

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЕКТУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ХАРЧУВАННЯ

© 2016 ЯЦУН Л. М.

УДК 331.108

Яцун Л. М.

Методологічні підходи до проектування інтегрованих систем управління підприємствами сфери харчування

Викладено матеріали дослідження процесів проектування функцій і структур управління підприємствами сфери харчування за критеріями складу завдань діяльності підприємств, їх участі в інтеграційному процесі виробництва, реалізації та організації споживання продуктів і послуг харчування. Визначено кваліметричну оцінку параметрів підприємств різних форматів за видами завдань – виробництво продукції, маркетингова діяльність, обслуговування споживачів, управління персоналом тощо. Розроблено балансові схеми виробничо-економічної системи підприємств за елементами витрат і випуску продукції та послуг харчування. Запропоновано інтегральні підходи до проектування систем управління підприємствами сфери харчування на основі узгодження параметрів цільової, лінійної, функціональної та ресурсної підсистем.

Ключові слова: інтегрована структура, система управління, підприємство сфери харчування, функції, структури, завдання управління.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 9.

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

E-mail: yatsun@meta.ua

УДК 331.108

UDC 331.108

Яцун Л. М. Методологические подходы к проектированию интегрированных систем управления предприятиями сферы питания

Изложены материалы исследования процессов проектирования функций и структур управления предприятиями сферы питания по критериям состава задач деятельности предприятий, их участия в интеграционном процессе производства, реализации и организации потребления продуктов и услуг питания. Определена кваліметрическая оценка параметров предприятий разных форматов и типовых задач – производство продукции, маркетинговая деятельность, обслуживание потребителей, управление персоналом и др. Разработаны балансовые схемы производственно-экономической системы предприятий по элементам затрат и выпуска продукции и услуг питания. Предложены интегральные подходы к проектированию систем управления предприятиями сферы питания на основе согласования параметров целевой, линейной, функциональной и ресурсной подсистем.

Ключевые слова: интегрированная структура, система управления, предприятие сферы питания, функции, структуры, задачи управления.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 9.

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

E-mail: yatsun@meta.ua

Yatsun L. M. Methodological Approaches to Designing Integrated Systems of Management of Food Service Enterprises

The article presents materials of studying the processes of designing functions and structures of management of food service enterprises by criteria of composition of the enterprise objectives, their participation in the integration process of production, sales and organization of consumption of food products and services. There have been defined a qualimetric estimation of parameters for enterprises of different size by types of tasks — manufacture of products, marketing activities, customer service, personnel management, etc. Balance schemes of the production and economic system of enterprises regarding cost components and output of food products and services have been developed. The integrated approaches to designing management systems of food service enterprises on the basis of coordination of parameters of the target, linear, functional and resource subsystems have been proposed.

Keywords: integrated structure, management system, food service enterprise, functions, structures, management tasks

Fig.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 9.

Yatsun Leonid M. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department, 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

Вступ. Успішне формування управління господарськими системами можливе за умови визначення концептуальних засад діяльності самого підприємства, як базису й об'єкта управління, так і системи управління, як надбудови та суб'єкта управління з урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємств і сучасних реалій глобалізації та інтеграції бізнесу.

Підприємства сфери харчування є унікальними становно участі у відтворювальних процесах і виконують всі його функції – від виробництва, розподілу до реалізації та організації споживання продуктів і послуг харчування. В сучасних умовах агропродовольчий комплекс не забезпечує виконання завдання організації харчування населення за моделлю «від лану – до столу» і має бути доповнений

підсистемами продовольчої торгівлі, ресторанного господарства, соціальними закладами харчування, домогосподарствами населення, які виконують важливі функції організації харчування, особливо в період соціально-економічних трансформацій і криз. Тому сферу харчування слід розглядати як міжгалузевий кластер природно-соціально-економічного характеру, який інтегрує суб'єкти господарювання всіх організаційно-правових форм бізнесу (підприємств, осіб-підприємців, корпорацій), що виконують функції вирощування продовольчої сировини агросектором, переробки та виробництва харчових продуктів підприємствами харчової промисловості, реалізації продовольчих товарів у оптовій і роздрібній торгівлі й організації споживання готових страв, кулінарних і кондитерських виробів у закладах ресторанного господарства [2; 3; 7].

Метою дослідження є питання проектування структур управління підприємствами сфери харчування як інтегрованими системами, що виконують сукупність завдань із вирощування, переробки, реалізації та організації споживання продуктів і послуг харчування.

Аналіз попередніх досліджень. Проблеми проектування організаційних структур управління досліджували відомі вчені, які внесли вагомий вклад у вирішення цього важливого науково-практичного завдання, формуючи світові та національні методологічні підходи до організаційного проектування. У той же час питання проектування структур управління підприємствами сфери харчування у зв'язку з їх специфікою, виконуваними функціями у процесах відтворення, широким асортиментом продукції та послуг, малими розмірами, інтегрованими формами організації діяльності та іншими чинниками висвітлені досить обмежено [2; 5; 7; 8].

Виклад основного матеріалу. Проведені дослідження за матеріалами 5 комбінатів харчування м. Харкова показують, що в діяльності та управлінні підприємств сфери харчування з урахуванням виконуваних функцій доцільно виділити підсистеми лінійного, цільового, функціонального управління та ресурсну (забезпечення управління) (рис. 1).

Обґрунтування мети та функціонального змісту процесу управління підприємствами сфери харчування має спиратися на творче використання процесного підходу до управління, згідно з яким процес управління являє собою суму певних функцій щодо керованого об'єкта, зумовлених кооперацією і поділом праці всередині управлінського персоналу [1; 8; 9]. Традиційно виділяють загальні функції менеджменту (цілевизначення, планування, організацію, мотивацію, контроль) та поєднувальні процеси технології управління (прийняття рішень і комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління [7]. Склад і сутність функцій процесу управління підприємствами сфери харчування, їх територіально-галузевими об'єднаннями є завданням організаційного проектування структур управління конкретного підприємства харчування із урахуванням особливостей його виробничо-економічної діяльності.

Визначення функціонального змісту управління підприємствами сфери харчування має здійснюватися на виявленому економістами [4; 6] взаємозв'язку понять «функ-

ція» і «ціль», де ціль є функціональною, а функція – доцільною, до того ж вони взаємозамінюються залежно від рівня та завдань дослідження.

Тобто управління сферою харчування уявляє систему забезпечення ефективності секторів сфери харчування, підприємств і корпорацій як суб'єктів конкуренції, яка складається з низки підсистем відповідно до функціональних суб'єктів та їх оперування на релевантному ринку продуктів і послуг харчування. До процесу управління сферою харчування мають бути залучені механізми й інструменти, що орієнтовані на: нейтралізацію та обмеження впливу негативних чинників; зростання конкурентоспроможності підприємств; ефективну адаптацію підприємств і домогосподарств до вимог зовнішнього середовища, забезпечення їх гнучкості, синхронної й адекватної реакції на зміни умов і впливів на харчування населення.

Теоретико-методологічною основою управління підприємствами сфери харчування є загальна теорія менеджменту та її творче використання з урахуванням: особливостей глобального простору та специфіки підприємств харчування; соціально-економічних та інституційних умов їх функціонування; специфічних завдань управління харчуванням населення. Розвиток управління підприємствами сфери харчування вимагає творчого поєднання концептуальних положень, розроблених у межах домінуючих сучасних підходів до управління: процесного, системного, стратегічного, ситуаційного, адаптивного, проектного та структурно-функціонального.

Оскільки підприємства сфери харчування виконують всі функції відтворення (виробництво, розподіл, реалізацію, організацію споживання) продуктів та послуг харчування, то вони охоплюють і широкий склад економічних елементів, що слід враховувати у процесі проектування виробничо-економічних систем підприємств сфери харчування та організаційних структур управління ними (табл. 1).

Для проектування виробничо-економічної системи підприємств сфери харчування доцільно застосувати матричний підхід, що дозволить встановити певні структурні пропорції між елементами системи, які можна розглядати як орієнтовні для певної сукупності підприємств або конкурентів. Наприклад, за даними досліджень, для підприємств ресторанного господарства частка сировини (продуктів і напоїв) в обсязі товарообороту складає близько 20 %, оренди (амортизації, утримання) приміщень – до 20 %, заробітної плати – до 23 %, виробничих витрат (паливо, електроенергія, вода) – до 9 %, податків – до 8 %, чистий прибуток – близько 20 %. Детально економічні елементи можуть бути нормовані за складовими (структурними елементами) товарообороту (продукція рослинного, тваринного, природного походження, напої, кулінарні, кондитерські вироби та напівфабрикати, обслуговування, додаткові та інші послуги) (рис. 2).

Передувати конструюванню економічної системи підприємства харчування повинно проектування виробничо-технологічної (операційної) підсистеми підприємства, яка являє собою базис та скринінговий стандарт (сито) для проектування системи управління підприємством харчування.

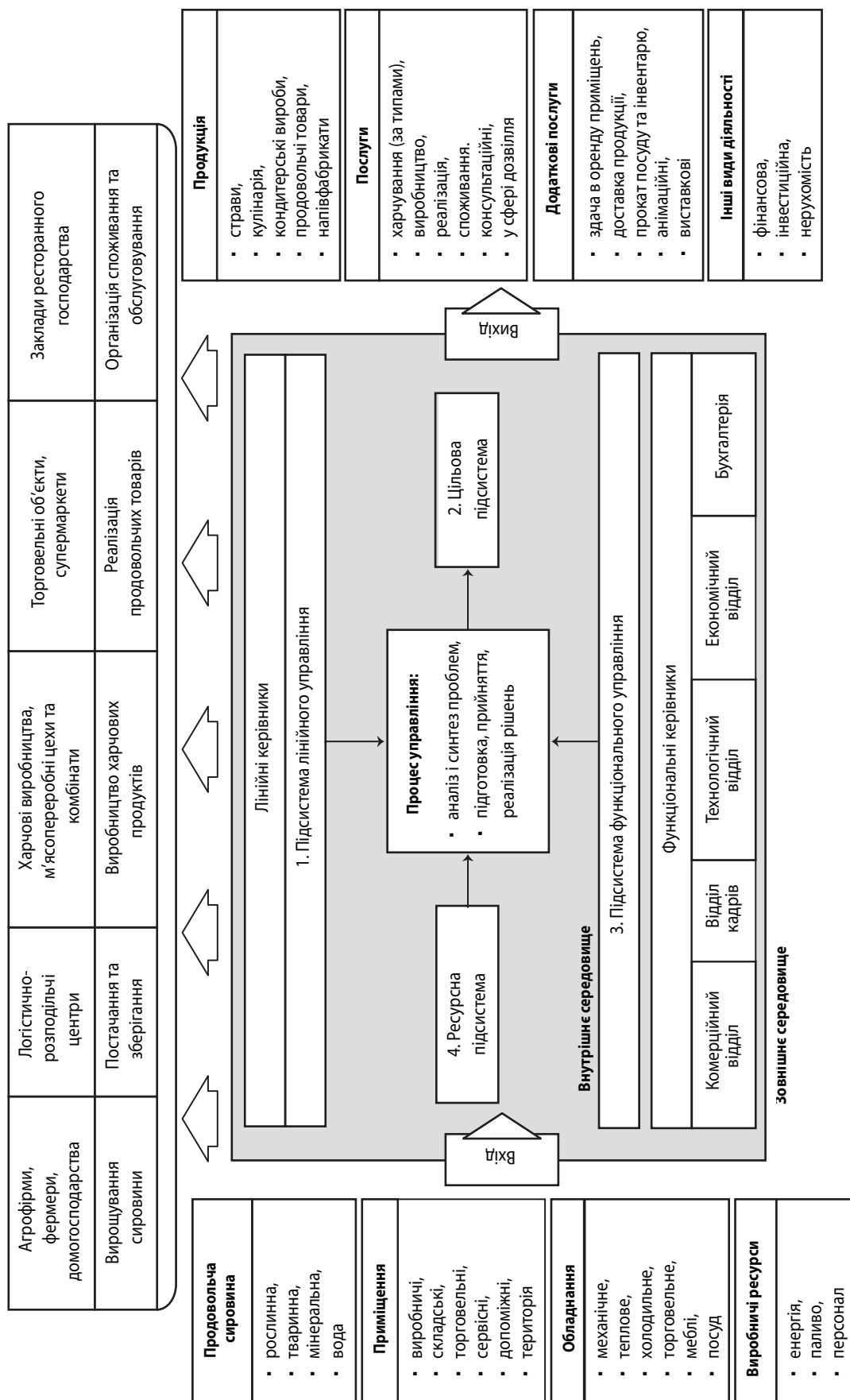


Рис. 1. Система управління підприємства сфери харчування

Склад елементів економічної системи підприємств харчування

<p>1. Дари природи (Л)</p> <p>1.1. Дикоросла сировина</p> <p>1.2. Риба виловлена</p> <p>1.3. Здобич впольована</p> <p>1.4. Вода питна</p> <p>1.5. Трави, спеції тощо</p> <p>2. Їжа рослинного походження (Р)</p> <p>2.1. Хліб та борошняні вироби</p> <p>2.2. Овочі (сири) та страви</p> <p>2.3. Фрукти (сири), страви, джеми</p> <p>2.4. Цукрові (цукор, кондвироби)</p> <p>2.5. Олія (маргарин, майонез)</p> <p>3. Їжа тваринного походження (Ж)</p> <p>3.1. Молочні (молоко, сири)</p> <p>3.2. М'ясо (страви, ковбаси, кулінарія)</p> <p>3.3. Риба (жива, морожена, консерви)</p> <p>3.4. Яйця (свіжі, меланж, порошок)</p> <p>3.5. Жири тваринні (сало, смалець)</p> <p>4. Напої (куповані та вироблені – Ч)</p> <p>4.1. Води мінеральні</p> <p>4.2. Чай і кава</p> <p>4.3. Алкогольні напої</p> <p>4.4. Безалкогольні напої</p> <p>4.5. Пиво й інші напої</p> <p>5. Послуги (О)</p> <p>5.1. Виробничі (приготування страв)</p> <p>5.2. Торговельні (купівлі-продажу)</p> <p>5.3. Обслуговування (сервісні)</p> <p>5.4. Посередницькі (постачання)</p> <p>5.5. Анімаційні (розважальні)</p> <p>6. Додаткові (І)</p> <p>6.1. Інформаційні (рекламні, довідкові)</p> <p>6.2. Транспортні (доставка, логістика)</p> <p>6.3. Консультаційні (навчальні)</p> <p>6.4. Виїзне обслуговування</p> <p>6.5. Інші (упаковка, прокат, сувеніри)</p> <p>7. Кулінарія (Б)</p> <p>7.1. Готові страви (перші, другі)</p> <p>7.2. Напівфабрикати (овочеві, м'ясні)</p>	<p>1. Земля (природні ресурси - З)</p> <p>1.1. Індивідуальна (домогосподарства)</p> <p>1.2. Підприємця (фермера, товариства)</p> <p>1.3. Підприємства (аграрного, торгівлі)</p> <p>1.4. Державна (комунальна, державна)</p> <p>1.5. Глобальна (океани, атмосфера)</p> <p>2. Капітал (К)</p> <p>2.1. Будівлі (приміщення виробничі ін.)</p> <p>2.2. Обладнання (механічне, теплове)</p> <p>2.3. Транспорт (авто-, мото-, морський)</p> <p>2.4. Матеріально-технічні засоби</p> <p>2.5. Оргтехніка (засоби управління)</p> <p>3. Труд (персонал - Т)</p> <p>3.1. Виробничий персонал</p> <p>3.2. Торговельний персонал</p> <p>3.3. Обслуговуючий персонал</p> <p>3.4. Допоміжний персонал</p> <p>3.5. Управлінський персонал</p> <p>4. Сировина (напівфабрикати – С)</p> <p>4.1. Рослинного походження</p> <p>4.2. Тваринного походження</p> <p>4.3. Вода (питна, технічна)</p> <p>4.4. Напої (безалкогольні, алкогольні, чай, кава)</p> <p>4.5. Інша (тютюнові, супутні товари)</p> <p>5. Витрати (В)</p> <p>5.1. Транспортні витрати (доставка)</p> <p>5.2. Паливо, вода й електроенергія</p> <p>5.3. Оборотні кошти (кредити)</p> <p>5.4. Інші витрати виробництва</p> <p>5.5. Інші витрати обслуговування</p> <p>6. Податки (прямі та непрямі – Н)</p> <p>6.1. На додану вартість</p> <p>6.2. На прибуток і доходи</p> <p>6.3. Акцизний збір</p> <p>6.4. Страхові та пенсійні відрахування</p> <p>6.5. Інші податки і збори (земля, майно)</p> <p>7. Прибуток (П)</p> <p>7.1. Дивіденди власників</p> <p>7.2. Премії персоналу</p> <p>7.3. Розвиток підприємства</p>
--	---

Кулінарія (Б)	БЗ – ЗБ	БК – КБ	БС – СБ	БТ – ТБ	БВ – ВБ	БН – НБ	БП – ПБ	БІ
Напівфабрикати								
Кулінарні вироби								
Додаткові (І)	ІЗ – ЗІ	ІК – КІ	ІС – СІ	ІТ – ТІ	ІВ – ВІ	ІН – НІ	ІП – ПІ	ІІ
Анімаційні								
Транспортні								
Обслуговування (О)	ОЗ – ЗО	ОК – КО	ОС – СО	ОТ – ТО	ОВ – ВО	ОН – НО	ОП – ПО	ОІ
Торговельні								
Сервісні								
Напої (Ч)	ЧЗ – ЗЧ	ЧК – КЧ	ЧС – СЧ	ЧТ – ТЧ	ЧВ – ВЧ	ЧН – НЧ	ЧП – ПЧ	ЧІ
Чай і кава								
Безалкогольні напої								
Тваринна (Ж)	ЖЗ – ЗЖ	ЖК – КЖ	ЖС – СЖ	ЖТ – ТЖ	ЖВ – ВЖ	ЖН – НЖ	ЖП – ПЖ	ЖІ
Молочні								
М'ясо								
Рослинна (Р)	РЗ – ЗР	РК – КР	РС – СР	РТ – ТР	РВ – ВР	РН – НР	РП – ПР	РІ
Хліб								
Овочі								
Природна (П)	ПЗ – ЗП	ПК – КП	ПС – СП	ПТ – ТП	ПВ – ВП	ПН – НП	ПП – ПП	ПІ
Вода питна								
Риба виловлена								
Земля (З)	Капітал (К)	Сировина (С)	Персонал (Т)	Витрати (В)	Податки (Н)	Прибуток (П)	Валовий дохід	
Індивідуальна	Будівлі	Рослинна	Виробничий	Транспортні	ПДВ	Дивіденди		
Підприємця	Обладнання	Тваринна	Торговельний	Паливо	На прибуток	Премії		
Підприємства	Транспорт	Вода	Обслуговуючий	Комунальні	Акцизний збір	Розвиток		
Державна	МТЗ	Напої	Допоміжний	Операційні	Страхові	Соціальні		
Глобальна	Оргтехніка	Інша	Управлінський	Інші	Інші	Благодійні		

Рис. 2. Балансова схема проектування виробничо-економічної системи підприємств сфери харчування

Як такі скринінгові стандарти пропонується оновлена система вимог до закладів ресторанного господарства за основними елементами споживчих цінностей, які мають надавати підприємства споживачу. Це відповідає відомому твердженню Станслера про дзеркальну симетрію (відображення) попиту та пропозиції, потреб споживача та пропозиції виробника. Такі системи стандартизованих вимог широко застосовуються у світовій практиці. Наприклад, для підприємств готельного господарства діє міжнародна система категоризації готелів від 1 до 5 зірок, яку запроваджено і в Україні (ДСТУ 46732 Класифікація готелів) і яка сьогодні коригується Міжнародною професійною організацією (HOTREC).

Для ресторанів і магазинів такої категоризації не існує. Національні стандарти передбачають поділ ресторанів і барів на три класи (перший, вищий і люкс) (ДСТУ 4281:2004 Заклади ресторанного господарства (класифікація)), а для магазинів та інших типів і закладів харчування подібні вимоги відсутні. Недоліком існуючих стандартних вимог до підприємств ресторанного господарства є лише їх описовий характер, що ускладнює проектування, ліцензування, сертифікацію об'єктів та управління системою якості надаваних послуг.

Для вирішення цієї проблеми науково-практичного характеру автором запропоновано методичку кваліметричної (бальної) оцінки основних елементів обслуговування (скринінговий стандарт) і розроблено стандартні вимоги до підприємств ресторанного господарства, що поділені на п'ять категорій, яких необхідно дотримуватись як обов'язкових вимог у проектуванні операційно-технологічної та виробничо-економічної систем підприємств харчування. Рекомендовані вимоги враховують такі основні складові характеристики підприємств харчування, як територія і місцезнаходження закладу, характеристику будівлі, інтер'єр і дизайн, матеріальну оснащеність, управління якістю, вимоги до персоналу, широту та глибину асортименту, процес обслуговування та інші системоутворюючі характеристики підприємства. Така система бальних оцінок категоризованих об'єктів ресторанного господарства буде орієнтувати споживача на певний рівень і якість пропонованих підприємствами послуг, а від менеджерів вимагатиме впровадження відповідної системи управління якістю продукції і послуг харчування. Кількість набраних балів приблизно відповідає рівню націнки на сировину в закладах ресторанного господарства та відображує вартість харчування і рівень цін. Сучасна практика діяльності підприємств ресторанного господарства свідчить, що рівень націнки становить у низькому ціновому сегменті (кафе та закусьочні швидкого харчування) – 150–250 %, середньому (ресторани першого класу) – 250–300 %, високому (класу люкс) – 350–500 %. Приблизно аналогічну кількість балів (що відповідає рівню націнки) набирають підприємства харчування першої групи, або категорії (підприємства харчування соціальних закладів) – 100 балів, другої (ідальні за місцем роботи та навчання) – 200 балів, третьої (загальнодоступні кафе та закусьочні) – 300 балів, четвертої (стандартні ресторани) – 400 балів, п'ятої (ресторани класу люкс) – більше 500 балів (табл. 2).

Кількісна оцінка в балах конкретних характеристик і видів діяльності підприємства характеризує вагомість ви-

конання конкретних типових завдань і здійснення функцій управління підприємством харчування порівняно з іншими, а також їх значущість (цінність) як для споживача, так і для досягнення місії та цілей підприємства.

Висновок. Проектування організаційних структур управління підприємствами сфери харчування є важливим завданням менеджменту і має враховувати систему виробничих та економічних елементів підприємства як інтегрованої системи, формування взаємодії між елементами та підсистемами, розробку скринінгових стандартів і вимог до продукції і послуг харчування, які підприємства надають споживачам.

Пріоритет інтеграційного розвитку базується на основі принципів стратегічної взаємодії з орієнтацією на зовнішні перспективи і внутрішні можливості підприємств сфери харчування, які виконують функції виробництва продуктів харчування, їх реалізації та організації харчування, що об'єктивно потребує їх узгодженого інтегрованого розвитку. Засади інтеграційного розвитку формуються на основі консолідованої реалізації стратегічних цільових орієнтирів, проектування продуктів і послуг харчування, використання інновацій та управління взаємодією суб'єктів.

Запропоновані методологічні підходи до проектування організаційних структур і систем управління підприємствами сфери харчування сприятимуть вирішенню важливого завдання підвищення ефективності управління суб'єктами господарювання з урахуванням їх галузевих особливостей, відтворювальних функцій, спеціалізації та особливостей діяльності, типу, величини, формату закладу й інших чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, на що і мають бути спрямовані подальші розвідки та наукові дослідження проблем управління підприємствами сфери харчування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Moore J. B. Social origins of dictatorship and democracy: lord and peasant in the making of the modern world / J. Barrington Moore. – Boston : Beacon Press, 2012. – P. 430.
2. Березін О. В. Продовольчий ринок України: теоретико-методологічні засади формування і розвитку : монографія / О. В. Березін. – Київ : Центр учб. літ., 2008. – 184 с.
3. Ванханен В. В. Учение о питании : в 2 т. / В. В. Ванханен, В. Д. Ванханен. – Донецк : Донеччина, 2000. – 350 с.
4. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монографія / Ю. Б. Иванов. – Харьков : ХНЭУ, 2004. – 256 с.
5. Підприємницькі мережі в торгівлі : монографія / за заг. ред. Н. О. Голошубової. – Київ : КНТЕУ, 2014. – 344 с.
6. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємства: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А. А. Пилипенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 380 с.
7. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г. Т. П'ятницька. – Київ : Логос, 2006. – 568 с.
8. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства / І. І. Смачило // Економіка розвитку. – 2013. – № 3 (67). – С. 79–82.

Таблиця 2

Рекомендовані вимоги (скринінговий стандарт) до підприємств ресторанного господарства різних категорій та їх кваліметрична оцінка експертами в балах

№ з / п	Вимоги	Категорія об'єкта				
		бюджет-ні*	соціаль-ні**	пер-ша***	вища****	Люкс*****
1	2	3	4	5	6	7
1	Місцезнаходження, територія, благоустрій	5	10	20	30	40
1.1	Місце об'єкта (центр, район, зона)	1	1	4	5	5
1.2	Панорама (краєвид, пейзаж, вид)	1	3	4	7	10
1.3	Під'їзд (пасажиропотоки, транспорт)	1	2	4	5	5
1.4	Паркування (% кількості місць, автомобілі, автобуси)	1	3	4	5	10
1.5	Територія (озеленена, благоустроєна)	1	1	4	8	10
2	Будівля (самостійна, унікальна)	5	10	15	20	30
2.1	Зовнішній вигляд будівлі, реклама, вітрина		1	3	5	10
2.2	Капітальність споруди (клас будівлі)	2	3	3	5	5
2.3	Архітектурна виразність (історична, модерн)	1	4	5	5	10
2.4	Термін експлуатації (років, знос, ремонт)	3	2	4	5	5
2.5	Склад приміщень ресторану (кафе, бару)					
3	Безпека (приміщень і процесів)					
3.1	Технологічний процес					
3.2	Санітарний стан та гігієна					
3.3	Психологічні умови					
3.4	Охорона території, приміщень, цінностей					
3.5	Безпека сервісу (для життя, здоров'я, майна)	14	25	25	30	50
4	Комфортність (екстер'єру та інтер'єру)	10	20	30	40	50
4.1	Вивіска, вітрина, вхід, реклама	1	1	5	5	5
4.2	Зони прийому та відпочинку, холи (кв. м)	1	3	5	5	5
4.3	Клімат-контроль, освітлення, опалення Зали, склад і зв'язок приміщень	2	3	5	8	10
4.4	Інтер'єр, дизайн приміщень, стиль, декор Атмосфера для відпочинку (сприятливість)	2	5	5	10	15
4.5	Зони відпочинку, туалети, дитячий майданчик	1	1	3	4	5
4.6	Функціональність елементів комфорту Раціональність планувальних рішень	2	5	5	5	5
4.7	Матеріали підлоги, стін, оздоблення	1	2	2	3	5
5	Оснащеність ресторанного закладу	10	10	20	40	50
5.1	АСУ (інформація, ТВ, ЕОМ, дисплеї, 1С)	2	2	5	8	10
5.2	Технічна оснащеність обладнанням (механічним, тепловим, холодильним, торговельним)	3	2	5	8	10
5.3	Освітлення (10 Вт/м ²), шумоізоляція, водо-, електро- та теплопостачання, каналізація					
5.4	Оснащеність меблями (крісла, дивани, стільці, столи, серванти, шафи)	2	2	5	8	20
5.5	Оснащеність столовим посудом, приборами, склом і столовою білизною	3	2	5	8	10
6	Процес обслуговування	13	15	30	40	50
6.1	Інноваційність форм обслуговування	2	3	4	5	5

1	2	3	4	5	6	7
6.2	Режим роботи закладу (зручність)	3	3	5	5	5
6.3	Майстерність і техніка обслуговування	1	2	5	9	10
6.4	Дотримання правил торгівлі та сервісу	3	3	5	6	10
6.5	Методи обслуговування (офіціантами, самообслуговування; індивідуальне,					
6.6	Система розрахунків (зручність, прогрес)	2	2	5	7	10
6.7	Якість, вихід, оформлення страв та напоїв	2	3	5	7	10
7	Система управління якістю	13	19	25	40	50
7.1	Повнота основних і додаткових послуг	1	2	3	4	10
7.2	Відповідність ціни, виходу та якості страв		3	3	5	10
7.3	Органолептичні властивості продукції	5	6	7	15	20
7.4	Лабораторна оцінка якості продукції	2	2	2	2	5
7.5	Система контролю та бракеражу продукції	3	3	4	5	7
7.6	Очікування та швидкість обслуговування		1	4	5	5
7.7	Комплексність виробництва та сервісу					
7.8	Санітарний стан залів, посуду, приборів	2	2	2	4	5
8	Асортимент продукції та меню	12	26	45	60	70
8.1	Широта та глибина асортименту страв, напоїв і послуг	1	5	7	9	10
8.2	Комплексні раціони харчування	3	5	2	2	
8.3	Фірмові та замовні страви	1	2	7	15	20
8.4	Послуги основні (харчування, приготування, реалізація, споживання)	2	5	10	15	20
8.5	Послуги додаткові (прокат посуду, оренда залів, доставка, продаж сувенірів тощо)	2	3	5	6	9
8.6	Меню-оформлення, повнота, переклад	1	2	3	8	10
8.7	Дієтичне та спеціальне харчування	5	5	3	10	10
8.8	Магазин кулінарії (дотримання вимог)					
8.9	Відпуск страв на винос, кейтеринг	1	3	5	7	9
9	Персонал (знання, вміння, навички)	18	60	90	100	110
9.1	Посадові інструкції та правила роботи (повнота, зміст, чіткість, функції, зв'язки)	4	5	7	8	10
9.2	Кваліфікація: керівників та персоналу (роботи; безпека, корпоративні стандарти)	4	5	10	20	25
9.3	Знання (володіння) іноземних мов Вміння надати консультацію за профілем		5	7	8	10
9.4	Знання і дотримання правил обслуговування (технологія, майстерність, етика, законність)	2	6	8	12	20
9.5	Здатність персоналу створювати атмосферу гостинності, виявляти доброзичливість	2	5	7	9	10
9.6	Персонал підготовлений і ввічливий	2	5	7	9	10
9.7	Медичний стан персоналу (періодичний огляд)	3	5	5	5	5
9.8	Зовнішній вигляд персоналу (формений одяг, службові ознаки; охайність)	3	5	7		
9.9	Мотивація персоналу (матеріальна, моральна)	3	10	15	17	20
	Загальна сума балів	100	200	300	400	500

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 formuvannia i rozvytku* [Food Market in Ukraine: theoretical and methodological bases of formation and development]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2008.

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

Moore, J. B. *Social Origins of Dictatorship and Democracy: Lord and Peasant in the Making of the Modern World* Boston: Beacon Press, 2012.

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

Pylypenko, A. A. *Stratehichna intehratsiia pidpriemstva: mekhanizm upravlinnia ta modeliuvannia 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 formuvannia 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.

Vankhanen, V. V., and Vankhanen, V. D. *Ucheniye o pitanii* [The teaching of nutrition]. Donetsk: Donechchina, 2000.

Yatsun, L. M. *Upravlinnia pidpriemstvom ysfery kharchuvannia: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Corporate Governance nutrition: theory, methodology, practice]. Kharkiv: KhDUKht, 2015.