництво молока як на прибутковий бізнес, поставити чіткі цілі, визначитися, яким саме шляхом розвиватися, за який час. І рухатися в цьому напрямку, а не постійно «вирішувати проблеми». І якнайменше ляяти державу, яка в цьому не допомагає.

Перш за все, на думку Ельмана ОРУДЖЕВА, потрібно чітко визначитися, яким є «молочний» проект, яким збираєшся займатися – соціальним, політичним, інноваційним чи бізнесовим. І якщо визначитися, що ваш проект – це саме бізнес, тобто високопродуктивне та рентабельне виробництво молока – то відповідно і підходити до нього: проаналізувати стан справ, рівень продуктивності праці, виробничих витрат, кваліфікації кадрів, професійно підійти до вибору технології та комплексу відповідних технічних засобів, і т.п. Тобто, підходити до розвитку виробництва комплексно, враховуючи всі фактори.

«Нам залишається шлях саме промислового виробництва молока, бо він – найпродуктивніший, а це передбачає спеціалізацію, концентрацію, інтенсифікацію. Максимальна віддача має бути від усіх: людей, тварин, техніки. І в Україні уже є хороший досвід в цьому плані, є європейські результати. Мова йде про «Українську молочну компанію».

З великим інтересом присутні слухали й другий виступ Ельмана ОРУДЖЕВА – про систему управління на сучасній фермі: як завдяки управлінню добитися підвищення ефективності, як правильно оцінити результати роботи працівників, якою має бути мотивація, як пов'язані між собою технологія, логістика і продуктивність. Існує багато складних моментів. При переході на нові технології діють зовсім інші критерії продуктивності праці. Тут теж потрібно керуватися нормативами, але у нас вони ще не вироблені. Для роботи в нових умовах нам бракує кадрів, управлінських – в тому числі. Експерт стверджує: якщо управлінська система побудована правильно, то вісімдесят відсотків працівників змінюються, стають відповідальнішими за результати своєї праці. Секрет успіху менеджера – у створенні умов для того, щоб людина могла реалізувати свої вміння.

### Чи потрібні нам мексиканці?

Своїми міркуваннями і досвідом поділився з присутніми директор уже неодноразово згадуваної «Української молочної компанії» Сергій БИКОВ.

«Ми – аграрна країна, яка має, з одного боку, ідеальні умови для розвитку молочної галузі, а з другого – переживає перманентну економічну нестабільність, що впливає як на виробництво,

так і на споживання молока. Крім нормальних хороших молочних продуктів, українці змушені купувати і низькоякісні, сфальсифіковані ... Дуже часто в умовах нестабільності молочний напрямок керівники розвивають як соціальний проект – для збереження робочих місць. В Україні ще є ферми, де продуктивність – півтори – дві тисячі кілограмів молока на корову. Соціальна ціль – теж благородна, але вона не сприяє розвитку галузі. Багато сільгоспідприємств уже почали рухатися в напрямку прогресу, але проблему я бачу у тому, що ці підприємства і далі залишаються багатопрофільними. Досягнути високих показників, я вважаю, можна лише у вузькоспеціалізованих підприємствах, коли всі зусилля зосереджені на виробництві одного продукту».

В Україні нині виробляється лише невелика частка якісного молока, й майже вся продукція з нього йде на експорт, тобто вона не потрапляє на наші прилавки. Постає питання: як організувати виробництво високоякісного молока? «Ми ще не можемо собі дозволити європейський фермерський шлях, який супроводжується виплатами високих дотацій, для нас, можна сказати, байкових. Немає великої перспективи у селянських господарств. Вихід тільки один – індустріальне виробництво з великим економічним ефектом і супроводжуючою системою управління якістю. Таким зразком сьогодні є індустріальне виробництво молока в США. Що ж потрібно для розвитку галузі? Проблема тут у великій капіталомісткості проектів, що зупиняє як іноземних, так і вітчизняних інвесторів. Також – в недосконалому законодавстві і деколи в незрозумілих діях влади. З кожним роком ризик залишити націю без високоякісного молока зростає, а це – шлях виродження». Водночас, як зазначив Сергій БИКОВ, дефіцит високоякісного молока якраз і відкриває перспективи для ведення молочного бізнесу. Як наслідок вивчення і аналізу тенденцій розвитку виробництва молока й виникла ідея створення Української молочної компанії. Це – вузькоспеціалізоване високотехнологічне підприємство з виробництва молока зі статусом плеємного репродуктора. За два роки вдалося побудувати ферми на 14 тисяч голів. Загальна сума інвестицій – до півмільярда гривень. Середній надій від первістки за 305 днів лактації – 8200 кілограмів. Після виходу на проектну потужність



компанія планує вийти на 10 тисяч кілограмів. Сьогодні одна ферма уже продає 50 тонн молока ґатунку «екстра». Воно йде на дитяче харчування та виробництво сирів вищої якості.

Компанія набула цінного досвіду в спорудженні молочних ферм. У виробництві молока застосовуються найпередовіші технології. Цифри показують, що економічний ефект від реалізації цього проекту не поступається показникам США та Європи.

Сергій БИКОВ також відмітив українських підприємців – ентузіастів молочної справи – і високий професійний потенціал наших робітників. Коли в його компанії закуповували найсучаснішу техніку, навіть не стояло питання, чи буде кому на ній працювати. І розповів курйозний випадок, який трапився з ним у США, коли йому, керівникові компанії, трапилося два місяці працювати там на одній з ферм. Він розповів, що буде в Україні велику ферму. Американський колега тут же почав бідкатися, що в українця буде проблема – возити через океан мексиканців, які працюватимуть на цій фермі (у США дев'яносто відсотків працівників доїльних залів – мексиканці, інші латиноамериканці)...

А ще керівник «Української молочної компанії» наголосив на ідеальних кліматичних умовах України для створення потужної молочної галузі. «Нема причин, щоб Україна не стала світовим лідером з виробництва молока. Хіба – відсутність державних програм підтримки молочної галузі і створення хорошого інвестиційного клімату. Сьогодні складний період, але, незважаючи на це, ми все одно з оптимізмом дивимось в майбутнє».

Такого оптимізму не було у виступі члена правління з корпоративного бізнесу АТ «Бізнес Банк» Олексія ВОЛЧКОВА. Якщо коротко, то банкір повідомив, що цього року кредитний портфель усіх банків схудне на тридцять відсотків. Не видаватимуться нові кредити і тридцять відсотків компаній не зможуть продовжити свої кредитні лінії, але для присутніх це не було якоюсь несподіванкою.

### **Асоціація теж допоможе**

Вийти на світовий рівень виробництва молока українським виробникам має допомогти й недавно створена за сприяння консалтингової компанії «Дикун Глобал Консталт» Асоціація виробників молока. Наразі вона на-



лічує п'ятнадцять членів, але велике зацікавлення в такому об'єднанні відчувалося в усіх учасників Молочного конгресу, а це – представники понад двохсот сільгосппідприємств з різних куточків України.

Як зауважив Андрій ДИКУН, вивчалися аналоги подібних організацій у різних європейських країнах – це кооперативи, асоціації, об'єднання виробників молока. «За півроку діяльності ми уже маємо певні результати, причому з малими інвестиціями. В усіх наших господарств є спільна проблема – годівля. Ми допомогли правильно підібрати раціони і вже вийшли на результат шість тисяч. Усі наші члени повинні підійти до цієї межі, а тоді вже рухатися далі – до восьми тисяч. Для цього підприємства уже повинні щось вкладати».

Зараз працюємо над створенням національного консультативного центру із забезпечення обміну між виробниками. Центр має допомогти господарствам вийти на продуктивність сім тисяч молока за рік – півтора. Цей етап розбитий на три кроки: комплексний аналіз господарства, технологічний супровід і постійне інформаційне забезпечення. Тут не йдеться про те, що господарство повинно вкласти сотні тисяч... З п'ятнадцяти господарств – членів Асоціації – такий комплексний аналіз був зроблений у дев'яти. Результати уже відчутні».

Й про це говорили представники господарств. Олег ШИШКУНОВ, керівник одного з господарств, що в Харківській області, завдяки Асоціації побував на стажуванні в Голландії, Канаді, постійно користується консультативними послугами. Спеціалісти зробили комп-

лексний аналіз господарства, дали відповідні рекомендації, і результат не забарився. Тут уже надоюють від корови 24 літри на добу. Зізнався: раніше й не здогадувався, що на перше місце слід поставити управління. Каже, що йому дуже допомагають лекції з психології управління.

«Ми їздили на навчання за кордон і ставили собі питання: чому вони можуть, а ми – ні? – ділитися своїми міркуваннями Валерій КОЛОША, ПСП «Пісківське», Чернігівщина. – Вирішили створити цей кооператив, бо бачили, які результати вони мають там. Наше господарство почастково стало переходити на безприв'язне утримання, побудували один доїльний зал, потім – другий... При переході на нову технологію, яка «прибрала» доярку – першу людину, яка слідкувала за тваринами, у нас виникло чимало проблем. Ось тут і скористались порадами колег. Зараз ми уже подолали рубіж шість тисяч. Після приїзду спеціалістів ми збільшили добові надої на один літр і зменшили час роботи залу на три години на добу. І взагалі, вони відкрили нам очі. Молоко лежить у нас під ногами, а ми дивились в іншу сторону. У кожному господарстві є свої проблеми, і кожен з ними борсається сам – на –сам, а в об'єднанні – велика сила». Стара, як світ, істина...

А провідною думкою Конгресу було те, що виробники молока і переробні підприємства повинні об'єднатися і працювати разом. Вони мають конкурувати з пивом та горілкою, а не одні з одними, бо й виробництво, і переробка – це одна індустрія.

**Надія ПАСТЕРНАК**