

ник, В. В. Юхименко [та ін.] ; за заг. ред.: А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 660 с.

7. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Ратифіковано законом України за № 1678-VII від 16.09.2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/984_011)

8. Кун Т. С. Структура научных революций / Т. С. Кун / Пер. с англ. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2003. – 592 с.

#### REFERENCES

“Ekonomichna skladova Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS: naslidky dlia biznesu, naseleennia ta derzhavnoho upravlinnia” [The economic part of the Association Agreement between Ukraine and the EU: implications for business, people and governance]. <http://www.eurointegration.com.ua/files/a/2/a2732e1-economic-ied.pdf>

Kun, T. S. *Struktura nauchnykh revoliutsiy* [Structure of Scientific Revolutions]. Moscow: Izd-vo AST, 2003.

[Legal Act of Ukraine] (2015). <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

[Legal Act of Ukraine] (2014). [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/984_011)

*Mozhlyvosti ta zasterezhenia shchodo naslidkiv vvedennia v diiu polozhen Uhody pro asotsiatsiiu mizh YeS ta Ukrainoiu* [Features and warnings about the consequences of the introduction of the Association Agreement between the EU and Ukraine]. Kyiv, 2013.

Mazaraki, A. A. et al. *Stratehiia postkryzovoho rozvytku zovnishnyoekonomichnoho sektora Ukrainy* [The strategy post-crisis development of the external sector of Ukraine]. Kyiv: KNTEU, 2014.

*Otsinka mozhlyvostei rozshyrennia i zamishchennia rynkiv zbutu dlia produktsii pidpriemstv realnoho sektora Ukrainy* [Assessment of expansion and replacement markets for the products of the real sector of Ukraine]. Kharkiv: INZhEK, 2014.

“Ukraina – YeS: vid asotsiatsii do chlenstva. XXIV Ekonomichnyi forum. Krynytsia-Zdrui. 2-4.09. 2014; NISD” [Ukraine – EU on association membership. XXIV Economic Forum. Krynytsia-Zdroj. 2-4. 09. 2014; NISS]. [http://www.niss.gov.ua/public/File/2014\\_table/0902\\_ua.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_table/0902_ua.pdf)

УДК 331.108

## СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ СИНТЕЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ХАРЧУВАННЯ

© 2016 ЯЦУН Л. М.

УДК 331.108

**Яцун Л. М. Структурно-функціональний синтез управління підприємствами сфери харчування**

*Викладено матеріали дослідження функцій та структур управління підприємствами сфери харчування за критеріями складу завдань діяльності підприємств, їх участі у відтворювальному процесі виробництва, реалізації та організації споживання продуктів і послуг харчування. З використанням методу Саати встановлено вагомість, трудомісткість, складність і сумісність функцій управління. Визначено кваліметричну оцінку функцій діяльності та управління підприємств харчування за типами завдань – виробництво продукції, маркетингова діяльність, обслуговування споживачів, управління персоналом тощо. Запропоновано схему механізму та організаційної структури управління підприємствами сфери харчування. Визначено етапи формування організаційної структури управління підприємствами сфери харчування на основі синтезу структур та функцій управління.*

**Ключові слова:** організаційна структура управління, підприємство сфери харчування, функції, структури, завдання управління.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 9.

**Яцун Леонід Миколайович** – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** [yatsun@meta.ua](mailto:yatsun@meta.ua)

УДК 331.108

**Яцун Л. Н. Структурно-функциональный синтез управления предприятиями сферы питания**

*Изложены материалы исследования функций и структур управления предприятиями сферы питания по критериям: состав задач деятельности предприятий; их участие в воспроизводственном процессе производства; реализация и организация потребления продуктов и услуг питания. С использованием метода Саати установлены весомость, трудоёмкость, сложность и совместимость функций управления. Определена кваліметрическая оценка функций деятельности и управления предприятий питания по типам заданий – производство продукции, маркетинговая деятельность, обслуживание потребителей, управление персоналом и другие. Предложена схема механизма и организационной структуры управления предприятиями сферы питания. Определены этапы формирования организационной структуры управления предприятиями сферы питания на основе синтеза структур и функций управления.*

**Ключевые слова:** организационная структура управления, предприятие сферы питания, функции, структуры, задачи управления.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 1. **Формул.:** 1. **Библ.:** 9.

**Яцун Леонид Николаевич** – кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности и туризма, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

**E-mail:** [yatsun@meta.ua](mailto:yatsun@meta.ua)

UDC 331.108

**Yatsun L. M. Structural-Functional Synthesis of Management of Enterprises in the Food Industry**

*Research materials as to exploring the functions and structures of management of the enterprises in the food industry sector has been provided according to the following criteria: content of tasks of enterprises' activity; their participation in the reproduction process of manufacturing goods; marketing and organization of food consumption and food services. Using the Saaty method, weighting, labor intensity, complexity and compatibility of management functions have been determined. The qualimetric estimate of the functions of both activity and management of enterprises in the food industry has been determined by types of tasks – production, marketing, customer service, personnel management, and others. A scheme of mechanism and organizational structure for enterprises in the food industry sector has been proposed. Stages of formation of the organizational structure of management of the enterprises in the food industry have been determined on the basis of the synthesis of structures and functions of management.*

**Keywords:** organizational structure of management, food industry enterprise, functions, structures, management tasks.

**Fig.:** 3. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 9.

**Yatsun Leonid M.** – PhD (Economics), Professor, Head of the Department of International Management and Tourism, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** [yatsun@meta.ua](mailto:yatsun@meta.ua)

**В**ажливим завданням управління є структурно-функціональний синтез системи управління суб'єктів сфери харчування всіх рівнів (осіб-підприємців, підприємств, корпорацій) з метою узгодження і поєднання інтересів учасників процесу харчування, що є складним, але достатньо ефективним методом ефективності діяльності цих суб'єктів. У сучасній управлінській науці та практиці питання методичного й організаційно-процедурного забезпечення структурно-функціонального синтезу систем майже не ставляться, як і не формулюються нормативні вимоги до їх організаційного проектування.

*Метою* проведеного дослідження стали завдання розробки й обґрунтування методики структурно-функціонального синтезу систем управління підприємствами сфери харчування з урахуванням їх галузевих особливостей, інтегрування інтересів споживачів та підприємств.

Аналіз практичної розробки й функціонування систем управління, міжнародної практики державного регулювання харчування, досвіду корпорацій та узагальнення підходів і аналітичного інструментарію, що використовуються у проектуванні систем, дозволяють виявити специфічні управлінські принципи, положення й передумови концептуально-методологічного та методичного характеру, які можуть служити підґрунтям у проектуванні систем управління сферою харчування як розгалуженою системою господарських форм ринкового (підприємства) та неринкового (домогосподарства) характеру [9]. Відомі дослідження з цих проблем свідчать, що структурно-функціональний синтез системи управління підприємствами взагалі та сферою харчування зокрема передбачає гнучкі та м'які технології інтегрування механізмів регулювання та управління, які забезпечують єдність і цілісність керуючої системи та досягнення синергетичного ефекту інтегрування всіх суб'єктів для забезпечення здорового харчування [1, 2, 4–7, 9]. Разом з наявними науково-теоретичними та практичними здобутками проблеми структурно-функціонального синтезу систем управління підприємствами сфери харчування у зв'язку з їх специфікою залишаються малодослідженими.

Структурно-функціональний синтез системи управління має враховувати галузеве різноманіття суб'єктів господарювання (аграрного сектора, харчової промисловості, продовольчої торгівлі, ресторанного господарства), мультиваріантність методів і засобів державного регулювання, ресурсних джерел, інститути громадянського суспільства та домогосподарств, рівень конкурентоспроможності та стохастичність глобального середовища міжнародного бізнесу. Модель системи управління харчуванням має передбачати гармонізацію національного законодавства з міжнародними нормами і правилами регулювання та управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств, глобальними, національними та регіональними програмами здорового харчування.

Організаційне проектування систем управління сферою харчування має ґрунтуватися на використанні різних методів і методик структуризації цілей системи і способів декомпозиції функціональних блоків (етапів)

управлінського циклу, адаптованих до конкретних умов міжнародної, національної та регіональної економічної діяльності підприємств. При цьому, як базова функціональна структура системи управління харчуванням, приймається типова і найбільш адекватна умовам діяльності підприємства.

У структурно-функціональному синтезі цикл управління має бути «функціонально замкнутим» і виступати у вигляді замкнутого контуру управлінських функцій, де функція «контроль» за кільцевою схемою виходить на функцію «аналіз» та «цілевизначення». Сукупність загальних функцій (планування, організація, мотивація і контроль) поєднує елементи системи управління в єдиний управлінський цикл.

Ці положення й особливості організаційного проектування систем управління сферою харчування мають бути враховані на різних етапах системно-структурного синтезу із використанням різних підходів і методів. Використання системно-цільового і функціонально-технологічного підходів дозволяє здійснити вибір актуального для конкретного підприємства складу функцій і задач системи управління шляхом структуризації цілей системи та здійснити угруповання задач системи у функціональні блоки (етапи). Логічна послідовність етапів структурно-функціонального синтезу системи управління підприємств сфери харчування ґрунтується на суміжному використанні цих підходів і включатиме такі етапи:

- ✦ формування «дерева цілей» системи управління сферою харчування;
- ✦ систематизація показників-індикаторів стану харчування населення;
- ✦ моделювання задач і функцій управління підприємств харчування;
- ✦ розробка структурної моделі управління суб'єктами харчування;
- ✦ адаптація управлінського циклу за видами діяльності підприємств;
- ✦ адаптація базової моделі до конкретних завдань управління системою.

**В**икористання системно-цільового підходу до формування завдань (функцій) системи управління дозволяє вже на першому етапі визначити ті функції, які забезпечують реалізацію актуальних цілей синтезу системи управління підприємством сфери харчування. При цьому функціональна складність структури системи управління має відповідати «різноманіттю» (параметрам) об'єкта управління. Перехід від мети до складу завдань синтезованої системи управління здійснюється на основі використання синергетичного підходу до структуризації цілей і функцій.

Мета системи управління конкретизується властивостями об'єкта управління (параметрами конкурентоспроможності), які мають бути забезпечені структурно-функціональною побудовою системи управління із визначенням етапів управлінського циклу та осіб, які беруть участь і несуть відповідальність за управлінські дії та рішення. Складність структурного синтезу системи управління підприємств сфери харчування полягає в галузевій специфіці діяльності підприємств, великій кіль-

кості структурних елементів та їх динамічності, широті виконуваних завдань від виробництва до реалізації та обслуговування споживачів і тому типові моделі структуризації у процесі проектування має бути адаптовано до конкретних задач діяльності підприємства та системи управління ними.

**А**даптація типової моделі структури управління здійснюється шляхом введення додаткових ознак, які відображують особливості підприємства сфери харчування. Підсумком організаційного проектування є структурна та функціонально-технологічна модель системи управління підприємством сфери харчування, яка складається з базового і варіативного блоків та взаємопов'язаних етапів управлінського циклу, а також механізму взаємодії регулятивного і управлінського контурів управляючої системи.

Галузеве різноманіття підприємств сфери харчування від агросектора до ресторанного господарства, багатоваріантність засобів державного регулювання та міжнародної економічної діяльності підприємств, висока динамічність і турбулентність зовнішнього середовища обумовлюють необхідність формування механізму управління сферою харчування, який поєднує в собі елементи управління за результатами адаптивного управління та управління за збуренням [3, 9].

Цінність структурно-функціонального синтезу систем управління підприємствами сфери харчування полягає в тому, що вона забезпечує:

- ✦ комплексність і динамічну збалансованість системи управління сферою харчування та господарської діяльності підприємств;
- ✦ розширену функціональність та галузь застосування запропонованої моделі управління сферою харчування населення;
- ✦ гнучкість та адаптацію системи управління до змін зовнішнього середовища завдяки врахуванню нових елементів координації;
- ✦ економічність та ефективність процесу управління сферою харчування за рахунок прийняття управлінських рішень, адекватних до умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- ✦ стратегічну збалансованість та системну інтегрованість інтересів підприємств із загальнодержавними інтересами, що підвищує можливості усталеного функціонування господарських систем сфери харчування.

Механізм практичної реалізації принципів самоменеджменту при регулюванні індивідуальної харчової поведінки споживачів та структурно-функціонального синтезу інтересів всіх господарських систем сфери харчування в силу своєї складності та масштабності потребує застосування певних інтегральних підходів до управління харчуванням на всіх ієрархічних рівнях – індивідуальних та суспільних форм харчування населення. При цьому механізм управління сферою харчування як природно-соціально-економічною системою має включати основні підсистеми, структури, методи та функції елементів, що здійснюють вплив на прийняття рішень із харчування

людини. Схема механізму управління підприємствами сфери харчування наведена на *рис. 1* [9, 10].

Механізм формування та реалізації політики здорового харчування населення повинен враховувати цілі, напрями, способи та форми діяльності держави у сфері здорового харчування населення і є складовою частиною соціально-економічної політики держави.

Політика управління підприємствами сфери харчування формується та реалізується за допомогою механізму, який визначає її основні принципи та ключові положення, систему науково-технічного прогнозування, вибір пріоритетів, фінансування інновацій та впровадження їх у виробництво, підприємницькі та загальнодержавні інтереси, попит споживачів.

**О**сновою формування інноваційної політики повинна стати довгострокова стратегія поліпшення харчування населення з метою загально-го підвищення рівня та якості життя. Із такого підходу обираються пріоритети розвитку науки та техніки з широким використанням експертних систем, конкурсів та інших демократичних заходів. Практичний механізм управління втіленням здорового харчування слід реалізувати через систему галузевих і регіональних програм, які визначають річні обсяги засобів на наукові дослідження, а також систему економічних пільг для стимулювання соціально-екологічної діяльності підприємств сфери харчування.

Відповідно до пріоритетів розвитку сфери харчування, структурно-функціонального синтезу індивідуальних і суспільних форм харчування механізм управління сферою харчування уявлятиме собою багаторівневу систему погодження діяльності основних елементів та підсистем, отримує інтегрований характер розвитку сфери харчування населення у формі торговельних і ресторанних мереж, харчових кластерів та інших інтегрованих структур. Такі інтегровані стратегії розвитку сфери харчування потребують вирішення конкретних завдань взаємодії суб'єктів та заснування програм публічно-приватного партнерства із залученням зацікавлених сторін.

Для проектування організаційної структури управління підприємствами сфери харчування використовуються розрахунки реальних трудовитрат на виконання функцій управління. Визначення кількості посадових осіб, необхідних для виконання конкретної функції управління, пропонується здійснювати за формулою:

$$Ч_{КФУ} = \frac{ТВ_m}{Д_m \cdot 8}, \quad (1)$$

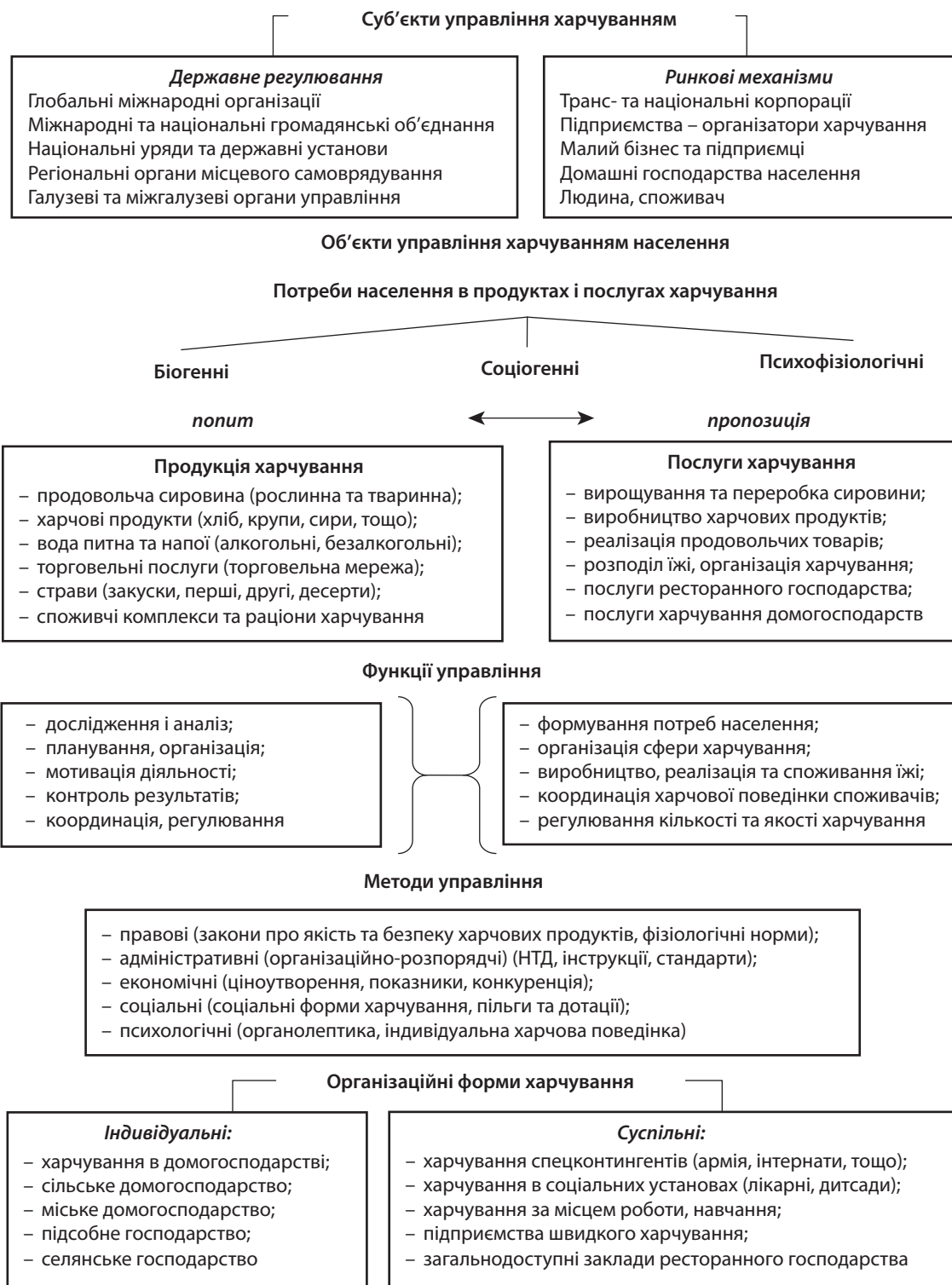
де ЧКФУ – кількість посадових осіб, необхідних для виконання конкретних функцій управління, осіб;

$ТВ_m$  – загальна сума трудовитрат функцій годин за місяць;

$Д_m$  – кількість робочих днів у місяці;

8 – тривалість робочого дня, годин.

Аналіз функцій за означеними критеріями стає основою для формування організаційної структури управління, а в методіку її проектування доцільно включати такі етапи:



**Рис. 1. Схема механізму управління сферою харчування населення**

- ✦ складання переліку задач, конкретних і загальних функцій;
- ✦ аналіз трудомісткості кожної функції управління, її порівняння з трудомісткістю на подібних підприємствах галузі;
- ✦ визначення рівня складності функцій управління;
- ✦ визначення сумісності різних функцій одним виконавцем;
- ✦ поєднання функцій у групи з урахуванням їх параметрів;

- ✦ розрахунок потреби в персоналі для виконання функцій;
- ✦ побудова організаційної структури управління підприємством, що досліджується чи реорганізується.

Організаційна структура управління уявляє собою сукупність та взаємозв'язок елементів системи управління (підрозділів, служб) спеціалізованих на виконанні окремих функцій управління. При проектуванні організації необхідно поєднати діяльність (роботи, функції,



типові завдання), підрозділів та окремих працівників заради досягнення спільних цілей. У статисті це завдання полягає у формуванні структури організації (підприємства), у динаміці – в управлінських процесах (прийняття рішень, комунікації тощо).

Основними факторами, що впливають на проектування системи управління підприємствами сфери харчування, визначено: технологію управління (роботи) в організації, стратегію управління, поведінку працівників, зовнішнє середовище, а також характерні особливості організації та її спеціалізацію, територіальну розосередженість бізнес-одиниць тощо.

Етапами формування оргструктур управління визначено такі:

- ✦ аналіз кон'юнктури ринку, розробка стратегії, асортиментна політика, інтеграційні процеси, життєвий цикл підприємства тощо;
- ✦ визначення формату, місткості, потужності та спеціалізації підприємства сфери харчування;
- ✦ розробка виробничої програми, видів та обсягів діяльності, технології виробництва продукції та послуг харчування і рівня цін;
- ✦ розрахунок витрат на управління, складання штатів та бюджетів підрозділів, виробничих і структурних одиниць підприємства;
- ✦ побудова системи цілей, завдань та функцій управління, складання статутних і засновницьких документів;
- ✦ формування організаційної структури управління підприємством, його лінійних підрозділів;
- ✦ розробка положень про функціональні підрозділи підприємства та посадових інструкцій персоналу;
- ✦ формування ресурсного забезпечення та бюджетів підрозділів і програм діяльності підприємства сфери харчування.

Ієрархія (рівні) управління формується залежно від кількості ланок (елементів, підрозділів), горизонтальної та вертикальної інтеграції праці. За результатами досліджень розраховано співвідношення стратегічних, тактичних та оперативних завдань, яке складає у відсотках: для керівників першого рівня – 60–25–15, другого – 25–50–25, третього – 10–25–65. Цільові установки для основних лінійних та функціональних керівників підприємств сфери харчування визначаються функціями управління. Тип масштабу керованості визначається кількістю підлеглих, ієрархічних рівнів та обсягом робіт на 1 керівника (у середньому від 5 до 12 осіб, а завдяки автоматизації та інформаційним технологіям може зрости до 40 осіб) [7].

Вибір оптимальної конструкції організації визначається збалансованістю основних форм організації праці – концентрації, спеціалізації, кооперації та комбінування виробничих і бізнес-процесів. Організаційні структури управління вважаються статичною характеристикою, але постійно регулюються залежно від змін зовнішнього середовища, умов та стратегій бізнесу і визначаються такими чинниками: типом підприємства харчування, організаційно-правовою формою, розміром підприємства, технологією виробництва, територі-

альним розміщенням, системою управління, формами власності, зміною стратегій тощо.

Зазначені методологічні та методичні підходи до проектування систем управління підприємствами сфери харчування доцільно використовувати для проектування нових організацій та вдосконалення діючих підприємств відповідно до стратегій їх розвитку, інтеграції у виробничо-торговельні кластери, входження до складу торговельних та ресторанных мереж тощо.

Функції та структури управління знаходяться в діалектичній взаємозалежності – при створенні нового підприємства функції є основою для формування структури (підрозділів, посад, закріплення за ними прав, повноважень і відповідальності). У разі вдосконалення чи диверсифікації виробництва та управління основою є організаційна структура, яка визначає діапазон можливої зміни набору функцій. При цьому структура принципово не змінюється, тобто зберігаються ключові підрозділи та посади.

В обох випадках необхідно визначити вагомість, трудомісткість та обсяг функцій, що потребують виконання на всіх рівнях підприємства, оцінити витрати часу на виконання кожної функції, рівні їх складності та сумісності. Ця робота є необхідною складовою під час проектування системи управління в сучасних умовах – ознакою якісного менеджменту підприємств сфери харчування. Результати аналізу функцій та їх групування дають підстави для вдосконалення роботи окремої посади, підрозділу та підприємства в цілому.

Основою дослідження стає конкретна функція управління (КФУ), яка є набором загальних функцій – прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю з метою оптимізації функціонального змісту управління підприємством та утворення відповідної ієрархії. Стосовно підприємств сфери харчування загальні функції управління конкретизуються залежно від особливостей діяльності конкретного підприємства, його типу, організаційної структури та інших чинників і переходять в категорію конкретних функцій, які можуть отримувати подальшу деталізацію на рівні стратегічного, функціонального, оперативного управління (рис. 2) [8, 9].

Склад функцій управління суб'єктами сфери харчування формується для визначення загального обсягу робіт по управлінню підприємствами та проектування їх структур. Разом з тим, витрати часу не враховують інші їх характеристики – трудомісткість, складність, сумісність та важливість функцій управління підприємством харчування, що вимагає більш детального їх аналізу та оцінки.

Функції управління розподіляються між підрозділами та виконавцями, утворюючи інтегровану систему управління підприємством сфери харчування, включаючи лінійну, функціональну, цільову та ресурсну (забезпечуючу) підсистему управління (рис. 3) [9].

Визначення вагомості (ранг) цілей та функцій процесу управління доцільно проводити керівництву підприємств сфери харчування з метою обґрунтування вибору сценарію розвитку, формування стратегії, здійснення реінжинірингу технологічних та бізнес-процесів.

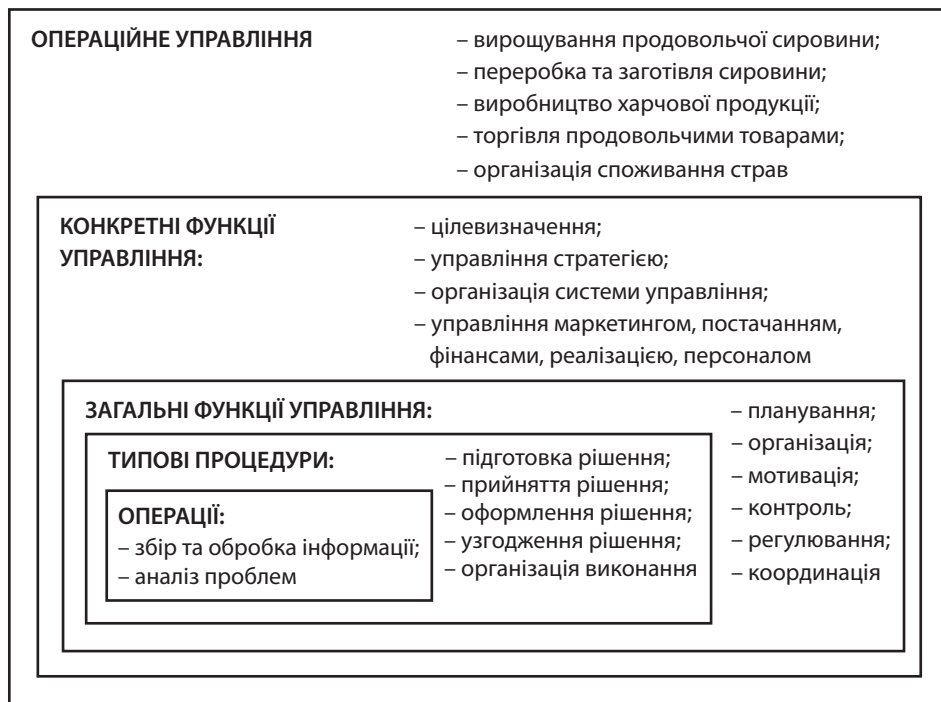


Рис. 2. Контури функцій управління підприємствами сфери харчування

Для вирішення завдань управління підприємствами сфери харчування запропонована методика ранжування цілей та функцій, яку наведено на прикладі комбінатів харчування, як інтегрованих кластерних структур.

У результаті експертизи керівництвом і фахівцями за розробленою методикою визначено такі види діяльності та управління: лінійне та функціональне управління; операційні технології; управління персоналом; інтеграція з постачальниками та взаємовідносини зі споживачами. Визначення трудомісткості, складності та вагомості (значущості) функцій та ранжування цілей управління виконано за адаптованою методикою Т. Сааті [2, 9].

При проектуванні структури управління функції та цілі управління розподіляються між виконавцями відповідно до їх складності та трудомісткості, визначеної в балах на основі кваліметричної оцінки, і стають основою для формування штатів суб'єктів (підприємців, підприємств, корпорацій) та формування бюджетів структурних підрозділів, які виконують конкретні функції управління (табл. 1).

## ВИСНОВКИ

Викладені методологічні підходи до проектування функцій управління підприємствами сфери харчування на основі скринінгових стандартів та встановлення трудомісткості та значущості функцій управління дозволяють запропонувати методики, інструменти та механізми необхідні для вирішення важливих завдань формування систем управління підприємствами сфери харчування, побудови організаційних структур управління інтегрованими структурами, такими як торговельні та ресторанны мережі, кластерні угруповання підприємств, формування публічно-приватного партнерства у сфері харчування.

Пріоритет інтеграційного розвитку базується на основі принципів стратегічної взаємодії з орієнтацією на зовнішні перспективи і внутрішні можливості під-

приємств сфери харчування, які виконують функції виробництва продуктів харчування, їх реалізації та організації харчування, що об'єктивно потребує взаємодії всіх структур, синтезу функцій і завдань управління та узгодженого розвитку. Структурно-функціональний синтез завдань управління забезпечить інтегрований розвиток суб'єктів на основі консолідованої реалізації стратегічних цільових орієнтирів, формування єдиної асортиментної політики, використання інновацій та управління процесами взаємодії підприємств сфери харчування.

Напрями подальших розвідок та вирішення завдань управління здоровим харчуванням населення мають бути спрямовані на інтегровану взаємодію суб'єктів регіону, міста, контингенту споживачів, формування територіально-галузевих мереж, харчових кластерів та інших інноваційних форм інтеграції підприємств сфери харчування. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- 1. Березін О. В.** Продовольчий ринок України: теоретико-методологічні засади формування і розвитку : монографія / О. В. Березін. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 184 с.
- 2. Виноградова О. В.** Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
- 3. Иванов Ю. Б.** Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монографія / Ю. Б. Иванов. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 256 с.
- 4. Мельник Л. Г.** Экономика развития / Л. Г. Мельник. – Сумы : Университетская книга, 2013. – 784 с.
- 5. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія / За заг. ред. Н. О. Голошубової. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 344 с.**
- 6. Пилипенко А. А.** Стратегічна інтеграція підприємства: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 380 с.
- 7. П'ятницька Г. Т.** Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.
- 8. Смачило І. І.** Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства / І. І. Смачило // Экономика развития. – 2013. – № 3 (67). – С. 79–82.

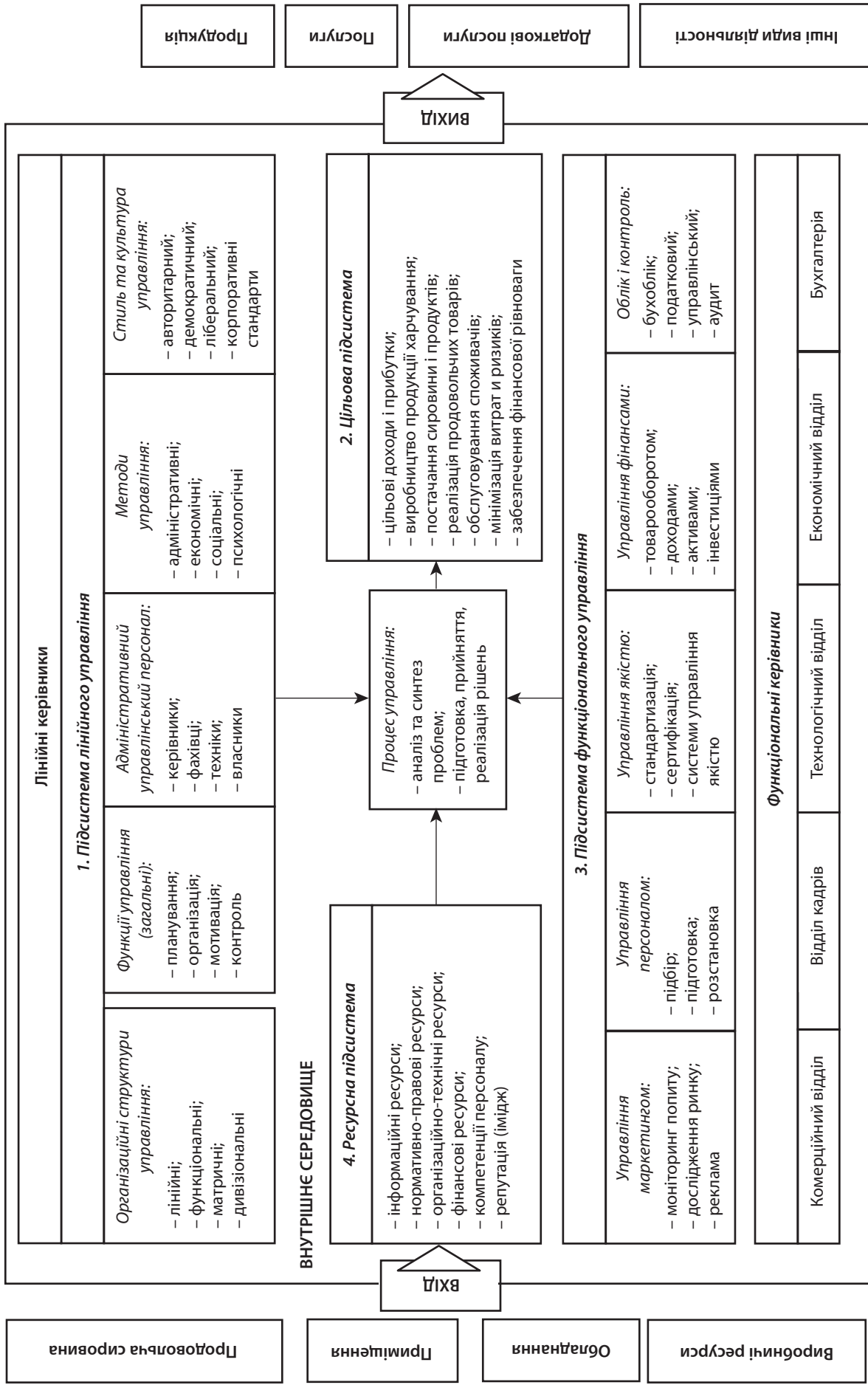


Рис. 3. Організаційна структура системи управління підприємства сфери харчування

## Кваліметрична оцінка функцій управління суб'єктами сфери харчування (із 100 балів)

№ з/п	Функції управління харчуванням	Особи-підприємці	Підприємства	Корпорації
1	<b>Планування харчування</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>9</b>
	Формування стратегії харчування	4	4	4
	Розробка планів діяльності	3	2	2
	Вибір форм, та режимів харчування	3	2	1
	Формування виробничої програми	1	2	1
	Коригування планів, асортименту, цін	1	1	1
2	<b>Організація виробництва продукції</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>28</b>
	Розробка нормативно-технічної документації	4	3	2
	Вирощування сільгоспсировини	4	6	5
	Заготівля та переробка харчових продуктів	5	5	5
	Закупівля продовольчих товарів	3	5	3
	Приготування страв та кулінарії	8	7	8
	Розробка схем організації робочих місць	1	4	2
	Організація взаємозв'язків між підрозділами	1	2	1
	Матеріально-технічне постачання	0.5	1	1
	Складування та збереження продовольства	0.5	1	1
	Організація обслуговування	4	3	2
	Сервірування та обслуговування.	2	3	2
	Оформлення та подача страв.	1	2	1
	Організація банкетів та прийомів			
Прибирання та миття посуду.	3	1	1	
Упаковка та доставка їжі до споживачів	3	2	1	
3	<b>Мотивація раціонального харчування</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
	Маркетинг та стимулювання збуту	1	2	3
	Формування розумних потреб	1	2	2
	Дієтичне та профілактичне харчування	2	1	1
	Інформаційне забезпечення управління		2	3
	Реклама та просування продукції	4	4	3
4	<b>Контроль діяльності та витрат</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>
	Складання бухгалтерської звітності	3	2	2
	Фінансовий аналіз господарської діяльності	4	7	10
	Складання податкових декларацій	2	2	2
	Формування балансів витрат і доходів	3	3	2
5	<b>Співпраця з партнерами та установами</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>21</b>
	Робота з власниками та інвесторами		7	9
	Робота з кредиторами та дебіторами	5	4	5
	Інтеграція з бізнес-партнерами	7	6	7

9. Яцун Л. М. Управління підприємствами сфери харчування: теорія, методологія, практика : монографія / Л. М. Яцун. – Харків : ХДУХТ, 2015. – 342 с.

## REFERENCES

Berezin, O. V. *Prodovolchyi rynek Ukrainy: teoretyko-metodolohichni zasady formuvannya i rozvytku* [Food Market in Ukraine: theoretical and methodological bases of formation and development]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 2008.

Ivanov, Yu. B. *Konkurentosposobnost predpriyatiya: otsenka, diagnostika, strategiya* [The competitiveness of the enterprise: evaluation, diagnosis, strategy]. Kharkiv: KhNEU, 2004.

Melnik, L. G. *Ekonomika razvitiya* [Development Economics]. Sumy: Universitetskaya kniga, 2013.

*Pidpriemnytski merezhi v torhivli* [Entrepreneurial Network in trade]. Kyiv: KNTEU, 2014.

Pylypenko, A. A. *Stratehichna intehratsiia pidpriemstva: mekhanizm upravlinnia ta modeliuвання rozvytku* [The strategic integration of the enterprise: the mechanism of management and simulation development]. Kharkiv: INZhEK, 2007.

Piatnytska, H. T. *Upravlinnia pidpriemstvom v epokhu hlobalizmu* [Enterprise management in the era of globalization]. Kyiv: Lohos, 2006.

Smachylo, I. I. "Pryntsypy formuvannya ta struktura mekhanizmu upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva" [The principles of the structure and mechanism of sustainability management company]. *Ekonomika rozvytku*, no. 3 (67) (2013): 79-82.

Vynohradova, O. V. *Reinzhyryninh biznes-protsesiv torhovelykh pidpriemstv* [Reengineering business processes of commercial enterprises]. Donetsk: DonDUET, 2006.

Yatsun, L. M. *Upravlinnia pidpriemstvamy sfery kharchuvannia: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Corporate Governance nutrition: theory, methodology, practice]. Kharkiv: KhDUKHT, 2015.