



УДК 005.6:631.11](477)(045)

Буряк Р.І.,

докт. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі  
Національного університету біоресурсів і природокористування України

### *Формування організаційно-економічного механізму підвищення рівня якості діяльності підприємств аграрного сектору*

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні та практичні засади формування організаційно-економічного механізму підвищення рівня якості діяльності підприємств аграрного сектору. Визначено економічну сутність поняття «якість діяльності (функціонування) підприємства аграрного сектору», розроблено концепцію управління якістю діяльності підприємств аграрного сектору та визначено етапи її формування і реалізації. Визначено послідовність етапів формування системи менеджменту якості діяльності підприємств аграрного сектору. Здійснено кластерний аналіз результатів експертної оцінки 23 підприємств аграрного сектору за критерієм «Якість діяльності», що дозволило поділити досліджувані підприємства на три групи – з низьким рівнем якості діяльності (кластер 3), середнім – кластер 1 та високим – кластер 2. Побудовано економіко-математичну модель формування системи ідентифікації досягнутого рівня якості діяльності підприємств аграрного сектору за допомогою дискримінантного аналізу з використанням результатів попередньо проведеної кластеризації. Здійснено ABC-аналіз діаграми Ісікави з метою визначення основних напрямків підвищення рівня якості діяльності досліджуваних підприємств аграрного сектору.

**Ключові слова:** *якість діяльності, організаційно-економічний механізм, концепція управління якістю діяльності, система менеджменту якості, кластерний аналіз, дискримінантний аналіз, діаграма Ісікави, ABC-аналіз, підприємства аграрного сектору.*

*Постановка проблеми.* Наразі, сертифіковані системи менеджменту якості мають біля 2500 українських підприємств, в тому числі близько 300 підприємств АПК (в основному: молокозаводи, хлібокомбінати, м'ясопереробні заводи) і лише 3 сільськогосподарських підприємства [2, с. 6-7]. Це є одним з суттєвих чинників того, що ринок країн ЄС для підприємств тваринницької галузі практично закритий. Такий стан речей є причиною низького рівня якості діяльності та послаблення конкурентних позицій українських підприємств аграрного сектору на внутрішньому ринку і ринках країн СНД та ЄС.

Отже, виникає нагальна потреба в розробці і запровадженні на підприємствах аграрного сектору систем менеджменту якості згідно міжнародного стандарту ISO 9001:2008, які могли б пройти міжнародну сертифікацію та формуванні на їх основі організаційно-економічного механізму підвищення рівня якості діяльності означених підприємств.

При цьому особлива роль має бути відведена якості діяльності підприємства аграрного сектору, що має безпосередній зв'язок із забезпеченням належного функціонування підприємства.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Загальні основи концепції та теорії менеджменту якості розкрито у працях відомих іноземних вчених: Е. Демінга, Д. Джурана, К. Ісікави, Й. Кондо, Т. Конті, Ф. Кросбі, Г. Тагучі, А. Фейгенбаума, Д. Харрінгтона, Ю.П. Адлера, О. В. Глічева, В. В. Єфімова, С. Д. Ільєнкової, О. М. Карпенко, М. Г. Круглова, В. А. Лапідуса, І.І. Мазура, В. Ю. Огвоздіна, В. В. Окрепілова та багатьох інших.

У розвитку прикладних концепцій менеджменту якості, системного управління якістю діяльності підприємств аграрного сектору свій внесок зробили: І. Г. Венецький, В.П. Галушко, О.Д. Гудзинський, С.І. Дем'яненко, А.М. Должанський [1], Т.Г. Дудар, Й.С. Завадський, П.Я. Калита, В. І. Кривошочков, Д.Ф. Крисанов [2], Д. Г. Легеза, В.О. Мозолюк, О. І. Момот [3], В.К. Терещенко, С. К. Фомічов, І. І. Чайка, М.І. Шаповал та інші науковці.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, у яких досліджується проблематика менеджменту якості, положення теоретико-методологічного забезпечення та вирішення практичних завдань щодо обґрунтування і впровадження організаційно-економіч-



ного механізму підвищення рівня якості діяльності підприємств аграрного сектору залишаються недостатньо дослідженими.

*Метою дослідження* є розроблення теоретико-методологічних та практичних засад формування організаційно-економічного механізму підвищення рівня якості діяльності підприємств аграрного сектору.

*Виклад основного матеріалу.* Економічну сутність поняття «якість діяльності» пропонуємо розглядати з позицій досягнення і підвищення результативності та ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з цих позицій, *якість діяльності (функціонування) підприємства аграрного сектору* – це здатність підприємства задовольняти потреби зацікавлених сторін (персоналу, споживачів, посередників, постачальників та суспільства) та забезпечувати результативність процесів діяльності (технологічних, виробничих, управлінських процесів, маркетингового менеджменту та процесів закупівлі і реалізації). Даний показник визначається за 1000-бальною шкалою, де 1000 балів відповідає ідеалу.

З метою підвищення рівня якості діяльності підприємств аграрного сектору доцільно розробити організаційно-економічний механізм. Проаналізуємо його концептуальні засади.

*Концепція управління якістю діяльності підприємств аграрного сектору* – це система уявлень про стратегічні цілі і пріоритети розвитку цих підприємств у сфері управління якістю, найважливіші напрямки і засоби реалізації зазначених цілей (рис. 1).



Рис. 1. Схема формування деталізованих цілей управління якістю діяльності підприємств аграрного сектору

*Джерело:* розроблено автором

Блок-схема формування концепції управління якістю діяльності підприємства аграрного сектору наведена на рис. 2.

Основні складові концепції в обов'язковому порядку повинні містити проекти, що конкретизують стратегічні програми, представлені кількісними вимірами й чіткими часовими межами.

У даному дослідженні управління якістю діяльності підприємства аграрного сектору пропонується здійснювати з позицій визначень міжнародного стандарту ISO 9004:2009 «Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach» («Управління з метою досягнення стійкого успіху організації – Підхід з позицій менеджменту якості»). У цьому контексті сталий розвиток підприємства припускає забезпечення задоволеності вимог і очікувань споживачів та інших зацікавлених сторін на довгостроковій і збалансованій основі. У зв'язку з цим методологія формування сталого розвитку підприємства аграрного сектору припускає створення та забезпечення належного функціонування системи менеджменту якості.

Міжнародний стандарт ISO 9004:2009 пропонує керівництво для підтримки стійкого успіху підприємства з позицій менеджменту якості. Стійкий успіх організації забезпечується її здатністю задовольняти потреби і очікування споживачів та інших зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі й з дотриманням відповідного балансу. Стійкий успіх може бути досягнутий за допомогою результативного управління якістю діяльності підприємства аграрного сектору, через розуміння середовища, у якому воно діє, навчання персоналу й відповідне застосування удосконалень, або інновацій, або того й іншого одночасно.



*Рис. 2. Загальна блок-схема розробки концепції управління якістю діяльності підприємства аграрного сектору*

*Джерело:* розроблено автором

Даний міжнародний стандарт припускає самооцінку як важливий інструмент для визначення рівня зрілості підприємства, що включає в себе оцінку лідерства, стратегії, системи менеджменту, ресурсів і процесів, для визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей для поліпшення, або інновацій, або того й іншого одночасно [9].

До переліку основних пріоритетних напрямків, які повинні слугувати фундаментальною основою при розробці концепції управління якістю діяльності підприємств аграрного сектору необхідно включати: розвиток земельних відносин і відносин власності; подальшу реорганізацію й реструктуризацію сільськогосподарських підприємств; розвиток процесів підготовки й підвищення кваліфікації керівних кадрів, удосконалення контролю й ротации кадрів; розвиток кооперації, інтеграції й інших форм господарювання; поліпшення економічних відносин та інвестиційної політики.

Четвертий етап блок-схеми розробки концепції управління якістю діяльності підприємств аграрного сектору (рис. 3) складається з семи етапів, що дозволить підвищити адаптивність управлінських рішень в області менеджменту якості діяльності. Розглянемо кожен з етапів побудови даної моделі (рис. 3).

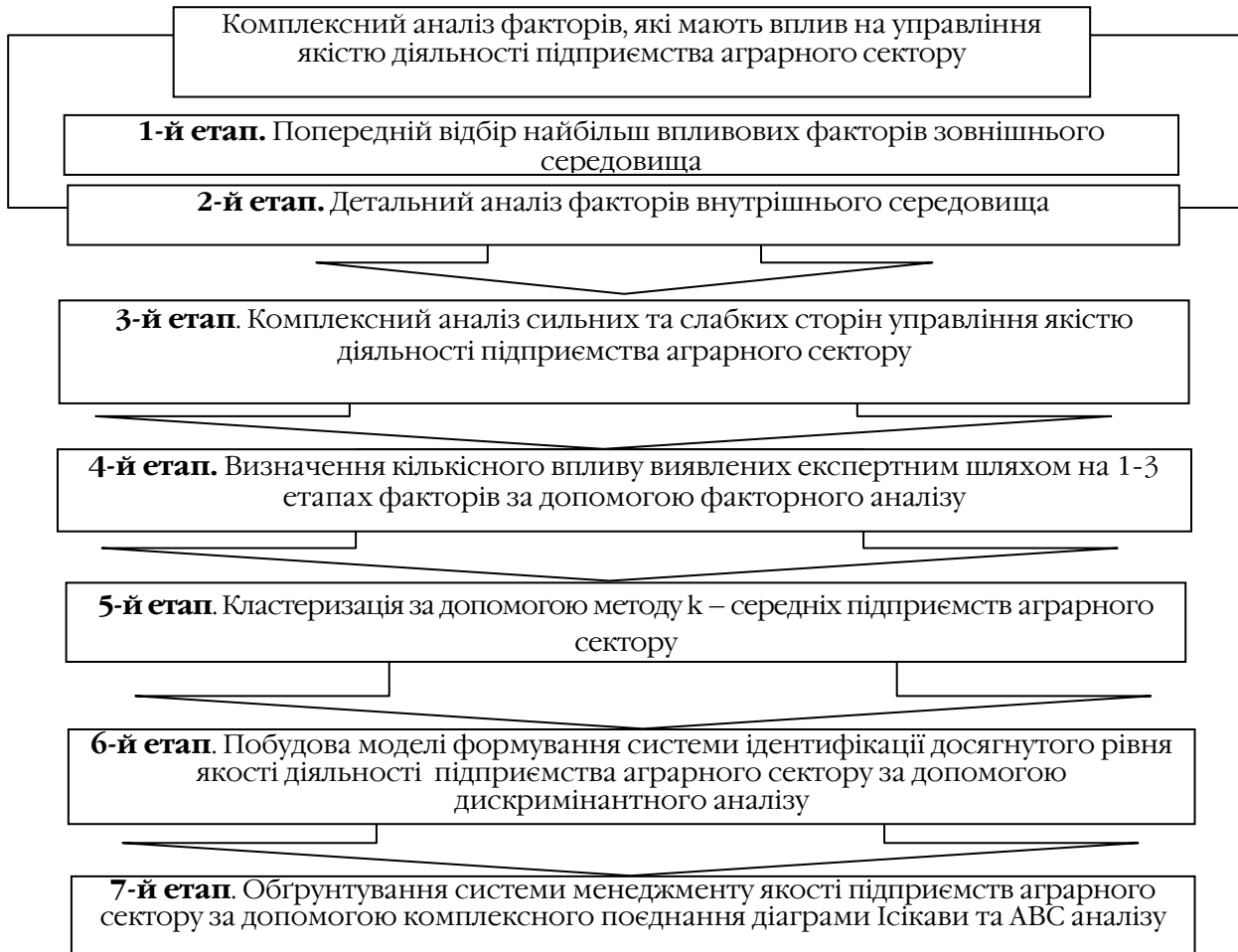


Рис. 3. Послідовність етапів формування системи менеджменту якості діяльності підприємств аграрного сектору

Джерело: розроблено автором

Етап 1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На даному етапі з метою виявлення найбільш значимих і визначення варіативності обраних факторів проводиться попередній аналіз всієї сукупності показників, які мають вплив на якість діяльності підприємства аграрного сектору. Для цього обирається система показників, які можуть комплексно характеризувати систему менеджменту якості підприємства.

Етап 2. Аналіз факторів, які впливають на досягнутий рівень якості діяльності.

Етап 3. Обґрунтування факторів, які справляють вплив на якість діяльності підприємства аграрного сектору. На даному етапі аналізуються й прогнозуються фактори зовнішнього й внутрішнього середовища організації, які визначають вибір системи менеджменту якості підприємства аграрного сектору. Проводиться комплексний аналіз шляхом співставлення виявлених на першому і другому етапах факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. У результаті будується профільна матриця сильних та слабких сторін управління якістю діяльності підприємства аграрного сектору.

Етап 4. Після проведеної на 1-3 етапах комплексної експертизи здійснюється кількісне вимірювання впливу факторів на управління якістю діяльності підприємства аграрного сектору.

Етап 5. На п'ятому етапі проводиться кластеризація за допомогою методу k–середніх підприємств аграрного сектору на підставі виявлених на попередніх етапах показників якості діяльності.

Реалізація процесу кластеризації підприємства аграрного сектору за допомогою методу k–середніх кластерного аналізу зводиться до наступних етапів:

- спочатку обґрунтовується кількість кластерів, на які повинна бути розбита загальна сукупність первісних показників, робиться первісна розбивка підприємств на кластери і визначаються центри ваги отриманих кластерів;



- визначається склад кожного кластера;
- за необхідності змінюється кількість кластерів та робиться перерахунок і перерозподіл об'єктів по кластерам, здійснюється перерахунок центрів ваги кластерів.

За ознаками середніх значень, центрів ваги визначається розмір та склад отриманих кластерів, визначені результати відображаються у двох видах: у вигляді графіку і в таблицях. Графік представляє собою сукупність кривих отриманих кластерів, де по осі ОХ – аналізовані показники, по осі ОУ – середні значення кожного отриманого кластеру.

У таблицях відображується інформація про склад кожного кластера: найменування об'єктів (підприємств), які потрапили до кластеру, а також середні значення економічних показників кластеру. Середні значення отриманих кластерів представлені на рис. 4.

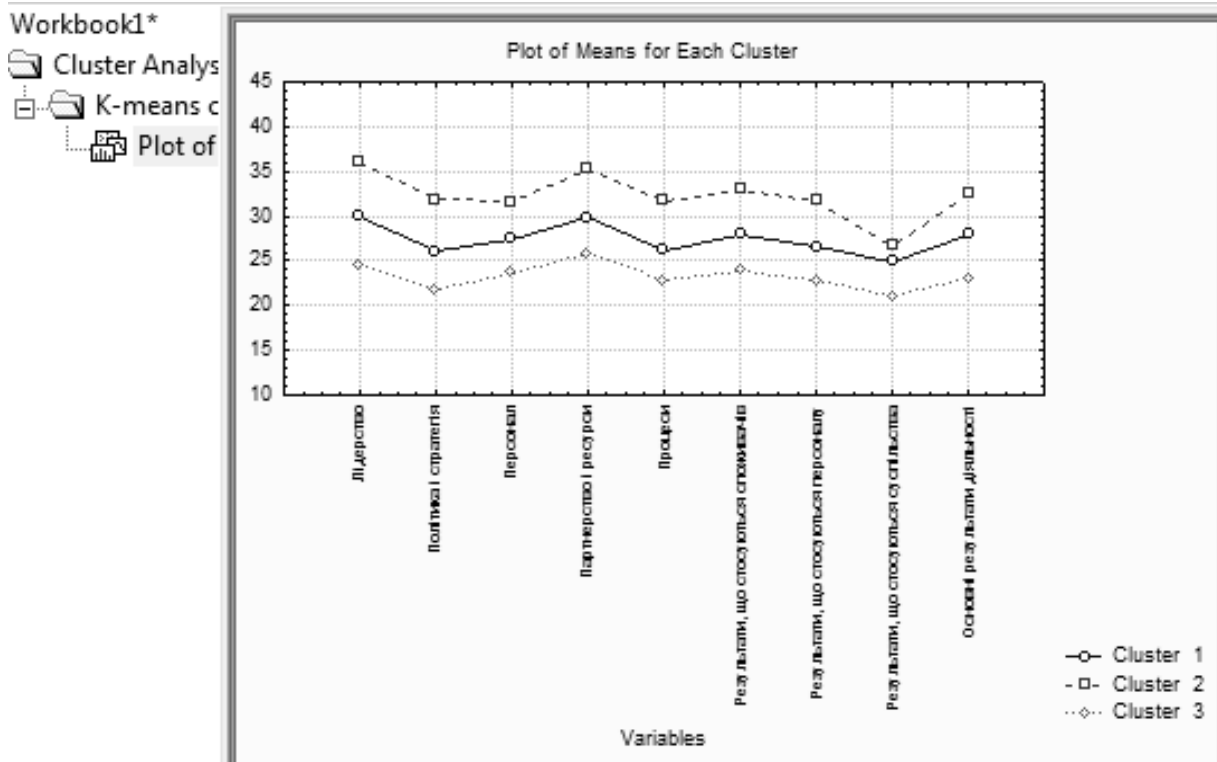


Рис. 4. Результати кластеризації підприємств аграрного сектору за критерієм «Якість діяльності»

Джерело: розраховано автором

Для діагностики якості діяльності підприємств аграрного сектору економіки України застосуємо методологію Моделі досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM). Результати експертної оцінки якості діяльності досліджуваних підприємств, на основі яких було проведено кластерний аналіз, наведені у табл. 1.

Згідно з результатами кластеризації за критерієм «Якість діяльності» всі досліджувані підприємства поділяються на три групи – з низьким рівнем якості діяльності (кластер 3 – вісім підприємств (П5, П6, П7, П9, П11, П12, П14, П20)), середнім – кластер 1 (сім підприємств – П1, П2, П3, П10, П16, П18, П19) та високим – кластер 2 (вісім підприємств – П4, П8, П13, П15, П17, П21, П22, П23) (рис. 4, табл. 1).

Кількість і склад об'єктів (аналізованих підприємств), отриманих у результаті проведеної кластеризації, наведені на рис. 5–7 та у табл. 2.



Таблиця 1

## Результати експертної оцінки якості діяльності підприємств аграрного сектору

Назва підприємства	№ з.п.	Показники									
		Лідерство	Політика і стратегія	Персонал	Партнерство і ресурси	Процеси	Результати, що стосуються споживачів	Результати, що стосуються персоналу	Результати, що стосуються суспільства	Основні результати діяльності	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
ТзОВ «П'ятидні»	П1	31,3	28,8	27,7	33	27,3	30,8	25	24,2	30	
СВК «Андріївський»	П2	30,7	25,4	27,3	30	26,7	25	26,3	23,8	28,3	
СТОВ «Каленицьке»	П3	27,7	25,4	26,3	27,3	26	27,5	25,8	24,6	26,7	
ПП «Росава-Агро»	П4	39	34,2	31,3	35,3	32,7	34,6	33,8	31,7	33,3	
СТОВ «Горолапівське»	П5	24	20,4	24,7	23,7	23,3	23,8	24,6	24,2	20	
СТОВ «Україна»	П6	22,3	20,8	22	25,3	22,7	24,6	22,5	21,3	23,3	
ПрАТ «Агросвіт»	П7	27,7	25	24,7	29,3	23,3	24,6	24,2	20	25,8	
ПП «СТ-Агро»	П8	38,0	32,1	27,7	34,0	26,7	28,8	27,1	23,3	34,2	
ТОВ «Новолехнівське»	П9	23,7	20,8	21,3	26	25,3	24,6	21,7	18,8	22,5	
ТОВ МТС «Лохвиця цукросервіс»	П10	28,7	25,8	27,7	29,7	26	27,5	27,1	23,3	26,7	
ПСП «Вігунь»	П11	25	21,7	24	26,7	22,3	24,2	23,3	22,5	25,8	
СВК агрофірма «Перемога»	П12	22,3	20	23	23,3	21	22,9	21,7	20,8	17,5	
СТОВ-агрофірма «Маяк»	П13	34,3	29,2	33,3	34,7	30,7	32,5	34,2	27,1	30,8	
ДП «Агрофірма «Шахтар»	П14	27,7	25,4	23,7	28,7	25,7	23,3	24,2	22,1	25	
СТОВ «Старосолотвинська птахофабрика»	П15	32,7	29,6	29	30,7	28,3	32,1	30,8	26,7	31,7	
СТК «Решнівецький»	П16	29	25,8	26,7	28,7	26	27,5	26,3	24,6	27,5	
ТОВ «Комплекс Агромарс»	П17	39,3	35,8	34	41	36,3	33,8	32,9	23,8	35	
СТОВ «Поділля»	П18	29,7	25,4	27,3	29	24	27,9	26,7	25,8	27,5	
ПСП «Конельські Хутори»	П19	32,3	26,3	29,3	31	27,3	29,2	28,8	27,9	29,2	
ТОВ «Зелена брама»	П20	23	20	25,3	23,7	18,3	23,3	23,8	18,8	24,2	
ПАТ «Канівський маслозавод»	П21	36,7	30,8	33	35,3	34	33,3	32,1	26,3	32,5	
ПрАТ «Кама»	П22	38	32,9	32	36,3	33,7	33,8	31,3	27,5	33,3	
ПАТ „Бобровицький молокозавод“	П23	30	30,8	32	34	31	35,4	31,3	27,5	29,2	

Джерело: розроблено автором



кbook7\*

Cluster Analysis (Spreadsheet1.sta)

K-means clustering results dialog

- Members of Cluster Number 1
- Members of Cluster Number 2**
- Members of Cluster Number 3

Members of Cluster Number 2 (Spreadsheet1.sta) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 8 cases	
	Distance
П4	2,302866
П8	3,321960
П13	1,642956
П15	2,516970
П17	3,418475
П21	1,061380
П22	1,180690
П23	2,489394

Рис. 5. Зміст кластеру 2 «Високий рівень якості діяльності»

Джерело: розраховано автором

кbook7\*

Cluster Analysis (Spreadsheet1.sta)

K-means clustering results dialog

- Members of Cluster Number 1**
- Members of Cluster Number 2
- Members of Cluster Number 3

Members of Cluster Number 1 (Spreadsheet1.sta) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 7 cases	
	Distance
П1	1,984700
П2	1,094115
П3	1,333706
П10	0,841150
П16	0,610030
П18	0,874294
П19	1,785775

Рис. 6. Зміст кластеру 1 «Середній рівень якості діяльності»

Джерело: розраховано автором

кbook7\*

Cluster Analysis (Spreadsheet1.sta)

K-means clustering results dialog

- Members of Cluster Number 1
- Members of Cluster Number 2
- Members of Cluster Number 3**

Members of Cluster Number 3 (Spreadsheet1.sta) and Distances from Respective Cluster Center Cluster contains 8 cases	
	Distance
П5	1,829494
П6	1,006282
П7	2,379798
П9	1,512850
П11	1,135094
П12	2,358105
П14	2,306656
П20	2,111830

Рис. 7. Зміст кластеру 3 «Низький рівень якості діяльності»

Джерело: розраховано автором



6-й етап. Побудова моделі формування системи ідентифікації досягнутого рівня якості діяльності підприємств аграрного сектору виконується за допомогою дискримінантного аналізу з використанням результатів попередньо проведеної кластеризації. Відповідно до цього кожному об'єкту (підприємству) присвоюється найменування того кластеру до якого він потрапив при попередній кластеризації.

Наприклад, підприємства № 1, 2, 3, 10, 16, 18, 19 відносяться до кластеру 1, підприємства 4, 8, 13, 15, 17, 21, 22, 23 – до кластеру 2 і т.д. Дискримінантний аналіз здійснювався за допомогою пакету «STATISTIKA 6», інструментарій якого дозволяє розпізнавати нові об'єкти і відносити їх за визнаними найбільш впливовими факторами якості діяльності до існуючих кластерів. Це функція, яка описується рівнянням за формулою:

$$y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_mX_m \quad (1)$$

де  $X_1, \dots, X_m$  – показники результатів якості діяльності підприємств аграрного сектору.

Ідентифікація нового об'єкту відноситься до того кластеру для якого значення дискримінантної функції є максимальним ( $\max y_i$ ), де  $i$  – порядковий номер кластеру. Тобто, підприємство слід віднести до того кластеру, результат розрахунку цільової функції якого за визначеними показниками якості діяльності підприємств аграрного сектору є максимальним. Три рівняння відповідають трьом кластерам.

Таблиця 2

**Об'єкти (підприємства аграрного сектору), які входять до складу кластерів 1–3**

Найменування підприємства	Ум. позн.	Кількість підприємств	Кластер	Ідентифікація рівня якості діяльності	Опис кластеру
ТзОВ «П'ятидні»	П1	7	1	Середній	Існують певні недоліки в системі менеджменту, недостатній рівень мотивації персоналу
СВК «Андріївський»	П2				
СТОВ «Каленицьке»	П3				
ТОВ МТС «Лохвиця цукросервіс»	П10				
СГК «Решнівецький»	П16				
СТОВ «Поділля»	П18				
ПСП «Конельські Хутори»	П19				
ПП «Росава-Агро»	П4	8	2	Високий	Відповідальність керівництва за результати виробничо-господарської діяльності, високий рівень менеджменту, мотивації персоналу
ПП «СТ-Агро»	П8				
СТОВ-агрофірма «Маяк»	П13				
СТОВ «Старосолотвинська птахофабрика»	П15				
ТОВ «Комплекс Агромарс»	П17				
ПАТ «Канівський маслосирзавод»	П21				
ПРАТ «Кагма»	П22				
ПАТ «Бобровицький молокозавод»	П23				
СТОВ «Горопаївське»	П5	8	3	Низький	Існують суттєві недоліки в системі менеджменту, низький рівень мотивації персоналу
СТОВ «Україна»	П6				
ПРАТ «Агросвіт»	П7				
ТОВ «Новолехнівське»	П9				
ПСП «Бігунь»	П11				
СВК агрофірма «Перемога»	П12				
ДП «Агрофірма «Шахтар»	П14				
ТОВ «Зелена брама»	П20				

Джерело: розроблено автором

Результати дискримінантного аналізу відображені на рис. 8 та у табл. 3.





7-й етап. Обґрунтування системи менеджменту якості підприємств аграрного сектору за допомогою комплексного поєднання діаграми Ісікави та ABC аналізу.

Variable	Classification Functions; grouping: кластер (дискрим.анализ.ста)		
	G 1:1 p=,30435	G 2:2 p=,34783	G 3:3 p=,34783
Лідерство	5,035	8,118	3,711
Політика і стратегія	5,813	8,581	4,388
Персонал	4,712	3,829	3,827
Партнерство і ресурси	-9,754	-13,841	-6,938
Процеси	-1,358	-2,043	-1,274
Результати, що стосуються споживачів	12,195	17,137	9,845
Результати, що стосуються персоналу	6,975	11,205	5,764
Результати, що стосуються суспільства	-3,175	-7,061	-2,197
Основні результати діяльності	4,527	3,912	3,646
Constant	-340,647	-498,690	-237,435

Рис. 8. Результати дискримінантного аналізу якості діяльності досліджуваних підприємств аграрного сектору

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3

**Ідентифікація елементів системи менеджменту якості діяльності досліджуваних підприємств аграрного сектору**

Ідентифікація приналежності підприємства до певного рівня якості діяльності	Кількість підприємств	Кластер	Рівняння дискримінантного аналізу	Умовні позначки показників
Доцільно, якщо $Y_1 = \max\{Y_1, Y_2, Y_3\}$	7	1	$Y_1 = -340,647 + 5,035x_1 + 5,813x_2 + 4,712x_3 - 9,754x_4 - 1,358x_5 + 12,195x_6 + 6,975x_7 - 3,175x_8 + 4,527x_9$	лідерство (x1); політика і стратегія (x2); персонал (x3); партнерство і ресурси (x4); процеси (x5); результати, що стосуються споживачів (x6); результати, що стосуються персоналу (x7); результати, що стосуються суспільства (x8); основні результати діяльності (x9)
Доцільно, якщо $Y_2 = \max\{Y_1, Y_2, Y_3\}$	8	2	$Y_2 = -498,69 + 8,118x_1 + 8,581x_2 + 3,829x_3 - 13,841x_4 - 2,043x_5 + 17,137x_6 + 11,205x_7 - 7,061x_8 + 3,912x_9$	
Доцільно, якщо $Y_3 = \max\{Y_1, Y_2, Y_3\}$	8	3	$Y_3 = -237,435 + 3,711x_1 + 4,388x_2 + 3,827x_3 - 6,938x_4 - 1,274x_5 + 9,845x_6 + 5,764x_7 - 2,197x_8 + 3,646x_9$	

Джерело: розраховано автором

Діаграма Ісікави – графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками (факторами) та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі [10].

Діаграма Ісікави використовується як аналітичний інструмент для перегляду дії можливих факторів та виокремлення найбільш важливих причин, вплив яких породжує конкретні наслідки та піддається управлінню.

Робота з діаграмою Ісікави проводиться в кілька етапів [10]: 1) виявлення та збирання всіх факторів та причин, що будь-яким чином впливають на досліджуваний результат; 2) групування факторів за смисловим та причинно-наслідковими блоками; 3) ранжування цих факторів всередині кожного блоку; 4) аналіз отриманої ситуації; 5) «відкидання» факторів, на які ми не можемо впливати; 6) ігнорування малозначущих і непринципових чинників.

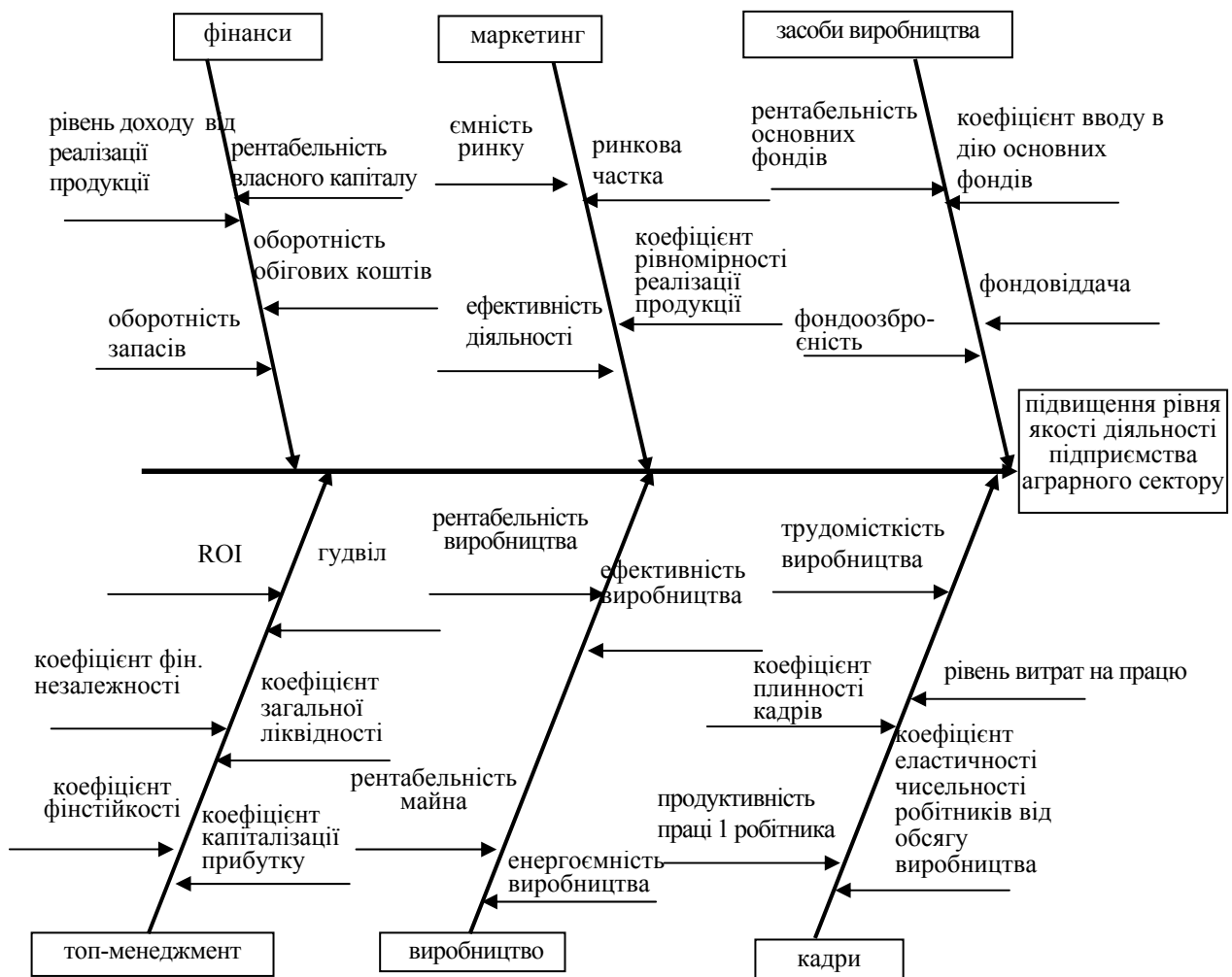


Рис. 9. Діаграма визначення проблем управління якістю діяльності підприємств аграрного сектору

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Дослідження існуючих проблем управління якістю діяльності підприємств аграрного сектору дозволило виділити основні проблеми, які полягають у підвищенні ефективності їх діяльності. Використано діаграму Ісікави (рис. 9) для визначення головної проблеми підприємств та деталізуючих чинників, які здійснюють вплив на цю проблему.

Зазначимо, що діаграма Ісікави – це унікальний інструмент, який не тільки дає можливість виділити головну проблему, а й обґрунтувати систему управління якістю діяльності досліджуваних підприємств аграрного сектору. Практичне використання діаграми Ісікави здійснимо за допомогою побудови дендограми методом кластерного аналізу з застосуванням пакету «STATISTIKA 6» (рис. 10).

Після виявлення проблеми шляхом побудови діаграми Ісікави важливо визначити напрямки поліпшення якості діяльності. Для цього ми застосуємо метод ABC-аналізу.

Сутність ABC-аналізу полягає в визначенні трьох груп, котрі мають три рівні значимості [12]: група А – найважливіші проблеми, ліквідація причин групи А має найбільший пріоритет, а пов'язані з цим заходи – найвищу ефективність; група В – причини, які в сумі мають не більше 20%; група С – найбільш багаточисельні, але при цьому найменш значимі проблеми та причини.

Проведення ABC-аналізу в рамках діаграми Ісікави представлено на рис. 11.

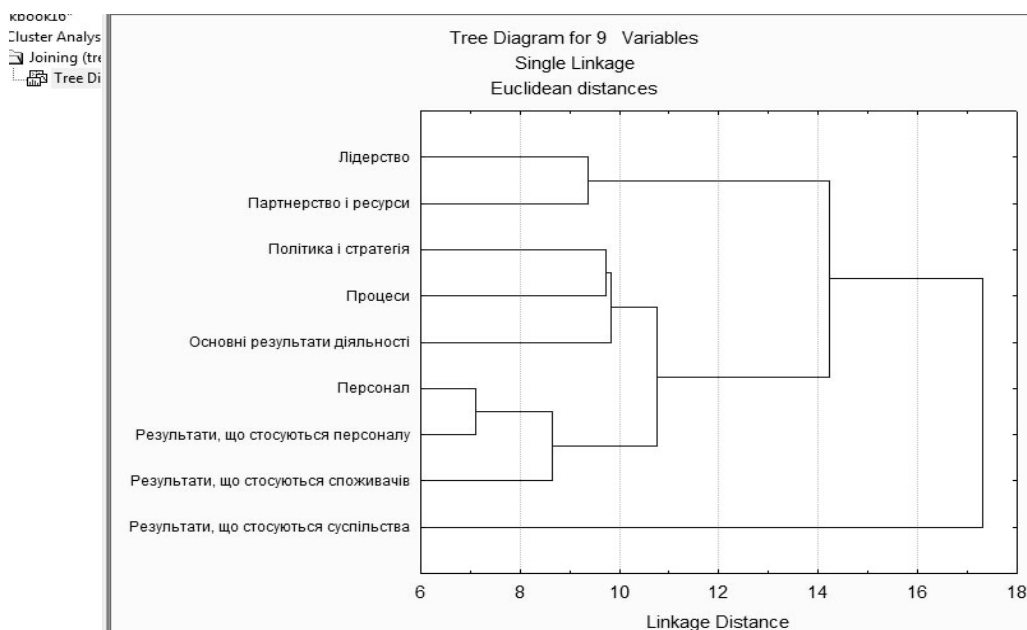
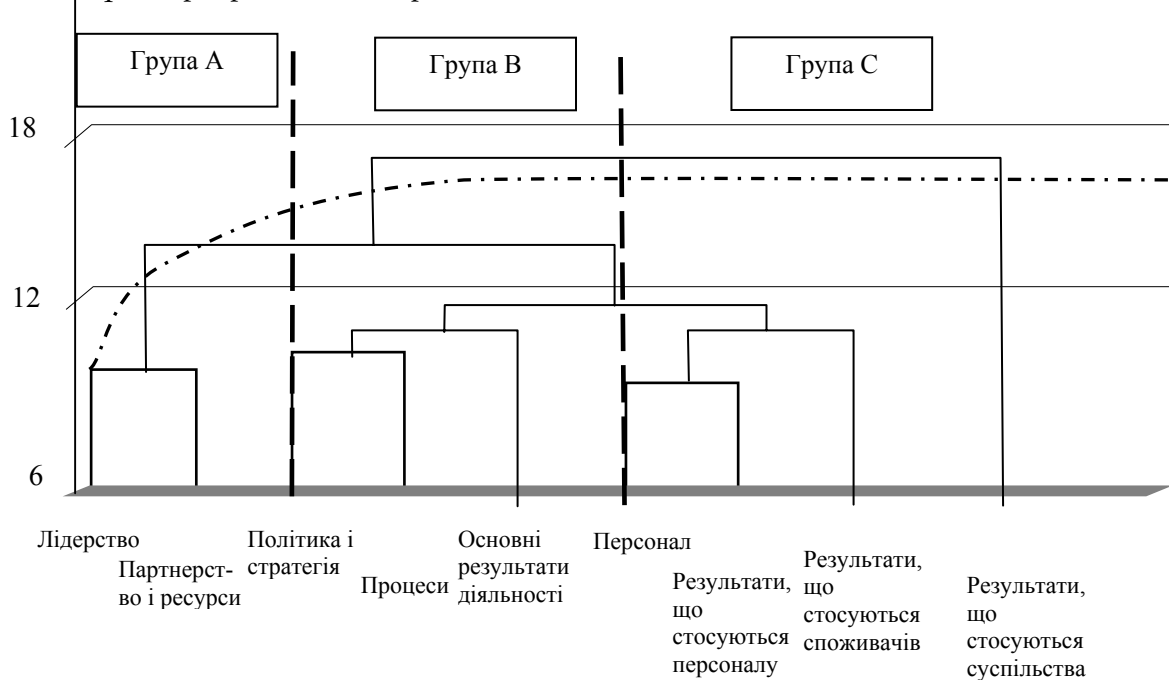


Рис. 10. Дендограма визначення напрямків підвищення якості діяльності підприємств аграрного сектору (діаграма Ісікави)

Джерело: розроблено автором



Напрямки підвищення якості діяльності підприємств аграрного сектору

Рис. 11. ABC-аналіз діаграми Ісікави по визначенню основних напрямків підвищення рівня якості діяльності досліджуваних підприємств аграрного сектору

Джерело: розроблено автором

Результати розрахунків дають можливість стверджувати, що показники групи А складають 28,5%. Як видно з результатів аналізу до групи А потрапили показники діяльності підприємств другого кластеру, вони є лідерами за рівнем якості діяльності, тому їм рекомендується звернути увагу на продовження зусиль у напрямку зайняття більшого сегменту агропродовольчого ринку (показники – лідерство, політика і стратегія) та налагодження плідного співробітництва з партнерами (показник – партнерство і ресурси). Таке управління здійснює найбільший вплив на стан економічного потенціалу досліджуваних



підприємств, а саме: ринкова частка, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, фондоддача, коефіцієнт вводу в дію основних фондів, ефективність виробництва.

У свою чергу 33,3% якості діяльності складають показники групи В (підприємства першого кластеру). Наявність середнього рівня якості діяльності спонукає підприємства цієї групи звернути на екстенсивні напрямки: розширення основних видів діяльності (показник – основні результати діяльності), використання прогресивних технологій сільськогосподарського виробництва (показник – процеси), що визначають в цілому ефективність використання виробничого потенціалу досліджуваних підприємств.

До групи С потрапили показники, врахування яких дозволить підприємствам третього кластеру (низький рівень якості діяльності) поліпшити свій виробничо-господарський стан: до них перш за все відносяться всі показники, які відповідають за ефективне використання кадрового потенціалу: показник – персонал (плинність кадрів, рівень витрат на оплату праці) та показник – результати, що стосуються персоналу (продуктивність праці 1-го робітника, трудомісткість виробництва, коефіцієнт еластичності чисельності робітників від обсягу виробництва та ін.). На результативність діяльності підприємств цієї групи також мають великий вплив заходи щодо впровадження на підприємстві соціально-етичного маркетингу: показники – результати, що стосуються споживачів та суспільства.

*Висновки та перспективи подальших досліджень.* Сформований у цьому дослідженні організаційно-економічний механізм підвищення рівня якості діяльності підприємств аграрного сектору складається з трьох систем (забезпечення, функціональної, цільової), що впливають на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством та системи менеджменту якості з метою забезпечення належного рівня якості діяльності. Система забезпечення містить підсистеми ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення процесу управління якістю діяльності підприємств аграрного сектору. Організаційно-економічний механізм підвищення рівня якості діяльності підприємств аграрного сектору включає наступні основні функціональні підсистеми: планування, організації, мотивації, контролю. Цільова система цього організаційно-економічного механізму містить цілі й основні результати у сфері якості, а також критерії вибору і оцінки досягнення певних цілей і результатів якості діяльності підприємства.

Дослідження існуючих проблем управління якістю діяльності підприємств аграрного сектору дозволило виділити основні проблеми, які полягають у підвищенні ефективності їх діяльності.

Таким чином, запропонований організаційно-методичний підхід щодо оцінки досягнутого рівня якості діяльності підприємств аграрного сектору та обґрунтування напрямків стосовно його підвищення дає можливість отримати достовірні результати для прийняття економічних рішень відносно формування ефективного організаційно-економічного механізму управління функціональними складовими якості діяльності підприємств аграрного сектору.

### Література:

1. Должанський А. М. Системи управління якістю / А. М. Должанський, Н. М. Очеретна, І. М. Ломов. – Дніпропетровськ: Видавництво «Свідлер АЛ», 2009. – 390 с.
2. Крисанов Д. Ф. Системи технічного регулювання Європейського Союзу, України та Митного Союзу для агропродовольчої сфери: напрями їх зближення, можливості звуження невідповідності та зменшення асиметричності / Д. Ф. Крисанов // Економіст. – 2014. – № 2, С. 4–11.
3. Момот А. И. Экономический механизм управления качеством / А. И. Момот. – Донецкий национальный технический университет. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 384 с.
4. Панов А. Н. Как победить в конкурентной борьбе. Гармоничная система качества – основа эффективного менеджмента / А. Н. Панов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с. – (Серия «Дом качества», вып. 14 (23)).
5. Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю (ISO 9004:2009, IDT): ДСТУ ISO 9004:2012 – [Чинний від 2013-05-01]. – К.: 2013. – 39 с. – (Національні стандарти України).
6. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000-2007 – [Чинний від 2008-01-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 29 с. – (Національні стандарти України).
7. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2009 – [Чинний від 2009-09-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с. – (Національні стандарти України).
8. Міщенко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія / І. В. Міщенко; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т. економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2009. – 394 с.



9. Управление с целью достижения устойчивого успеха организации – Подход с позиций менеджмента качества: ISO 9004:2009 – [Чинний від 2009-11-01]. – 2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.pqm-online.com/translations/ISO\\_9004-2009\\_%28PQM%29.pdf](http://www.pqm-online.com/translations/ISO_9004-2009_%28PQM%29.pdf).
10. Метод «Диаграмма Исикавы» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.inventech.ru/pub/methods/metod-0019](http://www.inventech.ru/pub/methods/metod-0019).
11. Міжнародний стандарт ISO 9001:2008 «Системи управління якістю. Вимоги». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail.htm?csnumber=46486&utm\\_source=ISO&utm\\_medium=RSS&utm\\_campaign=Catalogue](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=46486&utm_source=ISO&utm_medium=RSS&utm_campaign=Catalogue).
12. ABC-анализ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ru.wikipedia.org/wiki/ABC-анализ\\_130.html](http://ru.wikipedia.org/wiki/ABC-анализ_130.html).

**Буряк Р.И.**, докт. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и международной торговли Национального университета биоресурсов и природопользования Украины

**Формирование организационно-экономического механизма повышения уровня качества деятельности предприятий аграрного сектора.** В статье обоснованы теоретико-методологические и практические основы формирования организационно-экономического механизма повышения уровня качества деятельности предприятий аграрного сектора. Определена экономическая сущность понятия «качество деятельности (функционирования) предприятия аграрного сектора», разработана концепция управления качеством деятельности предприятий аграрного сектора и определены этапы ее формирования и реализации. Определена последовательность этапов формирования системы менеджмента качества деятельности предприятий аграрного сектора. Осуществлен кластерный анализ результатов экспертной оценки 23 предприятий аграрного сектора по критерию «Качество деятельности», что позволило разделить исследуемые предприятия на три группы — с низким уровнем качества деятельности (кластер 3), средним — кластер 1 и высоким — кластер 2. Разработана экономико-математическая модель формирования системы идентификации достигнутого уровня качества деятельности предприятий аграрного сектора посредством дискриминантного анализа с использованием результатов предварительно проведенной кластеризации. Осуществлен ABC-анализ диаграммы Исикавы с целью определения основных направлений повышения уровня качества деятельности исследуемых предприятий аграрного сектора.

**Ключевые слова:** качество деятельности, организационно-экономический механизм, концепция управления качеством деятельности, система менеджмента качества, кластерный анализ, дискриминантный анализ, диаграмма Исикавы, ABC-анализ, предприятия аграрного сектора.

**Buriak R.I.**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing and International Trade, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

**Formation of the organizational-economic mechanism of improvement of the level of quality of agricultural sector enterprises activities.** The theoretical, methodological and practical basis for the formation of organizational-economic mechanism of improvement the level quality of activity of agricultural sector enterprises activities are substantiated in the article. The economic essence of the concept [uality of the agricultural sector enterprise activity (operation) is defined. The concept of the «quality management of activity of agricultural sector enterprises activities» and the stages of its formation and implementation are identified. The sequence of stages of the system of quality management of activity of agricultural enterprises formation is shown. Cluster analysis of the results of the expert evaluation of 23 agricultural sector enterprises in terms of «quality of activity» is performed. The research allowed us to separate the investigated enterprises into three groups — low-quality activities (cluster 3), medium – cluster 1 and high — cluster 2. The economic-mathematical model of the system of identification of the achieved level of quality of the agricultural sector enterprises activities by means of discriminant analysis using the results of preliminary clustering is developed. ABC analysis of the Ishikawa diagram to determine the main directions of improving the quality of activity of the investigated agricultural enterprises is done.

**Key words:** quality of activity, organizational and economic mechanism, the concept of the quality management of activity, quality management system, cluster analysis, discriminant analysis, Ishikawa diagram, ABC analysis, enterprises of the agricultural sector.