

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «SORRY БАБУШКА», М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 1м групи,
073 «Менеджмент»
Спеціалізація 07305 «Готельний і
ресторанний менеджмент»

підпис студента

Мурашко
Анастасії
Миколаївни

Науковий керівник
д.е.н., професор

підпис керівника

Мельниченко
Світлана
Володимирівна

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми)
д.е.н., доцент

підпис керівника

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

« _____ » М. Г. Бойко
2017 р.

**Завдання
на випускн кваліфікаційну роботу студентів**

Мурашко Анастасії Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Інформаційне забезпечення управління рестораном «Sorry бабушка», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 01 листопада 2018 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи: розроблення теоретичних, методичних засад і практичних рекомендацій щодо інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження: процес інформаційного забезпечення підприємством ресторанного господарства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні рекомендації щодо інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry бабушка», м. Київ.

4. **Перелік графічного матеріалу, рис.:** Види інформації; Системи управління підприємством ресторанного господарства; Інформаційне забезпечення управління підприємством ресторанного господарства; Організаційна структура управління рестораном «Sorry бабушка», м. Київ. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry бабушка», м. Київ. Табл.: Наукові погляди на дефініцію «Інформаційне забезпечення управління»; Динаміка результатів діяльності ресторану «Sorry бабушка», м. Київ за 2015-2017 рр.; Прогнозні показники ефективності інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry бабушка», м. Київ.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та особливості інформаційного забезпечення управління підприємством.

1.2. Роль інформаційного забезпечення в управлінні підприємством ресторанного господарства.

1.3. Методики оцінки ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства.

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ

РЕСТОРАНОМ «SORRY БАБУШКА», М. КИЇВ

2.1. Комплексний економічний аналіз діяльності ресторану.

2.2. Аналіз системи управління рестораном.

2.3. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управління рестораном.

Висновки до розділу 2.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «SORRY БАБУШКА», М. КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення управління підприємством.

3.2. Обґрунтування ефективності інформаційного забезпечення управління рестораном

Висновки до розділу 3.

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.</i>	<i>01.09.2017 р.</i>
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	<i>01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.</i>	<i>01.11.2017 р.</i>
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.</i>	<i>11.05.2018 р.</i>
4	<i>Захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.</i>	<i>18.09.2018 р.</i>
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	<i>до 18.05.2018 р.</i>	<i>18.05.2018 р.</i>
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.</i>	<i>07. 09. 2018 р.</i>
7	<i>Захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.</i>	<i>10. 09. 2018 р.</i>
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.</i>	<i>28.10.2018 р.</i>
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	<i>29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.</i>	<i>31.10.2018 р.</i>
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	<i>01.11.2018 р.</i>	<i>01.11.2018 р.</i>
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	<i>12.11.2018р. 16.11.2018 р</i>	<i>16.11.2018 р</i>
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	<i>19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.</i>	<i>10.12.2018 р.</i>
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «17» листопада 2017 р.

8. Керівник роботи _____ С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали, підпис)9. Керівник освітньо-професійної програми _____ С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали, підпис)10. Завдання прийняв до виконання _____ А. М. Мурашко

студент-дипломник

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Висновок керівника випускної кваліфікаційної роботи

Робота виконана на актуальну тему, оскільки зі становленням інформаційного суспільства роль інформації та інформаційного забезпечення управлінського процесу значно зростає.

Студенткою опрацьовано великий масив інформації, який дав можливість визначити місце інформаційного забезпечення в управлінні підприємством ресторанного господарства та методи оцінки його ефективності. Комплексний аналіз діяльності ресторану «Sorry бабушка», м. Київ дав можливість виявити негативні та позитивні сторони в інформаційному забезпеченні управлінського процесу ресторану. Для усунення виявлених недоліків розроблено рекомендації щодо удосконалення інформаційного забезпечення в ресторані. Обґрунтовано доцільність їх впровадження на практиці.

Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до вимог і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Мурашко А.М.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Керівник освітньо-професійної програми _____

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » _____ 2018 р.

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	
1.1. Сутність та особливості інформаційного забезпечення управління підприємством.	10
1.2. Роль інформаційного забезпечення в управлінні підприємством ресторанного господарства.	25
1.3. Методики оцінки ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства.	38
Висновки до розділу 1.	48
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «SORRY БАБУШКА», М. КИЇВ	
2.1. Комплексний економічний аналіз діяльності ресторану.	50
2.2. Аналіз системи управління рестораном.	62
2.3. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управління рестораном.	73
Висновки до розділу 2.	79
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «SORRY БАБУШКА», М. КИЇВ	
3.1. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення управління підприємством.	81
3.2. Обґрунтування ефективності інформаційного забезпечення управління рестораном.	95
Висновки до розділу 3.	99
Висновки та пропозиції	102
Список використаних джерел	106
Додатки	113

ВСТУП

Нині життєздатність підприємства й успіх у конкурентній боротьбі стають уже не так функцією виробництва, як функцією управління, і залежать від ефективності менеджменту та організації виробництва. Потрібні нові підходи до управління, його досконаліші форми і методи, які забезпечать надійність і ефективність функціонування підприємства.

Інформація як сукупність необхідних для управління підприємством корисних відомостей, які є об'єктом збирання, реєстрації, зберігання, передавання та перетворення, є сьогодні одним із головних ресурсів, значення якого не менше, ніж значення матеріальних, сировинних та інших ресурсів. Використання останніх значною мірою залежить саме від наявності та використання інформації про їхній стан, потреби, джерела покриття цих потреб тощо [3]. Важливість інформації, для управління підприємством і його потенціалом зростає відповідно до об'єктивних вимог розвитку виробництва, ускладнення господарських зв'язків, зміни акцентів у формуванні параметрів і якості створюваних матеріальних благ на користь споживача.

Тема інформаційного забезпечення управління підприємством розкрита досить широко у вітчизняній та закордонній літературі. Цим питанням займалися такі науковці: Бондаренко Є.Д. [5], Бузько І.Р., Твердохлеб Є.С. [6], Данильчук І.В. [13], Доманчук Д.П. [15], Івахненко С.В. [18], Ковальчук М.І. [26], Козак В.Г. [27], Корнев Ю.І. [29] та інші. Щодо питання інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства, такі науковці як Коноваліхіна Т.О. [28], Куценко А.В. [33], Науменко М.О. [38], Оліфіров О.В. [41], П'ятницька Г.Т. [43], Шалева О.І. [56] та ін.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства «Sory Babushka», м. Київ.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методичних засад, розроблення практичних рекомендацій щодо інформаційного забезпечення

управління підприємством ресторанного господарства та обґрунтування його економічної ефективності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства «Sorry Бабушка», м. Київ.

Створення адекватного сучасним вимогам інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства є головним елементом у системі вироблення і прийняття управлінських рішень. Створювані на підприємствах інформаційні системи з використанням новітніх прогресивних інформаційно-комунікаційних технологій забезпечують радикальні зміни в процесах управління, їх кадровому забезпеченні і характері праці, істотно розширюють діапазон їх можливостей у формуванні оптимальних управлінських рішень.

Досягнення означеної мети передбачало постановку і вирішення таких завдань:

- обґрунтувати теоретичні підходи щодо інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства в умовах нестабільності;
- охарактеризувати основні напрями інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства;
- визначити особливості впливу факторів на інформаційне забезпечення управління підприємством ресторанного господарства;
- дослідити ефективність інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства «Sorry Бабушка», м. Київ;
- здійснити оцінку інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства «Sorry Бабушка», м. Київ;
- визначити напрями удосконалення інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства «Sorry Бабушка», м. Київ;
- оцінити ефективність запропонованих заходів удосконалення інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного

господарства «Sorry Бабушка», м. Київ.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні концептуальних та методичних підходів до інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства з метою ефективної діяльності, його високої конкурентоспроможності.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, матеріали вітчизняних і зарубіжних дослідників, глобальної інформаційної мережі Інтернет, статистична звітність, а також дані власних досліджень, проведених у ресторані «Sorry Бабушка», м. Київ.

В роботі розглянуто поняття «інформаційне забезпечення», як важливого аспекту сьогодення, визначення ролі інформаційного забезпечення для завоювання ринкових позицій, фактори, які впливають на інформаційне забезпечення управління підприємством ресторанного господарства «Sorry Бабушка», визначено напрями удосконалення управління підприємством ресторанного господарства досліджуваного підприємства.

Апробація роботи. Результати дослідження були опубліковані в збірнику статей студентів КНТЕУ (Дод. А).

Структура та обсяг дипломної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків, 6 додатків, 13 ілюстрацій, 23 таблиць списку використаних джерел з 67 од., загальним обсягом 125 сторінок. Основний текст викладено на 98 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та особливості інформаційного забезпечення управління підприємством

Нині актуальною залишається проблема інформаційного забезпечення, особливо для підприємств ресторанного господарства. На ринку ресторанних послуг можна спостерігати високий рівень конкуренції, розмаїття продукції і послуг та підвищення рівня обслуговування. Зростання складності управління, необхідність введення контролю за усіма видами діяльності підприємства ресторанного господарства зумовлює необхідність інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства.

Дані для аналізу формуються в різноманітних підрозділах підприємства. Тому, щоб організувати інформаційну взаємодію різноманітних інформаційних систем між собою, а також з різними групами користувачів, необхідно розв'язати проблему їх інформаційної сумісності.

Управління будь-якою соціально-економічною системою пов'язане з інформаційними процесами. Інформація являє собою сполучну основу процесу управління, оскільки саме вона містить відомості, необхідні для оцінки ситуації та прийняття управлінського рішення [34]. Процес інформаційного забезпечення управління підприємством є достатньо складним, відповідальним і трудомістким, оскільки обслуговує не тільки апарат управління підприємством в цілому, але й потреби його структурних підрозділів. Поняття «інформаційне забезпечення» є широко дискутованим у фаховій літературі [2 - 18]. Наприклад, Ананьєв О.М. вважає, що інформаційне забезпечення це функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності [1].

В свою чергу, М.М. Перепелиця характеризує інформаційне забезпечення як процес забезпечення інформацією, і як сукупність форм документів, нормативної бази і рішень, що реалізуються, щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі у процесі її функціонування [11, с. 63]. У роботі під редакцією В.С. Лономаренка [7, с. 115] інформаційне забезпечення визначено як динамічну систему одержання, оцінювання, зберігання та перероблення даних, створену з метою вироблення управлінських рішень.

Науковці у роботі [6, с. 49] описують інформаційне забезпечення як інтегровану систему знань про об'єкт, що передбачає всі види і форми використання знань та об'єднує сукупність методів і засобів єдиної системи організації і зберігання, нагромадження і актуалізації, доступу і здобуття, оброблення і використання виробничої інформації.

На думку О.Є. Кузьміна, Н.Г. Георгіаді, інформаційне забезпечення – це система якісних і кількісних показників, що характеризують рівень задоволення суб'єктів управлінської діяльності управлінською інформацією та інформаційними технологіями з метою реалізації інформаційною системою встановлених цілей та завдань [11, с. 64].

Ситник В.Ф. визначає інформаційне забезпечення як сукупність форм документів, нормативної бази і реалізованих рішень щодо обсягу, розміщення і форм організації інформації, яка циркулює в системі автоматизованого оброблення економічної інформації чи в інформаційній системі [8, с. 64].

Інші автори трактують це поняття наступним чином: інформаційне забезпечення – сукупність процесів з підготовки і надання спеціально підготовленої інформації для вирішення управлінських, наукових, технічних та інших завдань у відповідності з етапами, їх розв'язання [2, с. 18]; інформаційне забезпечення – комплекс методів, засобів документального, фактографічного і концептографічного обслуговування, використовуваних для задоволення інформаційних потреб у конкретній науково-технічній ситуації або у вирішенні управлінських задач [3, с. 22]; інформаційне забезпечення управління – це

організація цілеспрямованих масивів інформації й інформаційних потоків, яка включає збирання, зберігання, опрацювання і передавання інформації (в тому числі з використанням комп'ютерних інформаційних систем) з метою аналізу, одержаних результатів для підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень органами управління [3, с. 53]. Існують й інші визначення.

На думку В.А. Бабенко [2], основним завданням систем інформаційного забезпечення управління підприємством є забезпечення обліку і управління підприємством на основі збору, обробки та представлення інформації про діяльність підприємства, та автор розглядає цю проблему виключно в управлінні інноваційними процесами, а не всім підприємством в цілому, що звужує бачення комплексного управління всіма процесами, що відбуваються на підприємстві.

Дослідивши погляди указаних авторів, можна виявити такі три підходи до визначення поняття «інформаційне забезпечення» – це: сукупність заходів та процедур, що сприяють функціонуванню інформаційної системи; комплекс засобів, методів і способів пошуку, отримання, документування, обробки, кодування, передачі і збереження інформації про стан і динаміку об'єктів і системи управління підприємством; процес задоволення потреб користувачів інформації [8]. На нашу думку, при визначенні поняття «інформаційне забезпечення» необхідно враховувати усі перелічені підходи.

Сучасні концепції управління інформаційною діяльністю на підприємствах широко застосовують ідеї інформаційної логістики для побудови моделей інформаційної діяльності підприємства, які відображають взаємозв'язки між інформаційними потоками, а впровадження комп'ютерних технологій дозволяє застосовувати менеджмент ділових процесів (workflow management), який являє собою управління інформаційною логістикою на базі комп'ютерної технології і основною метою якого є забезпечення діяльності з виконання господарських завдань необхідною інформацією відповідного виду, обсягу, якості, у відповідні терміни і у відповідному місці [6]. Застосування цих концепцій дозволяє побудувати інформаційну модель організації, яка є схемою потоків інформації, використовуваної в процесі управління, відображає різні

процедури виконання функцій управління організацією і представляє за кожним завданням зв'язок вхідних і вихідних документів і показників.

Основні труднощі, які виникають на шляху збору і поширення інформації, пов'язані з комунікаційними проблемами. Інформація обробляється людиною і неминучі її суб'єктивні оцінки як непридатною, що може викликати спотворення інформації. Тому інформатизація як важливий напрямок підвищення ефективності управління має бути осмислена не тільки як технічний, а головним чином - соціальний процес. Не можна применшувати роль людини в управлінні, його інтелекту та інформаційної культури. Це широке поняття, яке включає вміння орієнтуватися в інформаційному просторі, загострене почуття часу, бажання підвищити ефективність праці та ін.

Відповідно теорія і методика інформаційного забезпечення і документування управлінських процесів, управління документацією (в тому числі електронною) потребує вивчення самої схеми управління, змісту управлінських зв'язків, впливу управлінської дії об'єкта, що керує, на керований об'єкт, а також проблем, пов'язаних із наступним користуванням документами у їхньому динамічному стані, тобто потребує застосування методології інформаційного менеджменту. В той же час вирішення проблем, пов'язаних із технічним, технологічним, лінгвістичним забезпеченням, персоналом, який бере участь у процесах впровадження і використання інформаційних систем, потребує застосування відповідних функцій управління до їх розв'язання, застосування методології інноваційного менеджменту, стратегічного менеджменту і менеджменту проектів.

Отже, можна стверджувати, що система інформаційного забезпечення - це сукупність даних про цілі, стан, напрями розвитку підприємства ресторанного господарства і навколишнього його середовища, організована у взаємопов'язаних потоках відомостей. Ця система включає методи отримання, зберігання, пошуку, обробки даних і видачі їх користувачу. Обсяг інформації регулюється співвідношенням «необхідного і достатнього», а також вимогами

повноти й достовірності даних. Окремо визначаються вимоги стосовно своєчасного надання відомостей користувачеві.

Для визначення інформаційних потреб управлінського персоналу використовують 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 у процесі управління підприємством може визначатись необхідністю постійного прийняття рішень в умовах, що змінюються (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Інформаційні потреби у процесі управління підприємством [9, 19, 64]

Суб'єкт управління	Інформаційні потреби
Рада засновників	<ul style="list-style-type: none"> - інформація про стан ринку, сильні та слабкі сторони, стратегічні альтернативи підприємства; інформація про показники операційних бюджетів мережі та їх виконання, відомості про діяльність всіх структурних підрозділів та бізнес-процесів; - відомості про розмір та структуру власних коштів, інформація про необхідний обсяг фінансування впровадження, реалізації та моніторингу діяльності.
Управляючий підприємством	<ul style="list-style-type: none"> - 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 в сфері управління підприємством, дослідження практики конкурентів; - інформація про: <ul style="list-style-type: none"> - 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.

Суб'єкт управління	Інформаційні потреби
Керівник відділу маркетингу	- відомості про споживчі властивості виготовленої продукції/послуг та прогноз споживчого попиту і ринкової кон'юнктури.
Керівник відділу управління персоналом	- відомості про стиль управління персоналом конкурентів, відомості про персонал власної мережі. - інформація про кількість працівників, наявний рівень їх кваліфікації (рівень освіти, стаж роботи за фахом тощо); - контрольовані показники діяльності.
Керівник технологічного відділу	- інформація про наявну потужність виробництва, кількість виробничого персоналу, планові та фактичні показники виробництва в закладах, технологічна документація, контрольовані показники діяльності. огляд галузевих тенденцій розвитку технологій виробництва - відомості про напрями підвищення якості виробництва
Керівник фінансового відділу	- 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 відділу постачання	- інформація про бюджет закупівлі, планові показники виробництва та реалізації, залишки запасів, огляд ринку постачальників, власні грошові кошти, контрольовані показники діяльності.

Отже, в основі інформаційного забезпечення знаходиться система взаємозв'язків підрозділів підприємства і комунікації, що виникають між ними, а також взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Підприємство в умовах жорсткої конкуренції повинно постійно “тримати руку на пульсі”. Інформація потрібна підприємству для розробки ресторанного продукту та пошуку ринків збуту, партнерів-постачальників. Саме завдяки достовірній інформації про зовнішнє середовище підприємство ресторанного господарства може виявити нові потреби споживачів і на їх основі розробити конкурентоспроможний продукт.

Створюючи інформаційне забезпечення, дотримуються таких принципів: цілісність, вірогідність, контроль, захист від несанкціонованого доступу, єдність і гнучкість, стандартизація та уніфікація, адаптивність, мінімізація введення й

виведення інформації (однократність введення інформації, введення-виведення тільки змін) [11]. Цілісність – це здатність даних задовольняти принцип повного узгодження, точності, доступності й достовірності відображення реального стану об'єкта.

Важливим напрямом є дослідження руху інформації, тобто аналіз інформаційного потоку, що забезпечує зв'язки, необхідні у виробничій системі (між структурними підрозділами апарату управління), і її контакти із зовнішнім середовищем (установами і організаціями). Забезпечення раціональних зв'язків між джерелами і приймачами інформації і шляхів її циркуляції є одним з неодмінних умов ефективного функціонування системи управління.

Відносна постійність взаємозалежності структурних підрозділів дозволяє вибирати раціональну структуру шляхів руху інформації і найбільш ефективні технічні засоби для кожного каналу зв'язку.

Таким чином, потік інформації - це рух інформації від джерела до одержувача, напрям якого задається адресами джерела і одержувача інформації. Потоки характеризуються кількістю інформації, що знаходиться в системі і що обробляється в одиницю часу. Дані можуть оброблятися і переміщатися: потоково, по мірі виникнення; з регулярною періодичністю, коли інформація накопичується, після чого обробляється і переміщається через заздалегідь встановлені інтервали часу; нерегулярно по мірі виникнення окремих інформаційних сукупностей [19]. Вигляд руху інформації і терміни її надходження в керуючу систему повинні бути узгоджені у часі з циклом виробництва і забезпечувати можливість своєчасного втручання в діяльність підприємства.

Мехеда Н.Г. та Лисенко В.К. [12] визначають принципи, яких слід дотримуватися, створюючи інформаційне забезпечення на підприємстві:

- цілісність, вірогідність, контроль;
- захист від несанкціонованого доступу, єдність і гнучкість;
- стандартизація та уніфікація, адаптивність;

- мінімізація введення й виведення інформації (однократність введення інформації, введення-виведення тільки змін).

Також окремо визначаються вимоги стосовно своєчасного надання відомостей користувачеві, що і справді є дуже важливим для безперервного функціонування системи інформаційного забезпечення.

Смирнова А.Г., Стельмах О.О у своїх дослідженнях пропонують створити багаторівневу систему інформаційного забезпечення, де буде визначена інформація, необхідна для керівників різних рівнів управління, та інформація, що сформована за певним алгоритмом, яка видається у визначені терміни та у формі, що придатна для прийняття рішень [48].

Керівники, яким для успішного здійснення управлінської діяльності необхідна інформація із внутрішнього та зовнішнього середовища, повинні дотримуватись принципів систематизації інформаційних потоків, а саме:

- нерозривного зв'язку між зовнішньою і внутрішньою інформацією і прийняттям рішень на всіх рівнях ієрархії управління;
- агрегації інформації за умови руху знизу вгору відповідно до ієрархії системи прийняття рішень; єдності управління; безперервності управління;
- сталого обміну достовірною інформацією між структурними підрозділами підприємства;
- мінімізація інформаційного шуму і обмеження інформаційної надмірності лише вимогами надійності;
- повноти і достовірності обліку господарської діяльності, досягнення нерозривних зв'язків між оперативним, статистичним і бухгалтерським обліком;
- єдності інформації;
- комплексності та синхронізації інформації;
- релевантності даних;
- забезпечення максимуму похідної інформації на підставі мінімуму вхідних даних і первинної інформації;
- поділу економічних процесів і показників, що їх відображають, на керовані та контрольовані.

Таким чином, система інформаційного забезпечення, що організована на підставі перелічених принципів, дозволить задовольнити поточні потреби управління в інформації та підвищити інформаційний рівень процесів прийняття управлінських рішень на всіх сходинках ієрархії управління.

Петренко С.М. вказує на те, що особливості в рамках прийняття конкретного рішення, які приймаються, характерні для всіх рівнів управління. Кожен з них характеризується власним набором функцій, рівнем компетенцій та потребує відповідної інформації. Виходячи з інформаційних потреб кожного рівня управління, здійснюється інформаційний запит, за допомогою якого формується інформаційне забезпечення для вирішення конкретного завдання.

Не можна не погодитись з позицією дослідника щодо того, що алгоритм формування інформаційного забезпечення управління підприємством повинен включати таку послідовність:

- на вищому рівні забезпечується стратегічне управління, визначаються місія підприємства, його цілі, довгострокові плани, стратегія їх реалізації;
- середній рівень забезпечує тактичне управління, на якому складаються тактичні плани, контролюється їх виконання, відстежуються ресурси;
- нижчий рівень оперативного управління (реалізуються оперативні плани виробництва та реалізації, здійснюється оперативний облік і контроль) [43, с. 21].

Більшість сучасних науковців розглядають проблему створення системи інформаційного забезпечення управління досить вузько, зводячи її лише до побудови інформаційної системи в організації. Так, наприклад, для практичного вирішення цього завдання найчастіше виділяють лише чотири етапи:

I етап — передпроектний (дослідження, створення звіту, техніко-економічного обґрунтування і технічного завдання);

II етап — проектний (складання технічного і робочого проектів);

III етап — впровадження (підготовка до впровадження, проведення дослідних випробувань і здача в програмну експлуатацію);

IV етап — аналіз функціонування (виявлення проблем, внесення змін в проектне рішення та існуючі автоматизовані інформаційні системи). Автор

вважає, що дану проблему не можна розглядати виключно з технічної точки зору, бо вагомого значення має саме управлінський аспект, а також якісні показники самого колективу.

Вважаємо, що впровадження системи інформаційного забезпечення управління в конкретній організації вимагає проведення значних обсягів робіт.

Смирнова А.Г. [48] у своїй праці пропонує наступні етапи для впровадження системи інформаційного забезпечення менеджменту в організаціях:

1. Визначення вимог до збереження інформації і її характеру в залежності від цілеспрямованості.
2. Розробка системи збереження, використання і представлення інформації при централізованому і децентралізованому управлінні.
3. Визначення потреб в технічних засобах (в тому числі, в комп'ютерній техніці) на підприємстві в цілому і в кожному його підрозділі.
4. Розробка програмного забезпечення, створення і апробація системи збереження та обробки інформації.
5. Проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки спеціалізованих програм маркетингу, планування, контролю, збору і обробки цифрової інформації та інших.
6. Забезпечення автоматизованої обробки і видачі текстової та графічної інформації.
7. Забезпечення всіма засобами зв'язку і комунікацій окремих підрозділів.
8. Автоматизація адміністративно-управлінської праці на основі використання сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, вміло скерована, селективна і логічно обґрунтована організаційна робота консультативної групи експертів може сприяти підвищенню ефективності роботи організації в цілому, що приведе, як до збільшення чистого прибутку і до утвердження організації на ринку, так і до підвищення продуктивності праці в організації. Вважаємо, що впровадження

системи інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства необхідно здійснювати поетапно (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Етапи впровадження системи інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства [48, 49]

1. Цей етап передбачає узгодження думок власників та менеджерів вищого рівня про необхідність запровадження цієї системи, розуміння її ефективності та перспектив, які відкриваються перед торговельною мережею у випадку впровадження системи інформаційного забезпечення, а також обґрунтування місії.

2. Створення системи інформаційного забезпечення передбачає визначення місця цієї системи в управлінні підприємством ресторанного господарства, обґрунтування її персонального складу, чітке розмежування повноважень та формалізацію її посадових прав та обов'язків.

3. Розробка програми впровадження системи інформаційного забезпечення в управління підприємством ресторанного господарства з чітким визначенням конкретних заходів і строків їх реалізації, що повинно бути відображено в плані-графіку впровадження системи контролінгу.

4. Розробка бюджету впровадження системи інформаційного забезпечення в управління підприємством ресторанного господарства. Цей етап передбачає планування необхідних джерел фінансування та витрат на здійснення конкретних заходів, що стануть підставою для оцінки ефективності та цільового спрямування витрачання коштів, а також основою для оцінки ефективності впровадження системи інформаційного забезпечення в управління підприємством ресторанного господарства.

5. Проведення освітньої роботи серед персоналу, менеджерів і власників підприємства ресторанного господарства. Цей етап включає систематичне проведення інструктажів, семінарів, тренінгів, нарад, конференцій, презентацій та інших заходів. Вони забезпечать розуміння змін, що відбуваються у підприємстві ресторанного господарства, усвідомлення кожним ролі в цьому процесі, чим мінімізують опір здійснюваним нововведенням.

6. Проведення вхідної діагностики фінансово-господарської діяльності та управління підприємством ресторанного господарства. Цей етап передбачає

здійснення діагностики: зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ресторанного господарства, її організаційної структури, фінансової структури, інформаційних потоків та ін.

7. Розробка пропозицій щодо вдосконалення управління підприємством ресторанного господарства, а саме: здійснення реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних потоків, вдосконалення організаційної структури підприємства ресторанного господарства та ін.

8. Обґрунтування системи ключових показників стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що будуть формувати показники для врахування системою інформаційного забезпечення управління торговою мережею.

9. Розробка та обґрунтування методик та інструментарію інформаційного забезпечення управління підприємства ресторанного господарства, оцінка їх ефективності для вирішення конкретних завдань, адаптація найефективніших методик та інструментарію до специфіки фінансово-господарської діяльності та управління певної торговельної мережі та ін.

10. Формування пакету внутрішньої звітності системи інформаційного забезпечення передбачає розробку форм управлінської звітності в розрізі конкретних користувачів інформації системи, їх інформаційних потреб для прийняття управлінських рішень та ін.

11. Розробка та затвердження внутрішньокорпоративних регламентів функціонування системи інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства забезпечить чітке виконання функцій, покладених на систему інформаційного забезпечення, унеможливить конфлікти в ході їх реалізації та ін.

12. Тестування результатів впровадження системи інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства. На цьому етапі передбачається апробація функціонування системи інформаційного забезпечення на окремому підприємстві ресторанного господарства, оцінку результатів проведеного експерименту та розробку коригуючих заходів відповідних етапів впровадження системи інформаційного забезпечення в

управління підприємством ресторанного господарства в цілому.

13. Введення в експлуатацію системи інформаційного забезпечення на всіх рівнях управління та всіх структурних підрозділах підприємства ресторанного господарства.

Послідовна реалізація даних етапів дозволить дати системну оцінку стану і проблемам діяльності підприємства ресторанного господарства. Основними етапами функціонування системи інформаційного забезпечення підприємства ресторанного господарства можна визначити дев'ять етапів (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Етапи функціонування системи інформаційного забезпечення підприємства [35,51]

На впровадження системи впливають такі фактори, як тривалість існування торговельної мережі на ринку, розмір, структура, рівень автоматизації управління та обліку, постановка менеджменту. Розподіл процесу управління на рівні ієрархії є тим засобом, що дозволяє спростити його інформаційне забезпечення та зменшити складність завдань оперативного управління до необхідних параметрів.

Складністю функціонування системи інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства є постійна необхідність її вдосконалення у зв'язку дуже великою кількістю інформації, а також змінах у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Завданням першого етапу є збір існуючої інформації щодо функціонування підприємства ресторанного господарства, внутрішнього та зовнішнього середовища.

На другому етапі відбувається вибірка потрібної інформації, а також її розподіл між відокремленими підрозділами, функціональними підрозділами, а також різними ієрархічними рівнями управління підприємством ресторанного господарства.

Третій етап — опис та аналіз інформаційної системи організації. Результат етапу — схеми організаційно-управлінської структури, інформаційних потоків у підприємстві ресторанного господарства, опис системи бухгалтерського обліку. На цьому етапі також повинні бути визначені особливості та недоліки організації існуючої системи управління.

На четвертому етапі визначається якісний і кількісний склад інформації, необхідний для ефективного управління підприємством ресторанного господарства. На цьому етапі виявляються недоліки існуючої інформаційної системи, з'ясовуються причини цього, оцінюється обсяг змін у системі управління.

На п'ятому етапі повинна бути представлена відповідна формалізована система, здатна збирати, обробляти і надавати керівникам відповідну

інформацію. Виділяються центри віддаленості — сегменти всередині підприємства ресторанного господарства, в кожному з яких є відповідальні особи, які приймають рішення.

Шостий етап характеризується дослідженням системи управлінської звітності. Управлінська звітність являє собою сукупність звітів і зведень, які складаються центрами відповідальності і включають всю необхідну для інформацію із заданим рівнем деталізації для фахівців різних підрозділів на всіх рівнях ієрархії.

На сьомому етапі відбувається аналіз системи управління, підготовка звітів керівниками структурних підрозділів з повним поясненням причин, які призвели до виникнення відхилень. Головна мета аналізу — оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства на основі управлінської аналітичної звітності та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення, а також своєчасне виявлення та усунення недоліків в діяльності підприємства ресторанного господарства.

Заключний дев'ятий етап функціонування системи інформаційного управління підприємством ресторанного господарства — визначення системи показників планування, яка складається з систем планування діяльності структурних підрозділів і системи зведеного загального плану діяльності підприємства ресторанного господарства. А також відбувається корегування існуючої системи інформаційного забезпечення, у відповідності із виявленими помилками, проблемами та зауваженнями користувачів даної системи.

Отже, інформаційне забезпечення управління підприємством ресторанного господарства повинно відповідати стратегічним цілям мережі, враховувати і передбачати можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, передбачати механізм постійного моніторингу та аналізу стану виконання показників ефективності управління, забезпечувати різний рівень доступу до інформації керівникам та співробітникам в залежності від їх посадових обов'язків. Інформаційне забезпечення управління підприємством ресторанного господарства повинно мати розвинуту багаторівневу структуру і здійснювати

зв'язки як між різними підрозділами всередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем. Це потребує створення спеціальних методів узгодження інформаційного забезпечення різних рівнів, розробки системи зв'язків між ними.

1.2. Роль інформаційного забезпечення в управлінні підприємством ресторанного господарства

Кризові явища в економіці України спричинили поглиблення проблем у ресторанному господарстві, у результаті чого деякі підприємства припинили свою діяльність. Події останніх місяців посилили негативні настрої в усіх сферах життя суспільства, від чого підприємства ресторанного господарства потребують суттєвих зусиль управлінських працівників для забезпечення динамічного розвитку.

Актуальні завдання управління підприємством ресторанного господарства в сучасних умовах пов'язані з наданням якісних послуг населенню, налагодженням взаємовідносин із державними органами, підвищенням результативності організації виробничо-господарських процесів та ефективності використання майна підприємств, використанням сучасних технологій та прийомів забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку, упровадженням інформаційних технологій, інтеграцією з іншими учасниками бізнесу. Виконання цих та інших завдань дасть змогу підтримувати досягнуті рівні розвитку та оперативно відновити темпи їх приросту в разі подолання негативних тенденцій у соціально-економічному житті українського суспільства.

Наявність інформаційної складової в процесі управління підприємством ресторанного господарства незаперечна та очевидна, тобто інформація є базою всього процесу управління. Сума необхідних для сприйняття і усвідомлення відомостей, необхідних для аналізу конкретної ситуації, є сутністю інформації. За допомогою такої інформації можна знайти низку альтернативних рішень конкретної проблеми, виробити оптимальне управлінське рішення і здійснити контроль над його втіленням, зробити комплексну оцінку причин виникнення та

розвитку проблемної ситуації. Якість інформації, її зміст, сучасність і склад забезпечує дієвість та ефективність управління підприємством ресторанного господарства. Не лише економічні знання та відомості, а повноцінне використання інших видів інформації – наукової, технічної, технологічної – необхідно використовувати для всебічного і повного аналізу інформації.

Враховуючи думки науковців [5-7, 9, 14, 19, 25, 27] та указані недоліки у визначенні дефініції щодо інформаційного забезпечення управління підприємством, її можна сформулювати наступним чином. Інформаційне забезпечення управління підприємством ресторанного господарства – це взаємопов’язана сукупність інформації, створюваної відповідно потребам підприємства, а також технологій, засобів та заходів, спрямованих на ефективне функціонування системи управління на підприємстві ресторанного господарства. Джерела інформації можна поділити за видами і групами (рис. 1.3.)



Рис. 1.3. Види джерел інформації, яку використовує підприємство ресторанного господарства [13, 16, 19, 27]

Джерела інформації діляться на планові, невраховані і враховані. Всі види планів, розроблених у ресторанному підприємстві, тобто кошториси, проектні завдання, нормативні матеріали, технологічні карти, а також госпрозрахункові, поточні, оперативні, перспективні завдання називаються плановими джерелами інформації. Всі види звітності та облікова документація, а також відомості, що містяться в документах бухгалтерського, статистичного і оперативного обліку, називаються обліковою інформацією. Звітність та бухгалтерський облік відіграють найважливішу роль в забезпеченні аналізу інформації, тому що в них найбільш повно відображаються процеси управління і господарська діяльність та їх результати.

Таким чином, забезпечити застосування засобів, необхідних для покращання господарювання і досягнення найвищих результатів в цьому напрямі, можливо тільки з допомогою своєчасного і повного аналізу інформації, отриманої з первинних та зведених облікових документах.

Для поглибленого вивчення, аналізу та осмислення закономірностей і виявлення господарських взаємозв'язків необхідно використовувати інформацію статистичного обліку, яка містить кількісні дані, що характеризують процеси та явища мовою цифр. Відомості звітності та обліку надають можливість створити умови для підвищення ефективності досліджень і господарювання в цілому, виконуючи безпосередній оперативний аналіз господарської діяльності підприємства ресторанного господарства з усіх боків [10, с. 128–129]. Джерелами інформації також вважаються:

1. Договори, угоди, рекламації та інші господарсько-правові документи.
2. Укази президента, закони держави, постанови уряду й органів місцевого самоврядування, акти перевірок та ревізій, накази вищих органів управління, розпорядження і накази керівництва підприємства та інші офіційні документи, які регламентують господарську діяльність.
3. Документація технічного та технологічного характеру.

4. Рішення ради трудового колективу або загальних зборів як окремих підрозділів, так і всього колективу підприємства ресторанного господарства.

5. Інформація, отримана під час ділових зустрічей з колегами або під час зборів членів трудового колективу підприємства гостинності.

6. Отримані зі СМІ, Інтернету та інших джерел інформації матеріали, які інформують про впровадження передового досвіду та інновації в ресторанному бізнесі.

7. Інформація, отримана під час обстежень стану надання послуг безпосередньо на робочих місцях, з використанням хронометражу, фотометрії та іншими способами.

Інформація буває зовнішньою і внутрішньою залежно від об'єкта дослідження. Інформація, отримана з офіційних господарсько-правових документів, спеціальних та періодичних видань, статистичних збірників конференцій, семінарів, опитувань або ділових зустрічей тощо називається зовнішньою. Також інформація поділяється на основну і допоміжну, яка необхідна для отримання більш повного опису та характеристик об'єкта. З появою нових обставин і подій в процесі господарювання з'являється і формується епізодична інформація. З регулярної та епізодичної складається аналітична інформація. У свою чергу, регулярна інформація, яка складається з планових та облікових даних, може бути розподілена на змінну, постійну і умовно-постійну. Ті відомості, які зберігають своє значення впродовж тривалого часу, наприклад шифри, коди, номери рахунків, порядок проведення бухгалтерського обліку тощо, належать до постійної інформації. Нормативи і планові показники, які діють протягом певного відрізка часу, належать до умовно-постійної інформації.

Важливе місце у визначенні теоретичних засад інформаційного забезпечення на підприємстві ресторанного господарства є розуміння того, що таке інформаційне забезпечення складає основу управління підприємством тому, що його призначення полягає в інформуванні всіх посадовців. Реалізація мети інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного

господарства здійснюється при виконанні таких основних завдань: забезпечення виконання інформаційних вимог до інформації щодо її якості, змістовності й кількості; своєчасні формування і передача інформації підрозділам і окремим працівникам підприємства ресторанного господарства; забезпечення використання одноманітних методів і способів накопичення, відбору, обробки та передачі інформації усіма підрозділами підприємства ресторанного господарства; забезпечення зв'язку між суб'єктами інформаційного забезпечення і об'єктами її використання.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє визначити характеристики, що розкривають сутність інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства (табл. 1.1) [11-19].

Таблиця 1.1

Характеристика інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства [12-18]

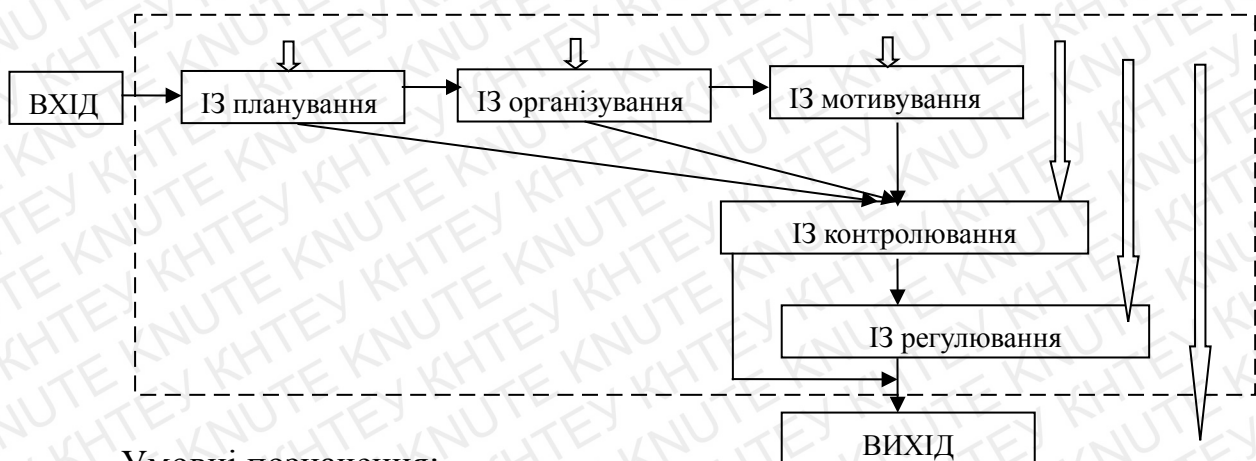
Характеристика	Тлумачення
Інформаційна база	Сукупність організаційних заходів, методик і процедур, що застосовуються керівництвом економічного для організації та ефективного ведення господарської діяльності, використання джерел якісної інформації, виявлення, виправлення й запобігання помилок і перекозчень інформації, забезпечення своєчасності інформування
Інформаційне забезпечення	Взаємопов'язана сукупність інформації, створюваної відповідно потребам підприємства ресторанного господарства, а також технологій, засобів та заходів, спрямованих на ефективне його функціонування
Суб'єкти інформаційного забезпечення	Особи, які приймають безпосередню участь у формуванні, функціонуванні, удосконаленні інформаційного забезпечення
Мета інформаційного забезпечення	Полягає у наданні якісної інформації у підрозділи та конкретним працівникам для ефективного виконання функцій
Завдання (задачі) інформаційного забезпечення	- забезпечення виконання вимог до інформації щодо її якості, змістовності й кількості; - своєчасні формування і передача інформації; - забезпечення використання прийнятих на підприємстві методів і способів накопичення, відбору, обробки та передачі інформації; - забезпечення зв'язку між суб'єктами інформаційного забезпечення;
Принципи інформаційного забезпечення	Безперервність та розвиток, поєднання індуктивного та дедуктивного підходу, поєднання якісної і кількісної оцінки, синтез та аналіз, дослідження у статистиці та в динаміці, а також цілісність, єдність і узгодженість, відповідність, достовірність, оптимальність, оперативність, ритмічність, контроль, захист від несанкціонованого доступу, гнучкість, стандартизація та уніфікація, адаптивність, інтегральність, мінімізація

Характеристика	Тлумачення
	помилки введення-виведення інформації, релеватність та ін.

Окрім самої інформації, важливе значення мають інформаційні технології, що використовує підприємство ресторанного господарства. Інформаційна технологія – це процес застосування методів, прийомів, методик збирання, обробки, передавання, зберігання і використання інформації [31, с. 33].

Від ефективності цього процесу, технічних чи інших засобів, за допомогою яких він реалізується, залежатиме якість та достовірність інформації. Інформаційне забезпечення системи управління на підприємстві ресторанного господарства, є інтегрованим елементом системи. Наприклад, аналізування системи менеджменту підприємства за функціональним підходом передбачає, що обмін інформацією є тим блоком, який забезпечує ефективний зв'язок всіх елементів системи управління.

Визначаючи місце інформаційного забезпечення, ми розглядаємо напрями потоку інформації, що використовується в цілях ефективного управління підприємством. Значну частку вхідної інформації становить інформація, що генерується в результаті реалізації функцій планування, організування та мотивування. На рис. 1.4. наведено процес інформаційного забезпечення (ІЗ) управління підприємством ресторанного господарства за функціональним підходом.



Умовні позначення:

- ⇒ залучення зовнішньої інформації
- напрям руху внутрішньої інформації

Рис. 1.4. Процес інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства [14, с. 33]

Процес інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства за функціональним підходом передбачає такі елементи: інформаційне забезпечення планування, інформаційне забезпечення організування, інформаційне забезпечення мотивування, інформаційне забезпечення контролювання, інформаційне забезпечення регулювання. До кожного структурного елемента надходять як зовнішня, такі і внутрішня вхідна інформація. Механізм інформаційного забезпечення в межах одного структурного елемента передбачає перетворення цієї інформації на вихідну, напрям руху якої також показано на рис. 1. Вихідна інформація контролювання разом із вихідною інформацією регулювання становлять базу для прийняття управлінських рішень.

Процес отримання і передачі інформації – це передача оброблених і структурованих даних в одному чи різних напрямках. Але, навіть коли інформація передається в одному напрямі, дуже часто відбувається її затримка та викривлення, а також процес перетворення залежно від адресата. Коли інформація передається від підлеглих до керівника, відбувається її узагальнення, і навпаки, під час передачі інформації вниз (від керівника до підлеглих) вона конкретизується. Головним у цьому процесі є мінімальне викривлення інформації за максимальної швидкості передачі, тому що в основному від цього залежить ефективність роботи і прибутковість підприємства ресторанного господарства.

Для ефективного функціонування системи інформаційного забезпечення управління підприємствам ресторанного господарства необхідна розробка певної послідовності її реалізації.

На ринку ресторанних послуг спостерігається високий рівень конкуренції, розмаїття видів основних і додаткових послуг та підвищення рівня обслуговування. Зростання складності управління, необхідність введення контролю за усіма видами діяльності підприємств ресторанного господарства

зумовлює необхідність постійного удосконалення інформаційного забезпечення та впровадження новітніх інформаційних технологій, за допомогою яких можна здійснювати фінансово-облікову і господарську діяльність, а також прискорити створення та продаж продукції та послуг споживачам. Тому незалежно від місця розташування, потужності підприємства ресторанного господарства, його класу, кількості місць, удосконалення інформаційного забезпечення його діяльності забезпечує процес автоматизації та інформатизації. Активне впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність підприємства ресторанного господарства є запорукою та необхідною умовою їх продуктивної роботи.

Інформаційні технології – це процес використання сукупності методів та засобів збору, структурування та передачі даних для отримання нової якісної інформації про явище, стан об'єкта або процес [2, с. 245].

Автоматична інформаційна система, яка призначена для обробки інформації та прийняття управлінських рішень, є сукупністю програмних, технічних і технологічних засобів та фахівців відповідних галузей, економіко-математичних методів та моделей, а також інформації в цілому. [31].

Отже, технічно інформаційна система є набором взаємопов'язаних компонентів, пристосованих для пошуку, збирання, обробки, реєстрації, накопичення, зберігання, передачі та розподілу інформації, яка необхідна для процесу управління підприємством ресторанного господарства. Також з допомогою інформаційних систем і технологій менеджери будь-якого рівня можуть проводити аналіз роботи об'єктів та проблем, що виникають у процесі роботи.

Про зростання популярності інформаційних технологій свідчить той факт, що ресторанне господарство входить до п'ятірки галузей з найбільшою реалізацією товарів через Internet [56]. Перевагами використання мережі Internet для реалізації продукції та послуг підприємств ресторанного господарства є такі: доступ до інформації з усього світу; економність; швидкість обміну даними; простота використання ресурсів мережі Інтернет.

Унікальність комунікаційних властивостей мережі Інтернет стала причиною широкого її використання у сфері маркетингу. Найбільший потенціал Internet для підприємства ресторанного господарства полягає у функціонуванні мережі як інформаційної багато направленої магістралі, яка дозволяє поширювати інформацію про свої тури й нові розробки.

Internet став незамінним механізмом збору та розповсюдження інформації на всіх стадіях функціонування підприємства ресторанного господарства. Основним, найбільш популярним рекламним інструментом в Internet є створення web-сайту, на якому підприємство може розміщувати інформацію, що наголошувала б на унікальності пропозицій через Internet та їх перевагах над традиційним туристичним продуктом. Щоб залучити відвідувачів на свій web-сайт і підвищити його відвідуваність необхідно проводити рекламні компанії, спрямовані на певні сегменти ринку.

Безперечно, що головними цілями таких кампаній є привернення уваги потенційних відвідувачів та подальше утримання цієї уваги й нагадування про себе кожного разу, коли інформацію на сервері буде оновлено. Оскільки, привернути увагу потенційного туриста до інформації в мережі Internet складніше, ніж при використанні традиційної реклами, то вважається, що до реклами в Internet повинні ставитися підвищені вимоги: доступність, динамічність, інтерактивність та привабливість [45, с.77 - 78].

Проведене дослідження показало, що використання сучасних інформаційних технологій українськими підприємствами ресторанного господарства забезпечує для них додаткові конкурентні переваги. Однак, підвищення і ефективність застосування інформаційних систем для створення та просування ресторанного продукту до клієнтів потребує такого рівня Internet-технологій, який дозволяв би споживачам мати вільний і повсюдний доступ до цих систем.

На ринку інформаційних технологій з'являється все більше комп'ютерних програм для удосконалення процесу управління підприємством ресторанного

господарства. Одною з популярних серед підприємців є програмний продукт для автоматизації роботи кафе и ресторану «Pos sector» (рис. 1.5.).

Основні переваги даної програми полягають у розробках спеціально для підприємства ресторанного господарства конкретного типу – ресторану, суши-бару, пі церії, кафе, ресторанів фаст-фуду та ін. Можлива повна адаптація до конкретного підприємства, наприклад бару-кальяної.

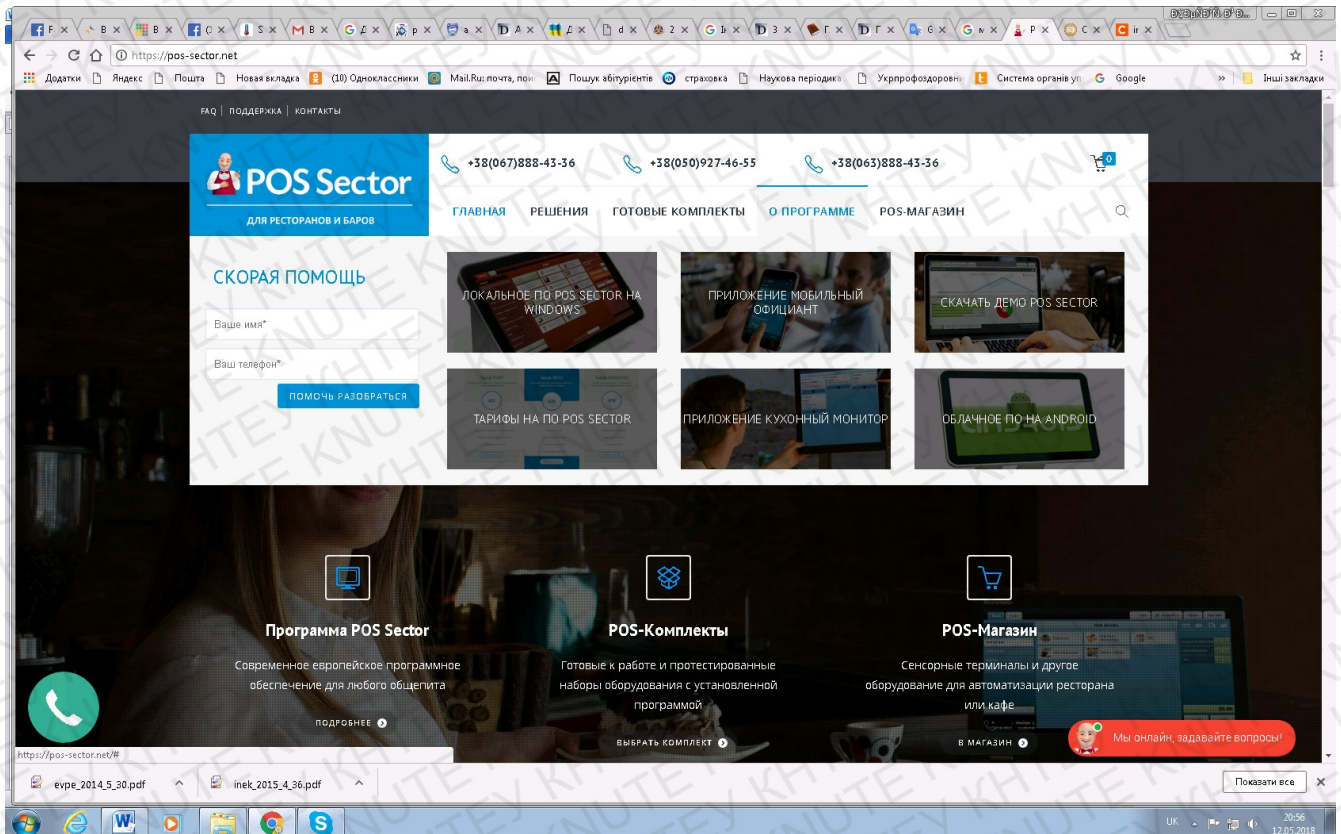


Рис. 1.5. Вікно сайту компанії «Pos sector» [57]

За допомогою спеціальних мобільних додатків сьогодні клієнт може бронювати місця, замовляти різні страви та послуги, при цьому майже не контактуючи з персоналом ресторану. Можна виділити такі переваги мобільних додатків: – скорочення часу обслуговування клієнтів (багато функцій клієнт може здійснити власноруч); – можливість персоналу підтримувати зв'язок між собою для покращення обслуговування клієнтів, постійно отримуючи від них коментарі та зауваження, а менеджер може слідкувати за роботою персоналу та його місцезнаходженням.

Найвідоміші мобільні додатки, які використовуються на підприємствах ресторанного господарства:

- **HotelinPocket** – це платформа для швидкого створення мобільних додатків для готелів і ресторанів. Зареєстровані клієнти **HotelinPocket** отримують доступ до системи управління контентом **HotelinPocket**, де вони можуть заповнити інформацію про своє підприємство ресторанного господарства і використовувати вбудований маркет для підписки на різні функціональні модулі (понад 30-Info, зали, приміщення, галерея, лояльність, онлайн-чат, спеціальні пропозиції з Push Notifications, бронювання і т.д) [58].

- **Booking.com** (бронювання послуг) - найпопулярніший додаток у світі, який тепер можна скачати на телефон будь-якої марки. Унікальність додатку полягає у тому, що після бронювання на телефон відразу надходить підтвердження, а також реєстрація заїзду без роздруківок і офлайн-карти - для кожного бронювання [59].

Є програми для менеджерів залу, офіціантів, які синхронізують дані між собою. Також програма має додаток для клієнтів, такий як

Jowi Club – додаток дозволяє здійснювати повний контроль над аккаунтом клієнта усередині ресторанної системи. Доступні такі функції як: контроль залишку депозиту, онлайн замовлення рахунку, онлайн бронювання столу, перегляд своїх рахунків, виклик офіціанта, участь в маркетингових програмах ресторану. **Jowi Waiter** - додаток для офіціанта. Підключається до локальної бази **Jowi** в ресторані по мережі Wi-Fi. Додаток дозволяє офіціантові додавати замовлення прямо зі свого смартфона, що збільшує швидкість обслуговування в ресторані. Також додаток включає в себе всі функції локального модуля **Jowi** [60].

- **Resti** - це унікальний додаток електронної системи обслуговування клієнтів, встановленої в ресторанах, готелях та інших закладах. Він включає в себе простий і зручний сканер QR-коду. Завдяки цьому додатку гість може: викликати офіціанта, переглянути меню на своєму смартфоні, а також зробити замовлення, здійснити оплату через банківську картку з мобільного телефона, залишити відгук і т.д. [61].

- LeClick - мобільний додаток, що дозволяє знайти і забронювати онлайн столик або банкет в будь-якому ресторані по всій Європі. Для вибору ресторану, кафе чи бару пропонується ряд фільтрів. Додаток має функції геолокації, автоматично визначає місце розташування клієнта і знаходить ресторани, розташовані поблизу нього. Також можна здійснити бронь столика в будь-якому ресторані, після реєстрації. При цьому в акаунті господаря ресторану з'являється нова картка клієнта і замовлення [63].

На сьогоднішній день, у світових мережах підприємств ресторанного господарства мобільні додатки набувають все більшого поширення. Незважаючи на те, що їх використання потребує додаткових витрат, такі програмні продукти мають безліч позитивних аспектів, що дає конкурентні переваги в сфері ресторанного бізнесу.

У маркетинговій діяльності підприємства ресторанного господарства в напрямі підвищення рівня контактування з клієнтами та удосконалення системи просування ресторанної пропозиції, широко використовується QR-код і безмежні можливості мобільного маркетингу. [QR-код](#) – це двомірний штрих-код – нові необмежені можливості для on-line взаємодії компаній і споживачів.

Переваги QR-кодів полягають у:

- матричний код здатний утримати величезний обсяг інформації у вигляді тексту, цифр, URL-адрес, календарів, схем, зображень;
- висока швидкість розпізнавання;
- його можна розміщувати на будь-яких носіях, починаючи від касових чеків і меню і закінчуючи різними вивісками;
- у яскравому квадратику можна закодувати історію ресторану, походження, вік, авторство унікальних деталей інтер'єру і картин;
- завдяки розміщеній в QR-коді інформації про час роботи закладу та контактів, обов'язково збільшиться кількість замовлень в офісі і додому;
- за допомогою QR-коду ресторан може сповіщати своїх клієнтів про акції, лотереї, розіграші, активізувати усілякі програми лояльності, влаштовувати

голосування, інтерактивні опитування і швидко отримувати відгуки про ресторан від клієнтів.

Отже, інформаційне забезпечення в управлінні підприємством ресторанного господарства відіграє кумулятивну роль активізуючи його функціонування, забезпечуючи швидке реагування підприємства на ринкові зміни. Інформаційне забезпечення підприємства ресторанного господарства полягає, також, у ефективному використанні сучасних інформаційних технологій, таких як мобільні додатки, що забезпечує оперативність зв'язку з споживчим ринком та підвищенням ефективності продажу ресторанного продукту.

1.3. Методики оцінки ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства

Питання ефективності господарювання займає ключове місце в управлінні діяльністю підприємств різних форм власності. Зацікавленість нею виникає на всіх рівнях управління народним господарством. Сучасному етапу економічного розвитку притаманні: високий рівень невизначеності, наявність систематичних кризових явищ та, відповідно, нестабільність розвитку як економіки в цілому, так і кожного суб'єкта господарювання, тому першочергового значення набуває активізація дій із підвищення ефективності їх функціонування та вирішення проблем управління й оцінки ефективності діяльності підприємства.

Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату його діяльності й кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів [51]. Підвищення ефективності можна досягнути шляхом використання меншої кількості ресурсів для створення такого результату або за використанням такої самої кількості ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів для створення більшого результату. У сучасних умовах господарювання ефективність є важливою характеристикою діяльності підприємства, від якої залежить його подальший розвиток. Для характеристики ефективності діяльності підприємства

використовують такі поняття, як «ефект», «ефективність», «результативність», «ефективність діяльності», «оцінка діяльності підприємства» тощо.

Ефект – це результат реалізації заходів, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії та раціонального використання всіх виробничих ресурсів. Ефект як економічна категорія відображає перевищення результатів діяльності над витратами, це певна форма результату. При визначенні сутності та змісту категорії «ефективність» серед науковців відсутній єдиний підхід.

Насамперед при оцінюванні результатів діяльності розрізняють економічну, організаційну та соціальну ефективність. Економічна ефективність відображає: ступінь використання матеріальних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів; виробництво продукції відповідної вартості при найменших витратах; досягнення найбільшого обсягу виробництва з використанням ресурсів відповідної вартості; міру витрат на досягнення поставлених цілей.

Організаційна ефективність характеризує: якість побудови організації; якість системи її управління; реакцію на організаційні зміни; процес прийняття управлінських рішень. Соціальна ефективність відображає: відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства; формування корпоративного духу та відповідного психологічного клімату в колективі; атмосферу захищеності та причетності до цілей організації; результат впливу економічних заходів на формування способу життя людини. Усі види ефективності пов'язані між собою та взаємообумовлені: підвищення економічної ефективності сприяє зростанню інших видів ефективності; соціальна ефективність поєднує властивості економічної та організаційної ефективності та спрямована на повне задоволення потреб працюючих.

У сучасних умовах функціонування підприємства ресторанного господарства значення набуває вибір таких методів і підходів до оцінки ефективності, які б ураховували результати діяльності в минулому, визначали тенденції розвитку на основі прогнозу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників,

що впливають на діяльність підприємства. Оцінка ефективності ґрунтується на певних критеріях і показниках.

Формуючи систему показників ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства, доцільно дотримуватися певних принципів, а саме:

- забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;
- відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних у діяльності ресурсів;
- можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві (діяльності в організації);
- виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва.

Критерії ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства характеризують якісні сторони процесу, його сутність, це ознака, на основі якої проводиться її оцінка. В якості критеріїв зазвичай виділяють прибутковість, якість, економічність положення на ринку, інноваційність. Оскільки підприємство здійснює багатогранну та складну діяльність і всі процеси взаємопов'язані, то і критерії, що характеризують дану діяльність, теж зв'язані між собою.

Показники виражають кількісну характеристику явища та дають змогу визначити його стан та динаміку. В економічній літературі виділяють абсолютні та відносні показники, які характеризують економічні процеси та явища.

Так, абсолютні показники характеризують кількісну величину явища (прибуток, власний капітал, тощо), а відносні показники дають змогу порівнювати абсолютні, їх отримують, коли одну величину поділяють на іншу. Відносні показники існують у формі коефіцієнтів або процентів (рентабельність, доходність активів тощо). Існують також середні величини, які характеризують узагальнену кількісну сукупність (середньорічна заробітна плата, середньосписковий склад робітників тощо).

Для оцінки діяльності підприємства варто використовувати усі показники в комплексі, і при одному критерії можливо застосовувати декілька показників. Критерії і показники тісно пов'язані між собою, так, обґрунтований вибір критерію буде визначати сукупність застосованих показників.

Оцінка ефективності інформаційного забезпечення представляє собою ефективний інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства і може бути використана як для стратегічних, так і для тактичних цілей. У науковій літературі представлено декілька методичних підходів до оцінки ефективності [10, 11, 24, 32, 41, 52].

1. Традиційний підхід ґрунтується на класичній моделі Дюпона «Рентабельність капіталу». Цей підхід передбачає оцінку ефективності з використанням двох груп показників: узагальнюючих – показників першого рівня, які характеризують ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства в цілому на основі порівняння результатів діяльності з витратами ресурсів, та показників другого рівня, які оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства.

2. Багаточинниковий підхід не став загально визнаним і рідко застосовується, тому що передбачає використання складних і важких для інтерпретації агрегованих індексів ефективності. Оцінка ефективності діяльності на основі концепції *Perfomence Meneqment* (управління результатами), яка передбачає використання збалансованої системи індикаторів, включає різні фінансові та нефінансові показники, що дає змогу комплексно оцінити вартість підприємства ресторанного господарства та ефективність його діяльності. Основним показником у цій системі є економічно додана вартість, другорядним – рентабельність. Заснована Р. Капланом і Д.Нортоном збалансована система показників [39] об'єднує більшість з існуючих показників у відповідні системи для оцінки і аналізу ефективності діяльності на будь-якому рівні управління.

Основними недоліками цієї системи є її складність, обмеженість у застосуванні та формуванні показників. Тому М.В. Майер пропонує оцінювати ефективність функціонування суб'єкта господарювання на основі процесно-

орієнтованого аналізу рентабельності (Activity – Based Profitability Analysis, АВРА). Дана методика дає змогу відділити рентабельні процеси від нерентабельних для кожного споживчого сегменту, а також визначити рентабельність окремих продуктів і послуг та рекомендувати їх до продажу. Математичний підхід характеризується широким застосуванням методів нелінійної динаміки, узагальнених функцій тощо.

Також, можна говорити про обмеженість показників при взаємній компенсації деяких об'єктів або їх врівноваженості один одним. Враховуючи такі особливості, слід використовувати систему показників, побудовану при дотриманні ієрархічного принципу піраміди. При цьому на вершині має бути показник, залежний від усіх інших величин.

Тому варто для різних підприємств розробити різноманітні системи показників, основне завдання яких допомагати здійснювати систематичний аналіз та вивчати причини змін, що відбулись в внутрішньому середовищі підприємства. Основною ознакою таких показників має бути їх практично повна ідентичність величинам, встановленим наявною звітністю. Крім цього, слід прийняти до уваги можливість виникнення розрахункових (через математичні вирази) або логічних зв'язків між окремо взятими показниками при зміні характеру діяльності підприємства.

Завданням інформаційного забезпечення діяльності підприємства ресторанного господарства є отримання, систематизація та використання максимально достовірної, точної інформації про стан зовнішнього середовища. Ця інформація повинна, передусім, стосуватися споживачів, конкурентів і змін у ринковому середовищі, коливань макроекономічних параметрів функціонування ринку та змін законодавства. Оскільки позитивні та негативні очікування споживачів та конкурентів по-різному впливають на діяльність окремого підприємства.

Підсумовуючи викладене вище можна зробити висновок, що інформаційне забезпечення підприємства ресторанного господарства – це, насамперед, динамічний процес, за допомогою якого інформація циркулює в системі

управління.

Інформаційні процеси тісно пов'язані з управлінськими та слугують базою для вироблення та обґрунтування рішень стосовно шляхів досягнення цілей управління підприємством ресторанного господарства. Таку систему можна формалізувати у вигляді функції:

$$F_t = f(S_t; G_t; E_t; C_t) \quad (1.1),$$

де F_t – оцінка управління продуктивністю підприємства;

S_t – інформаційні ресурси, запаси статистичної інформації, інформаційний потенціал та запас знань;

G_t – інформаційні ресурси галузі (підприємств галузі);

E_t – фактична діяльність, прийняті управлінські рішення;

C_t – показники діяльності підприємства;

t – визначений проміжок часу діяльності підприємства, період.

Накопичення такої великої кількості даних формують великий масив статистично-інформаційних ресурсів, що дає змогу керівникам середнього та вищого рівнів отримувати не разовий зріз інформації, а таку, яка розгортається в часі (місяць, квартал, рік), а також в просторі (галузь, підприємство, організація). Це створює їм можливість аналізувати динаміку результатів управління підприємством.

На нашу думку, інформаційне забезпечення управління підприємством ресторанного господарства – це та складова системи управління, яка значною мірою визначає ефективність її формування та функціонування.

Якщо розглядати ефективність інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства як модель факторної системи, то її загальний вигляд буде таким:

$$E_{iz} = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n), \quad (1.2)$$

де E_{iz} – результуюча ознака – ефективність системи контролю діяльності підприємства;

x – факторні ознаки, що визначають ефективність ефективності

інформаційного забезпечення управління підприємством;

n – кількість факторів, що враховується при побудові моделі.

До факторів, що визначають ефективність ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства, передусім належать:

- 1) рівень комунікаційного забезпечення;
- 2) рівень фінансового забезпечення;
- 3) рівень матеріально-технічного забезпечення;
- 4) рівень кадрового забезпечення тощо.

Перелік факторів, які повинна враховувати така модель, може змінюватися залежно від цілей дослідження. Однак, інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою такої моделі, що впливає на управління підприємством ресторанного господарства [40].

У межах нашого дослідження інформація, що обслуговує систему контролю, є вхідною інформацією, а контрольна інформація вважається вихідною. На рис. 2. показано механізм перетворення інформації в системі контролю діяльності підприємства.

3. Ергонометричний підхід до оцінки ефективності ґрунтується на застосуванні параметричних методів оцінки, таких як метод найменших квадратів, скоригований метод найменших квадратів, метод без специфікації розподілу та непараметричних методів оцінки, які засновані на використанні математичного програмування – аналіз середовища функціонування або оболонки даних, метод вільного розміщення оболонки, індекси продуктивності.

Для систематизації методів оцінки ефективності діяльності підприємств існуючу сукупність методів розділяють на дві групи – кількісні та якісні методи. Серед першої групи методів найбільш розповсюдженими є вартісний та фінансово-економічний методи, тому що вартість виступає основним мірилом при прийнятті управлінських рішень та наданні інформації власникам та акціонерам щодо зміни доходу на вкладений капітал. Друга група методів

оцінки ефективності акцентує увагу на окремих аспектах діяльності підприємства: організаційному, соціальному, екологічному.

Система методів, які застосовуються для оцінки ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства, постійно оновлюється та ускладнюється, що викликає низку перешкод в їх упровадженні на підприємствах, а саме [13]: труднощі в розумінні методики розрахунку показників, проблеми отримання первинної інформації, низький рівень підготовки персоналу для проведення необхідних розрахунків показників, нерозуміння керівниками необхідності застосування нових методів та підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства.

Зарубіжна практика свідчить, що широке використання сучасних методів оцінки результатів діяльності сприяє більшому розумінню специфіки діяльності підприємства ресторанного господарства, а сучасні методики аналізу результатів, спираючись на широкий спектр параметрів, забезпечують як кількісну, так і якісну узгодженість між показниками що дає змогу точніше визначати ефективність діяльності на основі фінансових і нефінансових показників.

Ураховуючи названі переваги використання сучасних методик, необхідно обирати тільки ті методи які відповідають особливостям діяльності конкретного підприємства, забезпечують працівників необхідними знаннями щодо застосування обраного методу, трансформують існуючі бухгалтерські та фінансові дані до нових підходів оцінки. Тому необхідно систематично вивчати досвід провідних зарубіжних та вітчизняних підприємств щодо механізму проведення оцінки ефективності діяльності. Оцінювання ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства займає важливе місце, оскільки результати оцінювання можуть бути використані для формулювання як стратегічних, так і тактичних цілей.

Аналіз доступності інформаційної бази, необхідної для здійснення моніторингу показників ефективності інформаційного забезпечення підприємства ресторанного господарства, дозволив констатувати про

неможливість розрахунку більшості показників в наслідок відсутності або недостатності необхідної для цього вихідної інформації, на підставі даних офіційної статистичної та бухгалтерської звітності. Модель оцінки ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства є індивідуальною розробкою для кожного підприємства, але можливо виділити загальні напрями роботи [44].

По-перше, визначення і формулювання мети проведення оцінювання. На цьому етапі приділяється увага визначенню ситуативних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, що впливають на рівень ефективності діяльності підприємства, на основі застосування методів аналізу, синтезу, індукції та дедукції, порівнянь, широкого обговорення проблеми, створення умов для творчості.

По-друге, формування такої системи критеріїв та показників, яка повинна всебічно характеризувати ефективність інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства та враховувати всю сукупність факторів підвищення ефективності та сприяти об'єктивній оцінці.

По-третє, збір і обробка інформації для діагностики та аналізу ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства при застосуванні економіко-математичних методів, таких як: коефіцієнтний метод, методи порівняння з нормативами та порівняння за певними критеріями, метод групування на основі достовірної, оптимальної, якісно повноцінної, науково обґрунтованої, систематизованої та своєчасної інформації.

По-четверте, аналіз структури та динаміки системи показників оцінки ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства на основі системного і порівняльного аналізу, методів групування, вертикального та горизонтального аналізу.

По-п'яте, оцінювання таксонометричних показників як за складовими ефективності, так і її інтегральна оцінка, при цьому застосовуються системний і порівняльний аналіз, метод таксономії, збалансована система показників,

групування, інтегральний метод, критерії міні-макс, метод грошової доданої вартості, грошового потоку віддачі на інвестований капітал.

По-шосте, багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства з використанням економіко-математичних методів моделювання, інтегральних методів, факторного аналізу.

По-сьоме, оцінка отриманих результатів та пошук засобів подальшого підвищення економічної ефективності господарювання за допомогою методів моделювання, методу ковзких середніх, екстраполяції, методу декомпозиції динамічного ряду.

Наведена послідовність аналітичної роботи з оцінки ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства та методи, що використовують при цьому, дають змогу не тільки характеризувати результати діяльності, а й урахувати всю сукупність факторів підвищення ефективності, визначати принципові зміни функціонування підприємств у мінливому середовищі та стратегічні пріоритети підприємства, які задовольняли б зацікавлене коло осіб.

Отже, ефективність є складним і багатоаспектним економічним поняттям, яку слід розглядати як результативність діяльності, що визначається відношенням отриманого ефекту до витрачених ресурсів; як комплексну оцінку результатів використання всіх видів ресурсів та як міру досягнення поставлених цілей. Для оцінки ефективності інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства застосовуються як традиційні, так і сучасні підходи. Проведена їх систематизація та аналіз, а також визначено особливості, переваги і недоліки кожного із них. Доведено, що повноцінно проаналізувати та оцінити ефективність інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства можливо на основі системи показників та критеріїв. Така система повинна надавати всебічну оцінку використання ресурсів на основі комплексу загальноекономічних показників,

сприяти визначенню резервів підвищення ефективності та стимулювати їх використання.

Висновки до 1 розділу

1. Проаналізовано літературні джерела, та визначено, що інформаційне забезпечення - це взаємопов'язана сукупність інформації, створеної відповідно потребам підприємства, а також технологій, засобів та заходів, спрямованих на ефективне функціонування системи управління на підприємстві ресторанного господарства. В основі інформаційного забезпечення знаходиться система взаємозв'язків підрозділів підприємства і комунікації, що виникають між ними, а також взаємозв'язок із зовнішнім середовищем.

2. Досліджено, що інформаційне забезпечення управління ресторанним підприємством здійснюється з джерел, які можна поділити на планові, невраховані і враховані, зовнішні та внутрішні, відриті і закриті. Відносна постійність взаємозалежності структурних підрозділів дозволяє вибрати раціональну структуру шляхів руху інформації і найбільш ефективні технічні засоби для кожного каналу зв'язку.

3. Інформаційне забезпечення управління підприємством ресторанного господарства повинно відповідати стратегічним цілям, враховувати і передбачати можливі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечувати різний рівень доступу до інформації керівникам та співробітникам в залежності від їх посадових обов'язків.

4. Обґрунтовано, що інформаційне забезпечення управління підприємством ресторанного господарства повинно мати розвинуту багаторівневу структуру і здійснювати зв'язки як між різними підрозділами всередині підприємства, так і з зовнішнім середовищем. Це потребує створення спеціальних методів узгодження інформаційного забезпечення різних рівнів, розробки системи зв'язків між ними. Головною умовою інформаційного забезпечення є мінімальне викривлення інформації за максимальної швидкості передачі.

5. Використання сучасних інформаційних технологій підприємствами ресторанного господарства відіграє кумулятивну роль і забезпечує для них

додаткові конкурентні переваги. Сучасні засоби інформаційного обміну дозволяють підприємству, такі як Інтернет технології, програмні продукти, мобільних додатків забезпечують ритмічність роботи підприємства, підвищують рівень контактування з споживчим ринком.

6. З'ясовано, що оцінка ефективності інформаційного забезпечення представляє собою інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства і може бути використана як для стратегічних, так і для тактичних цілей. Аналіз доступності інформаційної бази, необхідної для здійснення моніторингу показників ефективності інформаційного забезпечення підприємства ресторанного господарства, дозволив констатувати про неможливість розрахунку більшості показників в наслідок відсутності або недостатності необхідної для цього вихідної інформації, на підставі даних офіційної статистичної та бухгалтерської звітності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «SORRY БАБУШКА», М. КИЇВ

2.1. Комплексний економічний аналіз діяльності ресторану

ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» розташований у місті Києві по вулиці Дмитрівській 18/24 і позиціонує себе як клубний ресторанний заклад. Ресторан займає три поверхи стаціонарної будівлі, де кожен поверх має власну концепцію інтер'єру, програму заходів, власну автостоянку на 50 місць.

На першому поверсі організованого роботу еротик-бару за концепцією «Non-stop Dance Show». Другий поверх облаштовано як ресторан-клуб за концепцією «DISCO 80-90» та 4 VIP-зали. Третій поверх призначений для проведення масових розважальних заходів. У залі встановлена сцена, облаштовано спеціальне освітлення та музичне супроводження. Загальна місткість залів – 800 місць.

ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» є юридичною особою, має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви, товарний знак і знак обслуговування.

Підприємство має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном у відповідності з його призначенням і предметом діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати та позбуватися майна, бути позивачем та відповідачем в суді.

ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» самостійно встановлює форми, системи і розміри оплати праці, а також інших видів прибутків осіб, які працюють за наймом, створює свою виробничу базу за власний рахунок інвестицій, спонсорів та ін.

Підприємство самостійно визначає форми витрат грошових коштів (готівкою чи безготівковою), а також суму грошових коштів, що постійно

знаходяться в касі підприємства і має право передавати грошові та матеріальні ресурси іншим підприємством, організаціям, установам, а також приватним особам, що надають послуги підприємству. Підприємство має право отримувати короткострокові та довгострокові кредити в установах банку.

ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» здійснює рекламу власної торгової марки, продукції власного виробництва та обслуговування. Метою діяльності ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» є задоволення потреб населення та гостей міста у якісному харчуванні, організації дозвілля та відпочинку, а також:

- здійснення виробництва і організації реалізації кулінарної продукції власного виробництва та асортименту кондитерських виробів, забезпечення торговельного обслуговування у відповідності з затвердженими технологічними правилами;
- торговельно-закупівельна діяльність та торговельно-посередницькі послуги, роздрібна торгівля, включаючи торгівлю алкогольними напоями;
- організація культурно-розважальних заходів, відпочинку, проведення банкетів, сімейних свят, прийомів, надання площ, меблів, посуду та столової білизни в оренду;
- здійснення господарської діяльності у будь-яких формах, що не протерічить чинному законодавству;
- реалізація продукції, товарів, та послуг за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірних умовах.

Основними задачами діяльності ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» є:

- ✓ підвищення якості продукції і культури обслуговування;
- ✓ підвищення рівня організації праці і управління, вдосконалення моральних і матеріальних стимулів, які допомагають активізувати людський фактор;
- ✓ застосування прогресивних форм організації і стимулювання праці;
- ✓ застосування енергозберігаючих технологій;
- ✓ застосування прогресивних технологій у виробництві.

Загальна характеристика досліджуваного підприємства ресторанного господарства представлена у таблиці 2.1.

Загальна характеристика ТОВ ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ

№	Показники	Характеристика
1	Тип підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю, ресторан, європейська, креативна кухня
2	Форма власності	Приватна
3	Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
4	Асортимент продукції власного виробництва	широкий, понад 280 найменувань страв власного виробництва
5	Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами
6	Види меню	- меню з вільним вибором страв; - банкетне меню.
7	Режим роботи	Тривалість робочого тижня: 7 днів на тиждень; Тривалість робочого дня: понеділок - с 12:00 до 17:00, вівторок- п'ятниця – с 12:00 до 6:00, субота, неділя - с 21.00 до 6.00.
8	Контингент споживачів:	- студенти та молодь; - бізнесмени, - іноземці
9	Санітарні вимоги	витримані
10	Додаткові послуги	Музичне супроводження, організація банкетів, прийомів, концертні програми
11	Кількість місць	800
12	Середня оборотність місць за день, разів	1,5
13	Основні джерела постачання	ВАТ „Громада”, Зат „Айзберг” (горільчани вироби) фірма "Шкарбан", ЗАТ „Санта Бремор” (рибна гастрономія, рибні продукти) ВАТ „Сам фіш”, СП „Арктика” (морепродукти) АТ "Антарес", ЗАТ „Наша ряба” (м'ясо птиці, свіжа риба) ВАТ "Джерело", Зат „Ятрань” (м'ясна гастрономія) ЗАТ "Раско" (м'ясо тварин) СП "Смачного-Воп-Appetit" (мучні вироби) ВАТ "Малютко" (овочі, зелень) АТ"Слобода", ЗАТ „Конті” (кондитерські вироби) АТ „Одеський завод дитячого харчування” (соки, безалкогольні напої) ВАТ „Вімм-Білл-Данн- Україна” (молочні продукти).
12	Склад приміщень: -приміщення для обслуговування споживачів (торговельні зали); -виробничі приміщення; -складські приміщення	Вестибюль, туалетні кімнати, торговельні зали, відкрита тераса Гарячий цех; м'ясо-рибний цех, приміщення для миття столового та кухонного посуду, сервізна. Охолоджувальні камери: м'ясо-рибна, молочно-жирова і гастрономії; неохолоджувальні: сипучих товарів.
	Інтер'єр	Модернізм, конструктивізм

У своїй повсякденній діяльності ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» використовує наступні нормативні документи, які регламентують його роботу:

- Статут;
- Установчий договір;
- Сертифікати якості на продукти і сировину;
- Ліцензії:
 - а) на право торгівельно-господарської діяльності,
 - б) на право продажу алкогольних напоїв,
 - в) на право продажу тютюнових та інших виробів.

У діяльності ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» також використовуються нормативні документи, які регламентують роботу підприємства ресторанного господарства в цілому, а роботу кожного працівника регламентують посадові інструкції.

Управління ресторану «Sorry Бабушка» здійснюється відповідно до Статуту на основі реалізації прав власника щодо господарського використання свого майна. Директор ресторану (власник) організовує роботу підприємства і несе відповідальність за його діяльність, самостійно вирішує питання роботи підприємства та звітує про його діяльність власникам.

Директор ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» приймає рішення з виробничих та кадрових питань одноосібно. При цьому директор консультується з спеціалістами закладу з питань:

- продовольчого та матеріально-технічного постачання, утримання матеріально-технічної бази – з заступником директора;
- укладання господарських договорів, використання коштів, бухгалтерської та податкової звітності – з бухгалтером-економістом;
- виробничої діяльності – з шеф кухрем;
- торговельної діяльності, обслуговування споживачів – з адміністратором торговельних залів.

Для вирішення поточних оперативних питань, отримання інформації про стан керованої системи та здійснення розпорядчого впливу директор ТОВ

ресторан «Sorry Бабушка» щодня запроваджує 10-15 хвилинні виробничі наради.

Виробничий процес у ТОВ ресторані «Sorry Бабушка» відповідає встановленим нормам та нормативам.



Рис. 2.1. Виробничо-торговельний процес у ТОВ ресторані «Sorry Бабушка», м. Київ

Розрахунки зі споживачами проводяться готівкою, кредитними картками VISA, MasterCard, Maestro.

ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» – підприємство з повним виробничим циклом, яке працює на сировині, тому виконує всі три функції – виробництво, реалізацію та організацію споживання (див. рис. 2.1). Аналіз організації виробничого потенціалу ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» проведено з таких питань: склад цехів, їх розміщення, взаємозв'язок між ними, оснащення цехів

обладнанням, кількісний і кваліфікаційний склад працівників, розподіл праці між ними, характеристика технологічних ліній, робочих місць.

Виробнича діяльність підприємства включає прийом і зберігання сировини, її механічну обробку і виготовлення напівфабрикатів, теплову обробку продуктів і оформлення страв. Для цього використовують складові і виробничі приміщення. Виробничі приміщення складаються із заготівельних (овочевий, м'ясо-рибний) і доготівельних (гарячий, холодний). Цехи поділяються на виробничі ділянки, відділення, технологічні лінії, робочі місця.

Дослідження складу персоналу у ТОВ ресторані «Sorry Бабушка» показали, що у 2016 році відбулося значне зростання кількості персоналу, а саме у керівному складі на 3 особи, було прийнято ще 5 спеціалістів та 29 робітників. Це пов'язано з розширенням спектру діяльності підприємства, відкриття нового торговельного залу. У 2017 році відбувся ріст показників кількості спеціалістів та робітників на 2 та 8 осіб відповідно, та на 2 особи зменшилась кількість працівників керівного складу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад персоналу ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення, осіб (+, -)	
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016
Чисельність працюючих, осіб, у тому числі:	109	146	154	37	8
керівний склад	7	10	8	3	- 2
спеціалістів	8	13	15	5	2
робітників	94	123	131	29	8

У ресторані «Sorry Бабушка» здійснюється матеріальне стимулювання праці. Для цього передбачена система доплат і надбавок. Доплати передбачені за: суміщення професій (посад); виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; за роботу у важких і шкідливих умовах праці. Надбавки передбачені за: високу професійну майстерність; високі досягнення праці.

Аналіз стану руху та ефективності використання основних фондів.
Основні фонди займають значну питому вагу в загальній сумі основного

капіталу підприємства ресторанного господарства ТОВ ресторану «Sorry Бабушка». Від їх якості, вартості, технічного рівня, ефективності використання багато в чому залежить кінцеві результати діяльності підприємства: випуск продукції, її собівартість, прибуток, рентабельність, стійкість фінансового становища. Наявність та зміну протягом 2017 року основних фондів підприємства ресторанного господарства ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» розглянемо, скориставшись балансом підприємства (табл. 2.3). Як видно з таблиці 2.4. первісна вартість основних засобів протягом 2017 року зросла на 70 тис. грн., тобто на 107 % порівняно з 2016 роком. У 2017 році знос скоротився на 273,05 тис. грн. (на 54,61%).

Таблиця 2.3

**Стан основних засобів ТОВ ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ
за 2015-2017 роки**

Основні засоби	Роки			2017-2015	
	2015	2016 р.	2017 р.	абсолютна,	відносна, %
Залишкова вартість, тис. грн.	488	500	843,05	343,05	168,61
Знос, тис. грн.	358	500	226,95	-273,05	-54,61
Первісна вартість, тис. грн.	1013	1000	1070	70	107,00
Фондовіддача	1,09	1,1	1,2	0,1	-
Коефіцієнт зносу, %	48	50	21,21	-28,79	-57,58
Коефіцієнт придатності, %	52	50	78,79	28,79	57,58

Основні засоби ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» у 2017 році зазнали незначного оновлення. Залишкова вартість основних засобів зросла протягом 2017 року на 343,05 тис. грн., тобто на 68,61%. Якісний стан основних засобів ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» покращився, про це свідчить збільшення коефіцієнту придатності основних засобів з 50% до 78,79% та відповідно знизився коефіцієнт зносу (на 28,79 %) (табл. 2.4).

Основні засоби ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» поділяються на виробничі і фонди не виробничого призначення. Виробничу потужність підприємства визначають виробничі фонди. Крім того, прийнято виділяти активну частину (працюючі машини й обладнання) і пасивну частину фондів, а також окремі

підгрупи відповідно до їх функціонального призначення (будинки виробничого призначення, склади, робочі машини, устаткування, вимірювальні прилади і пристрої, транспортні засоби і т.д.). Така деталізація необхідна для виявлення резервів підвищення ефективності використання основних фондів на основі оптимізації їхньої структури. Великий інтерес при цьому представляє співвідношення активної і пасивної частин, силових і робітників машин, тому що від їхнього оптимального сполучення багато в чому залежать фондвіддача, фондорентабельність і фінансовий стан підприємства.

Таблиця 2.4

**Наявність, рух і структура основних засобів
ТОВ ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ протягом 2017 року**

Група основних засобів	Наявність на початок року		Надійшло за рік		Вибуло за рік		Наявність на кінець року	
	тис. грн.	питома частина, %	тис. грн.	питома частина, %	тис. грн.	питома частина, %	тис. грн.	Питома частина, %
Виробничі основні засоби	900	90	290	78,37	150	50	1040	97,19
Невиробничі основні засоби	100	10	80	21,63	150	50	30	2,81
Усього основних засобів, у тому числі	1000	100	370	100	300	100	1070	100
активна частина	645	64,5	328,2	88,72	152	50,67	903,1	84,41

З таблиці 2.4 видно, що за звітний період відбулися незначні зміни в наявності і структурі основних засобів. Вартість основних засобів зросла на 70 тис. грн., або на 107 %, у тому числі основних виробничих засобів на 40 тис. грн.. Збільшилася частка основних виробничих засобів у загальній сумі основних засобів на 7,19% і відповідно зменшилася частка невикористаних засобів у зв'язку з переведенням частини невикористаних приміщень під виробництво. Значно зросла питома вага активної частини основних засобів (з 64,5 до 84,41%), що позитивно вплинуло на роботу ресторану «Sorry Бабушка». Порахуємо показники фондвіддачі та фондорентабельності ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» на кінець 2017 року.

За характером участі у виробничому процесі основні засоби поділяються на виробничі і невиробничі. Наявністю, складом, структурою і технічним станом виробничих основних фондів визначається виробнича потужність підприємства.

Аналіз виробничих основних фондів встановлює зв'язок між ефективністю їх використання і обсягом виробництва продукції. Дані таблиці 2.5 свідчать, що протягом 2017 року вартість виробничих основних засобів зросла на 140 тис. грн., тобто на 16,56 %. Велику частку в структурі основних фондів ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» займають будинки і споруди, машини й устаткування. Як видно з табл. 2.5 структура основних засобів змінилася не значно. На кінець періоду частка будинків і споруд в загальній вартості основних засобів складала 65,29%.

Частка будинків і споруд, транспортних засобів зросла протягом аналізованого періоду відповідно на 0,05%, 4,38%, 0,85% за рахунок скорочення частки інструментів, пристроїв та інвентарю, машин й устаткування, інших основних засобів відповідно на 3,17%, 1,94% та 0,17%.

Таблиця 2.5

Оцінка складу основних засобів ТОВ ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ за 2017 р.

Склад основних засобів	Наявність на				Зміна за період	
	на початок періоду		на кінець періоду		тис. грн. %	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Будинки і споруди	627	69,67	679	65,29	52	4,38
Машини й устаткування	147	16,33	190	18,27	43	-1,94
Транспортні засоби	57	6,33	57	5,48	–	0,85
Інструменти, пристрої, інвентар	45	5,00	85	8,17	40	-3,17
інші основні засоби	24	2,67	19	2,79	5	-0,12
Усього	900	100	1040	100	140	–

В звітному періоді ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» направило частину своїх оборотних коштів на реконструкцію приміщення ресторану, що спричинило збільшення вартості приміщень на 52 тис. грн.

Отже, структура основних засобів ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» протягом 2017 року зазнала змін. Залишкова вартість основних засобів зросла

на 343,05 тис. грн. Якісний стан основних засобів ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» покращився, про це свідчить збільшення коефіцієнту придатності основних засобів з 50% до 78,79 % та відповідно знизився коефіцієнт зносу (на 28,79%). За звітний період відбулися певні зміни в наявності і структурі основних засобів. Вартість основних засобів зросла на 1970 тис. грн., або на 197%, у тому числі основних виробничих засобів на 140 тис. грн., або на 16,56%. Збільшилася частка основних виробничих засобів у загальній сумі основних засобів на 7,19% і відповідно зменшилася частка невикористаних засобів у зв'язку з переведенням частини невикористаних будівель під виробництво. Зросла питома вага активної частини основних засобів (з 64,5 до 84,41%), що позитивно вплинуло на роботу ТОВ ресторану «Sorry Бабушка».

Аналіз рівня та структури витрат. Витрати ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» протягом досліджуваного періоду мають стійку тенденцію до зростання, що обумовлено, у першу чергу, тенденцією щодо зростання обсягів товарообороту підприємства (табл. 2.6, рис. 2.2.).

Таблиця 2.6

Склад витрат ТОВ ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ

за 2015– 2017 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення (+, -)			Темп приросту,%		
	2015	2016	2017	2016- 2015	2017- 2016	2017- 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Разом витрат	346,9	291,3	369,6	-55,6	78,3	22,7	-16,03	26,88	6,54
Матеріальні витрати	106,7	82,9	58,2	-23,8	-24,7	-48,5	-22,31	-29,79	-45,45
Витрати на оплату праці	92,4	100,8	162,0	8,4	61,2	69,6	9,09	60,7	75,32
Відрахування на соціальні заходи	15,7	25,6	32,1	9,9	6,5	16,4	63,06	25,39	104,46
Амортизація	132,1	82	117,3	-50,1	35,3	-14,8	-37,93	43,05	-11,20
Інші витрати	0,4	0,5	0,3	0,1	-0,2	-0,1	25,00	-40,00	-25,00

За період 2015 – 2017 років у ТОВ ресторані «Sorry Бабушка» найбільшу питому вагу у структурі витрат склали витрати на оплату праці – в середньому 32,05%. Також необхідно відмітити, що частка витрат на оплату праці у загальній структурі витрат ресторану у 2017 році дещо скоротилась по відношенню до рівня 2016 р. – на 5,53%. Протягом зазначеного періоду їх частка

зросла 64,53%.

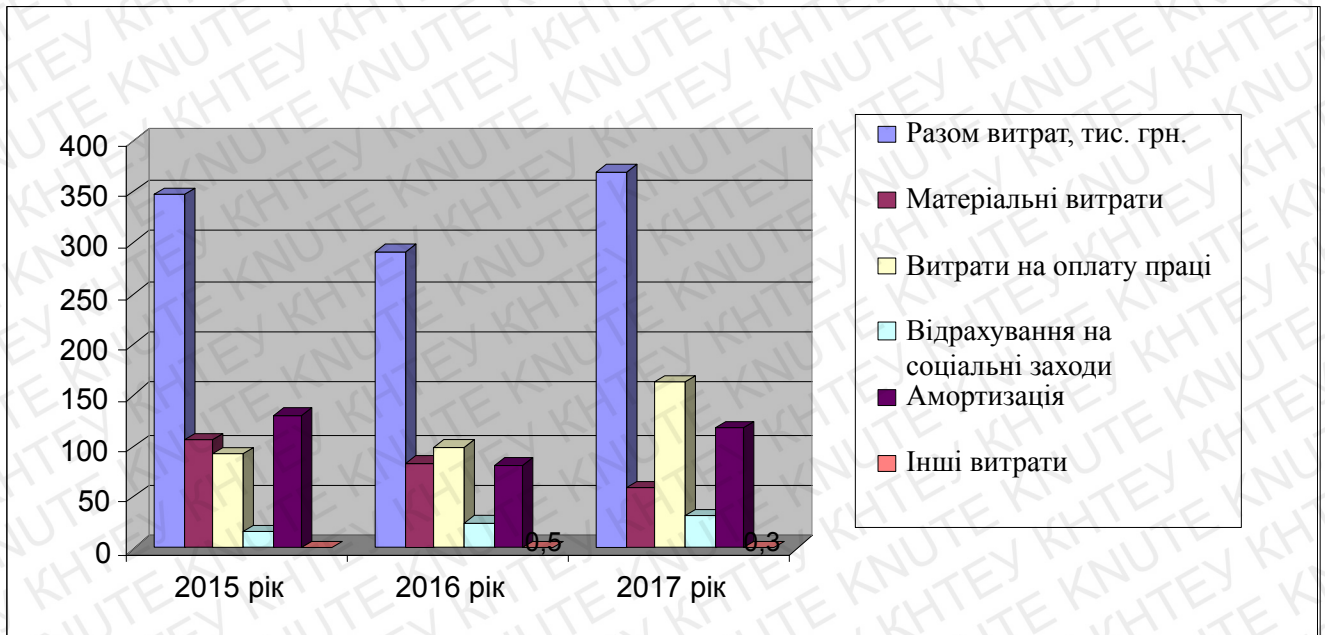


Рис. 2.2. Динаміка витрат ТОВ ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ за 2015 – 2017 рр.

Частка інших витрат скоротилась протягом 2015 – 2016 рр. на 25% і протягом даного періоду в середньому становила 0,12%.

Аналізуючи дані таблиці 2.7 необхідно відмітити, що протягом періоду 2015–2017 рр. рівень витрат до доходу від реалізації продукції, товарів та послуг зазнав деяких коливань. Так у 2016 році даний показник зазнав зниження на 23,4% по відношенню до рівня 2015 року, а у 2017 році зріс на 14,47% по відношенню до 2016 року. Загалом протягом трьох років рівень витрат до товарообороту скоротився на 12,3%. Собівартість продукції ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» протягом аналізованого періоду мала тенденцію до зростання. Що було пов'язано зростанням обсягів товарообороту. Так, протягом 2015–2017 рр. обсяги собівартості продукції ТОВ «Світоч» ресторан «Колиба» зросли на 29,13%, а розмір зміни рівня та темпу витрат ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» мав тенденцію до зниження.

Таблиця 2.7

Динаміка рівня та структури витрат

ТОВ ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ за 2015 – 2017 рр.

№	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення, тис. грн. (+; -)				Темп приросту, %	
					2016- 2015	2017 - 2016	2017 - 2015	2016\2015	2017\2016	2017\2015
1.	Доход від операційної діяльності, тис.грн.	1017,3	1114,9	1236,0	97,60	121,1	218,7	9,59	10,86	21,50
2.	Собівартість реалізованої продукції)	479,4	533,1	621,4	53,70	88,30	142,0	11,02	16,32	29,13
3.	Операційні витрати, тис. грн.	346,9	291,3	369,6	-55,6	78,30	22,70	-16,0	26,88	6,54
4.	Рівень витрат до товарообороту, %	34,1	26,12	29,9	-7,98	3,78	-4,20	-23,4	14,47	-12,3

Фінансову результативність, безбитковість та стійкість ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» проаналізуємо, скориставшись звітом про фінансові результати, в таблиці 2.8. Проаналізувавши основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» бачимо, що обсяг доходу від реалізації у 2017 році виріс на 121,10 тис. грн. (10,86%) порівняно з 2016 роком. В 2016 році дохід від реалізації продукції зріс на 97,6 тис. грн. порівняно з 2015 роком. В 2017 році відбулося зростання величини та рівня витрат порівняно з 2016 роком, пов'язаних з операційною діяльністю підприємства: собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг) зросла з 533,1 тис. грн. до 621,4 тис. грн. за рахунок підвищення цін постачальниками на матеріали та складові, що у відсотках становить 16,3 %; адміністративні витрати збільшилися на 41,8 тис. грн., або на 20,1 %.

Таблиця 2.8

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ ресторану «Sorgu Бабушка», м. Київ за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення (+, -)		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2016\2015	2017\2016
1. Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1017,3	1114,9	1236,0	97,6	121,10	109,6	110,8
2. Податок на додану вартість	169,55	185,82	206,00	16,27	20,48	109,5	110,8
3. Акцизний збір	8	8	8	0	0	100,0	100,0
4. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	839,75	921,08	1022,0	81,33	100,92	109,6	110,9
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	479,4	533,10	621,40	53,7	88,3	111,2	116,6
6. Валовий прибуток (збиток)	360,35	387,98	400,60	27,63	12,62	107,6	103,2
7. Адміністративні витрати	247,8	207,60	249,40	-40,2	41,8	83,8	120,1
8. Витрати на збут	98,7	83,20	119,90	-15,5	36,7	84,3	144,1
9. Інші операційні витрати	0,4	0,5	0,3	0,1	-0,2	125,0	60,0
10. Фінансовий результат від операційної діяльності	13,45	96,68	31,00	83,23	-65,68	718,8	31,4
11. Інші доходи	64,1	62,10	65,00	-2,0	2,9	96,8	104,6
12. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	77,55	158,78	96,00	81,23	-62,78	204,7	60,5
13. Податок на прибуток від звичайної діяльності	23,27	47,64	28,80	24,37	-18,84	204,7	60,5
14. Фінансовий результат від звичайної діяльності	54,29	111,15	67,20	56,86	-43,95	204,7	60,5
15. Чистий прибуток (збиток)	54,29	111,15	67,20	56,86	-43,95	204,7	60,5

Темп приросту витрат на збут склав 44,1%. Інші операційні витрати, які входять до складу витрат ресторану від операційної діяльності, скоротилися з 0,5 тис. грн. до 0,3 тис. грн.

Збільшення доходу в 2017 році порівняно з 2016 роком відбулося на 10,86%, а збільшення витрат відбулося на 18,34%. Все це спричинило зменшення показника фінансового результату від операційної діяльності з 96,6 тис. грн. до 31,0 тис. грн., у відсотках зменшення склало 67,9 %. На формування фінансового результату від звичайної діяльності ресторану в 2017 році позитивно вплинула сума доходу від іншої діяльності (відсотки від фінансових інвестицій, від реалізації необоротних активів тощо), яка склала 65 тис. грн. Чистий прибуток ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» у 2016 році становив 111,14 тис. грн., порівняно з чистим прибутком в 2015 році 54,29 тис. грн. У 2017 році чистий прибуток ресторану зменшився до 67,20 тис. грн., тобто на 43,95 тис. грн. (39,54%) порівняно 2016 роком. Це сталося з тієї причини, що витрати ресторану зросли в більшій мірі ніж зріс дохід від реалізації продукції.

Розглянемо основні показники прибутковості активів ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» (табл. 2.9). У 2016 році порівняно з 2015 роком чистий прибуток підприємства зріс на 56,86 тис. грн. За рахунок цього зросла прибутковість реалізації на 0,05563 пункти, рівень прибутковості загальних активів зріс в 2016 році порівняно з 2015 роком на 0,012109 пункти, що характеризує ефективність використання активів ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» у процесі операційної діяльності.

Також зросли коефіцієнти прибутковості необоротних та оборотних активів відповідно на 0,02776 та 0,02101 пунктів. Це свідчить про покращення ефективності управління на підприємстві в 2016 році порівняно з 2015 роком.

Як показують результати аналізу, в результаті зменшення величини прибутку в 2017 році порівняно з 2016 роком на 43,95 тис. грн. знизився коефіцієнт прибутковості реалізації продукції на 0,0544 пункти, рівень прибутковості загальних активів зменшився в 2017 році порівняно з 2016 роком на 0,0133 пункти, також зменшилися коефіцієнти прибутковості необоротних

та оборотних активів відповідно на 0,0338 та 0,019 пунктів. Це свідчить про погіршення ефективності управління в 2017 році порівняно з 2016 роком.

Таблиця 2.9

Динаміка прибутковості активів ТОВ ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ

за 2015-2017 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення, тис. грн.. (+, -)		Темп росту, %	
		2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2016\2015	2017\2016
1	Чистий прибуток, тис. грн.	54,29	111,15	67,2	56,86	-43,95	204,7	60,5
2	Середня сума загальних активів, тис. грн.	4587,1	4653,1	6360,18	66,0	2707,08	101,4	136,6
3	Середня сума необоротних активів, тис. грн.	2247,1	2139,2	3694,68	-107,9	1555,48	95,2	172,7
4	Середня сума оборотних активів, тис. грн.	2340,0	2513,9	2665,5	173,9	151,6	107,4	106,0
5	Коефіцієнт прибутковості загальних активів	0,0118	0,02389	0,01057	0,01209	-0,01332	202,4	44,2
6	Коефіцієнт прибутковості необоротних активів	0,0242	0,05196	0,01819	0,02776	-0,019	214,7	41,1
7	Коефіцієнт прибутковості оборотних активів	0,0232	0,04421	0,02521	0,02101	-0,019	190,6	57,0
8	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	847,75	929,08	1030,0	81,33	100,92	109,5	110,9
9	Коефіцієнт прибутковості реалізації продукції	0,0640	0,11963	0,06524	0,05563	-0,05439	186,9	54,5

Проведемо розрахунок безбитковості діяльності ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» на основі аналітичного та графічного методів. Безбитковість діяльності підприємства у 2017 році визначимо на основі наступною формули:

$$Ттб = (Впост / (Рчд - Рв.зм)) \times 100\% \quad (2.3)$$

$$Ттб = (175,8 / (32,4 - 15,6)) \times 100\% = 1046,42 \text{ тис. грн.}$$

Графік безбитковості є корисним інструментом для аналізу стану виробництва і продаж, як по окремому товару, так і по підприємству в цілому, а також при оцінці наступних можливих змін.

Графік дослідження безбитковості базується на визначенні обсягу реалізації продукції, який би забезпечив безбиткову діяльність підприємства. Графічно точка безбитковості (або «поріг рентабельності») діяльності ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» представлена на рис. 2.3.

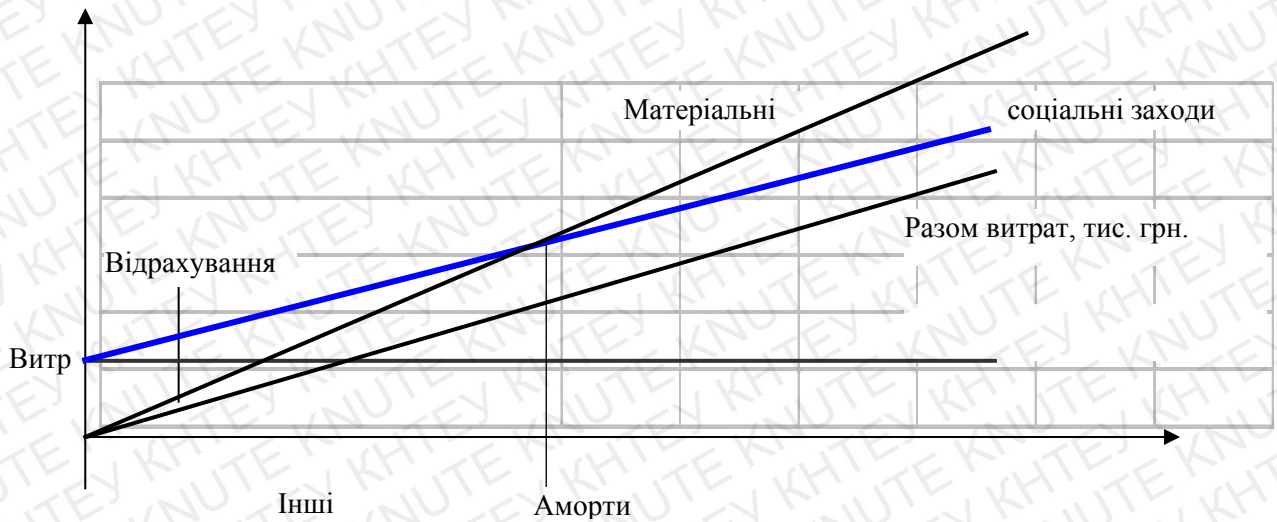


Рис. 2.3. Графік точки безбитковості ТОВ ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ у 2017 році

З графіку видно, що для досягнення «точки безбитковості» своєї діяльності ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» у 2017 році повинен був забезпечити річний обсяг реалізації у сумі 1124,18 тис.грн. При цьому обсязі сума чистого доходу дорівнює сумі витрат, як постійних, так і змінних.

Проведемо аналіз фінансової стійкості (платоспроможності) ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» шляхом розрахунку таких основних показників (коефіцієнтів) (табл. 2.10): коефіцієнта фінансової незалежності (автономії); коефіцієнта фінансової залежності; коефіцієнта маневреності власних засобів; коефіцієнта маневреності робочого капіталу; коефіцієнта фінансової стабільності.

Аналізуючи дані табл. 2.10 необхідно відмітити, що фінансова стійкість ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» на кінець 2017 року дещо погіршилась у порівнянні із 2016 роком. Зокрема це стосується певного зниження коефіцієнта фінансової залежності на 0,82%, коефіцієнта маневреності власних засобів – на 30,23% та коефіцієнта маневреності робочого капіталу – на 28%. Також, необхідно відмітити, що рівень коефіцієнта маневреності робочого капіталу на кінець 2017 року склав 0,36 п.п., що нижче нормативного значення на 0,14 п.п.

Таблиця 2.10

Динаміка показників фінансової стійкості (платоспроможності)

ТОВ ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ 2016 – 2017 рр.

Показники	Роки		Відхилення, (+, -)	Темп росту, %
	2016	2017		
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,81	0,83	0,02	102,4
Коефіцієнт фінансової залежності	1,22	1,21	-0,01	99,2
Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,43	0,30	-0,13	69,8
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,50	0,36	-0,14	72,0
Коефіцієнт фінансової стабільності	4,43	4,65	0,22	104,9

Узагальнюючи вищевикладене необхідно відмітити, що діяльність ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» протягом аналізованого періоду 2015 – 2017 рр. дещо погіршилась, що позначилось на зниженні чистого прибутку та погіршенні показників фінансової стійкості підприємства.

2.2. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управління рестораном

Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка» є загальні цільові показники ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства. В свою чергу ці показники інформують про можливість підприємства удосконалювати інформаційне забезпечення, для виконання управлінських задач у підприємстві ресторанного господарства. Нарешті, виконання цих задач залежить від ефективності складових інформаційного забезпечення управління підприємством. Таким чином, структура діагностики ефективності інформаційного забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка» складається з трьох рівнів.

Перший рівень діагностики ефективності інформаційного забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка» це оцінювання доходу підприємства та економічного ефекту від здійснення заходів інформаційного забезпечення. Таким чином, на першому рівні розраховується загальна ефективність підприємства.

Значення показників, на які має вплив інформаційне забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorgy Бабушка» отримані з фінансової звітності підприємства, перш за все, зі Звіту про фінансові результати а також, з Балансу, Звіту про рух грошових коштів, та первинної документації. Ці показники мають кількісну оцінку у грошовому вимірі, тому між ними може бути виявлено залежність з використанням математичних методів або шляхом логічного виводу.

Доходи в системі показників економічного розвитку ТОВ ресторану «Sorgy Бабушка» є одним із найважливіший фінансовий показник, що є джерелом покриття поточних витрат, сплати податку на додану вартість та формування прибутку підприємства. У таблиці 2.11 та на рис. 2.2 наведено динаміку доходів ТОВ ресторану «Sorgy Бабушка» за 2015 – 2017 рр.

Аналізуючи дані таблиці 2.11 та рис. 2.4 необхідно відмітити, що протягом періоду 2015 – 2017 рр. у ТОВ ресторані «Sorgy Бабушка» обсяг доходу від реалізації продукції, товарів та послуг постійно зростає, а саме: у 2016 році у порівнянні із 2015 роком він зріс на 9,6%, а у 2017 році у порівнянні із 2016 роком - на 10,9%.

Таблиця 2.11

Динаміка доходу ТОВ ресторану «Sorgy Бабушка», м. Київ

за 2015-2017 рр.

тис. грн.

Показники	Роки			2016-2015		2017-2016	
	2015	2016	2017	Відхил., (+, -)	Темп росту, %	Відхил., (+, -)	Темп росту, %
Доход від реалізації продукції, товарів, послуг, всього	1017,3	1114,9	1236,0	97,6	109,6	121,1	110,9
у тому числі: доход від реалізації продукції власного виробництва	440,0	472,4	537,6	32,4	107,4	65,2	113,8
Доход від реалізації купівельних товарів	577,3	642,5	699,9	65,2	111,3	57,4	108,9

Так само змінювались і показники, що характеризують дохід від реалізації продукції власного виробництва та по показники доходу від

реалізації купівельних товарів.

Загалом показники постійного зростання доходу від реалізації продукції, товарів та послуг підприємства говорять про підвищення обсягів діяльності підприємства та відповідно збільшення числа його відвідувачів.

Проведемо аналіз структури доходів ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» в динаміці за групами продукції і товарів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура доходів ТОВ ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ

за 2015-2017 рр., %

Групи продукції	Роки			Відхилення	
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016
Продукція власного виробництва	43,25	42,37	43,60	0,35	0,81
Купівельні товари	56,75	57,63	56,40	-0,35	-0,61
Разом	100	100	100	-	-

Аналізуючи таблицю 2.12 необхідно відмітити, що у структурі доходів від реалізації продукції, товарів та послуг ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» переважає така товарна група як «купівельні товари»: у 2015 році товарооборот купівельних товарів складав частку 56,75% від загального товарообороту підприємства, у 2016 році цей показник зріс на 0,88% та становив 57,63%, а у 2017 році він становив 56,4% - що говорить про збільшення частки продукції власного виробництва.

Отже, дохід від реалізації продукції у ресторані «Sorry Бабушка» у 2017 році зріс на 121,10 тис. грн. (10,86%) порівняно з 2016 роком. В 2016 році дохід від реалізації продукції зріс на 97,6 тис. грн. порівняно з 2015 роком. В структурі доходів ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» переважають доходи від реалізації напоїв 32,17%, 33,55%, 33,4% відповідно досліджених періодів.

Проведемо факторний аналіз отриманих доходів ТОВ ресторану «Sorry Бабушка». В 2015 році порівняно з 2016 роком доходи зросли на 121,1 тис. грн. з 1114,9 тис. грн. до 1236 тис. грн.

Загальна сума доходів залежить від обсягу реалізованої продукції (ВНП), його структури (УДі) та зміни питомої ціни реалізації окремих видів продукції (УМЗі).

Доходи підприємства в 2017 році зросли порівняно з 2016 роком на 121,1 тис. грн. за рахунок таких факторів:

- обсягу реалізованої продукції на 33,2 тис. грн.;
- структури реалізованої продукції на 49,3 тис. грн.;
- зміни ціни на окремі види продукції на 38,6 тис. грн.

Ефективність діяльності ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» можна характеризувати рентабельністю реалізації продукції (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка рентабельності реалізації продукції ТОВ ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення, тис. грн.. (+, -)		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	2016- 2015	2017- 2016	2016\2015	2017\2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	839,75	921,08	1022,0	81,33	100,92	109,6	110,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	54,29	111,15	67,20	56,86	-43,95	204,7	60,5
Рентабельність реалізації продукції, %	6,40	11,96	6,52	5,56	-5,44	186,9	54,5

Як видно з таблиці 2.13, у 2016 році підприємство отримало прибуток у сумі 111,15 тис. грн., рентабельність реалізації при цьому складала відповідно 11,96%. В 2017 році за рахунок збільшення витрат вдалося отримати чистого прибутку 67,2 тис. грн. При цьому рентабельність реалізації зменшилася на 5,44% і становить 6,52%.

Другий рівень оцінки ефективності інформаційного забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка» здійснюється шляхом аналізу нефінансових показників. Ці показники мають як кількісний, так і якісний вимір, при чому кількісний вимір не обов'язково є грошовим. Нефінансові показники ефективності інформаційного забезпечення управління ТОВ

рестораном «Sorry Бабушка» відображають, як змінились управлінські процеси, ефективність яких залежить від інформаційного забезпечення процесу управління, тому між ними та показниками попереднього рівня можливо встановити логічний зв'язок. Для оцінювання ефективності інформаційного забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка» використаємо як показники, що характеризують складність використання інформаційного забезпечення, так і показники, за допомогою яких здійснено оцінювання тенденцій та стану зрілості технологій інформаційного забезпечення управління підприємством.

Інформування ринку про послуги ресторану «Sorry Бабушка», підприємство здійснює через власний Інтернет-сайт за адресою <http://www.sorrybabushka.com.ua/> (рис. 2.4.)

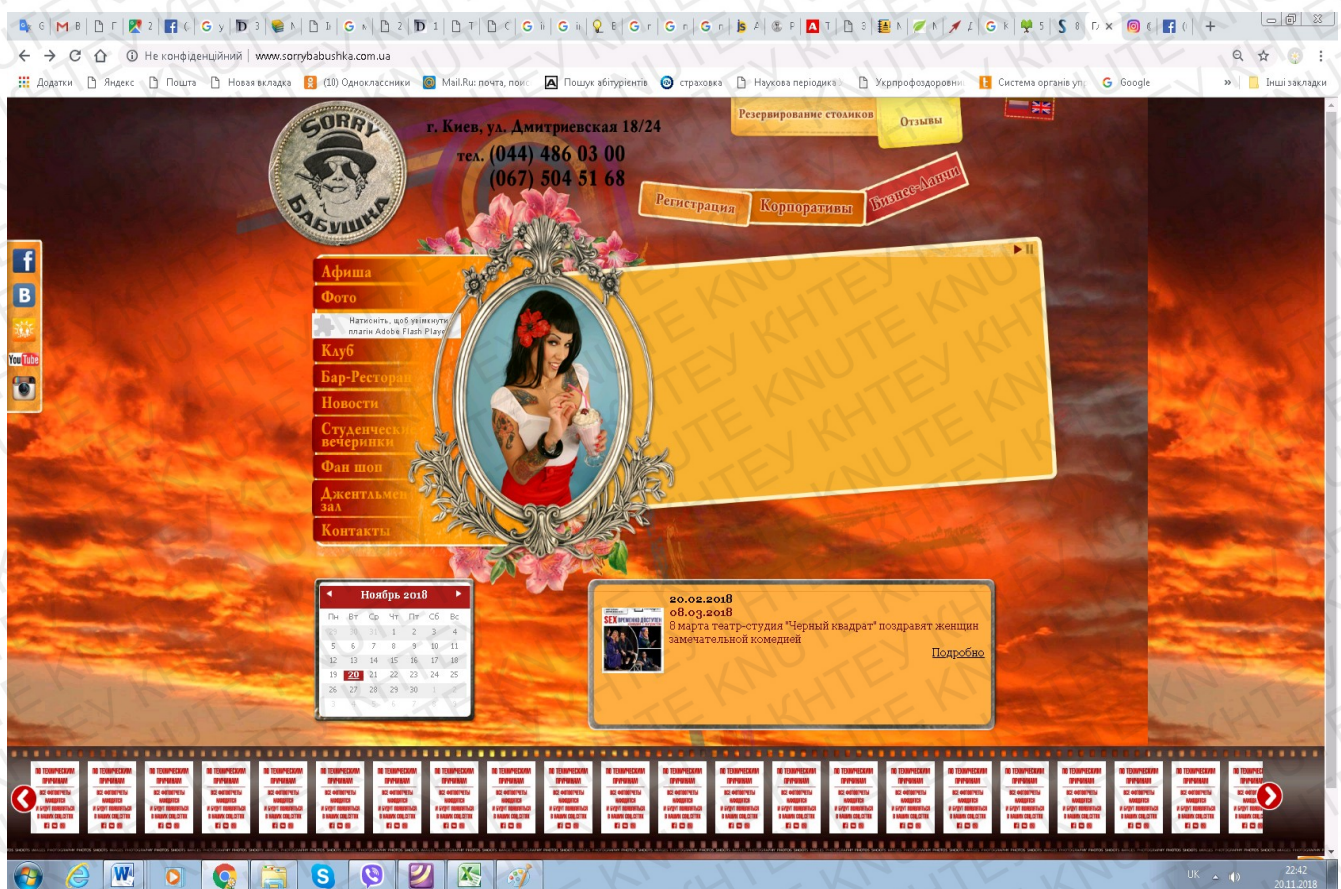




Рис. 2.4. Головна сторінка Інтернет-сайту ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ

Сайт яскраво оформлений і має дев'ять опцій, що містять інформацію про меню, розважальні програми, особливості роботи торговельних залів, та контактну інформацію. Клієнти мають можливість забронювати через сторінку сайту столик, написати свій відгук та побажання щодо покращення роботи закладу. Ця інформація аналізується керівництвом підприємства, результати аналізу враховують у розробці наступних стратегічних заходів розвитку підприємства.

Однак, аналіз сторінок сайту показав, що:

- на деяких сторінка сайту застаріла інформація, зокрема програма заходів не відповідає календарній даті;
- рухома стрічка, що знаходиться у нижній частині головної сторінки сайту, не працює, і зазначена, що знаходиться в розробці. Однак, дослідження з 1.06.17 року по 1.06.18 року показали, що стрічка не працює (див. рис. 2.4.).

- на головній сторінці сайту розміщені ярлики  та . Однак, при натисканні на них, користувач потрапляє на стрінку з інформацією, що сторінки не існує.

Такі недоліки значно знижують інформаційну якість офіційного сайту підприємства.

З метою розповсюдження інформації про послуги підприємства та охоплення більшої аудиторії потенційних споживачів, ресторан «Sorry Бабушка» створив сторінки у соціальних мережах Інтернет – Facebook та Instagram [66, 67]. Соціальні мережі відображають зв'язки між користувачами через різноманітні [соціальні взаємовідносини](#), починаючи з випадкових знайомств і закінчуючи тісними родинними зв'язками.

Для оцінки якості наповнення сайту та сторінок у соціальних мережах корисною інформацією, виявлення ступеня популярності сайту. Було проведено опитування споживачів послуг ресторану «Sorry Бабушка» у кількості 21 особи. Оцінити оформлення та якість інформації запропоновано у межах 10 балів. Результати опитування відображені у табл. 2.14

За результатами опитування респондентів щодо якості офіційного сайту та сторінок соціальних мереж Інтернет, ресторану «Sorry Бабушка», їх популярність висока.

Таблиця 2.14

Результати опитування респондентів щодо якості офіційного сайту та сторінок соціальних мереж Інтернет, ресторану «Sorry Бабушка»

	Пункт оцінки	Офіційний сайт	Facebook	Instagram
1.	На якому з Інтернет джерел Ви ознайомились з Інформацією про ресторан?	7	6	7
2	Чи приходилось Вам переходити з сторінок соціальних мереж на офіційну сторінку ресторану для отримання детальнішої інформації? - Так - Ні	14 6		
3.	Середній бал оцінки оформлення сайту/сторінки	8	6	7
4.	Середній бал оцінки інформації на сайті/сторінці	9	5	7

Проте 14 респондентам не вистачило інформації у соціальних мережах і вони переходили на офіційний сайт. Ярлики сторінок у соціальних мережах розміщені і на офіційній сторінці ресторану (дод. В, рис. В1, рис. В2). Аналізуючи оформлення офіційного сайту підприємства, знайдено ярлики заборонених в Україні соціальних мереж – «Однокласники» та «В-контакті». Отже, сайт підприємства - є необхідним джерелом інформації для споживачів. Водночас сторінки у соціальних мережах працюють у напрямі заохочення потенційних споживачів отримати більше інформації про ресторан і зробити свій вибір.

Ефективність інформаційного забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка» оцінюється ефективністю впровадження управлінських рішень в діяльність підприємства, яка визначається показниками попереднього рівня та встановленням логічного зв'язку, оцінювання тенденцій та стану зрілості технологій інформаційного забезпечення управління. Рух інформації в досліджуваному підприємстві відображено схематично на рисунку 2.5.

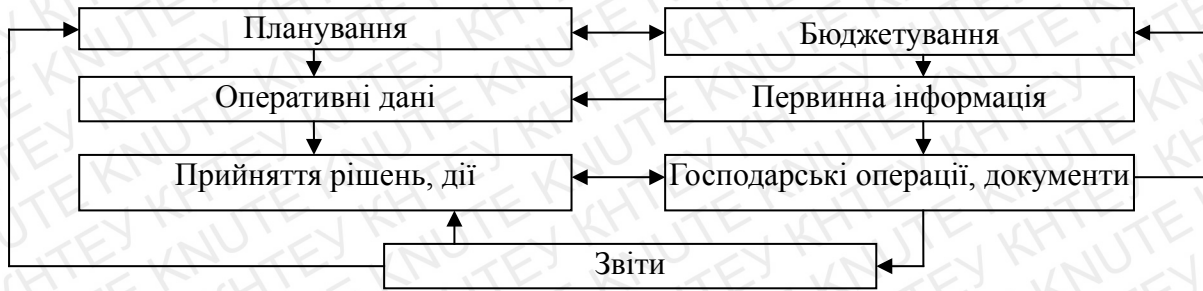


Рис. 2.5 Схема руху інформації в системі інформаційного забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка», м. Київ

До нефінансових показників ефективності інформаційного забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка» відносяться: ступінь покриття інформаційним забезпечення та ефективність автоматизації елементарних управлінських процесів; точність виконання управлінських рішень.

Дослідження інформаційного забезпечення у ТОВ ресторані «Sorry Бабушка» показало, що показники ступеню покриття інформаційним забезпеченням процесу управління формалізовано і оцифровано. Встановлено, що відповідно до управлінської системи зміст інформаційного забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка» за рівнями ієрархії економічної інформації можна відобразити як: структуру даних (синтактика), що отримує керівник у розрізі видів інформації і знання (семантика), які почерпнуті з інформації для прийняття рішень - корисність інформації (прагматика) для отримання позитивних результатів у виробничій діяльності підприємства.

На підприємстві використовуються комп'ютери, об'єднані в єдину управлінську мережу, що значно полегшує процес обміну внутрішньою інформацією. Мобільний зв'язок широко використовується в координації роботи різних підрозділів та окремих працівників. В ресторані використовується кабельна мережа зв'язку та провідний Інтернет, крім того працює система Інтернет-забезпечення через Wi-Fi, яка теж використовується в службових цілях. Однак, з'ясовано, що прийняття та ухвалення рішення взагалі не може бути повністю формалізована на комп'ютері. Багато інших задач за рахунок цілепокладання притаманні тільки керівникам. Такі функції, як прогнозування,

перспективне планування, проектування тощо, в принципі можуть бути формалізовані, але і тут важливу роль мають досвід і інтуїція керівника.

На долю персональних комп'ютерів (ПК) припадає в основному розрахункова частина управлінської роботи (підготування документації, облікові функції, пошук інформації, прорахунок можливих варіантів тощо), а “людський фактор” виступає як користувач і організатор інформаційного забезпечення.

Паперовий документообіг на підприємстві майже відсутній, що значно зменшує витрати часу на пошук, створення та облік документів, дозволяє пришвидшити процеси обробки та використання зовнішньої та внутрішньої інформації, знижує ризики прийняття неправильних управлінських рішень.

Процес управління у ТОВ ресторані «Sorry Бабушка» повністю автоматизовано з 2011 року, використовується програмне забезпечення R-Кеерер для автоматизації ресторанів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Характеристика модулів програми R-Кеерер, що використовується у ТОВ ресторані «Sorry Бабушка», м. Київ

Назва модулю програми	Опис програми
Rкеерер 6/7 модуль Офіціант	Інтерфейс роботи офіціанта і менеджера (немає оплати)
Rкеерер 6/7 модуль Каса	Інтерфейс роботи офіціанта, касира, бармена, менеджера
Rкеерер 6/7 модуль Менеджер	Ведення довідників системи, звіти системи, права системи
Rкеерер 6/7 модуль доп Менеджер	Додатковий модуль звітів
Персонально-Дисконтна Система (ПДС)	Ведення карток гостей закладу, знижки, бонуси, системи лояльності
Моніторинг касового сервера Rкеерер 6	Онлайн моніторинг виручки закладу
Модуль Self Service	Створення замовлень безпосередньо гостем — без участі офіціанта
Модуль Mobile Station	Створення замовлень офіціантом безпосередньо біля столу гостя, працює на WindowsMobile, iOS
Модуль Відео Нагляду	Відеоспостереження касових операцій закладу з можливістю перегляду відеофрагментів у звітах системи
Модуль RK-Order для Rкеерер 7	Електронне меню. Створення замовлення гостем — без участі офіціанта. Працює на IPAD
Модуль Резервування столів Rкеерер 7	Бронювання столів
Модуль VDU/KDS	Відображення замовлень безпосередньо на кухонному дисплеї кухаря

Продовження таблиці 2.15

Назва модулю програми	Опис програми
Rkeeper 6 BackOffice	Управління мережею закладу, словники мережі закладів, звітність
Rkeeper 6 BackOffice дод. місце	Управління мережею закладу, словники мережі закладів, звітність
TimeKeeper	Документообіг відділу кадрів, облік робочого часу співробітників, графіки відвідуваності, звітність
PoolJet	Управління світлом над модулями більярду, звітність
Web Моніторинг	Онлайн моніторинг виручки закладу через інтернет
Web Звіти	Онлайн звітність закладу через інтернет
Delivery модуль Диспетчер	Доставка: прийом замовлень оператором
Delivery модуль Оператор	Доставка: управління стану замовлення і звітність/td>
Delivery модуль Экспедитор	Доставка: робота експедитора
Delivery модуль CallCenter	Доставка: забезпечення роботи колцентра і розподілу замовлень між філіями
StoreHouse V3	Словники виробництва, документообіг виробництва, звітність з виробництва
StoreHouse V4	Словники виробництва, документообіг виробництва, звітність з виробництва
Дод. копія StoreHouse	Словники виробництва, документообіг виробництва, звітність з виробництва
StoreHouse BackOffice	Словники мережі закладів виробництва
StoreHouse BackOffice дод. місце	Словники мережі закладів виробництва

Основні можливості програми R-Кеерер ресторан: зведений в одну систему товарний та фінансовий облік; аналітична і бухгалтерська звітність; управління роботою: зал, кухня, каса, бухгалтерія; програма для бару, ресторану, кафе, їдальні; керування попередніми замовленнями; підтримка клієнтів; цілодобовий нагляд за персоналом і зниження ризику крадіжок; гнучка система знижок та бонусів. Програмне забезпечення R-Кеерер може формувати біля 100 корисних бізнесових звітів. Наприклад, звіт по: реалізації; виторгу у розрізі дат, підрозділів, столів, чеків, часу, клієнтів, співробітників; активності клієнтів; відомостях виробництва продукції, переобліку чи взаєморозрахунків; журналу накладних приходу; руху грошових коштів; оборотно-сальдова відомість; фінансові звіти по датах, витратних статтях і т.д.

Для здійснення оцінки інформаційного забезпечення ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» нами запропоновано 8 критеріїв оцінювання, та обрано шкалу від 1 до 3 балів (табл. 2.16).

Шкала балів має такі характеристики :

- 1 бал – не використовується;
- 2 бали – частково використовується;
- 3 бали – використовується.

Експертами виступили працівники підрозділів досліджуваного підприємства у кількості 7 осіб. Загальна оцінка складає 15 балів (з можливих 24), що дозволяє стверджувати, що у ресторані «Sorry Бабушка» середній рівень інформаційного забезпечення.

Таблиця 2.16

Оцінка інформаційного забезпечення у ТОВ ресторані «Sorry Бабушка»,

м. Київ

Критерії оцінки	Бали		
	1	2	3
1. Повнота інформаційного забезпечення процесу управління підприємством		X	
2. Ступінь використання методів аналізу і планування в процесі управління підприємством	X		
3. Ступінь оснащення процесу управління підприємством технічними засобами		X	
4. Ступінь оснащення процесу управління підприємством комп'ютерною технікою			X
5. Рівень кваліфікації та професійної підготовки робітників, які займаються збиранням та обробкою інформації		X	
6. Наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами	X		
7. Контроль з боку керівників над процесом збору, оцінки та перероблення інформації		X	
8. Забезпечення комерційної таємниці інформації		X	
Разом:		15	

Це обумовлено тим, що низьку оцінку отримав показник «ступінь використання методів аналізу і планування в процесі управління підприємством» та критерій «наявність інформаційних зв'язків з іншими підприємствами».

Таким чином, в результаті проведеного дослідження визначено, що використання інформаційного забезпечення процесу управління у ТОВ ресторані «Sorry Бабушка» сприятиме його конкурентоспроможності на ринку і підвищить ефективність прийняття управлінських рішень.

2.3. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення управління рестораном

Інформація, є основою процесу управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка». Для забезпечення ефективної діяльності підприємства потрібна як внутрішня інформація (оперативна, облікова, планова, контрольна), яка достовірно і повно відображає стан підприємства і формується сукупністю структурних підрозділів за визначених технологічних, економічних, соціальних відносин між ними, так і зовнішня інформація, яка утворюється під впливом неконтрольованих чинників і сил, що діють за межами підприємства ресторанного господарства. Це економічні, технологічні, соціальні, політичні та інші відносини підприємства з державними органами, замовниками, постачальниками, посередниками, конкурентами, фінансовими установами тощо.

Зовнішня інформація зменшує невизначеність стану підприємства ресторанного господарства в ринковому середовищі, дає змогу підтримувати відповідний рівень конкурентоспроможності на основі вивчення кон'юнктури ринку, потреб споживачів, аналізу товарної і цінової політики конкурентів та розроблення стратегії свого розвитку.

Особливо важливе значення для розвитку ресторану «Sorry Бабушка» і його потенціалу має наявність патентної інформації про стан світової техніки, новітні високі технології та новітні розробки вітчизняних науковців у цій царині. Інформація та поширені через неї знання реалізуються в нових засобах праці, новітніх технологіях, інтелектуальній складовій потенціалу підприємства, професійно-кваліфікаційному рівні персоналу.

Внутрішня і зовнішня інформація, необхідна для управління, становить інформаційні ресурси ресторану «Sorry Бабушка», які розглядаються як упорядкована сукупність документованих даних, знань, відомостей, інформації, що призначені для задоволення інформаційних потреб користувачів та можуть бути використані для прийняття рішень.

Інформаційні ресурси відіграють двояку роль в управлінні:

- зі збільшенням їх обсягу зростають можливості вдосконалення процесу управління виробництвом, оскільки інформація є основою для аналізу господарської діяльності, розроблення оперативних, поточних і стратегічних планів;
- постійне зростання потоку інформаційних ресурсів з розвитком підприємства спричиняє труднощі в управлінні ними, що знижує оперативність управління виробництвом.

Успішне функціонування ресторану «Sorry Бабушка» в конкурентному ринковому середовищі значною мірою визначається його потенціалом та ефективністю управління. У ринковій економіці суттєво змінилися акценти управління функціонуванням підприємства. Процеси управління підприємством ресторанного господарства в сучасних умовах значно ускладнилися ще й у зв'язку з необхідністю розв'язання багатьох соціально-економічних проблем, зумовлених економічними, політичними факторами, затяжною фінансовою кризою в країні. Це зумовлює потребу створення ефективної інформаційної системи — комплексу пов'язаних між собою елементів з приймання, накопичення, опрацювання, збереження, передавання інформації, здатної своєчасно забезпечити управління необхідними актуальними і достовірними даними в певній сфері функціонування підприємства.

На ефективність інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка» впливають фактори, які можна класифікувати з використанням ієрархічної системи, в якій вони представляються на трьох рівнях. Фактори першого рівня – це прості фактори, які не підлягають

подальшому діленню. На другому і третьому рівнях – складні фактори, що втілюють в собі фактори попередніх рівнів. Класифікація факторів відбувається за наступною схемою: за основу класифікації береться ефективність функціонування інформаційної системи, яка в свою чергу поділяється на фактори третього рівня, до яких належать людський фактор, технологічний, технічне забезпечення, інформаційні ресурси, управління і контроль, середовище. Ці фактори в свою чергу поділені на фактори другого рівня, і далі – першого.

Для дослідження використаємо ієрархічну модель факторів, що впливають на інформаційне забезпечення управління підприємством (Дод. Д). Вагу кожного фактора визначено експертним методом з залученням працівників ресторану «Sorry Бабушка». Причому сумарна вага факторів, що входять до складу фактора наступного рівня дорівнює 100%. Перемножуючи ваги кожної гілки класифікаційної системи в долях між собою отримуємо загальну вагу фактора першого рівня, яка є ступенем впливу цього фактора серед всіх факторів першого рівня.

При переведенні їх у відсотки, їх сума дорівнює 100%. Для виявлення найбільш впливових факторів був проведений АВС-аналіз (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Ранжування факторів, що впливають на інформаційне забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка», м. Київ

<i>Фактори впливу</i>	<i>Вага, %</i>
1.1.1. Новичок	1,2
1.1.2. Рівень професіоналізму	1,8
1.2.1. Неякісний зворотній зв'язок	1,8
1.2.2. Семантичні бар'єри	0,75
1.2.3. Врахування ступеню цінності, конфіденційності тощо інформації	0,45
1.3.1. Втома	0,8
1.3.2. Інформаційне перенавантаження	1,2
1.3.3. Відволікання	2
2.1.1. Складність системи документообороту	12

Продовження таблиці 2.17

2.2.1. Дублювання при виконанні одного документа	2,4
2.2.2. Дублювання потоків інформації	1,2
2.2.3. Дублювання інформації декількома виконавцями одночасно	2,4
2.3.1. Формування звітів	0,5
2.3.2. Забезпечення цілісності даних	1
2.3.3. Зручність інтерфейсу	0,5
3.1.1. Недостатність технічного оснащення	14,4
3.1.2. Недостатність периферійних пристроїв	9,6
3.2.1. Швидкість реагування системи	8
3.2.2. Можливість збоїв	8
4.1.1. Вихідна інформація	2,7
4.1.2. Оперативні дані	5,85
Фактори впливу	Вага, %
4.1.3. Нерівномірність надходження інформації	0,45
4.2.1. Невербальні перепони	0,15
4.2.2 Викривлення суті інформації	0,1
4.2.3. Низька компетентність інформації	0,25
4.3.1. Різниця в статусі	0,15
4.3.2. Різне сприйняття інформації	0,1
4.3.3. Недосконала структура інформації	0,25
5.1.1. Зайві ієрархічні рівні	3,06
5.1.2. Недотримання норм керованості	1,02
5.1.3. Нечіткий розподіл обов'язків	6,12
5.2.1. Організаційні проблеми	6,46
5.2.2. Недосконалість системи контролю	0,34
6.1.1. Застосування паперових документів	0,84
6.1.2. Посадові інструкції	1,26
6.2.1. Відносини між співробітниками	0,27
6.2.2. Перемішування офіційної і неофіційної інформації	0,45
6.2.3. Недосконалість системи збору пропозицій	0,18

Для його здійснення проводилося ранжирування факторів за їх вагою. На основі результатів ранжирування була побудована діаграма, в якій стовпчиками позначені фактори першого рівня у послідовності при якій зменшуються їх значення, а за допомогою графіка показані накоплені відсотки. Вага фактора

позначається на вертикальній вісі зліва. На рисунку 2.6. зображені фактори, що впливають на ефективність роботи інформаційної системи після проведення ранжирування у відсотках. Першими представлені фактори, які найбільше впливають на функціонування системи, далі менш впливові, і так по убутанню. Фактори, які по значимості більш важливі, потребують втручання у першу чергу, а також у першу чергу необхідно усунути причини, що викликають ці фактори.

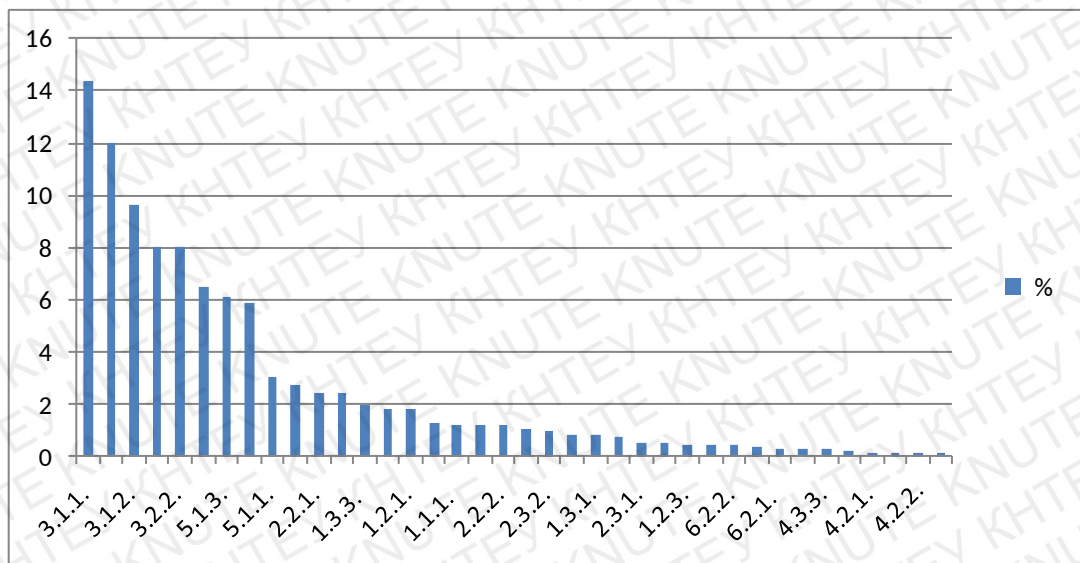


Рис. 2.6. Гістограма розподілу ваги впливу факторів на ефективність інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка», м. Київ

При проведенні ABC-аналізу фактори впливу об'єднуються в групи. В групу А попадають фактори, які потребують першочергового втручання для поліпшення інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка». В цю групу входять 20% факторів. Оскільки фактор може розглядатися тільки в цілому, то до групи А відносимо вісім найсуттєвіших для інформаційного забезпечення факторів. До них належать: недостатність персональних комп'ютерів, недостатність периферійних пристроїв, недостатня реакція системи (швидкодія), можливість збоїв обладнання, організаційні проблеми при виконанні документів, нечіткій розподіл обов'язків серед виконавців, нерівномірність надходження інформації.

У групу В попадають фактори середньої ваги, на які необхідно впливати з

метою удосконалення роботи системи. До них належить 30% після групи А: зайва кількість ієрархічних рівнів, неякісна вхідна інформація, дублювання при виконанні одного документа декількома виконавцями одночасно, дублювання інформації в різних документах, відволікання виконавців, недосконалість системи підвищення кваліфікації, неякісний зворотний зв'язок, недосконалість посадових інструкцій, недостатність навичок роботи з комп'ютером, інформаційне перевантаження співробітників, дублювання потоків інформації при використанні паперового і електронного каналів зв'язку.

Групу С складають фактори, які не потребують першочергового втручання, але для приведення системи до стану, який дозволяє ефективно її використовувати, необхідно впливати і на них. Це: недотримання норм керованості; недостатнє забезпечення цілісності даних; переважне застосування паперових документів; втома виконавців; семантичні бар'єри при комунікаціях; недосконалість системи створення документів; незручність інтерфейсу; одержувач інформації не пов'язує інформацію з положенням особи, яка її посилає; нерівномірність надходження інформації; слабкі внутрішні інформаційні потоки; неуважність працівників, проблеми у відносинах між співробітниками; спрощений погляд на інформацію; недосконала структура повідомлень; недосконалість системи збору пропозицій; невербальні перепони при передачі внутрішньої інформації; інформаційний шум із-за різниці в статусі; інформаційний шум із-за невміння слухати і різного сприйняття інформації.

Результати аналізу свідчать, що 20% проблем мають 70,43% впливу на ефективність інформаційного забезпечення, тоді як 30% проблем групи В – 21,02%. Таким чином, в першу чергу потрібно вирішити такі найбільш вагомні проблеми: забезпечити новою комп'ютерною технікою та допоміжними пристроями спеціалістів у структурних підрозділах; усунути складність системи документообігу; за рахунок оновлення технічного та програмного забезпечення підвищити швидкість роботи системи та усунути можливість збоїв; вирішити організаційні питання при виконанні контрольних

документів; функціонування локальних інформаційних систем, які призводять до нерівномірності надходження інформації.

Реалізація заходів удосконалення інформаційного забезпечення в ресторані «Sorry Бабушка» буде ефективною лише за умови їх комплексного впровадження.

Висновки до 2 розділу

Результати дослідження інформаційного забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка» дозволили зробити такі висновки:

1. Досліджено, що метою діяльності ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» є задоволення потреб населення та гостей міста у якісному харчуванні, організації дозвілля та відпочинку. У ресторані працює 131 особа. Управління ресторану здійснюється відповідно до Статуту на основі реалізації прав власника щодо господарського використання свого майна, здійснює повний виробничий цикл.

2. Зясовано, що за досліджуваний період 2015-2017 роки спостерігається зростання показника обсягу доходу підприємства від реалізації у 2017 році порівняно з 2016 роком. В 2016 році дохід від реалізації продукції зріс порівняно з 2015 роком. За досліджуваний період зросли показники витрат на збут. Діяльність ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» протягом аналізованого періоду 2015 – 2017 рр. дещо погіршилась, що позначилось на зниженні чистого прибутку та погіршенні показників фінансової стійкості підприємства.

3. Встановлено, що відповідно до управлінської системи інформаційне забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка» формується на основі джерел первинної та вторинної інформації. Робочі місця у функціональних підрозділах облаштовані комп'ютерами, працює система Інтернет-забезпечення через Wi-Fi. Паперовий документообіг на підприємстві майже відсутній, що значно зменшує витрати часу на пошук, створення та облік документів, і дозволяє пришвидшити процеси обробки та використання зовнішньої та внутрішньої інформації, знижує ризики прийняття неправильних

управлінських рішень.

4. Оцінка стану інформаційного обміну та рівня інформаційного забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка» показала, що підприємство має офіційний сайт у мережі Інтернет та сторінки у соціальних мережах Facebook, Instagram. Результати опитування споживачів послуг ресторану дають можливість стверджувати, що офіційний сайт ресторану відіграє важливу роль у просуванні послуг на ринку, але потребує модернізації. Сторінки у соціальних мережах Інтернет часто відвідують потенційні споживачі ресторанних послуг, але оформлення сторінок та повнота інформації не повністю задовольнила аудиторію (5-7 балів з 10).

5. Визначено, що в управлінській діяльності виробничими процесами у ресторані використовується програмне забезпечення R-Keerger, що значно полегшує роботу підрозділів та забезпечує функціональну оперативність. Експерти оцінили рівень інформаційного забезпечення ресторану «Sorry Бабушка» у 15 балів з максимальних 24.

6. Визначено, що для формування внутрішньої і зовнішньої інформації, необхідної для управління, розглядаються як упорядкована сукупність документованих даних, знань, відомостей, інформації, що призначені для задоволення інформаційних потреб користувачів та можуть бути використані для прийняття рішень. ABC-аналіз факторів впливу дозволили визначити, найбільш вагомі проблеми: застаріла комп'ютерна техніка та допоміжні пристрої спеціалістів у структурних підрозділах; використовується застаріла версія програмного забезпечення програмне забезпечення R-Keerger з чим пов'язані збої у її роботі.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «SORRY БАБУШКА», М. КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення управління рестораном

Інформаційне забезпечення є головним фактором ефективності управління рестораном «Sorry Бабушка», адже інформаційне забезпечення — це забезпечення інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень необхідним, отриманої із вхідних інформаційних потоків шляхом організації технологічного процесу переробки інформації. Основними завданнями інформаційної підтримки управління є забезпечення чіткої регламентації обсягів, якості та часу надходження інформації, підтримування її в актуальному режимі, відбір і керування інформаційними потоками, а також супроводження комплексом нормативних, методичних, довідкових, програмних і технологічних засобів, необхідних для аналізу і прийняття управлінських рішень.

Процесна схема інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка» дозволила визначити напрями удосконалення інформаційного забезпечення на майбутній період (рис. 3.1.).

1. Управління рестораном «Sorry Бабушка» потребує його інформаційного забезпечення як загалом, так і за окремими функціями, за центрами відповідальності й за окремими структурними складовими потенціалу підприємства (техніко-технологічний, інноваційний, інвестиційний, трудовий потенціал та інші його елементи). Це передбачає створення відповідних спеціалізованих інформаційних систем, зміст яких визначається потребами управлінських ланок і рішень, які формуються. Для цього потрібний великий масив інформації. Інформаційна підтримка управління підприємством ресторанного господарства повинна реалізуватись і через організацію

контролінгу, роль якого — отримання інформації про стан і діяльність підприємства, а також зовнішнього середовища його функціонування та координація на цій основі системи управління для досягнення поставлених цілей.



Рис. 3.1. Процесна схема інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка»

Підсистема дослідження відіграє важливу роль у системі інформаційного забезпечення, оскільки організовує пошук інформації, визначає головні критерії, обмеження, параметри, можливості та пріоритети, після чого

обирають необхідні та найефективніші способи збирання інформаційних ресурсів. Основою процесу дослідження є підсистема збирання та опрацювання інформації, яка на основі різноманітних методів забезпечує ефективне накопичення, обробку, зберігання і передачу інформаційних ресурсів для визначення важливих тенденцій поліпшення діяльності підприємства.

2. Ефективність інформаційної системи в значній мірі залежить від рівня її надійності, в першу чергу від рівня її безвідмовності. Досвід експлуатації показує, що рівень надійності систем не завжди відповідає сучасним вимогам, тому дуже актуальною є проблема розробки методів, які б забезпечували необхідні рівні характеристик надійності інформаційного забезпечення. Надійність системи можна підвищити за різними напрямками, реалізуючи відповідні заходи. При цьому щоразу слід вибирати заходи з врахуванням вартості, швидкості впровадження, надійності та інших характеристик системи. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка», можна класифікувати за групами, представленими на рис. 3.2.

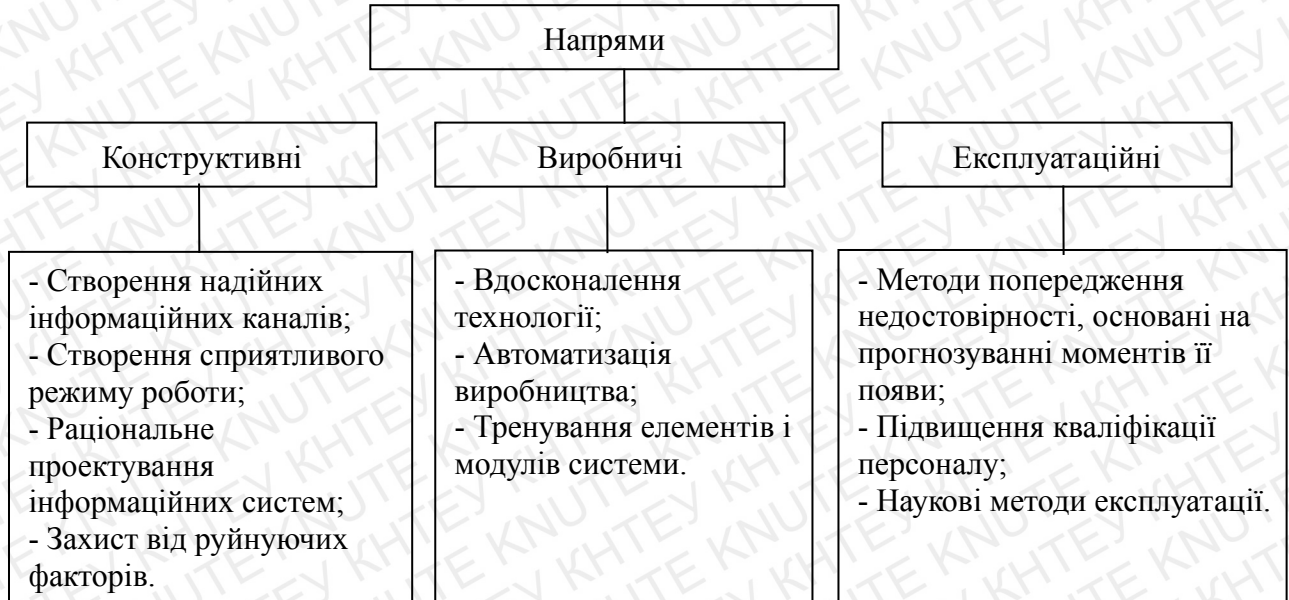


Рис. 3.2. Напрями удосконалення інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка», м. Київ

3. Процес пошуку та збирання буде ефективнішим, якщо орієнтири та обмеження дослідження визначено достатньо чітко, оскільки при цьому виникає можливість обрати оптимальні джерела даних, що забезпечували б мінімальні витрати при достатньому обсязі необхідних інформаційних ресурсів.

Насамперед це інформаційний масив, побудований на основі звітної і планової документації підприємства (річні, квартальні, місячні звіти, бухгалтерські звіти і баланси, статистичні звіти, прогнози і стратегія розвитку підприємства та відтворення його потенціалу тощо), дані господарського обліку (оперативного, статистичного, бухгалтерського, управлінського), аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, фінансової звітності.

Для ефективного управління рестораном «Sorgu Бабушка» і його структурними складовими спеціалізовані інформаційні системи повинні містити інформацію внутрішнього управління — систему науково обґрунтованих техніко-економічних норм і нормативів, що регламентують їх використання: витрат праці, предметів праці (витрат сировини і матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів), засобів праці (потреби і використання устаткування, його ремонту, інструменту, освоєння і використання виробничих потужностей), календарно-планові, фінансові та інші.

4. Для функціонування інформаційних систем потрібне організаційне та технічне забезпечення. Ефективність використання інформаційної бази у ресторані «Sorgu Бабушка» визначається рівнем механізації, автоматизації та інтелектуалізації наявних інформаційних технологій, які повинні постійно розвиватися на основі сучасних наукових розробок. Сучасні новітні високоефективні інформаційні технології формуються на базі новітньої комп'ютерної і телекомунікаційної техніки. Їх застосування передбачає радикальні зміни в процесах управління, його змісті, кадровому потенціалі, документуванні, фіксуванні, передаванні інформації, створює підґрунтя для інноваційного розвитку економіки і підвищення рівня її конкурентоспроможності, забезпечує інтеграцію ринку економічної інформації у глобальний ринок виробничих ресурсів. Від цього залежать можливості вітчизняних підприємств щодо виходу на нові економічні ринки, доступ до нових технологій, фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних ресурсів, а також рівень конкурентоспроможності економіки країни загалом.

У процесі дослідження, виявлено, що у підрозділі обслуговування використовується застаріла комп'ютерна техніка, яка не дозволяє оновити програмне забезпечення R-Keerper. Для вирішення даної проблеми пропонуємо оновити парк комп'ютерної техніки.

5. З'ясовано, що офіційний сайт ресторану «Sorry Бабушка» потребує оновлення. Компанія, яка підтримує роботу сайта не виконує своїх обов'язків. Пропонуємо переглянути договірні інформації з компанією-виконавцем, у разі невиконання своїх договірних обов'язків у подальшому, розірвати контракт і знайти нового партнера.

6. Проведенні дослідження інформаційного забезпечення ресторану «Sorry Бабушка» показали, що є необхідність підвищення достовірності та надійності інформації, доцільно реалізувати застосовуючи системні, програмні, апаратні методи та захист інформацій. Системні методи включають: інформаційні структури обробки даних; інформаційні характеристики обладнання в заданих межах; інформацій культури обробки інформації; навчання і стимулювання персоналу; створення оптимального числа копій і (або) передісторій програм, вхідних і поточних даних; визначення оптимальної величини пакетів даних і інформації первинної обробки, процедур доступу до масивів та інш.

Процес пошуку та збирання буде ефективнішим, якщо орієнтири та обмеження дослідження визначено достатньо чітко, оскільки при цьому виникає можливість обрати оптимальні джерела даних, що забезпечували б мінімальні витрати при достатньому обсязі необхідних інформаційних ресурсів. Насамперед це інформаційний масив, побудований на основі звітної і планової документації підприємства (річні, квартальні, місячні звіти, бухгалтерські звіти і баланси, статистичні звіти, прогнози і стратегія розвитку підприємства та відтворення його потенціалу тощо), дані господарського обліку (оперативного, статистичного, бухгалтерського, управлінського), аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, фінансової звітності.

Для ефективного управління рестораном «Sorry Бабушка» і його структурними складовими спеціалізовані інформаційні системи повинні

містити інформацію внутрішнього управління — систему науково обґрунтованих техніко-економічних норм і нормативів, що регламентують їх використання: витрат праці, предметів праці (витрат сировини і матеріалів, паливно-енергетичних ресурсів), засобів праці (потреби і використання устаткування, його ремонту, інструменту, освоєння і використання виробничих потужностей), календарно-планові, фінансові та інші.

7. Для функціонування інформаційних систем потрібне організаційне та технічне забезпечення. Ефективність використання інформаційної бази у ресторані «Sorry Бабушка» визначається рівнем механізації, автоматизації та інтелектуалізації наявних інформаційних технологій, які повинні постійно розвиватися на основі сучасних наукових розробок. Сучасні новітні високоефективні інформаційні технології формуються на базі новітньої комп'ютерної і телекомунікаційної техніки. Їх застосування передбачає радикальні зміни в процесах управління, його змісті, кадровому потенціалі, документуванні, фіксуванні, передаванні інформації, створює підґрунтя для інноваційного розвитку економіки і підвищення рівня її конкурентоспроможності, забезпечує інтеграцію ринку економічної інформації у глобальний ринок виробничих ресурсів. Від цього залежать можливості вітчизняних підприємств щодо виходу на нові економічні ринки, доступ до нових технологій, фінансових, матеріально-технічних, інтелектуальних ресурсів, а також рівень конкурентоспроможності економіки країни загалом.

У процесі дослідження, виявлено, що у підрозділі обслуговування ресторану «Sorry Бабушка» використовується застаріла комп'ютерна техніка, яка не дозволяє оновити програмне забезпечення R-Keerreg або встановити інші програми. Для вирішення даної проблеми пропонуємо оновити парк комп'ютерної техніки.

Удосконалення інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка», на нашу думку, передбачає стале оновлення автоматизації системи обслуговування, яка має позитивні аспекти, а саме:

- орієнтована на сучасні умови діяльності закладів; крім цього, не має

аналогів у своїх принципах, існуючі напрями скеровані на розширення асортименту продукції та послуг, задоволення потреб різних контингентів споживачів та моделювання оптимальних варіантів системи за різних методів обслуговування;

- під час реалізації передбачає одержання результатів оцінювання якості всіх елементів системи обслуговування, а також інтегральної оцінки якості;

- дає змогу забезпечувати високий рівень сервісу, розвивати своєрідні відмінності в обслуговуванні, що є важливим чинником в умовах жорсткої конкуренції, яка здебільшого зводиться до регульованої цінової тактики.

8. Удосконалення інформації та головних її складових, наприклад таких як обліково-економічна інформація у ресторані «Sorry Бабушка», слід розглядати у контексті інтеграції різних її видів і форм представлення, які нададуть змогу задовольнити питання апарату управління за допомогою створених алгоритмів інтеграції інформаційних потоків. Такий набір систематизованих правил будуть враховувати достовірність, точність, ясність, конфіденційність, аналітичність та результативність.

Безупинний контроль над процесом інформаційного забезпечення дозволяє систематично удосконалювати його. Користувачі самі за допомогою наявних засобів можуть легко вносити зміни в реалізовані процеси. При цьому потрібно обов'язково враховувати людський фактор. Техніко-організаційна адаптація господарських процесів повинна здійснюватися завжди в сполученні з кадровими заходами. Постійне навчання співробітників повинне стати важливою складовою частиною удосконалювання процесу.

Після оновлення парку комп'ютерної техніки та програмного забезпечення R-Keereg вважаємо необхідним проведення заходів по підвищенню кваліфікації обслуговуючого персоналу. Компанія, яка займається оновленням програмного забезпечення підприємства, займається підготовкою персоналу. Ця послуга входить у комплекс заходів підтримки встановленого програмного забезпечення.

Інтенсивна підготовка персоналу (щонайменше менеджерів процесу і

користувачів) у першу чергу повинна стосуватися наступних питань:

- розуміння процесу в цілому в умовах комп'ютерної реалізації;
- логіки використання системи на кожному робочому місці;
- удосконалення інформаційної бази та підвищення якості її використання необхідного для обробки задач.

9. Удосконалення інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка» можна здійснювати за рахунок оптимізації руху інформаційних потоків підприємства, а також системи автоматизації управління підприємством. Одним з напрямів покращання руху інформаційних потоків підприємства є реінжиніринг бізнес-процесів – метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства; використовується як комплексний засіб реорганізації підприємства або окремих його організаційних одиниць. Сучасні умови створюють такі вимоги до управління рестораном «Sorry Бабушка»: забезпечення ефективної взаємодії між різними підрозділами; перехід від функціонального до процесного підходу до управління; орієнтація управління на створення єдиної системи показників, спрямованих на виконання стратегії підприємства, що й забезпечує ефективне управління рестораном «Sorry Бабушка». Система автоматизації управління підприємством має відповідати вимогам сучасним вимогам. При її побудові необхідно врахувати бізнес-процеси та інформаційні потоки, існуючі документи, які їх регламентують, та інструментарій управління.

10. Прискорення науково-технічного прогресу пред'являє усе більш високі вимоги до інформаційного забезпечення органів управління ресторану «Sorry Бабушка». Ефективність цього виду діяльності, що ставить своєю метою підготовку й обґрунтування управлінських рішень, багато в чому визначає ефективність менеджменту в цілому. Підвищення ефективності використання інформаційної бази досягається шляхом наскрізної побудови і сумісності інформаційних систем, що дозволяє усунути дублювання і забезпечити

багаторазове використання інформації, установити визначені інтеграційні зв'язки, підвищити ступінь використання інформації.

В свою чергу ресторану «Sorry Бабушка» необхідно зміст кожної конкретної інформації приводити у вигляд відповідно до потреб управлінських ланок і виробничих підрозділів. До інформації необхідно пред'являти визначені вимоги:

- стислість, чіткість формулювань, своєчасність надходження;
- задоволення потреб конкретних керуючих;
- точність і вірогідність, правильний добір початкових відомостей, оптимальність систематизації і безперервність збору й обробки зведень.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення інформаційного забезпечення управління рестораном дасть можливість значно підвищити якість і оперативність вироблення й прийняття управлінських рішень в ресторані «Sorry Бабушка», а також:

- застосувати нові методи управління, що спрямовані на спрощення і підвищення якості керівництва;
- спрощувати організаційну структуру підприємства за рахунок ліквідації проміжних ланок;
- забезпечувати в ритмі виробництва менеджерів і фахівців різних рівнів через екрани їхніх персональних комп'ютерів (або на інших носіях) об'єктивно необхідною інформацією, відповідно з їхніми повноваженнями, функціональними обов'язками та посадовими правами й мірою відповідальності;
- використовувати релевантну вихідну інформацію для аналізу, вироблення і прийняття управлінських рішень. При цьому, у вихідних формах результатної інформації вже є елементарний аналіз даних (абсолютні і відносні величини — відхилення, середні, порівняння, групування, застосування балансового методу та індексного аналізу, тощо), які необхідні для вироблення та прийняття конкретних управлінських рішень;
- звільняти менеджерів і фахівців різних рівнів від рутинної праці зі

збирання, зберігання й обробки даних та їх елементарного аналізу й надати змогу їм зосередитися на творчій праці та контролі за виконанням прийнятих управлінських рішень.

Тому перехід на новий рівень якості управління рестораном «Sorry Бабушка» не може здійснюватись без комплексного розвитку всіх елементів та структурних підрозділів системи управління, у тому числі і самої системи інформаційного забезпечення.

Таким чином, однією з основних умов вдосконалення системи управління досліджуваного підприємством необхідно розглядати процес вдосконалення та розвитку його системи інформаційного забезпечення.

Ефективне управління складовими системи інформаційного забезпечення може створити умови для максимально ефективного використання інформації, яка є в розпорядженні підприємства, для досягнення його стратегії та поточних цілей, підвищення ринкової вартості підприємства та отримання конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища. В умовах, що склалися, важливим напрямком функціонування системи інформаційного забезпечення є постійний пошук ефективних заходів поліпшення діяльності підприємства на основі безперервного опрацювання інформаційних потоків для підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень.

11. З метою активізації споживчого ринку послуг ресторану «Sorry Бабушка» пропонуємо використовувати новий підхід спілкування зі споживачами – мобільний додаток підприємства. Мобільний додаток – це спеціальна програма, яка встановлюється користувачем на мобільний пристрій, як правило через ринки (портали, магазини, маркетплейси).

В Україні працює ряд компаній, що займаються розробкою різних програмних продуктів, у тому числі мобільних додатків, наприклад: WEB-студія «Ідейне рішення», Компанія «REDSTONE».

Крім того на ринку інформаційних послуг можна знайти Інтернет сторінки з інструкціями, як самостійно розробити мобільний додаток свого підприємства. На сайті <https://code.tutsplus.com/uk/articles/best-restaurant-app-templates-cms-28324>

є чіткі інструкції створення мобільного додатку та шаблони для Android:

- [Your Restaurant App](#); шаблон виконаний із застосуванням [Material Design](#).

За допомогою цього шаблону, ви практично відразу зможете запустити свій додаток в роботу. У шаблоні передбачені цікаві функції, необхідні в будь-якому додатку для ресторану, такі як меню, галерея зображень, новини, місце розташування, соціальні мережі, можливість резервування та push-повідомлення, створені на основі [Firebase](#) для взаємодії з користувачем. У ньому також є можливість адміністративної роботи на стороні бек-енд для управління додатком. У ньому також є можливість адміністративної роботи на стороні бек-енд для управління додатком.

- Restaurant Finder – це шаблон додатку під Android, який призначений для пошуку найближчого ресторану. У додатку є функція з рейтингів, за відгуками користувачів, для їжі і за цінами, а так само можливість зробити галерею ресторанів. Користувачі також можуть відстежувати свої улюблені місця для відвідування. Можуть знайти дорогу до ресторану, за допомогою карт, створених із застосуванням Google Maps.

- [Restaurateur Ios](#). У цьому додатку під Ios є безліч корисних функцій і можливість гнучкого використання як для одного ресторану, так і для декількох. Що робить це додаток унікальним, так це наявність кошика замовлень і можливість оплати, що дозволяє користувачам купувати їжу онлайн на винос або для доставки додому. У цьому додатку так само є функція пошуку найближчих ресторанів, запити, замовлення, профілі користувачів і підтримка служби Apple Push Notification. Цей шаблон додатку також включає в себе панель управління системою.

- [Food Delivery System for Restaurant](#). Цей шаблон підійде для одного ресторану. Його функціонал включає можливість пошуку і замовлення окремих страв, а так само можливість управління замовленням, можливість резервування, нагадування про резервування і інтеграція з Admob. Для шаблону передбачена адміністративна панель на PHP, для налаштування програми під конкретний ресторан.

- [Restaurant IOS Template](#). Цей шаблон додатків сумісний із засобами розробки під Ios 8 та 9, але за запитом доступне оновлення до версії Ios 10 та Swift 3. Серед особливостей, наявність меню, описи та фотографії для кожного елемента, а також галерея для ресторану, інтеграція в соціальні мережі та контактна інформація. Тут відсутня адміністративна панель для бек-енду – настройка здійснюється офлайн та за допомогою конфігураційних фалів XML. У додатку передбачена інтеграція з Google Analytics. Це простий шаблон для Ios, який легко встановити і яким легко користуватися.

12. Одним з важливих заходів удосконалення інформаційного забезпечення ресторану «Sory Babushka», це захист внутрішньої інформації. У випадках вводу методів захисту повинні бути розроблені організаційні заходи, які передбачають інформацій і заміну паролів (“захист захисту”). В постановках задач синтезу систем захисту в якості обмежуючих факторів виступають вартісні затрати на розробку методів захисту, втрати інформаційного зламування системи захисту, середній час несанкціонованого доступу до об’єктів захисту.

Приступаючи до створення системи захисту, було враховано наступні фактори:

- вартість захисту не повинна перевищувати вартості інформації, що захищається, або суми збитків, до яких може привести несанкціонований доступ до неї;
- вартість подолання зловмисником встановленого захисту повинна перевищувати вартість інформації, що захищається, або суму збитків.

Рівень захисту залежить і від наявності кваліфікованого персоналу, який зможе надалі підтримувати в робочому стані встановлене програмно-апаратне забезпечення. Вартість засобів захисту від певного виду загроз не повинна перевищувати втрат, до яких може спричинити ця загроза, в тому числі і втрат на відновлення інформаційної системи. На нинішній час захист інформації – розвинута галузь науки і техніки, що пропонує на ринку широкий спектр

різноманітних засобів для захисту даних. Проте жоден з них окремо взятий не в змозі гарантувати адекватну безпеку інформаційної системи.

Надійний захист можливий лише за умови проведення комплексу взаємодоповнюючих компонентів, а саме:

- нормативно-правові засоби;
- адміністративні заходи;
- спеціальне обладнання та програмне забезпечення.

Можна виділити чотири етапи побудови політики безпеки інформаційних систем:

- реєстрація всіх ресурсів, які повинні бути захищені;
- аналіз та створення списків можливих загроз для кожного ресурсу;
- оцінка ймовірності появи кожної загрози;
- прийняття рішень, які дозволять економічно ефективно захистити інформаційну систему.

Сукупність адміністративних заходів та вибір спеціального обладнання і програмного забезпечення повинні здійснюватись для конкретної інформаційної системи. Безпеку інформаційної системи не можна купити, її треба постійно підтримувати: контролювати, модернізувати та оновлювати.

13. Продовжуючи думку з впровадження і ефективного управління та його взаємозв'язків між інформаційними потоками визначасмо необхідність у побудові інтегрованих моделей інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка». За приклад такої інтегрованої системи можна використати комп'ютерну систему “менеджмент ділових процесів” (Workflow Management Systems). Обрано нами дану систему виходячи з особливостей її позицій та переваг: зменшення витрат зберігання документів; скорочення часу на пошук документів; зменшення витрат на копіювання документів; скорочення часу та зменшення моральних і матеріальних витрат на пошук та доступ достовірної інформації і обробку документів, де вона зазначена.

Застосування інтегрованої передачі інформаційних потоків забезпечує кожне робоче місце повним комплексом інформаційних послуг при

виправданих витратах на їхнє впровадження та підтримку.

14. Для покращення контакту зі споживачами, просування продукту ресторану «Sorry Бабушка» пропонуємо способи використання QR-коду, а саме:

– *QR-код на рахунку або чеку.* На рахунку або касовому чеку крім суми існує і QR-код. У кодї записана інформація про інгредієнти страви, яку замовили, посилання на сайт ресторану, час роботи, ім'я офіціанта, телефони, умови доставки і так далі.

– *Фото або відео страв.* Розміщення QR-коду в меню ресторану. При його сканування гість потрапляє на мобільний додаток або мобільний сайт закладу, де демонструються різні фотографії і відео зі страв або пунктів меню. Це могло б допомогти клієнту прийняти рішення про те, що він хотів би вибрати.

– *Історія успіху ресторану.* Поки гість чекає виконання замовлення, він може за допомогою QR-коду вивчити історію ресторану, подивитися відео ролик про команду ресторану, отримати дружнє послання від шеф кухаря (майстер клас, фірмовий рецепт) або навіть від власника закладу. QR –код допоможе гостю краще познайомити його з закладом.

– *Доставка додому і на виніс.* Розміщення QR-коду в усіх друкованих матеріалах ресторану. Гість зможе завантажити мобільний додаток закладу, отримати повну інформацію по меню і контактам і в наслідок здійснювати замовлення їжі додому через мобільний телефон. Це відмінна ідея для ресторанів, які мають доставку і пропонують послугу «Візьми з собою».

– *Текстове повідомлення та програми лояльності.* Активний розвиток програм лояльності, проведення розсилок та опитування або влаштування цікавих акцій. Наприклад, скануйте QR-коди в ресторанах і на матеріалах доставки, реєструйтеся на сайті і отримуйте до кожного замовлення подарунок. Розвиток клієнтської бази через подібні акції дозволить в потрібний момент активно анонсувати і просувати послуги закладу.

– *Реагування на обслуговування клієнтів.* Наприклад, можна розмістити на столику в ресторані або в папці з рахунком два QR-коду з повідомленням: «Якщо Вам сподобалося обслуговування – відскануйте один код, якщо ні –

інше». Відвідувача буде переадресовано на сторінку корпоративного сайту, де його голос врахує система голосування. Якщо інтегрувати друк QR-кодів в систему виставлення рахунків – можна отримувати персоніфікований відгук.

– *Події, жива музика і святкування.* QR-код на афіші. Додаючи QR-код на афішу або вивіску, споживач отримує можливість тут же його відсканувати і автоматично додати захід в календар, телефон сам нагадає йому про це.

Створити QR-код можна самостійно, скориставшись інструкціями на популярних сайтах:

- <http://ua.qr-code-generator.com/>;
- <http://qrcodes.com.ua/generation-business-card/>;
- <https://uk.soringpcrepair.com/how-to-create-qr-codes-online/>.

Завдяки впровадженню в діяльність ресторану «Sorry Бабушка» запропонованих нами заходів, підприємство ресторанного господарства підвищить рівень інформаційного забезпечення та, в свою чергу впевнено займе нові ринкові позиції.

3.3. Обґрунтування ефективності пропозицій удосконалення інформаційного забезпечення управління рестораном

Ефективне управління складовими системи інформаційного забезпечення може створити умови для максимально ефективного використання інформації, яка є в розпорядженні підприємства, для досягнення його стратегії та поточних цілей, підвищення ринкової вартості підприємства та отримання конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

Визначимо ефективність наданих пропозицій удосконалення інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка».

Реалізація запропонованих заходів удосконалення інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка» матиме позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки вона спрямована на підвищення якості комунікаційних зв'язків, підвищення конкурентоспроможності,

зростання попиту на продукцію, товари та послуги. Що стосується кожного з перерахованих елементів, то вони означають: орієнтація на споживача, вивчення їх попиту; гнучку політику ціноутворення; використання різних засобів стимулювання продаж.

Для реалізації запропонованих заходів удосконалення інформаційного забезпечення управління рестораном «Sorgu Бабушка» додаткових фінансових витрат потребує оновлення парку комп'ютерної техніки та програмного забезпечення.

Аналіз ринку пропозицій модернізації діяльності ресторанів показав, що компанії, які займаються встановленням програмного забезпечення для ресторанів, пропонують в оренду комп'ютерну техніку. Крім програми R-Keereg на ринку існують інші пропозиції. В пакет послуг входить технічна підтримка програмного забезпечення, обслуговування техніки, її оновлення. Розглянемо деякі пропозиції у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Пропозиції компаній-розробників програмного а технічного
забезпечення ресторанів в Україні**

Компанія	Характеристика пропозиції	Середня ціна, тис. грн.
Restaurant Retail Control	Пакет RestoMarket обладнання – термінал офіціанта, термінал бармена, термінал – кухня. Навчання персоналу. Підтримка функціонування	110,0
Poster POS	Пакет Poster обладнання – робоче місце офіціанта, робоче місце бармена, термінал – кухня. Підтримка функціонування	100,0
IBS	Пакет програм IBS Ресторан обладнання – робоче місце офіціанта, робоче місце бармена, термінал – кухня. Навчання персоналу. Підтримка функціонування	180,0
SERVIO POS	Пакет програм SERVIO обладнання – робоче місце офіціанта, робоче місце бармена, термінал – кухня. Навчання персоналу. Підтримка функціонування	160,0

Отже, виходячи з переліку пропозицій для визначення вартості оновлення програмного забезпечення та парку комп'ютерного оснащення ресторану

«Sorry Бабушка» знадобиться максимально 180 тис. грн. Візьмемо цю суму для подальших розрахунків.

Враховуючи динаміку розвитку підприємства протягом останніх років його діяльності та ефект від отриманих результатів після впровадження заходів по удосконаленню цінової політики, можна передбачити, що прогнозований дохід у наступному році зросте на 33,5% у порівнянні з попереднім періодом (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2

**Прогноз доходу ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ
на 2018 рік, тис. грн.**

Показник	2017 року	Збільшення показників		Прогнозовані показники, тис. грн
		%	тис. грн.	
Дохід від реалізації товарів (робіт, послуг), тис. грн.	1236	33,5	414	1650

Відповідно до цього темпу збільшення доходу розраховуються майбутні витрати, валові доходи та прибутки підприємства.

При аналізі фінансового стану підприємства необхідно знати запас його фінансової стійкості (зону безпеки). З цією метою проведемо розрахунок планових показників витрат підприємства (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Прогноз витрат ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ на 2018 рік, тис. грн.

Показник	Факт 2017 р.	Приріст показників		Прогнозовані показники
		%	тис. грн.	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	1236	33,49	414,00	1650,00
Поточні витрати, в т.ч.	369,6	29,0	17,55	434,5
- змінні	193,8	33,49	64,90	258,7
- постійні	175,8	-	-	175,8

Як бачимо, операційні витрати зростуть до 434,5 тис.грн. або на 17,55%. А співставивши суму прогнозованих витрат з плановим товарооборотом отримуємо рівень витрат:

$$434,5 \times 100 / 1650 = 26,33\%.$$

Збільшення обсягу доходу від реалізації продукції, товарів та послуг означає зростання валового прибутку: чим більше підприємство буде випускати та реалізовувати продукції та послуг, тим більша сума сукупних надбавок.

Таким чином можна стверджувати, що прибуток збільшиться пропорційно прогнозованому доходу – прогнозується, що дохід зросте на 33,5%, тому валовий прибуток теж збільшиться на 33,5%. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз прибутку ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ на 2018 рік

Показник	Факт 2017 року	Приріст показників		Прогнозовані показники
		%	тис. грн	
Дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	1236,0	33,39	414,00	1650,00
Валовий прибуток	400,60	33,49	134,16	534,76

Також, треба відмітити, що збільшення обсягів виробництва передбачає збільшення суми поточних витрат, але темпи збільшення витрат менші, ніж аналогічний показник товарообороту та валового прибутку, що в кінцевому рахунку приводить до збільшення чистих прибутків підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз чистого прибутку ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ на 2018 рік, тис. грн.

Показник	2017 рік	Приріст показників		Прогнозовані показники
		%	тис. грн	
Доход (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	1236,0	33,39	414	1650
Валовий прибуток	400,60	33,49	134,16	534,76
Поточні витрати, в т.ч.	369,6	29,0	17,55	434,5
- змінні	193,8	23,49	64,90	258,7
- постійні	175,8	-	-	175,8
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	96	4,43	4,26	100,26
Податок на прибуток	24	4,41	1,06	25,06
Чистий прибуток	72	4,44	3,2	75,2

Отже, прибуток збільшиться на суму 4,26 тис. грн. Відрахувавши прибуток на податок, ми отримуємо чистий прибуток, який залишається у

розпорядженні підприємства у розмірі 75,2 тис. грн., що більше рівня 2017 року на 3,2 тис. грн.

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, термін експлуатації визначимо, що граничний термін експлуатації комп'ютерної техніки максимально – 5 років.

$$160,0/5 = 36,0 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прогнозного показника витрат ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» складе 64,9 тис. грн., що забезпечення перекриття витрат на амортизацію оновлення комп'ютерної техніки та програмного забезпечення.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи розроблено рекомендації удосконалення інформаційного забезпечення ТОВ ресторану «Sorry Бабушка»:

1. На підставі проведеного аналізу інформаційного забезпечення ресторану визначено напрями удосконалення даного процесу: підвищення інформаційного е забезпечення процесів виробництва і обслуговування, удосконалення автоматизації процесів управління, розширення спектру використання новітніх інформаційних технологій в привабленні споживачів. Враховано особливості функціонування підприємства ресторанного господарства в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та зростаючої конкуренції.

2. Запропоновано систематизувати заходи удосконалення інформаційного забезпечення за трьома напрямками: конструктивні, виробничі, експлуатаційні. Визначено, що кожен напрям включає заходи, направлені на удосконалення інформаційного забезпечення управління інформаційними потоками із зовнішнього середовища, всередині підприємства та виходу інформації у зовнішнє середовище. Визначено, що інформація, що поступає із зовнішнього середовища необхідно перевіряти на достовірність, а саме надійність джерела, мінливість у часі, корисність. Внутрішню інформацію пропонуємо

систематизувати на техніко-економічну, засобів праці, календарно-планову, фінансову. Вважаємо, що інформацію, яку ресторан віддає у зовнішнє середовище необхідно формулювати чітко і доступно, вона повинна бути правдивою і своєчасною.

3. Враховуючи стан парку техніки та програмного забезпечення підприємства, запропоновано закупити нові термінали для основних модулів комп'ютерного обладнання для кухні, бару, офіціантів. Також, вважаємо необхідним оновити програмне забезпечення організаційно-управлінських процесів, що забезпечить чітку регламентацію обсягів, якості та часу надходження інформації, підтримування її в актуальному режимі, відбір і керування інформаційними потоками, а також супроводження комплексом нормативних, методичних, довідкових, програмних і технологічних засобів, необхідних для аналізу і прийняття управлінських рішень.

5. Запропоновано оновлення сайту ресторану «Sorry Бабушка», шляхом перегляду договірних відносин з компанією-виконавцем, а у разі невиконання ними своїх договірних обов'язків у подальшому, розірвати контракт і знайти нового партнера. Такий підхід передбачає сталу підтримку роботи та оновлення сайту, що підвищить якість обслуговування споживачів та сприятиме охопленню ринку. Запропоновані заходи щодо захисту внутрішньої інформації ресторану «Sorry Бабушка», передбачає побудову інтегрованих моделей інформаційного забезпечення управління; забезпечення кожного робочого місця у виробничих підрозділах повним комплексом інформаційних послуг при виправданих витратах на їхнє впровадження та підтримку.

6. Обґрунтовано доцільність впровадження у систему просування ресторанних послуг на ринку, а саме засобів прямого контакту зі споживачами, шляхом використання QR-коду та створення мобільного додатку, що допоможе повніше інформувати ринок про страви та послуги, ціни та акції підприємства; розкаже споживачеві цікаві факти про створення та розвиток ресторану; отримати відгуки гостей та використати інформацію для подальшого розвитку; тощо.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сучасний стан економічного середовища характеризується невизначеністю, тому недостатність чи недостовірність інформаційних ресурсів є типовою ситуацією для більшості підприємств. Саме тому першочергову увагу потрібно приділити створенню у підприємстві ресторанного господарства ефективної підсистеми інформаційного забезпечення, яка б на основі безперервного опрацювання інформаційних потоків дозволила виявлення на ранніх стадіях змін у показниках та факторах як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Необхідно відзначити, що будь-яке підприємство ресторанного господарства, незалежно від рівня його автоматизації, має власну систему інформаційного забезпечення та певні (явні або приховані, формальні) інформаційні координаційні центри. При цьому ефективність роботи всього підприємства часто напряму залежить від ефективності їх функціонування.

2. Визначено, що інформаційне забезпечення це взаємопов'язана сукупність інформації, створюваної відповідно потребам підприємства, а також технологій, засобів та заходів, спрямованих на ефективне функціонування системи управління на підприємстві ресторанного господарства. Інформаційне забезпечення здійснюється з планових, неврахованих, врахованих джерел. З'ясовано, функціональний підхід в організації процесу інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства передбачає такі елементи: інформаційне забезпечення планування, інформаційне забезпечення організування, інформаційне забезпечення мотивування, інформаційне забезпечення контролювання, інформаційне забезпечення регулювання.

3. Обґрунтовано, що для ефективного інформаційного забезпечення управління підприємством ресторанного господарства необхідно використовувати автоматизовану інформаційну систему та сучасної комп'ютерної техніки, які призначені для обробки інформації та прийняття

управлінських рішень, і є сукупністю програмних, технічних і технологічних засобів та фахівців відповідних галузей, економіко-математичних методів та моделей, а також інформації в цілому. Оцінка ефективності інформаційного забезпечення представляє собою інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності підприємства і може бути використана як для стратегічних, так і для тактичних цілей.

4. Досліджено, що за період 2015-2017 роки функціонування ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» зарекомендував себе як активний учасник ринку послуги, що пропонує споживачам якісне харчування, умови для відпочинку та дозвілля. За досліджуваний період доход підприємства від реалізації у 2017 році порівняно з 2015 роком збільшився. Поряд з цим, зросли показники витрат на збут. Результати діяльності ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» протягом аналізованого періоду 2015 – 2017 рр. дещо погіршилась, що позначилось на зниженні чистого прибутку та погіршенні показників фінансової стійкості підприємства. Внутрішня і зовнішня інформація, ресторану, які розглядаються як упорядкована сукупність документованих даних, знань, відомостей, інформації, що призначені для задоволення інформаційних потреб користувачів та використовуються для прийняття управлінських рішень.

5. Оцінка стану та якості інформаційного забезпечення управління дозволяє стверджувати, що відповідно до управлінської системи інформаційного забезпечення управління ТОВ рестораном «Sorry Бабушка» формується на основі первинної та вторинної інформації з планових, неврахованих, врахованих джерел; використовується функціональний підхід в організації процесу інформаційного забезпечення управління підприємством. Робочі місця 102 інформаційні комп'ютерами, працює система Інтернет-забезпечення через Wi-Fi. Однак комп'ютерна техніка у виробничих підрозділах потребує оновлення. Паперовий документообіг на підприємстві майже відсутній, що дозволяє значно пришвидшити процеси обробки та використання зовнішньої та внутрішньої інформації, знижує ризики прийняття неправильних управлінських рішень.

6. Досліджено, що ТОВ ресторан «Sorry Бабушка» здійснює інформаційний обмін зі споживчим ринком за допомогою офіційного сайту підприємства та сторінок у соціальних мережах Facebook, Instagram. Офіційний сайт ресторану відіграє важливу роль у просуванні послуг на ринку, але потребує модернізації. Щодо сторінок у соціальних мережах, за результатами експертної оцінки визначено, що вони потребують розширення спектру інформації про послуги ресторану, оформлення доцільно наситити більш яскравими кольорами.

АВС-аналіз факторів впливу на інформаційне забезпечення управління рестораном дозволив визначити, найбільш вагомими проблемами реалізації даного процесу: недостатній рівень якості створення та роботи офіційного сайту підприємства, не привабливий вигляд сторінок у соціальних мережах Інтернет; застаріла комп'ютерна техніка та допоміжні пристрої спеціалістів у структурних підрозділах; використовується застаріла версія програмного забезпечення програмне забезпечення R-Keer з чим пов'язані збої у її роботі.

7. На основі результатів дослідження інформаційного забезпечення управління ТОВ ресторану «Sorry Бабушка» визначено напрями його удосконалення: підвищення рівня інформаційного забезпечення процесів виробництва і обслуговування, удосконалення автоматизації процесів управління, розширення спектру використання новітніх інформаційних технологій в привабленні споживачів та підвищення якості вже використовуваних. У формуванні пропозицій враховано особливості функціонування підприємства ресторанного господарства в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та зростаючої конкуренції.

8. Обґрунтовано доцільність впровадження у систему просування ресторанних послуг на ринку, а саме засобів прямого контакту зі споживачами, шляхом використання QR-коду та створення мобільного додатку, що допоможе повніше інформувати ринок про страви та послуги, ціни та акції підприємства; розкаже споживачеві цікаві факти про створення та розвиток ресторану;

отримати відгуки гостей та використати інформацію для подальшого розвитку; тощо.

9. Запропоновано оновити парк комп'ютерної техніки, а саме замінити на нові термінали для основних модулів комп'ютерного обладнання для кухні, бару, офіціантів. Вважаємо необхідним оновити програмне забезпечення організаційно-управлінських процесів, що забезпечить чітку регламентацію обсягів, якості та часу надходження інформації, підтримування її в актуальному режимі, відбір і керування інформаційними потоками, а також супроводження комплексом нормативних, методичних, довідкових, програмних і технологічних засобів, необхідних для аналізу і прийняття управлінських рішень. Визначено заходи, щодо захисту внутрішньої інформації ресторану «Sorgu Бабушка», а саме побудову інтегрованих моделей інформаційного забезпечення управління, забезпечити кожне робоче місце виробничих підрозділах повним комплексом інформаційних послуг при виправданих витратах на їхнє впровадження та підтримку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананьєв О.М. Інформаційні системи і технології в комерційній діяльності [Текст]: підручник / О.М. Ананьєв, В.М. Білик, Я.А. Гончарук. – Львів: Новий Світ-2000, 2006. – 584 с.
2. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник / Харківський національний економічний університет. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 660 с.
3. Бабенко В.А. Экономическая эффективность внедрения системы информационного обеспечения управления инновационными процессами перерабатывающих предприятий АПК // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 1 (1). – С. 28–36
4. Бондаренко Є. Д. Особливості інформаційного забезпечення торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Є. Д. Бондаренко // Матеріали V Всеукр. наук.-практ. інт.-конф. – Режим доступу : <http://www.intkonf.org>.
5. Бузько І.Р., Твердохлеб Є.С. Принципи інформаційного забезпечення діяльності підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSUNU/2008_10_2/buzko.pdf.
6. Бутенко Т.А. Актуальні питання розробки та впровадження інформаційних систем аграрного менеджменту / Т.А. Бутенко, Н.М. Проценко // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3658>. – 2014. – №12.
7. Варналій З. С. Вплив розвитку інформатизації суспільства та інформаційно-комунікаційних технологій на інтеграцію у глобальний ринок факторів виробництва / З. С. Варналій, Л. Л. Клевчік // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 8. – С. 66–69.
8. Вдовиченко Р. П. Сутність поняття «інформаційного забезпечення» в діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Р. П. Вдовиченко, М. В. Кучеренко. – Режим доступу : rusnauka.com>10_DN2012/Economics/6_106650.doc.html.

9. Габор С.С. Ефективність як економічна категорія / С.С. Габор, В.С. Габор // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7. – С. 14–17.
10. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : [монографія] / Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. – К. : Логос, 2013. – 204 с.
11. Городинська Д. М. Економічна стійкість підприємства / Д. М. Городинська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10 (42). – С. 141–146.
12. Данильчук І. В. Сутність фінансового стану підприємства та пошук управлінських рішень щодо забезпечення його ефективності / І. В. Данильчук // Економічний вісник університету : зб. наук. праць. – 2011. – № 17/2. – С. 32–40
13. Дітковська М.Ю. Аналіз інформаційної системи державного управління. – Державне управління: удосконалення та розвиток. – № 5. – 2010. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=138>
14. Доманчук Д.П. Інформаційне забезпечення управління підприємством: економічний аспект / Д.П. Доманчук // Регіональна економіка. – 2010. – № 4. – С. 193–195.
15. Економіка підприємства. Збірник засобів діагностики. / [авт. кол.: М.В. Афанасьєв, М.В. Боровик, І.Я. Іпполітова [та ін.]; за заг. ред. М.В. Афанасьєва; Харківський національний економічний університет. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 108 с.
16. Захарова В.І. Основи інформаційно-аналітичної діяльності: навч. посіб. / В.І. Захарова, Л.Я. Філіпова. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 336 с.
17. Івахненко С.В. Інформаційні технології в аудиті та внутрішньогосподарському контролі: дис. ... доктора екон. наук: 08.00.09 / Івахненко Сергій Володимирович. – К., 2011. – 577 с.
18. Інновації в готельному бізнесі. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://digitalsignage.net.ua/2014/02/innovation-in-hotel-business-2/>

19. Інформаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства / М. П. Денисенко, Т. С. Голубєва, І. В. Колос // Економіка та держава. – 2009. – № 7. – С. 43-49.
20. Інформаційні системи в інноваційній діяльності: [конспект лекцій для студентів спеціальності 8.000014 «Управління інноваційною діяльністю»] / [А.О. Босак, Н.О. Шпак, О.Ю. Григор'єв, А.С. Завербний]. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 232с.
21. Інформаційні системи і технології в економіці: підручник / За ред. В.С. Лономаренка. – К.: Академія, 2002. – 544 с.
22. Інформаційні системи і технології в статистиці: навч. посіб. / За ред. д-ра екон. наук, проф. В.Ф. Ситника. – К.: КНЕУ, 2003. – 267 с.
23. Карпенко Г. В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства / Г. В. Карпенко // Економіка держави. – 2010. – № 1. – С. 61–62.
24. Касич А.О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / А.О. Касич, І.Г. Хіміч // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 176–179.
25. Ковальчук М.І. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством / М.І. Ковальчук // Економіка та держава. – 2009. – № 7. – С. 19 – 24.
26. Козак В.Г. Удосконалення системи інформаційного забезпечення / В.Г. Козак // Економіка АПК. – 2010. – № 1. – С. 66 – 70.
27. Коноваліхіна Т.О. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у ресторанному бізнесі. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2010. - Випуск 3. - С.143-147.
28. Корнеєв Ю. І. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності// Вісник НАН України. – 2008. – №5. – С. 24-31.
29. Корнев Ю.І. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності / Ю.І. Корнев. – К.: Свічадо, 2009. – 124с.

30. Король Г.О., Акімова Т.В. Теоретичні засади інформаційного забезпечення внутрішньогосподарського контролю на підприємстві. – Ефективна економіка № 11, 2016. – С. 83-94.
31. Кузьмін О.Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. – 368с.
32. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : [монографія] / А.В. Куценко. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008 – 215 с.
33. Мазоренко О. В. Особливості інформаційного забезпечення функціонування та розвитку підприємств / О. В. Мазоренко // Управління розвитком : збірник наукових робіт. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – № 18. – С. 55 – 57.
34. Мельник О. Г. Інформаційне забезпечення полікритеріальної діагностики діяльності підприємства / О. Г. Мельник // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – № 640. – С. 327–332.
35. Мехеда Н.Г., Лисенко В.К. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства // Економіка України в умовах глобалізації: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. 14–15 жовтня 2013 р. – Черкаси: ЧІБС УБС НБУ, 2013. – 370 с. – С. 149–152.
36. Мороз Е. Г. Економічні особливості застосування факторингу в Україні / Е. Г. Мороз, І. В. Грисюк // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції : зб. наук. праць. – 2010. – № 3. – С. 47–57.
37. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – № 36. – С. 179–181.
38. Нетреба І.О. Фактори розвитку корпоративних інформаційних систем управління / І.О. Нетреба // Шевченківська весна: міжн. наук.- практ. конф., 22-26 бер. 2010 р.: тези доповідей. – К., 2010 – Вип.8, Том.2 – С. 309–311.

- 39.Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Д. Нортон, Р. Каплан. – М. : Олимп- Бизнес, 2010. – 320 с.
- 40.Оліфіров О. В. Інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі / О. В. Оліфіров, А. П. Лутай. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 235 с.
- 41.Отенко В.І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / Бізнес Інформ. – 2013. – № 5. – С. 231–237.
- 42.Перепелиця М.М. Деякі теоретичні аспекти інформаційного забезпечення / М.М. Перепелиця // Вісник Університету внутрішніх справ. – 2003.– С.37-45.
- 43.Петренко С.М. Внутрішній контроль діяльності підприємств і його інформаційне забезпечення: теорія, методологія, організація: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» / С.М. Петренко. – К.. 2010. – 36 с.
- 44.Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: Монографія / Петренко С.М. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 290 с.
- 45.Петрук Ю. І. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні. – Економіка. № 4 (130). – 2014 р. – С. 41-47
- 46.Пономарьова Ю.В. Web-промоушн у комунікаційному середовищі Internet// Маркетинг и реклама. – 2004. – №5 – 6. – С. 77 – 81.,
- 47.Попрозман О. І. Інформаційні технології в управлінні підприємством / О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – №1. – С. 49–52.
- 48.П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Г. Т. П'ятницька // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 8. – С. 24–32.
- 49.Сендзюк М. А. Інформаційні системи і технології в економіці: навч. посіб. / М. А. Сендзюк, М. Б. Вітер ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2011. – 423 с.
- 50.Смирнова А.Г., Стельмах О.О. Впровадження інформаційних систем менеджменту у вітчизняних організаціях // Вісник Донецького

- національного університету економіки і торгівлі ім. М.І. Туган-Барановського. – 2011. – №10. – С. 25–26
51. Стефківський В.М. Інформаційне забезпечення контролю управлінських рішень: теоретичні аспекти. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2011_3/Stefkiv.pdf
52. Стрілець Є.М. Ефективність як економічна категорія / Є.М. Стрілець. – Запоріжжя : КПУ, 2013 – С. 9.
53. Титаренко, І. В. Удосконалення процесу інформаційного забезпечення як інструменту ефективного управління підприємством / І. В. Титаренко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. - Випуск 1(19). – С. 349-353.
54. Товкес Е. Н. Система інформаційного забезпечення інвестиційної діяльності [Електронний ресурс] / Е. Н. Товкес. – Режим доступу : http://www.library.ukma.kiev.ua/eib/NZV19_2001_economy/13_tovkes_en.pdf.
55. Шалева О.І. Застосування інноваційних Інтернет-технологій у ресторанному бізнесі / О.І. Шалева // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2013. – Вип. 15. – С. 142-145.
56. Шипунова О.В. Критерії вибору інформаційної системи / О.В. Шипунова // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – №2(11). – С. 273-275.
57. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О. В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. – 2016. – № 38. – С. 137– 141.
58. Офіційний сайт компанії «Pos sector» [Електронний ресурс] / «Pos sector». – Режим доступу : <https://pos-sector.net/>
59. Офіційний сайт компанії «HotelinPocket» [Електронний ресурс] / «HotelinPocket». – Режим доступу : <http://www.hotelinpocket.com/>
60. Офіційний сайт компанії «Booking.com» [Електронний ресурс] / «Booking.com». – Режим доступу : <https://www.booking.com/>
61. Офіційний сайт «Jowi» [Електронний ресурс] / «Jowi». – Режим доступу : <https://www.jowi.club/>

62. Офіційний сайт «Resti» [Електронний ресурс] / «Resti». – Режим доступу : <https://play.google.com/store/apps/details?id=club.resti.android&hl=ru>
63. Офіційний сайт «LeClick» [Електронний ресурс] / «LeClick». – Режим доступу : <https://vc.ru/tribuna/8250-leclick>
64. Сторінка ресторану «Sorry Бабушка» у соціальній мережі Facebook [Електронний ресурс] . – Режим доступу : www.facebook.com/sorrybabushka
65. Сторінка ресторану «Sorry Бабушка» у соціальній мережі Instagram [Електронний ресурс] . – Режим доступу : www.instagram.com/sorry_babushka_kiev
66. Arens A. A. Auditing and Assurance Services / Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark Beasley. – 14-th ed. – United Kingdom: Prentice Hall, 2011. – 872 p
67. Brych V. Modern approaches to improving mechanisms of electric power industry development/ V. Brych, T.Artemchuk//Economics, Entrepreneurship, Management, Lviv Polytechnic National University. – 2016. – №1. – P.1–5

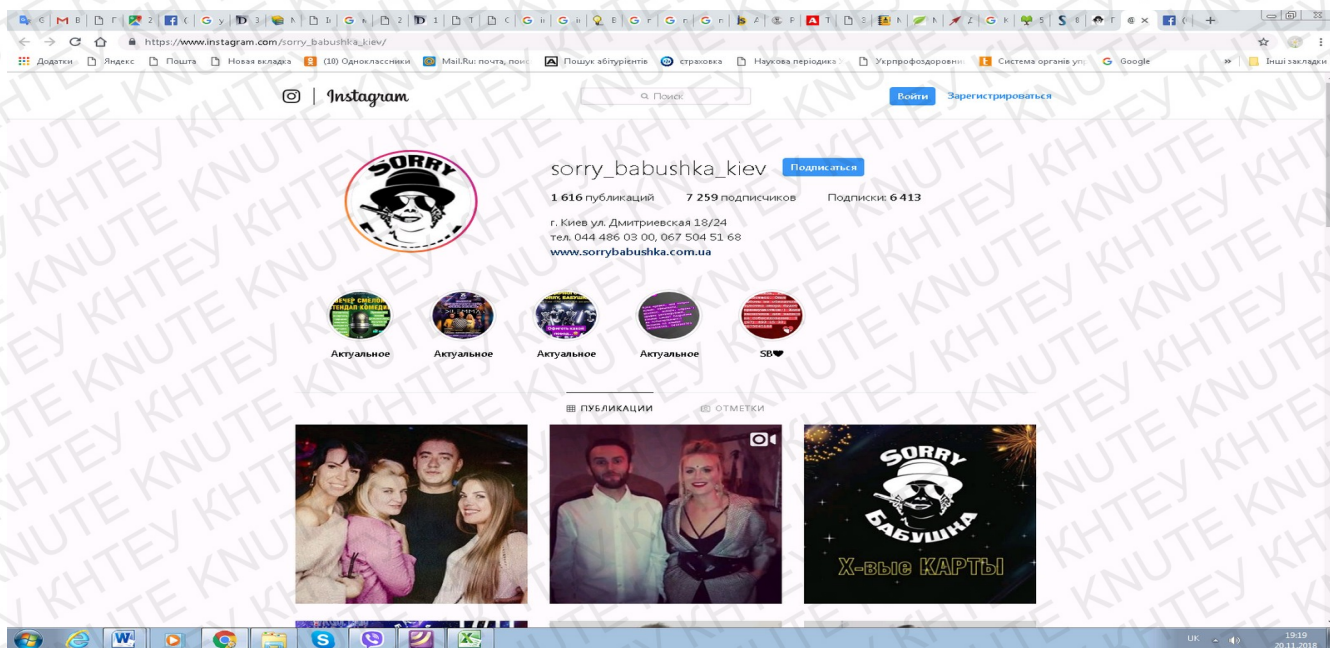


Рис. В1 Офіційна сторінка у соціальній мережі Інтернет –Instagram (https://www.instagram.com/sorry_babushka_kiev) ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ

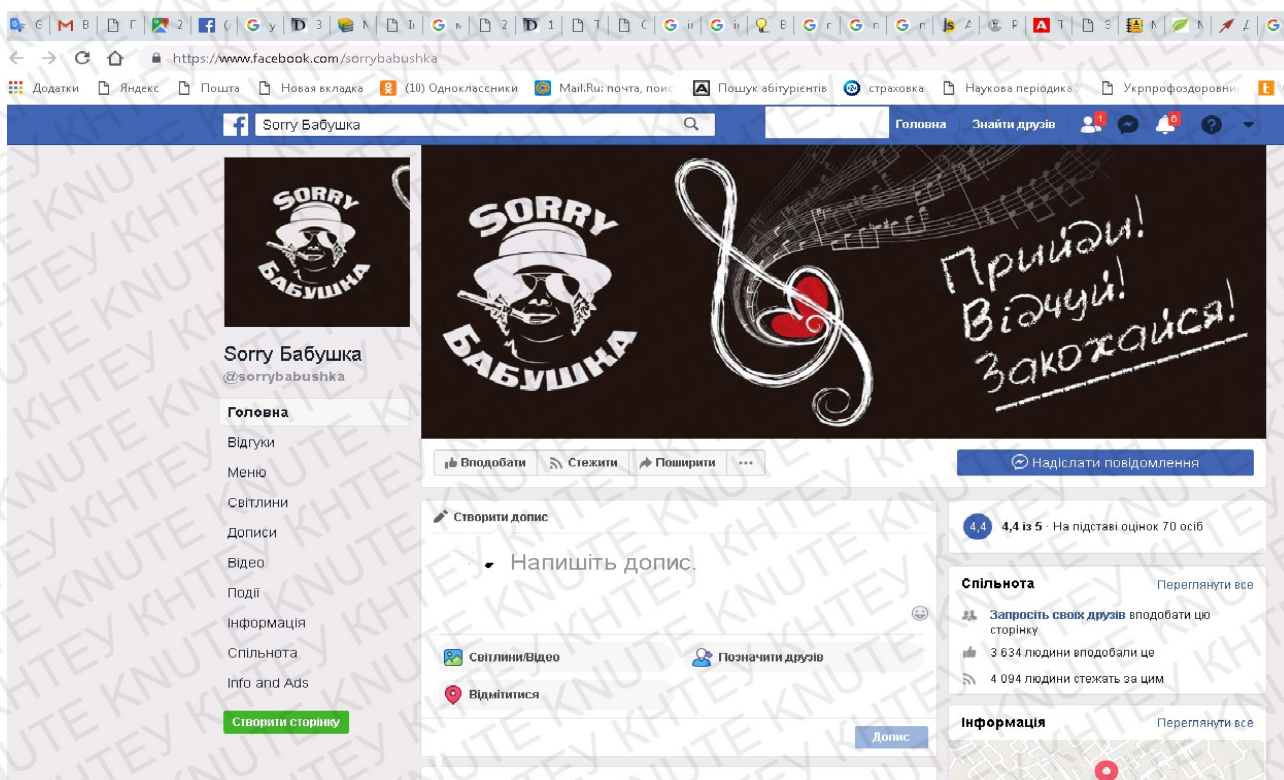


Рис. В2 Офіційна сторінка у соціальній мережі Інтернет – Facebook (<https://www.facebook.com/sorrybabushka>) ресторану «Sorry Бабушка», м. Київ



Рис. Ж1 Ієрархічна модель факторів, що впливають на інформаційне забезпечення управління рестораном «Sorry Бабушка»

Джерело: розроблено на основі [14]