

УДК 657.6

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ КОНТРОЛЬНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ РЕСТОРАННОЙ ИНДУСТРИИ

**М.И. Ерыкалин**

Общество с ограниченной ответственностью «ЭТСЕРЧ», Москва, email: hello@atsearch.ru

*Аннотация.* Статья посвящена исследованию информационных потоков контрольно-аналитической системы предприятий ресторанной индустрии в условиях цифровизации экономики и усиления конкурентной среды. Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения эффективности управления предприятиями общественного питания за счет совершенствования механизмов сбора, обработки и анализа управленческой информации. В работе раскрыта сущность информационных потоков как ключевого элемента управленческой инфраструктуры, обеспечивающего координацию бизнес-процессов и формирование аналитической базы для принятия обоснованных управленческих решений. Особое внимание уделено классификации информационных потоков по направлениям движения — входящим, внутренним и исходящим, а также их функциональной роли в обеспечении оперативного, финансового и товарного контроля. Определены основные источники формирования информации, включая производственные, складские, финансовые, кадровые и маркетинговые данные. Обосновано, что степень интеграции информационных потоков напрямую влияет на прозрачность деятельности предприятия, уровень управляемости ресурсами и устойчивость его развития.

*Ключевые слова:* информационные потоки, контрольно-аналитическая система, ресторанная индустрия, управление предприятием, цифровизация, автоматизация, бизнес-аналитика, управленческий учет, контроль.

## THE ROLE OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN THE RESTAURANT INDUSTRY

**M.I. Erykalin**

Limited liability company "ATSEARCH", Moscow, email: hello@atsearch.ru

*Abstract.* This article examines information flows within the restaurant industry's control and analytical systems in the context of economic digitalization and increasing competition. The relevance of this topic stems from the need to improve the management efficiency of catering establishments by streamlining the collection, processing, and analysis of management information. This paper explores the essence of information flows as a key element of the management infrastructure, ensuring the coordination of business processes and the formation of an analytical base for informed management decisions. Particular attention is paid to the classification of information flows by direction of movement—incoming, internal, and outgoing — as well as their functional role in ensuring operational, financial, and commodity control. The main sources of information generation are identified, including production, warehouse, financial, personnel, and marketing data. It is demonstrated that the degree of integration of information flows directly impacts the transparency of an enterprise's operations, the level of resource manageability, and the sustainability of its development.

*Keywords:* information flows, control and analytical system, restaurant industry, enterprise management, digitalization, automation, business analytics, management accounting, control.

Дата поступления статьи в редакцию: 12.02.2026

Дата принятия статьи в печать: 25.03.2026

### Введение

Современная ресторанная индустрия характеризуется высокой динамичностью, усилением конкуренции и растущими требованиями потребителей к качеству услуг. В этих условиях особое значение приобретает эффективность системы управления предприятием, во многом зависящая от организации информационных потоков. Именно своевременная, достоверная и структурированная информация выступает основой для принятия управленческих решений и обеспечивает устойчивое развитие предприятия.



Контрольно-аналитическая система ресторана представляет собой комплекс взаимосвязанных инструментов и методов, направленных на сбор, обработку и анализ данных о хозяйственной деятельности. Центральное место в данной системе занимают информационные потоки, обеспечивающие взаимодействие всех подразделений предприятия.

#### *Цель исследования*

Цель исследования – исследование структуры информационных потоков контрольно-аналитической системы предприятия ресторанной индустрии и определение их роли в повышении эффективности управления.

#### *Материалы и методы исследований*

В ходе исследования использованы формально-логический, системно-структурный методы, а также их комбинации в рамках рассматриваемой проблемы. Информационной базой исследования послужили различные научные публикации по исследуемой тематике, справочные и информационные издания.

#### *Результаты исследования*

В условиях современного развития сферы услуг и повышения требований к управленческим решениям контрольно-аналитическая система становится стратегическим ресурсом для ресторанных предприятий. Ее создание продиктовано потребностью всестороннего мониторинга хозяйственной деятельности, а также ее своевременного корректирования в случае выявления отклонений от запланированных показателей.

Такая система должна рассматриваться как многослойная управленческая структура, охватывающая организационные, информационные и технологические аспекты. Ее главная функция – преобразование сырой информации в аналитические данные, которые могут быть использованы на разных уровнях управления, начиная от текущего до стратегического [1, с.67-95].

Исходя из системного подхода, данная система должна базироваться на следующих принципах:

- принцип целостности, означающий, что все элементы управления связаны между собой;
- принцип иерархии, обеспечивающий информационные потоки, распределенные по управленческим слоям;
- принцип адаптивности, дающий возможность системе быстро реагировать на внешние изменения;
- принцип экономической целесообразности, направленный на оптимизацию затрат на обработку информации;
- принцип технологичности, предполагающий применение цифровых и других современных технологий.

Ресторанный бизнес является динамичным. Предприятия ежедневно обрабатывают огромные объемы информации, касающейся закупок, производства, продаж, обслуживания клиентов и управления персоналом. Недостаточно эффективная организация системы контроля и аналитики может привести к управленческим ошибкам и негативно сказаться на результатах бизнеса.

Согласованная работа контроля и аналитики становится в таких условиях жизненно важной. Контроль фиксирует текущее состояние процессов, а аналитика помогает осмыслить тенденции, выявленные в результате контроля, и предвидеть их развитие. Использование этих функций вместе поднимает управление на новый уровень, от регистрации фактов к управлению результатами.

Современные системы контроля и аналитики не только выявляют нарушение и несоответствия, но и предотвращают их, играя предупреждающую роль. Например, аналитика продаж, помогая увидеть снижение интереса к товару или услуге, может предупредить предприятие о проблемах, которые еще не отразились на его финансовом состоянии [2, с.45, 78].

Успех же предприятий ресторанной индустрии в наши дни во многом зависит от качества их информационной архитектуры. Под ней понимается упорядоченная система хранения данных, каналов их передачи и методов обработки, обеспечивающих поддержку управленческих решений.

Построение эффективных информационных потоков чаще всего осуществляется с помощью процессного подхода, при котором предприятие рассматривается как совокупность взаимодействующих бизнес-процессов. Каждый из них порождает свои данные, и важно, чтобы эта информация своевременно объединялась в единую управленческую систему.

Одной из основных задач является предотвращение так называемых «информационных силосов», когда разные подразделения используют разные базы данных. Такая нестыковка затрудняет принятие решений и снижает эффективность организации.

Важным элементом информационной архитектуры является разработка центрального хранилища данных, Data Warehouse. Консолидация информации из разных источников открывает возможности для комплексного анализа и создания многомерной управленческой отчетности.

Кроме того, современная система должна гарантировать единообразие форматов данных, автоматическую проверку их правильности, четкое распределение прав доступа, надежную резервную копию и возможность масштабирования цифровой инфраструктуры по мере роста бизнеса. В таком виде архитектура информационных потоков становится основой дальнейшего устойчивого развития предприятия [4, с.123, 130].

На практике рестораны применяют разные модели построения информационных потоков, интегрированные, дезинтегрированные и комбинированные. Выбор зависит от размеров бизнеса, уровня цифровой зрелости и стратегических целей.

Интегрированная модель предполагает существование единого цифрового пространства, где все данные накапливаются в одной базе и доступны для анализа. Это способствует согласованности информации, снижает шансы на ошибки учета и повышает прозрачность управления. Однако внедрение такой системы требует больших инвестиций и серьезных усилий по ее организации.

Дезинтегрированный подход основан на автономном функционировании различных программ в разных подразделениях. Его делать проще, он требует меньших затрат, поэтому его часто выбирают для себя небольшие предприятия общественного питания. Минус — отсутствие единой базы может привести к тому, что одна и та же информация будет записана в разные места, усложняя отчетность и ограничивая аналитические возможности.

Комбинированная модель сочетает в себе плюсы двух предыдущих: ключевые информационные потоки интегрируются, в то время как специализированные подсистемы могут существовать относительно автономно. Это позволяет вам постепенно строить цифровую среду своего бизнеса, поддерживая баланс между затратами и управленческой эффективностью. Благодаря своей гибкости такая модель особенно удобна для растущих компаний.

Существенным преимуществом с позиций стратегического управления является комплексная система, обеспечивающая прозрачность и высокую аналитическую зрелость. Однако оправданностью ее использования становятся в основном средние и крупные компании. Малому бизнесу зачастую более рационально применять смешанную стратегию, позволяющую согласовать степень цифровой зрелости и инвестиционные возможности. Разрозненные решения даже удобные в первые шаги, скорее являются временно вынужденными [2, с.98, 105].

В перспективе развитие ресторанной индустрии будет проходить по пути интеграции в поточные цифровые экосистемы, обеспечивающие сквозную аналитику и формирование синергетического управленческого пространства [3, с.89, 124].

Информационные потоки следует рассматривать не просто как обмен информацией, а как территорию, на которой строятся взаимодействия людей. Их экономическая ценность проявляется в снижении неопределенности управленческого пространства.

С точки зрения теории управления информационный поток можно определить как целенаправленное движение организованных знаний между управленческими акторами, обеспечивающее достижение функций планирования, контроля и анализа.

Кроме того, что определяет сущность информационных потоков, ими также характеризуются высокие качества. Компетентность информации определяется ее ориентацией на управленческую необходимость, поскольку переизбыток данных перегружает информационную систему организации и усложняет процесс принятия решений. Ценность проявляется в способности влиять на экономический результат, к примеру, знание сегментной структуры спроса, как правило, более существенно, чем статистическая сводка устройств. Адаптивность отражается в возможности информационных потоков изменяться в зависимости от эволюции организационной структуры

или стратегии компании. Репрезентативность имеет значение, в особенности для франшизных ресторанов, когда модель должна успешно работать параллельно в несколько локациях. Однако не менее актуальна отслеживаемость, позволяющая установить источник данных и тем самым усилить внутренний контроль.

Грубое изъятие или недостаток информационных потоков могут вызвать явление «информационных разрывов», когда менеджмент принимает решения основываясь на фрагментарных и недостаточно актуальных сведениях. Это, в свою очередь, повышает вероятность получения неэффективных управленческих решений.

С экономической точки зрения информационные потоки также могут выступать нематериальным ресурсом, формирующим интеллектуальный капитал производителя. Чем выше уровень информации в компании, тем стабильнее ее положение на рынке [5, с.78, 112].

Системный подход предлагает рассматривать информационные потоки с позиций направления. Входящие формируются во внешней среде компании и во многом определяют условия, в которых будет жить организация. Это и предложения поставщиков, и цены на сырье, на перевозки, регулирующие процедуры, тенденции рынка, а также отзывы и предпочтения клиентов. Вся эта совокупность мер может помочь снизить уровень неопределенности и выстроить устойчивую стратегию. Внутренние – служат фундаментом для ведения управленческого учета. Они отражают процесс приготовления пищи и загруженности кухонного помещения, изучают движение материальных запасов и позволяют оценивать их уровень, ведут учет оборота денежных средств, предоставляют сведения о персонале и производительности, а также дают возможность анализировать структуру продаж, эффективность рекламной деятельности и меры лояльности к клиентам. Согласованная работа этих потоков позволяет уменьшать транзакционные издержки и увеличивать управляемость бизнеса.

Исходящие формируют отношения организации с внешними партнерами и государством. К ним относятся бухгалтерские и налоговые отчеты, управленческие отчеты для владельцев, заказы поставщикам, контакт с клиентами, статистические данные для исследовательских работ в сфере гостеприимства. Их прозрачность повышает репутацию предприятия и расширяет его инвестиционные возможности.

Процессный подход к управлению информационными потоками позволяет рассматривать информационные потоки не изолированно, а как элементы сквозных управленческих цепочек. Это особенно важно для ресторанной индустрии, где большинство операций взаимозависимы.

Процесс обслуживания гостя включает несколько этапов:

1. Получение заказа.
2. Передача информации на кухню.
3. Приготовление блюда.
4. Контроль качества.
5. Расчет гостя.
6. Отражение операции в финансовой системе.

Нарушение информационного обмена хотя бы на одном этапе способно привести к снижению качества сервиса.

Процессная модель управления информацией обеспечивает:

- прозрачность операций;
- сокращение временных потерь;
- снижение вероятности дублирования данных;
- повышение управляемости предприятия.

Особую значимость приобретает регламентация информационных потоков. Формализация процедур передачи данных способствует стандартизации управленческой деятельности и снижает зависимость организации от человеческого фактора.

Информационные потоки в системе управленческого учета.

Управленческий учет является одним из ключевых потребителей информационных ресурсов предприятия. В отличие от финансового учета, ориентированного преимущественно на внешних пользователей, управленческий учет формирует данные для внутренних целей.

Информационные потоки обеспечивают реализацию таких функций управленческого учета, как:

- калькулирование себестоимости;

- бюджетирование;
- контроль затрат;
- анализ отклонений;
- оценка эффективности подразделений.

Особое значение для ресторанного бизнеса имеет точный расчет себестоимости блюд. Даже незначительные ошибки в нормировании сырья могут привести к существенным финансовым потерям [6, с.56-89].

Применение автоматизированных учетных систем дает возможность рассчитывать себестоимость товара в реальном времени на основании:

- цен закупки;
- сезонных колебаний стоимости продуктов питания;
- уровня производственных потерь;
- изменения технологических карт.

Это повышает точность ценообразования и дает шанс увеличить прибыльность.

Информационные потоки в стратегическом управлении.

Современные представители ресторанного бизнеса вынуждены работать в условиях высокой неопределенности, что повышает значение стратегической аналитики.

Информационные потоки стратегического уровня служат опорой для принятия решений при:

- расширении бизнеса;
- выходе на новые рынки;
- диверсификации услуг;
- введении инновационных форматов обслуживания.

Стратегическая информация часто отличается обобщенностью, однако именно на ней основываются дальнейшие шаги ресторана и приемлемые управленческие решения для долгосрочной перспективы. Поэтому важным становится прогнозирование ситуации, которое помогает излагать разные варианты будущего. Например, изучив тенденции рынка, можно понять, что ресторану стоит переключиться на здоровое питание или развить доставку. Итак, информационные потоки становятся не только инструментом текущего, но и стратегического управления.

Ресторанный бизнес всегда был связан с рисками, финансовыми, операционными, санитарными и даже репутационными. Следовательно, эффективная контрольно-аналитическая система должна выявлять всякие риски и своевременно их оценивать. Хорошо налаженные информационные потоки помогают видеть здесь и сейчас нетипичные финансовые операции, возросшие списания, замедленную оборачиваемость запасов, исчезновение покупательской активности на ресторан, ухудшение сервиса. В особенности важны автоматизированные системы внутреннего контроля, которые оперативно сигнализируют, когда что-то критически идет не так.

К примеру, почему-то возросший объем потребления определенного ингредиента может быть сигналом того, что ресторан нарушает технологические стандарты, в другом случае ошибки учета, в другом, даже злоупотребления. В данном случае информационные потоки – это один из важнейших элементов системы риск-менеджмента, который не только фиксирует неприятности, но и предупреждает их.

Облачные технологии в работе компании потребуют от ресторана больших инвестиций, но на длительной дистанции они дадут компании ощутимую экономию. С помощью автоматизации уменьшается трудозатратность, снижается количество операций, увеличивается скорость принятия управленческих решений, рациональнее происходит работа с запасами, точнее, планирование. По данным исследований, за счет цифровых решений предприятия общественного питания могут сократить операционные издержки на 10, 25 %. Еще один плюс, повышение клиентской лояльности, ведь с помощью технологий ресторан можно сделать более шустрым и персонализированным.

Но при этом результативность информационной работы зависит не столько от уровня оснащенности предприятия современными технологиями, сколько от организационной культуры предприятия [7, с.67, 98].

Весомое значение имеют поддержка цифровых инициатив руководством организации, развитая культура работы с данными, наличие у сотрудников организационных единиц аналитических навыков и их заинтересованность в следовании информационным регламентам. При этом следует учитывать, что сопротивление персонала нередко является существенным препятствием

на пути цифровой трансформации, вследствие чего управление организационными изменениями является одним из наиболее актуальных направлений в современной науке и практике менеджмента. Рост сетевых ресторанных формирований поднимает вопрос об информатизации и стандартизации бизнес-процессов. Централизация данных дает управляющей компании возможность следить за деятельностью филиалов и оперативно сопоставлять их показатели. Это способствует стандартизации бизнес-процессов, повышает прозрачность финансовой деятельности, ускоряет стратегические управления, позволяет масштабировать аналитические инструменты по глубине сети ресторанов. В таком случае на информационные потоки возрастает роль облачных платформ, которые обеспечивают синхронизацию баз данных в реальном времени.

Одной из наиболее заметных тенденций последних лет стало активное внедрение технологий искусственного интеллекта в аналитические системы. Алгоритмы машинного обучения способны прогнозировать спрос, помогать в составлении оптимальных графиков работы персонала, формировать рекомендации по закупкам и выявлять скрытые закономерности в структуре продаж. В перспективе подобные решения могут частично автоматизировать управленческие процессы, что постепенно приведет к появлению так называемых саморегулирующихся предприятий.

Наряду с экономическими задачами современные компании все чаще ориентируются на принципы устойчивого развития. В этом контексте информационные потоки играют важную роль в контроле экологических показателей. Цифровые системы позволяют отслеживать объем пищевых отходов, уровень энергопотребления и эффективность использования ресурсов. Аналитическая работа в данном направлении способствует не только снижению издержек, но и формированию позитивного имиджа предприятия, что становится дополнительным конкурентным преимуществом.

Рост объемов данных приводит к изменению требований к управленческому персоналу. Руководитель современного ресторана должен обладать развитым аналитическим мышлением и навыками интерпретации данных.

Происходит переход от интуитивной модели управления к evidence-based management — управлению на основе доказательных данных. Это повышает обоснованность решений и снижает уровень стратегических ошибок [8, с.156-189].

### **Заключение**

Информационные потоки являются фундаментальной основой контрольно-аналитической системы предприятия ресторанной индустрии. Их эффективная организация обеспечивает координацию бизнес-процессов, усиливает контроль использования ресурсов и повышает качество управленческих решений.

В условиях цифровизации особую значимость приобретает интеграция информационных систем и автоматизация обработки данных, позволяющая предприятиям оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды.

Таким образом, управление информационными потоками следует рассматривать как стратегический фактор устойчивого развития предприятий общественного питания и повышения их конкурентоспособности.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой интеллектуальных систем анализа данных и расширением использования технологий искусственного интеллекта в управлении ресторанным бизнесом.

### **Литература**

1. Богатая И.Н., Евстафьева Е.М. Учетно-аналитическое обеспечение управления коммерческой организацией. М.: ИНФРА-М, 2022. 352 с.
2. Вахрушина М.А., Ермакова Н.А. Управленческий учет и анализ в отраслях: индустрия гостеприимства. М.: КНОРУС, 2023. 288 с.
3. Гаврилова Л.В., Емельянов С.В. Информационные технологии в ресторанном бизнесе. СПб.: Троцкий мост, 2021. 240 с.
4. Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс / пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. 736 с.
5. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. М.: Магистр, 2021. 448 с.

6. Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А. Контроллинг. М.: Форум, 2022. 336 с.
7. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы. М.: Дашков и К, 2023. 384 с.
8. Кондратьев В.В., Иванова М.А. Управленческий учет и контроллинг в общественном питании. М.: Экономика, 2022. 256 с.

