

## **ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

В статті проведено дослідження інформаційних потреб управлінського персоналу підприємств ресторанного господарства на стратегічному та тактичному рівнях, а також надано рекомендації щодо змісту управлінської звітності.

В статье проведено исследование информационных потребностей управленческого персонала предприятий ресторанного хозяйства на стратегическом и тактическом уровнях, а также внесены предложения по содержанию управленческой отчетности.

Article it is carried out research of information needs of the administrative personal of a network of a restaurant facilities at strategic and tactical levels, as well as recommendations concerning a content of the administrative reporting are presented.

*Ключові слова:* управлінське рішення, інформаційне забезпечення, тактичний рівень, стратегічний рівень, інформаційні потреби.

Нині багатьом мережам ресторанного господарства доводиться балансувати на межі банкрутства, що пояснюється загостренням ринкової конкуренції та зменшенням рівня платоспроможності споживачів. За цих умов втрати підприємств від неефективного менеджменту стають особливо відчутними. Одним з основних шляхів удосконалення управління є прийняття обґрунтованих рішень, що потребує відповідного інформаційного забезпечення.

Значний внесок у дослідження даної проблеми зробили зарубіжні та вітчизняні вчені: І.Ансофф [1], П.Друкер[3], Г.Саймон [6], Д.Хенсен, М.Моувен, Н.Еліас, Д.Сенков [7], С.Голов [2], Л.Нападовська [4], М.Пушкар [5] та ін.

Водночас, розробки щодо створення системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у мережах ресторанного господарства майже відсутні, це й обумовлює необхідність подальших досліджень.

Метою статті є визначення інформаційних потреб управлінського персоналу мережі закладів ресторанного господарства на стратегічному і тактичному рівнях та надання рекомендацій щодо змісту управлінської звітності.

Процес прийняття рішень – це послідовне здійснення аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи з певної кількості варіантів для досягнення конкретної мети.

Для визначення інформаційних потреб управлінського персоналу ми пропонуємо використовувати методичний підхід, який полягає в проведенні аналізу посадових обов'язків менеджерів різних рівнів, визначенні управлінських рішень, що приймаються ними в межах делегованих повноважень, та, на основі цього, формування необхідної для

їх прийняття інформаційної бази.

Зокрема, визначення інформаційних потреб управляючого мережею на стратегічному рівні досліджувалось у такій послідовності. Виходячи з типової посадової інструкції та специфіки діяльності підприємств ресторанного господарства, серед основних посадових обов'язків управляючого на стратегічному рівні можна виділити: розробку та затвердження організаційної та фінансової структур, забезпечення контролю виконання рішень ради засновників, здійснення управління стратегічним розвитком підприємства тощо.

На основі визначених повноважень управляючого мережею формується перелік основних стратегічних рішень, які він приймає в межах своїх обов'язків. Такими рішеннями можуть бути: затвердження бізнес-процесів та центрів відповідальності мережі, вибір концепції закладів і методів моніторингу стратегії.

Виходячи з основних стратегічних рішень, прийняття яких знаходиться в компетенції управляючого мережею, здійснюється формування необхідної інформаційної бази, що має включати відомості про: стратегічні завдання мережі; бізнес-процеси та організаційну структуру мережі; стан ринку ресторанних послуг та цільового споживача; наявні наукові розробки з проблем моніторингу стратегії, дослідження практики конкурентів тощо.

Аналогічним чином було здійснено аналіз інформаційних потреб усього управлінського персоналу при прийнятті стратегічних рішень у мережі закладів ресторанного господарства, результати якого узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

*Інформаційні потреби управлінського персоналу при прийнятті стратегічних рішень*

Суб'єкт управління	Інформаційні потреби
Рада засновників	інформація про стан ринку, сильні та слабкі сторони, стратегічні альтернативи підприємства;
	відомості про розмір та структуру власних коштів, інформація про необхідний обсяг фінансування впровадження, реалізації та моніторингу стратегії;
Управляючий мережею	відомості про стратегічні завдання мережі;
	відомості про бізнес-процеси мережі та її організаційну структуру;
	відомості про стан ринку ресторанних послуг та цільового споживача;
	огляд наукових розробок з проблем моніторингу стратегії, дослідження практики конкурентів;
Керівник офісу маркетингу та дизайну	відомості про споживчі властивості виготовленої продукції та прогноз споживчого попиту і ринкової кон'юнктури;
Керівник офісу управління персоналом	відомості про стиль управління персоналом конкурентів, відомості про персонал власної мережі.

Отже, інформаційне забезпечення прийняття стратегічних рішень повинно включати дані щодо обґрунтованості обраної стратегії та ходу її виконання. Для цього пропонується формувати аналітичні звіти, в яких розкривається інформація:

- про оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток мережі ресторанів, у тому числі узагальнення існуючих на ринку перспектив у поєднанні з власними можливостями, а також загроз, що можуть унеможливити досягнення поставлених завдань;

- про стратегічне положення та оцінку подальших дій менеджменту мережі ресторанів, що дозволяє визначити поточний стан і напрямки розвитку мережі за рахунок взаємопов'язаного дослідження економічного потенціалу і конкурентних переваг підприємства, стабільності середовища функціонування та привабливості галузі ресторанного бізнесу;

- про результати конкурентного аналізу щодо положення мережі в ринковому середовищі, а також визначення альтернативних шляхів підвищення її конкурентоспроможності;

- про стратегічні альтернативи мережі ресторанів та рекомендації стосовно вибору та реалізації обраної стратегії;

- про рівень виконання стратегії ресторану на підставі досягнення стратегічних показників діяльності мережі за такими напрямками: персонал, внутрішні бізнес-процеси, споживачі та фінанси.

Визначення інформаційних потреб при прийнятті тактичних рішень також вимагає використання пропонованого методичного підходу. Так, основними обов'язками управляючого мережею на тактичному рівні є:

- аналіз та реалізація пропозицій щодо впровадження передового вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи ресторанів;

- управління виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю;

- забезпечення дотримання законності діяльності підприємства при здійсненні його господарсько-економічних зв'язків, використання правових засобів для фінансового управління і функціонування в ринкових умовах, зміцнення договірної та фінансової дисципліни, регулювання соціально-трудова відносин, забезпечення інвестиційної привабливості підприємства з метою підтримки та розширення масштабів діяльності.

Виходячи з функціональних обов'язків управляючого мережею, можна встановити, що основні тактичні рішення, які він приймає, лежать у площині формування та затвердження бюджетного звіту про прибуток, а також загальної координації роботи мережі. Отже, інформаційна база, що необхідна для прийняття зазначених рішень, має містити відомості про:

- показники операційних бюджетів мережі та їх виконання;

- діяльність всіх структурних одиниць, бізнес-процесів та центрів

відповідальності.

Узагальнення результатів дослідження щодо визначення інформаційних потреб управлінського персоналу мережі ресторанів при прийнятті тактичних рішень представлено в табл. 2.

Система управлінської звітності на тактичному рівні дозволяє здійснювати оцінку виконання операційних бюджетів у закладах ресторанного господарства. Для забезпечення бюджетного контролю у внутрішній звітності повинні наводитись відхилення між бюджетними і фактичними показниками та розкриватись причини цих відхилень.

При побудові інформаційного забезпечення управління центрами відповідальності пропонується керуватися такими засадами:

- для оцінки центрів відповідальності використовуються фінансові та нефінансові показники. Ці дані використовуються для розрахунку показників ефективності бізнес-процесів, що характеризують співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами. Але для оцінки роботи менеджерів система обліку повинна надавати інформацію про показники, які ними контролюються за відповідним центром;

- розробка бюджетів витрат має проводитись з урахуванням розподілу повноважень з прийняття управлінських рішень по регулюванню споживання ресурсів за окремими бізнес-процесами;

- інформування менеджерів про досягнення контрольованих показників для центру відповідальності, причини відхилень, тенденції, що склалися стосовно витрачання ресурсів, здійснюються через систему управлінської звітності.

Таблиця 2

*Інформаційні потреби управлінського персоналу при прийнятті тактичних рішень*

Суб'єкт управління	Інформаційні потреби
Управляючий мережею	Інформація про показники операційних бюджетів мережі та їх виконання, відомості про діяльність всіх структурних одиниць, бізнес-процесів та центрів відповідальності мережі.
Керівник офісу маркетингу та дизайну	Інформація про: рівень збільшення відвідувачів та постійних клієнтів; товари та послуги, що користуються найбільшим попитом; розмір середнього чеку; стан ринку; індекс інфляції; бюджетні обсяги виробництва; планові та фактичні показники продажів у закладах; дослідження споживачів, цільовий сегмент та його вподобання; асортимент та ціни конкурентів; огляд ринку рекламних послуг (компанії, послуги, ціни тощо); огляд ринку матеріалів та обладнання (інформація про компанії, послуги, ціни тощо) для створення дизайну закладів; контрольовані показники діяльності.
Керівник технологічного офісу	Інформація про наявну потужність виробництва, кількість виробничого персоналу, планові та фактичні показники виробництва в закладах, технологічна документація, контрольовані показники діяльності.
Керівник офісу управління	Інформація про кількість працівників, наявний рівень їх кваліфікації (рівень освіти, стаж роботи за фахом тощо);

## МЕНЕДЖМЕНТ

персоналом	контрольовані показники діяльності.
Керівник офісу фінансів	Інформація про планові показники та умови договорів постачання, наявні фінансові ресурси; інформація про контрольовані показники діяльності; інформація про плановий та фактичний обсяг виробництва та реалізації продукції та послуг.
Керівник офісу постачання	Інформація про бюджет закупівлі, планові показники виробництва та реалізації, залишки запасів, огляд ринку постачальників, власні грошові кошти, контрольовані показники діяльності.

Проведене дослідження практичної діяльності мереж закладів ресторанного господарства дало змогу визначити інформаційні потреби менеджменту. Розробка цілісного обліково-аналітичного забезпечення управління на тактичному та стратегічному рівнях шляхом впровадження та використання ефективної системи внутрішньої звітності, спрямована на прийняття обґрунтованих рішень.

### Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. — СПб.: Питер, 2009. — 344 с.
2. Голов С. Ф. Управлінський облік. — 4.вид. — К.: Лібра, 2008. — 704с.
3. Друкер П. Практика менеджмента. — М.: Вильямс, 2007 — 400 с.
4. Нападовська Л.В. Управлінський облік. — К.: Книга, 2004. — 544 с.
5. Пушкар М.С. Креативний облік. — Монографія. — Тернопіль: Карт-бланш, 2006. — 334 с.
6. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Теория фирмы /Под ред. В.М. Гальперина. — СПб.: Экономическая школа, 1999. — 446 с.
7. Управлінський облік / Дон Р. Хенсен, Меріен М. Моувен, Небіл С. Еліас, Девід У. Сенков. Пер. з англ. 5-го канад. вид. — К.: Міленіум, 2002. — 974 с.