

**О.В. Ульяновченко, д-р екон. наук, професор**  
**член-кореспондент НААН України, завідувач кафедри виробничого**  
**менеджменту та агробізнесу**

**Харківський національний аграрний університет ім. В.В Докучаєва**

**Н.В. Прозорова, канд. екон. наук, с.н.с.**  
**Державна дослідна станція птахівництва НААН України**

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИРОБНИЦТВА М'ЯСА КУРЕЙ**

*У статті досліджено стрімкий розвиток виробництва продукції м'ясного птахівництва, який потребує ефективно організованої системи управління підприємством, здатної вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні чинники, швидко пристосовуватись до сформованих ринкових умов. Визначено особливості функціонування системи менеджменту в підприємствах з виробництва м'яса курей. Основною особливістю функціонування яких є впровадження менеджменту якості та безпеки. Оскільки дотримання високих стандартів якості не можливо без використання та впровадження у виробництво продукції м'ясного птахівництва таких двох систем менеджменту як: менеджмент якості та менеджмент безпеки харчової продукції. Така організація системи менеджменту забезпечить конкурентні переваги підприємствам з виробництва м'яса курей в сучасних ринкових умовах.*

**Ключові слова:** системи менеджменту, підприємство з виробництва м'яса курей, функціонування, ринкові умови.

**Постановка проблеми.** Птахівницька галузь України відносно інших тваринницьких галузей, має ряд особливостей, які мають великий вплив на функціонування систем менеджменту при виробництві продукції птахівництва. На відміну від більшості зарубіжних виробництв, на яких вирощування птиці зосереджено на великій кількості невеликих ферм, а забій птиці здійснюється на великих підприємствах, у вітчизняній практиці, забій птиці та виробництво продукції птахівництва зосереджені в єдиних ланках – на підприємствах з виробництва продукції птахівництва. В останні роки простежується тенденція до збільшення темпів концентрації в м'ясній підгалузі птахівництва та її потужностей виробництва. Так, стрімкий розвиток виробництва потребує ефективно

організованої системи управління підприємством з виробництва м'яса курей, здатної вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні чинники, швидко пристосовуватись до сформованих ринкових умов для ефективного функціонування та розвитку виробничо-господарської діяльності підприємств з виробництва м'яса курей, забезпечить їх конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питання ефективності управління підприємств з виробництва м'яса курей присвячені праці Б. Мельника, М. Сахацького, І. Свиноуса, В. Топіхи, Ф.О. Ярошенка, І.Ф. Ясіновської, П. Хейне, Й. Шумпетера та інших авторів [1-5]. Відзначаючи значимість наукових досліджень авторів, слід зазначити, що недостатньо дослідженими залишаються специфічні для виробництва м'ясного птахівництва особливості формування системи управління.

**Формулювання цілей статті.** Обґрунтування основних підходів до особливостей ефективного функціонування системи управління на підприємствах з виробництва м'яса курей.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** В 2015 Україна зберегла обсяги виробництва м'яса птиці згідно аналітичних матеріалів, Асоціації птахівників України. За даними профільного об'єднання, за 10 місяців 2015 в Україні виробили 1,044 млн т м'яса птиці. Це всього на 8 тис. т менше, ніж за аналогічний період 2014. Зменшення відбулось за рахунок господарств населення. При цьому на підприємствах виробництво залишилось на рівні минулого року (890,8 тис. тонн, +2,9 тис. тонн). Виробництво м'яса бройлерів за 10 місяців склало 828 тис. т, що на 21,8 тис. т більше, ніж за аналогічний період 2014. За попередніми оцінками, всього в 2015 в Україні виробили 1,145 млн т м'яса птиці, що на 23 тис. т менше, ніж у 2014. При цьому виробництво м'яса бройлерів на підприємствах зросло на 3 %, до 960 тис. т [2].

У сучасних умовах проблема ефективного управління виробництвом є особливо актуальною для вітчизняних підприємств з виробництва м'яса курей. Основними цілями системи менеджменту підприємств з виробництва м'яса курей в ринкових умовах є максимізація прибутку, зростання конкурентоспроможності продукції та послуг, завойовування нових сегментів ринку збуту, гідна оплата праці персоналу та задоволення його соціальних потреб. Забезпечення раціональних схем управління дозволить підвищити ефективність здійснення операційної діяльності в умовах невизначеності та непередбачуваності зовнішнього середовища. [1]. Одним із прикладів ефективної системи менеджменту є лідер українського ринку м'яса птиці – ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

(бренд «Наша ряба»), який охоплює більше 50% українського ринку промислового виробництва курятини. 100% курятини виробляється і переробляється на його підприємствах [3]. Сегмент птахівництва включає 4 бройлерні птахофабрики і 2 птахофабрики з розведення батьківського поголів'я та виробництва інкубаційного яйця. Також він є одним з кращих прикладів ефективної системи управління з використанням логістичного підходу. П'ятнадцять розподільчих центрів компанії та власний парк вантажівок-рефрижераторів дозволяють доставляти споживачам охолоджену й заморожену продукцію у як найкоротші терміни. Вертикальна інтеграція бізнесу гарантує МХП стабільно високі стандарти якості, а також контроль над собівартістю фінальної продукції завдяки великим масштабам виробництва, що особливо важливо в сучасних умовах [3]. Організаційна структура МХП наведено на рис. 1.

Але дотримання високих стандартів якості неможливо без використання та впровадження у виробництво продукції м'ясного птахівництва таких двох систем менеджменту, як менеджмент якості та менеджмент безпеки харчової продукції.

В теперішній час впровадження систем менеджменту якості у птахівництві є основою, що дозволяє створити ряд конкурентних переваг, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. М'ясне птахівництво як одна з провідних галузей сільського господарства не може нехтувати вимогами ринку. Сучасні птахівничі підприємства вже успішно використовують інтегровані системи менеджменту якості і займаються їх постійним удосконаленням.

Сільськогосподарські підприємства стикаються з великою кількістю труднощів, скороченням виробничих потужностей, перебоями з поставками і закупівлями сировини, недоліками в законодавчій базі, проблемами у фінансовій сфері, але при вирішенні цих проблем, забувають про контроль якості своєї продукції, що не тільки може погіршити кризовий стан підприємства, але і привести до банкрутства [4].

М'ясне птахівництво одна з складових сільського господарства, яка займає провідне місце в експорті продукції. Більшість продукції галузі птахівництва постачається на зовнішній ринок, оцінюється і купується закордонними споживачами, що вимагає відповідності не тільки сучасним стандартам, а й світовим. З урахуванням вступу України до Світової організації торгівлі і майбутньої інтеграції до Європейського Союзу постає необхідність приведення всіх українських нормативних документів, особливо, національних стандартів України до встановлених вимог європейського законодавства, що забезпечить уникнення розбіжностей при оцінці м'яса птиці у випадку його експорту до країн ЄС.

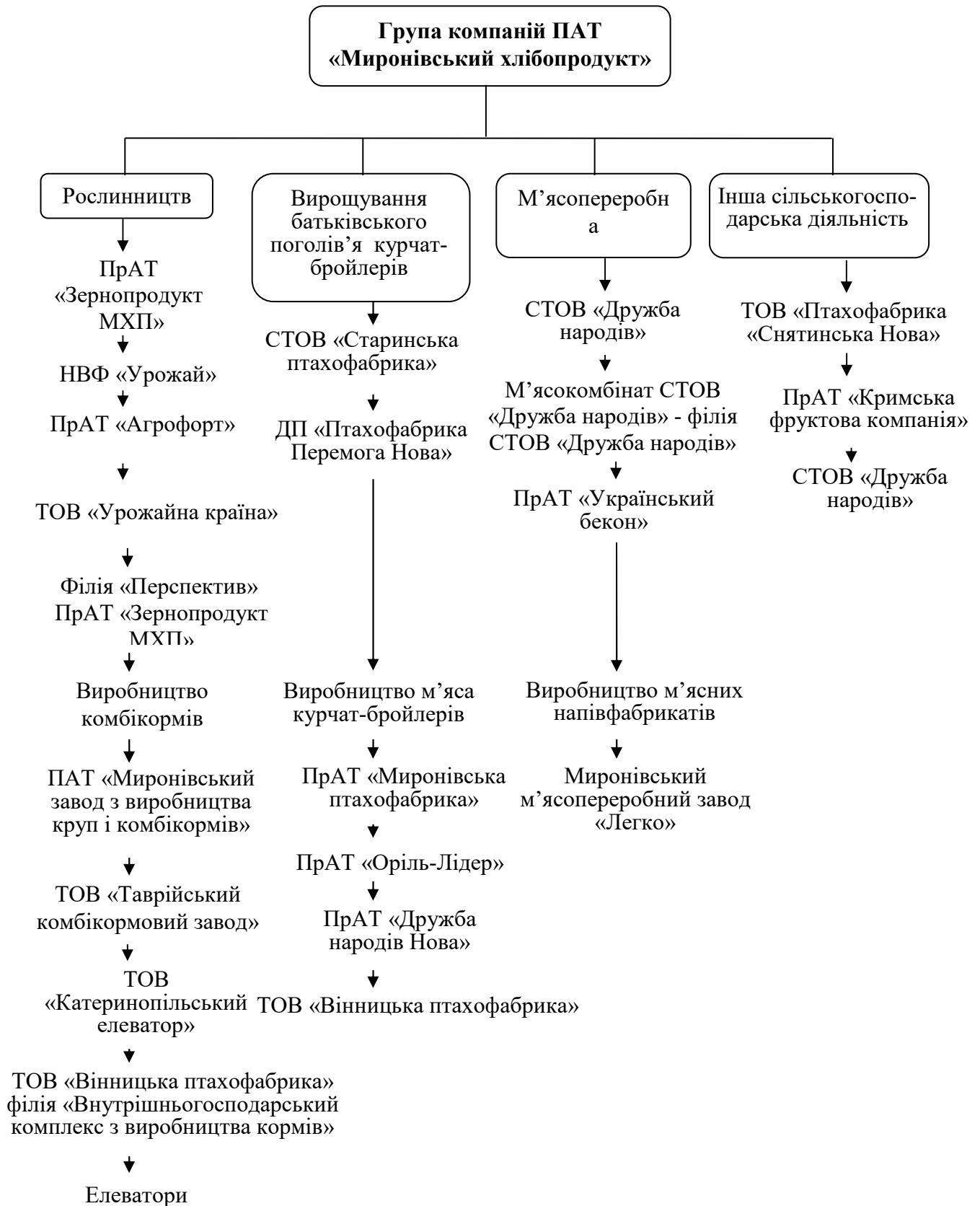


Рис. 1. Організаційна структура ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Джерело: за джерелом [3]

Розроблений фахівцями з Інституту птахівництва стандарт на м'ясо птиці, зокрема тушки різних видів сільськогосподарської птиці, враховує вимоги таких документів:

- Постанова Комісії (ЕС) № 543/2008 від 16 червня 2008 р. яка змінює детальні правила застосування по-станови Ради ЕС № 1234/2007, що стосується маркетингових стандартів для м'яса птиці;
- Директива Ради (89/108/ЕС) від 21 грудня 1988 про зближення законів країн-членів стосовно швидкозамороженого продовольства для споживання людиною;
- Директива № 2000/13 від 20 березня 2000 р. про зближення законів країн-членів щодо маркування, представлення і реклами харчових продуктів;
- Директива Ради 89/395/ЕС від 14 червня 1989 року, яка вносить поправки до Директиви Ради 79/112/ЕС від 18 грудня 1978 року про зближення законів країн-членів щодо маркування, представлення і реклами харчових продуктів для кінцевого продажу споживачу.
- ЕС 76/211/ЕС Директива Ради про зближення законів держав-членів щодо внесення мір ваги або об'єму на пакування продуктів [5].

Управління якістю – одна з функцій управління підприємством, яка дозволяє реально забезпечувати високий рівень якості продукції і послуг за рахунок уважного і розумного управління виробництвом та наданням послуг. Система управління якістю організована відповідно до специфіки та завданнями конкретного підприємства. Стандарти ISO 9001 пропонують методика побудови такої системи, яка може бути офіційно сертифікована [6]. Створення ефективних систем менеджменту якості, орієнтованих на впровадження сучасних технологій і методів менеджменту є обов'язковою умовою сталого становища підприємств на ринку і участі у виконанні держзамовлення.

Система менеджменту якості призначена для вирішення наступних основних завдань [6]:

- формування політики підприємства і цілей в області якості, а також організаційної структури з урахуванням управління якістю;
- налаштування і фокусування всіх процесів (основних або виробничих, процесів адміністративного управління, забезпечення ресурсами, процеси контролю, поліпшення і т.д.), з метою результативного вирішення задач забезпечення і підвищення якості;
- розподілу функцій і відповідальності в галузі забезпечення якості між структурними підрозділами, а також посадовими особами;

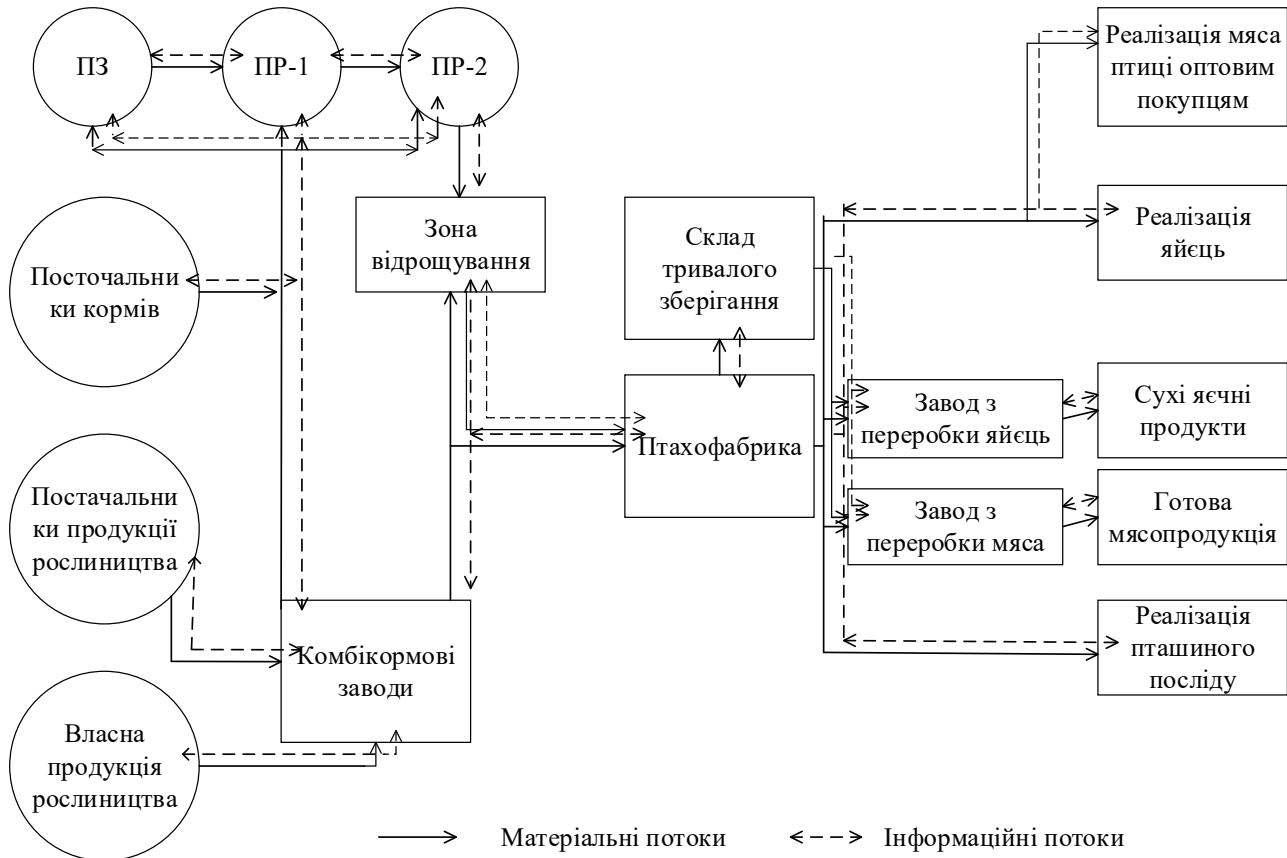
- процедура механізму забезпечення якості на рівні вимог державного замовника;
- реалізації цілей і завдань у сфері якості.

Враховуючи те, що під час виробництва м'яса курей беруть участь підприємства, що займаються виробництвом кормів, первинним виробництвом, безпосереднім виробництвом продукції м'яса курей, транспортуванням і зберіганням, а також субпідрядники, які здійснюють роздрібну торгівлю продукцією та обслуговування торгових точок. Потрібно використовувати систему менеджменту безпеки харчової продукції, що дозволяють забезпечити безпеку виробництва м'яса курей по всьому ланцюгу її створення, від постачальника сировини до кінцевого споживача, та включає в себе наступні загально визнані ключові елементи: інтерактивний обмін інформацією; системний менеджмент; програми попередніх обов'язкових заходів; принципи аналізу ризиків і критичні контрольні точки.

Здійснення обміну інформацією під час формування ланцюжка продукції, має велике значення під час ідентифікації та контролю небезпек, що впливають на безпеку продукції на всіх етапах її формування. Що можливо за рахунок обміну інформацією між підприємствами, що приймають участь на всіх етапах створення продукції. Обмін інформацією між споживачами і постачальниками визначає потреби споживачів і постачальників. Визнання ролі і положення підприємства в ланцюзі створення продукції м'яса птиці істотно впливає на забезпечення ефективного обміну інформацією на всіх етапах ланцюга з метою постачання безпечної кінцевої харчової продукції споживачеві. Приклади каналів обміну інформацією та матеріальними потоками між зацікавленими сторонами в ланцюзі створення продукції м'яса птиці представлені на рис. 2.

Найбільш ефективними системами забезпечення безпеки виробництва продукції м'яса курей є ті, які розробляються, застосовуються і актуалізуються в рамках структурованої системи менеджменту, а потім інтегруються в загальну управлінську діяльність підприємства. Що забезпечує максимальний ефект для підприємства та зацікавлених сторін [6]. Менеджмент якості взаємопов'язаний з системою забезпечення безпеки, та приведений у відповідність з ISO 9001, що дає змогу підвищити сумісність обох стандартів. Реалізація плану побудови системи менеджменту є одним з найважливіших етапів функціонування систем підприємствах з виробництва м'яса курей. При цьому повинен бути реалізований ряд специфічних вимог який відповідає стандарту ISO 9001

та неухильне поліпшення ефективності системи менеджменту безпеки харчової продукції за рахунок застосування якісного обмін інформацією, аналіз з боку керівництва, оцінці результатів окремих підрозділів, аналіз результатів діяльності верифікації, варіацію заходів з управління і коригувальних дій, а також актуалізацію системи менеджменту безпеки.



**Рис. 2. Логістична система підприємства з виробництва продукції птахівництва**

Джерело: сформовано авторами

**Висновки.** Основною особливістю функціонування систем менеджменту в підприємствах з виробництва м'яса курей є впровадження менеджменту якості та безпеки. Впровадження такої системи дозволить підприємству поліпшити якість продукції або послуг і знизити витрати на забезпечення якості, дозволить розглядати систему менеджменту якості як взаємопов'язаний процес, наближений до реальних умов вітчизняного ринку. Забезпечення ефективного використання запропонованої системи можливе з розробкою та впровадженням її у вигляді технології, що дозволить підтримати прийняття управлінських рішень. Перспективою

подальших досліджень у даному напрямку може бути розробка стандарту системи менеджменту якості та безпеки з урахуванням особливостей виробництва м'яса курей.

**Бібліографічний список:** 1. Мельник Б.А. Фінансове забезпечення приросту виробництва продукції птахівництва [Текст] / Б.А. Мельник // Вісн. аграр. науки Причорномор'я. – 2005. – № 3(31). – С. 17–23. 2. Agravery. У 2015 Україна зберегла обсяги виробництва м'яса птиці. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/u-2015-ukraine-zberegla-obsagi-virobnictva-masa-ptici-asociacia-ptahivnikiv-ukraini>. 3. Офіційний сайт МХП. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mhp.com.ua>. 4. Василевский М.Н. Основы менеджмента качества [Текст]: науч. пособие / М.Н. Василевский, М.А. Окландер. – К.: Наукова думка, 2000. – 400 с. 5. Мясо птицы (Тушки). Общие технические условия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://market.avianua.com/?p=1422>. 6. Система управления качеством ISO 9001. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://iso.kiev.ua/iso-9001/history-iso-9001-2.html>

**А.В. Ульяновко, Н.В. Прозорова. Особенности функционирования систем менеджмента в предприятиях по производству мяса кур.** В статье определены быстрые темпы развития производства продукции мясного птицеводства, требующие эффективной организованной системы управления предприятием, способной своевременно реагировать на внешние и внутренние факторы, быстро приспосабливаться к сложившимся рыночным условиям. Исследованы особенности функционирования системы менеджмента на предприятиях по производству мяса кур. Основной особенностью функционирования которых является внедрение менеджмента качества и безопасности. Поскольку соблюдение высоких стандартов качества невозможно без использования и внедрения в производство продукции мясного птицеводства таких двух систем менеджмента как: менеджмент качества и менеджмент безопасности пищевой продукции. Такая организация системы менеджмента обеспечит конкурентные преимущества предприятиям по производству мяса кур в современных рыночных условиях.

**Ключевые слова:** системы менеджмента, предприятие по производству мяса кур, функционирования, рыночные условия.



**A.V. Ulyanchenko, N.V. Prozorova. Features of the functioning management systems in the enterprise for the production of meat chickens.**

Determined in the article rapid pace of development of production meat of poultry products requiring efficient organized business management system that can promptly respond to external and internal factors, quickly adapt to prevailing market conditions. In modern conditions, the problem of efficient production management is especially important for domestic companies chicken meat production. The main objectives of the system of enterprises management for the production of chicken meat in the market environment is to maximize profits, increase the competitiveness of products and services, the conquest of new markets segments, worthy wages of staff and the satisfaction of his social needs. Ensuring good management schemes will improve the efficiency of its operational activities in the face of uncertainty and unpredictability of the environment. The features of the functioning of the management system for chicken meat production plants. The main feature of the functioning of which is the implementation of quality and safety management. Since the observance of high standards of quality is impossible without the use and introduction of meat poultry products such as the two management systems: quality management and food safety management. At present implementation of quality management systems in production is the foundation that allows creating a number of competitive advantages in both domestic and foreign market. Meat poultry farming as one of the leading sectors of agriculture cannot ignore the demands of the market. There are already successfully using the integrated quality management system and engaged in continuous improvement in the modern poultry enterprises. In addition, with the release of Ukraine to foreign markets it is necessary to bring the Ukrainian normative documents, in particular national standards of Ukraine to the requirements of European legislation in order to avoid differences in the evaluation of poultry meat in the case of its exports to the EU. Such an organization management system provides a competitive advantage to enterprises for the production of chicken meat in today's market conditions.

**Keywords:** management system, the company producing chickens meat, functioning, market conditions.

*Стаття надійшла до редакції 22.12.2015 р.*