

# МЕНЕДЖМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

© 2016 ГУБАРЄВА І. О.

УДК 338.242

## Губарева І. О. Менеджмент економічної безпеки України в умовах активізації інтеграційних процесів

В умовах активізації інтеграційних процесів набувають актуальності питання, пов'язані з формуванням комплексу заходів щодо забезпечення економічної безпеки України, розробки шляхів протистояння новим зовнішнім та внутрішнім загрозам і подолання впливу деструктивних чинників. У результаті проведення SWOT-аналізу сценарію інтегрування України з країнами ЄС було визначено, що активізація інтеграційних процесів впливатиме на забезпечення економіки України. З позиції синергетичної парадигми запропоновано концепцію формування економічної безпеки країни, яка складається із сукупності пов'язаних між собою положень, що забезпечує можливість її обґрунтованого вибору для України в умовах інтеграції економіки.

**Ключові слова:** національна економіка, економічна безпека країни, національні економічні інтереси, загрози, інтеграційні процеси.

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

**Губарева Ірина Олегівна** – доктор економічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу інноваційного розвитку та конкурентоспроможності, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пл. Свободи, 5, Держпром, 7 під'їзд, 8 поверх, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** gubareva\_io@mail.ru

УДК 338.242

UDC 338.242

## Губарева И. О. Менеджмент экономической безопасности Украины в условиях активизации интеграционных процессов

## Gubarieva I. O. Management of the Economic Security of Ukraine in the Conditions of an Activation of Integration Processes

В условиях активизации интеграционных процессов приобретают актуальность вопросы, связанные с формированием комплекса мероприятий по обеспечению экономической безопасности Украины, разработки путей противостояния новым внешним и внутренним угрозам и преодоления влияния деструктивных факторов. В результате проведения SWOT-анализа сценария интеграции Украины со странами ЕС было определено, что активизация интеграционных процессов оказывает влияние на обеспечение безопасности экономики Украины. С позиции синергетической парадигмы предложена концепция формирования экономической безопасности страны, состоящая из совокупности связанных между собой положений, что обеспечивает возможность ее обоснованного выбора для Украины в условиях интеграции экономики.

In view of an activation of integration processes, the issues, related to formation of complex of measures aimed at ensuring the economic security of Ukraine, elaborating ways to confront new external and internal threats, and overcoming the impact of destructive factors, are gaining relevance. As result of a SWOT-analysis of the scenario of Ukraine's integration with the EU Member States has been determined that the activation of integration processes will impact ensuring the security of the Ukrainian economy. From the position of the synergetic paradigm, a concept of formation of economic security of the country has been proposed, consisting of an aggregate of the related regulations, providing possibility for a justified decision, which can be made by Ukraine in terms of integration of the economy.

**Ключевые слова:** национальная экономика, экономическая безопасность страны, национальные экономические интересы, угрозы, интеграционные процессы.

**Keywords:** national economy, economic security of country, national economic interests, threats, integration processes.

**Табл.:** 2. **Библ.:** 8.

**Табл.:** 2. **Библ.:** 8.

**Губарева Ирина Олеговна** – доктор экономических наук, доцент, старший научный сотрудник отдела инновационного развития и конкурентоспособности, Научно-исследовательский центр индустриальных проблем развития НАН Украины (пл. Свободы, 5, Госпром, 7 подъезд, 8 этаж, Харьков, 61022, Украина)

**Gubarieva Iryna O.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Senior Research Fellow of the Department of Innovation and Competitiveness, Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (8 floor, 7 entrance, Derzhprom, 5 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** gubareva\_io@mail.ru

**E-mail:** gubareva\_io@mail.ru

В умовах інтеграції національної економіки до світового співтовариства особливого значення набувають питання формування економічної безпеки країни. На сучасному етапі розвитку України, з огляду на активізацію інтеграційних процесів, усе гострішого значення набуває формування економічної безпеки, яка характеризує здатність країни протистояти дестабілізуючій дії різноманітних внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечувати сталий розвиток суспільства та конкурентоспроможність у світовій системі господарювання. Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020» [1] визначено, що інтеграція в політичні та економічні структури ЄС є пріоритетним напрямом для України. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає проведення системних соціально-економічних реформ, спрямованих на демократичний розвиток, економічний добро-

бут і зміцнення безпеки країни як основи підвищення стійкості національної економіки та виконання вимог, необхідних для набуття Україною членства в ЄС.

Проблема впливу активізації інтеграційних процесів на економічний розвиток країни вивчалася низкою українських вчених і фахівців-практиків, таких, як І. Бураковський, А. Волощенко, М. Кизим, І. Матюшенко, Т. Мельник, В. Мовчан, В. Нижник, Т. Осташко, В. Резніков, В. Сіденко, В. Точилін, А. Філіпенко та ін. Разом із тим, потребують подальшого вдосконалення теоретико-методичні підходи формування економічної безпеки країни в умовах активізації інтеграційних процесів.

Метою статті є обґрунтування концепції формування економічної безпеки України в умовах активізації інтеграційних процесів.

Інтеграція до світового економічного простору є стратегічним орієнтиром для України. Європейський вибір України зумовлено довготерміновими національними інтересами. Формування економічної безпеки країни – це динамічний процес, який охоплює економічні, політичні, соціальні аспекти, питання демократизації та духовності. В умовах активізації інтеграційних процесів набуває актуальності проблема формування комплексу економічної безпеки України, розробка шляхів протистояння новим зовнішнім та внутрішнім загрозам національним економічним інтересам.

Аналіз можливостей і загроз від створення Україною зони вільної торгівлі з ЄС розглядався багатьма провідними вченими України [2–6].

Заслуговує на увагу детальний аналіз асиметричності угоди про асоціацію України з ЄС, проведений авторським колективом під керівництвом М. О. Кизима [2]. Асиметричність угоди було виявлено в таких розділах:

- ✦ *політико-юридичний аспект і питання безпеки:* реформа виборчого законодавства; вирішення проблеми вибіркового правосуддя; проведення реформ у рамках порядку денного асоціації України з ЄС;
- ✦ *переміщення капіталів:* надходження прямих інвестицій; вільні платежі та перекази; надання кредитів під задовільні відсотки; захисні заходи щодо руху капіталу;
- ✦ *економічний:* лібералізація «принципово усіх» тарифів і мит (асиметрія тарифного захисту в

бік ЄС (середньоарифметична ставка увізного мита: ЄС – 7,6%, Україна – 5%); спрощення і комп'ютеризація митних процедур); гармонізація стандартів, технічного регулювання і процедур оцінки відповідності (додаткові витрати України на гармонізацію (25–30 млрд дол.); можливість експортувати якісну продукцію у всьому світі); гармонізація правил походження товарів (запобігання реекспорту з ЄС товарів, вироблених у третіх країнах, взаємне визнання сертифікатів походження, прискіпливо обирати джерело сировини); суттєве покращення бізнес-клімату, продовження структурних реформ (лібералізація сфери послуг: значно глибша за СОТ, але без гарантії доступу до ринку ЄС; лібералізація доступу до ринку промислових товарів);

- ✦ *переміщення робочої сили:* створення спільного з ЄС ринку праці; імплементація урядом директив ЄС; здатність судової системи застосовувати директиви ЄС; жорстка позиція ЄС щодо вільного руху робітників.

Авторський колектив Інституту економічних досліджень і політичних консультацій дослідив економічну складову Угоди про асоціацію між Україною та ЄС та визначив наслідки для бізнесу, населення та державного управління [3].

У табл. 1 наведено результати SWOT-аналізу Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Таблиця 1

SWOT-аналіз Угоди про асоціацію між Україною та ЄС

Переваги	Недоліки
1	2
Лібералізація «принципово усіх» тарифів і мит	Скорочення надходжень до державного бюджету внаслідок зменшення ставок митних платежів та згортання вітчизняних виробництв
Поступове узгодження українських стандартів із загальноєвропейськими, технічна допомога українським митникам з боку колег з ЄС	Введення додаткових обмежень для торгівлі українських товарів на ринках ЄС через невідповідність стандартів продукції, відмінність митної системи та процедур тощо
Зниження корупції шляхом спрощення митних процедур	Необхідність переобладнання митниць і перепідготовки кадрів, що потребує додаткових витрат з держбюджету
Можливості	Загрози
Підвищення конкурентоспроможності української сільськогосподарської та харчової продукції через уведення відповідних стандартів захисту здоров'я та інтересів громадян до стандартів ЄС	Вилучення з угоди про ЗВТ основної номенклатури сільськогосподарської продукції, внаслідок невідповідності стандартам ЄС
Доступ до ринку ЄС, до споживачів з високою купівельною спроможністю	Супротив виробників промислових товарів, які вже постачаються до країн СНД (і з якими погоджено усі стандарти), введенню нових (частіше більш жорстких) стандартів ЄС
Можливе усунення основних проблем металургійної галузі, розширення присутності української металопродукції на ринках ЄС	Низька інвестиційна привабливість металургійної галузі (застарілі основні фонди, низька якість та додана вартість продукції), торгівля металопродукцією обмежена нетарифними бар'єрами, такими як викривлена конкуренція, через надання державної допомоги
Зростання частки машинобудівної продукції в загальній структурі імпорту. Уніфікація стандартів промислової продукції України й ЄС сприятиме розвитку промислового виробництва і входженню українських підприємств до європейського ланцюга виробництва і постачання	Існуючі проблеми невідповідності машинобудівної продукції технічним та іншим стандартам ЄС додатково ускладнюються через загальний несприятливий інвестиційний клімат і неефективну систему перетину кордону

1	2
Розвиток енергетичного сектора в рамках угоди можливий в умовах розбудови транскордонних ринків електроенергії, а згодом у поступовому формуванні єдиного енергетичного ринку з ЄС	Слабка можливість українських енергетичних компаній експортувати електроенергію внаслідок нерозвиненої інфраструктури і відмінності технічних стандартів і правил, за якими функціонують енергетичні ринки ЄС і України.
Застосування у взаємній торгівлі захисних, антидемпінгових, компенсаційних заходів на основі Угоди СОТ	Втрати для окремих галузей промисловості України через низький рівень їх конкурентоспроможності
Покращення бізнес-середовища і збільшення обсягів іноземних інвестицій	Загроза витіснення національного виробника з деяких секторів внутрішнього ринку
Збереження або створення ЗВТ з іншими країнами	Збільшення рівня безробіття за рахунок скорочення виробництва суб'єктами господарювання і підвищення мотивації робочої сили до міграції в інші країни
	Зменшення доходів держбюджету в адаптаційний період

Джерело: складено за даними [2-7].

Підписання Угоди про асоціацію України та ЄС та створення зони вільної торгівлі перш за все впливатиме на товарні ринки і доступ до них та змінюватиме правила торгівлі. Так, скасування мит зборів та інших платежів приведе до зниження тарифних обмежень з боку ЄС у таких галузях, як: легкова промисловість, хімічна промисловість, машинобудування, харчова промисловість, сприятиме покращенню доступу українських виробників на відповідні ринки. Одним з ключових питань є наближення українських стандартів до загальноєвропейських. Підписання Угоди про асоціацію не обмежуватиме суверенітет України в проведенні торговельної політики й не впливатиме на збереження/створення зони вільної торгівлі з іншими країнами. Таким чином, активізація інтеграційних процесів України вплине на рівень безпеки її економіки. Вибір інтеграційної стратегії України з ЄС робить необхідним визначити рівень інтеграції та шляхи, які сприятимуть структурним перетворенням в економіці України та знизять загрози її національним економічним інтересам.

Функціонування інтеграційних міждержавних економічних формувань сьогодні стають факторами активного впливу на розвиток національних економік, причому цей вплив може мати як позитивну, так і деструктивну спрямованість, що зумовлює необхідність побудови концепції формування економічної безпеки України в умовах активізації інтеграційних процесів. Рух України в напрямку європейської інтеграції означає, з одного боку, інтенсивне включення в міжнародну співпрацю, а з іншого – необхідність здійснення глибоких перетворень для затвердження європейських політичних, економічних, соціальних і гуманітарних стандартів.

Процес формування економічної безпеки країни проходить в рамках синергетичної парадигми, оскільки йому притаманні такі властивості, як: складність – наявність великого числа елементів і зв'язків; відкритість – обмін ресурсами із зовнішнім середовищем.

Синергетична парадигма стверджує, що не існує ні абсолютно відкритих, ні абсолютно закритих систем. Наслідком відкритості системи є відсутність її повного формального опису; динамічність – зміна елементів і зв'язків у часі; синергетичний ефект – зміна ефектив-

ності функціонування елементів при їх об'єднанні; нестійкість та нелінійність – складні системи мають багато можливих варіантів (траєкторій) поведінки, між якими вони блукають в результаті малих змін параметрів, що управляють їхньою динамікою; адаптивність – здатність пристосовуватися до несприятливих змін зовнішнього середовища; багатоваріантність – альтернативність розвитку [8].

З позиції синергетичної парадигми на основі теоретичних напрацювань вчених ряду зарубіжних та вітчизняних наукових шкіл і з урахуванням результатів проведеного аналітичного дослідження тенденцій розвитку забезпечення економіки України та країн – членів ЄС запропоновано концепцію формування економічної безпеки країни, яка складається із сукупності пов'язаних між собою положень, що забезпечує можливість її обґрунтованого вибору для України в умовах інтеграції її економіки.

Аналіз робіт, які присвячені проблемам методології наукового пізнання, дозволив відібрати методи дослідження й доказу гіпотез концепції формування економічної безпеки країни, які наведено в табл. 2.

Як видно з табл. 2, для вирішення поставлених у роботі проблем і завдань обґрунтована необхідність використання таких методів наукового дослідження: 1) *логічних*: визначення понять, класифікації, формалізації; 2) *загальнонаукових*: аналізу і синтезу; абстрагування, узагальнення, ідеалізації; 3) *теоретичних*: гіпотетико-дедуктивного; 4) *емпіричних*: моделювання, порівняння, опису, угруповання.

Концепція формування економічної безпеки України, що базується на положеннях, які були сформовані шляхом доведення таких гіпотез: 1 – активізація інтеграційних процесів впливає на всі сфери суспільства країни; 2 – під впливом інтеграційних процесів посилюються проблеми забезпечення економіки України, які необхідно діагностувати; 3 – структуризація проблем розвитку економічної безпеки країни має когнітивний характер; 4 – можливі сценарії забезпечення економіки країни мають біфуркаційний характер; 5 – загрози національним економічним інтересам країни проявляються в

## Гіпотези концепції формування економічної безпеки країни

Гіпотеза	Деталізація гіпотези	Принцип синергетичної парадигми	Інструментарій
1	Про вплив активізації інтеграційних процесів на всі сфери суспільства країни	Багатоваріантність. Непередбачуваність	Логічне узагальнення, контент-аналіз, теоретичний аналіз
2	Про необхідність ідентифікації проблем забезпечення економічної безпеки країни в умовах інтеграції	Відкритість	SWOT-аналіз, аналіз та синтез
3	Про когнітивний характер структуризації проблем розвитку економічної безпеки країни	Невизначеність	Когнітивна карта
4	Про бифуркаційний характер можливих сценаріїв розвитку забезпечення економіки країни	Динамічність. Нелінійність. Багатоваріантність	Сценарний підхід, імітаційне моделювання
5	Про виникнення загроз національним економічним інтересам в економічній, політичній, соціальній, духовній сферах	Багатоваріантність. Непередбачуваність	Абстрагування, узагальнення, експертні оцінки
6	Про необхідність декомпозиції складових і загроз економічній безпеці країни в процесі стратегічного планування	Ієрархічність	Дерево цілей, метод аналізу ієрархій
7	Про вибір кластеру країн для інтегрування у відповідності до рівня розвитку економічної безпеки та її складових в Україні та країнах – членах ЄС	Динамічність. Нестійкість. Нерівноважність	Економіко-математичне моделювання, кластеризація, ранжування
8	Про вплив корупції, як основного деструктивного чинника, на забезпечення економіки країни	Нелінійність. Багатоваріантність	Цільове програмування, експертні оцінки, таксономічний аналіз

економічній, політичній, соціальній, духовній сферах; 6 – існує необхідність декомпозиції складових і загроз у процесі стратегічного планування економічної безпеки країни; 7 – нерівномірність розвитку економічної безпеки та її складових в Україні та країнах – членах ЄС обумовлює вибір кластера країн для інтегрування; 8 – корупція є основним деструктивним чинником, що знижує рівень економічної безпеки України.

### ВИСНОВКИ

Інтеграція до світового економічного простору є стратегічним орієнтиром для України. Європейський вибір зумовлено довготерміновими національними інтересами. В умовах активізації інтеграційних процесів набувають актуальності питання, пов'язані з формуванням комплексу заходів щодо забезпечення економічної безпеки України, розробкою шляхів протистояння новим зовнішнім та внутрішнім загрозам і подолання впливу деструктивних чинників. У результаті проведення SWOT-аналізу сценарію інтегрування України з країнами ЄС було визначено, що активізація інтеграційних процесів впливатиме на забезпечення економіки України.

У дослідженні за основу прийнята синергетична парадигма, для якої притаманні такі основні принципи, як відкритість, нерівновісність, нестійкість, випадковість, багатоваріантність, нелінійність. З позиції синергетичної парадигми на основі теоретичних напрацювань вчених ряду зарубіжних і вітчизняних наукових шкіл та з урахуванням результатів проведеного аналітичного дослідження тенденцій розвитку забезпечення економі-

ки України та країн – членів ЄС запропоновано концепцію формування економічної безпеки країни, яка складається із сукупності пов'язаних між собою положень, що забезпечує можливість її обґрунтованого вибору для України в умовах інтеграції її економіки. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Указ Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020» № 5/2015 від 12.01.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
2. Оцінка можливостей розширення і заміщення ринків збуту для продукції підприємств реального сектора України : монографія / За ред. докт. екон. наук, проф. М. О. Кизима, канд. техн. наук, проф. І. Ю. Матюшенка. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 280 с.
3. Економічна складова Угоди про асоціацію між Україною та ЄС: наслідки для бізнесу, населення та державного управління / За ред. І. Бураковський, В. Мовчан / Інститут економічних досліджень і політичних консультацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eurointegration.com.ua/files/a/2/a2732e1-economic-ied.pdf>
4. Україна – ЄС: від асоціації до членства. XXIV Економічний форум. Криниця-Здруй. 2–4.09.2014; НІСД [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.niss.gov.ua/public/File/2014\\_table/0902\\_ua.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_table/0902_ua.pdf)
5. Можливості та застереження щодо наслідків введення в дію положень Угоди про асоціацію між ЄС та Україною / За ред. акад. НАН України В. М. Гейця; чл.-кор. НААН України, д-ра екон. наук Т. О. Осташко; д-ра екон. наук, проф. В. О. Точиліна; НАН України, Ін-т екон. та прогнозів. – К., 2013. – 150 с.
6. Стратегія посткризового розвитку зовнішньоекономічного сектора України : монографія; / А. А. Мазаракі, Т. М. Мель-

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 produktii 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. Клоцьківська, 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. Клоцьковская, 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)