

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Развитие системы внутренних коммуникаций как инструмент
повышения эффективности деятельности предприятия питания
(на примере ООО «САР-РЕСТ», г. Саратов)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 431 группы
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Придворной Кристины Александровны

Научный руководитель

доцент, к.с.н., доцент

М.С. Отнюкова

Зав. кафедрой

к.и.н., доцент

О.В. Королева

Саратов 2026

Введение. Актуальность темы обусловлена растущим значением внутренних коммуникаций в условиях цифровизации бизнеса и перехода к гибридным моделям работы, что особенно актуально для сервисной отрасли, где эффективность напрямую зависит от координации между сотрудниками и оперативного обмена информацией. В условиях динамичного развития экономики и усилении конкуренции на рынке услуг предприятия питания сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования своих внутренних коммуникаций для высокого уровня обслуживания клиентов и достижения стратегических целей.

Общепринято, что все важные стратегические решения принимаются советом директоров, генеральным директором или на стратегических комитетах. На таких собраниях составляется план действий по решению каких-либо проблем организации, нововведений, бизнес-планов по развитию и т.п. Далее необходимо чтобы данная информация была донесена до команды. Именно тут и возникает типичный коммуникационный сбой. Избыточный объём коммуникаций, который с каждым годом растёт, заставляет сотрудников и их руководителей использовать все большее количество каналов — кроме уже традиционной электронной почты, это еще и корпоративные платформы, мессенджеры, звонки, совещания, видеоконференции. В таком разнообразии передачи и обмена информацией, большая часть из нее неизбежно теряется. Это приводит к тому, что одну и ту же информацию приходится запрашивать и искать по несколько раз. Несмотря на все попытки уточнения и дополнительных обсуждений, в итоге команды получают задачи в неточных формулировках, которые к тому же могут еще и меняться после постановки. В результате «сломаных» коммуникаций то, что на верхних этажах иерархии компании выглядело четким и ясным планом действий, к нижним этажам приходит в виде размытых и обрывочных формулировок. Сотрудники не понимают и не принимают к исполнению важные управленческие решения, подходят к бизнес-процессам формально. Следовательно, развитие системы внутренних коммуникаций — ключевой инструмент повышения эффективности сервисного

предприятия. Оно устраняет искажение стратегических решений на пути от руководства к исполнителям, снижает потери информации, дублирование запросов и формальный подход к задачам. В результате обеспечивается точное понимание целей, быстрая координация, рост вовлечённости сотрудников и качества клиентского сервиса — что напрямую влияет на конкурентоспособность и финансовые результаты компании.

Методологической и теоретической основой при написании бакалаврской работы послужили труды следующих авторов: К. Трифионовой «Потеря смысла: как сотрудники «выгорают» из-за сломанных ситуаций в компании»; Н.В. Костылева, И.В. Котляревской, Ю.А. Мальцева «Управление коммуникациями в менеджменте»; И.В. Исламова «Коммуникация в менеджменте»; С.Д. Тохян, А.Т. Дубник «Информация о коммуникациях в менеджменте» и других.

Цель бакалаврской работы – исследование системы внутренних коммуникаций как инструмента повышения эффективности деятельности предприятия питания, а также разработка и обоснование мероприятий по совершенствованию системы внутренних коммуникаций ООО «САР-РЕСТ», г. Саратова.

Данная цель предполагает решение следующих **задач**:

1. Изучить теоретические основы системы внутренних коммуникаций на предприятиях питания;
2. Рассмотреть понятие, этапы, виды, этапы создания и анализ эффективности внутренних коммуникаций в деятельности предприятия питания;
3. Изучить особенности повышения эффективности деятельности предприятия в сфере общественного питания посредством внутренних коммуникаций;
4. Провести исследование внутренних коммуникаций в ООО «САР-РЕСТ» г. Саратова;
5. Дать общую характеристику ООО «САР-РЕСТ»;
6. Провести анализ системы внутренних коммуникаций ООО «САР-РЕСТ»

г. Саратова;

7. Разработать мероприятия по совершенствованию систем внутренних коммуникаций ООО «САР-РЕСТ» г. Саратова

Объект бакалаврской работы – система внутренних коммуникаций предприятия питания.

Предмет бакалаврской работы – развитие системы внутренних коммуникаций как инструмент повышения эффективности ООО «САР-РЕСТ» г. Саратова.

Эмпирическая база бакалаврской работы включает в себя следующие методы:

- проведение сравнительного анализа конкурентов с помощью STEP-анализа;
- SWOT-анализ ООО «САР-РЕСТ»;
- анкетирование, с целью выявления особенностей коммуникации внутри компании (26 сотрудников предприятия ООО «САР-РЕСТ»);
- экономический анализ эффективности предприятия;
- контент-анализ внутренних коммуникаций ООО «САР-РЕСТ» с целью выявления особенностей, структуры и эффективности информационного обмена внутри организации.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и обосновании мероприятий по совершенствованию системы внутренних коммуникаций ООО «САР-РЕСТ», г. Саратова, внедрение которых будет способствовать повышению эффективности его деятельности.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Основное содержание бакалаврской работы. В первой главе бакалаврской работы «Теоретические основы внутренних коммуникаций на предприятии питания» исследованы научные подходы к определению сущности внутренних коммуникаций и их места в системе управления организацией. На основе анализа специальной литературы установлено, что внутренние коммуникации представляют собой непрерывный процесс обмена информацией между всеми уровнями управления и сотрудниками предприятия, обеспечивающий согласованность трудовой деятельности, контроль исполнения распоряжений и формирование единой корпоративной среды. Было выявлено, что в современной организации коммуникации выполняют не только информационную, но и координационную, мотивационную, интеграционную и контролирующую функции.

Во второй главе «Исследование внутренних коммуникаций в ООО «САР-РЕСТ» г. Саратова» проведён комплексный анализ исследуемого предприятия как объекта практического изучения. Дана подробная организационно-экономическая характеристика ООО «САР-РЕСТ», осуществляющего управление рестораном быстрого питания «Rostic's» Вокзал. Установлено, что предприятие функционирует в условиях высокой ежедневной проходимости, обусловленной его расположением в непосредственной близости от железнодорожного вокзала, учебных заведений и спортивной инфраструктуры города. Это обеспечивает стабильный поток посетителей и делает ресторан одним из наиболее товарооборотных объектов компании.

В работе проанализированы показатели деятельности предприятия, численность персонала, структура управления, особенности распределения должностных обязанностей, а также существующие каналы взаимодействия между управленческим и линейным персоналом. Было установлено, что в ресторане действует иерархическая система управления, включающая директора, заместителей директора, менеджеров, младших менеджеров смены, тренеров, инструкторов и линейных сотрудников. Такая структура предполагает многоступенчатую передачу информации, что при отсутствии единых цифровых

инструментов значительно увеличивает риск её потери или искажения.

В аналитической части работы были использованы методы SWOT- и STEP-анализа. SWOT-анализ позволил определить сильные стороны предприятия, к которым относятся выгодное месторасположение, высокий уровень узнаваемости бренда, стабильный потребительский поток и устойчивые финансовые показатели. В то же время среди слабых сторон были выявлены кадровый дефицит, повышенная нагрузка на управленческий персонал, недостаточная цифровизация внутренних процессов и отсутствие единого централизованного информационного ресурса. STEP-анализ показал, что на работу предприятия оказывают влияние как положительные внешние факторы, связанные с высокой транспортной активностью и спросом на услуги быстрого питания, так и негативные — рост цен на сырье, изменения законодательства, сезонные колебания клиентского потока и усиление конкурентной среды.

Ключевым этапом второй главы стало непосредственное исследование состояния внутренних коммуникаций в ООО «САР-РЕСТ». Для этого был проведён анализ существующих каналов передачи информации, изучены рабочие чаты, внутренние формы отчётности, способы обучения персонала и механизмы доведения оперативных задач до сотрудников. Дополнительно было проведено анкетирование работников различных должностных категорий с целью выявления уровня удовлетворенности существующей системой внутреннего взаимодействия.

Результаты исследования показали, что в организации отсутствует единый корпоративный информационный портал, вследствие чего значительная часть рабочих указаний передается через несколько разрозненных мессенджеров и в устной форме. Это приводит к тому, что линейный персонал не всегда своевременно получает обновления по акциям, изменениям в стандартах работы, кадровым перестановкам и оперативным распоряжениям руководства. Было установлено, что часть сотрудников вынуждена повторно уточнять задания у менеджеров, что увеличивает временные затраты на организацию смены и создает дополнительную нагрузку на управленческий состав.

Кроме того, исследование выявило недостаточную развитость обратной связи между сотрудниками и руководством. Линейный персонал ограничен в возможности оперативно сообщать о производственных трудностях, предлагать улучшения или получать разъяснения по спорным рабочим вопросам. В результате снижается вовлеченность сотрудников в корпоративную деятельность, формируется ощущение информационной дистанции между уровнями управления, а часть организационных проблем решается несвоевременно.

Отдельным проблемным аспектом стала система адаптации и обучения новых работников. Несмотря на наличие тренеров и инструкторов, значительная часть информации передается устно непосредственно в процессе смен, что не обеспечивает единообразия подачи материала и повышает риск различного понимания стандартов. Таким образом, проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что действующая система внутренних коммуникаций ООО «САР-РЕСТ» не в полной мере отвечает потребностям быстро функционирующего предприятия общественного питания и требует совершенствования.

В третьей главе «Разработка мероприятий по совершенствованию системы внутренних коммуникаций ООО «САР-РЕСТ» г. Саратова» на основе результатов проведенного анализа разработан комплекс практических предложений, ориентированных на повышение эффективности внутриорганизационного взаимодействия. Основной задачей проектируемых мероприятий стало создание единой, прозрачной и оперативной системы передачи информации, позволяющей сократить временные потери, снизить вероятность искажения распоряжений и повысить информированность сотрудников.

Первым предложенным мероприятием стало внедрение единого корпоративного цифрового пространства, в котором будут сосредоточены рабочие инструкции, корпоративные новости, графики, стандарты обслуживания, обучающие материалы и оперативные уведомления для

персонала. Данный инструмент позволит исключить рассредоточенность информации по различным чатам и обеспечит сотрудникам постоянный доступ к актуальным данным.

Вторым мероприятием предложена оптимизация рабочих коммуникаций в мессенджерах за счёт функционального разделения чатов по направлениям деятельности: управленческий чат, чат линейного персонала, чат оперативных объявлений, чат обучения новых сотрудников. Это позволит снизить информационный шум, структурировать рабочие сообщения и повысить скорость восприятия важной информации.

Третьим направлением совершенствования стала организация регулярных коротких собраний перед началом смены, в рамках которых менеджер будет доводить до сотрудников ключевые задачи дня, информировать о специальных акциях, изменениях в меню, ожидаемой загруженности и приоритетных производственных вопросах. Данное мероприятие позволит снизить количество уточняющих вопросов в течение смены и обеспечить единое понимание текущих задач у всех работников.

Четвертым мероприятием стала разработка системы обратной связи, предусматривающей возможность для сотрудников вносить предложения, сообщать о проблемах и оценивать качество внутренних коммуникаций. Предполагается использование как цифровой формы обратной связи, так и ежемесячных мини-опросов внутри коллектива. Это позволит руководству своевременно выявлять проблемные зоны и повышать уровень вовлеченности персонала.

Пятым мероприятием предложено внедрение электронных обучающих модулей и кратких регламентированных инструкций для новых работников, что обеспечит стандартизацию процесса адаптации персонала и снизит зависимость качества обучения от конкретного тренера или менеджера.

По каждому из предложенных мероприятий в работе определены предполагаемые сроки внедрения, ответственные лица и организационные ресурсы. Также была дана оценка ожидаемой эффективности предложений.

Установлено, что их реализация позволит ускорить доведение информации до сотрудников, повысить исполнительскую дисциплину, сократить число ошибок при выполнении сменных задач, снизить нагрузку на управленческий состав и создать более благоприятный социально-психологический климат в коллективе. В конечном итоге это должно положительно сказаться как на внутренних производственных показателях, так и на качестве обслуживания посетителей предприятия.

В заключении бакалаврской работы подведены общие итоги проведенного исследования. Сделан вывод о том, что внутренние коммуникации являются одним из ключевых факторов эффективного функционирования предприятия общественного питания, а их совершенствование способствует повышению организационной управляемости, сокращению производственных издержек и росту качества клиентского сервиса. Разработанные в рамках исследования мероприятия обладают практической применимостью и могут быть использованы в деятельности ООО «САР-РЕСТ» для повышения общей эффективности работы предприятия.

Заключение. Проведенный анализ развития системы внутренних коммуникаций как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия питания (на примере ООО «САР-РЕСТ», г. Саратов) позволил сделать ряд выводов как теоретического, так и практического характера.

Теоретический анализ показал, что в большинстве случаев у любой крупной компании есть внутренние обучающие порталы или корпоративные сайты, где располагается основная информация, где же можно ознакомиться с нововведениями и любой рабочей информацией. Так же неотъемлемой частью внутренних коммуникаций являются рабочие чаты, где рядовой и руководящий персонал могут вести рабочие диалоги и давать, и принимать обратную связь по работе.

Коммуникационная политика в сфере общественного питания имеет ключевых особенностей, такие как: целевая аудитория - коммуникация должна быть адаптирована под их интересы и потребности; визуальный контент, который может значительно повысить интерес потребителей к заведению; бренд - сильная концепция поможет в дальнейшем значительно выделиться на фоне конкурентов; местные традиции; технологии - подобного рода нововведение может значительно облегчить как сам процесс оформления заказа для потребителя, так и быстрый и удобной формой получения обратной связи для предприятия.

Внутренняя коммуникационная политика в сфере общественного питания является основополагающим элементом эффективного функционирования организации. Она включает в себя коммуникацию между руководством и сотрудниками, а также взаимодействие внутри команды, что обеспечивает прозрачность процессов и способствует созданию положительной рабочей атмосферы. Эффективная внутренняя коммуникация способствует повышению мотивации персонала, улучшению качества обслуживания клиентов и снижению текучести кадров. Особое внимание следует уделить разработке систем обратной связи и регулярного информирования сотрудников о целях и задачах заведения.

В аналитической части работы нами был проведен ряд практических

исследований. Был проведен анализ деятельности ООО «САР-РЕСТ», который показал, что предприятие представляет собой устойчиво функционирующую организацию в сфере общественного питания, обладающую стабильной клиентской базой благодаря выгодному расположению и развитому потоку потребителей. Финансовые показатели подтверждают его экономическую эффективность, однако наличие сезонных колебаний спроса требует гибкого управления ресурсами и персоналом.

Организационная структура предприятия имеет иерархический характер, что обеспечивает контроль основных процессов, но одновременно может замедлять обмен информацией между уровнями управления. Высокая текучесть кадров и значительное количество линейного персонала усиливают значение эффективных внутренних коммуникаций.

Анализ внешней и внутренней среды показал, что предприятие занимает устойчивые позиции на рынке, однако подвержено влиянию факторов конкуренции и сезонности. В этих условиях качество внутренних коммуникаций становится важным фактором эффективности работы и уровня обслуживания клиентов.

Система внутренних коммуникаций в целом сформирована и включает устные взаимодействия, корпоративные чаты и внутренние регламенты. Вместе с тем преобладание устных коммуникаций, недостаточная структурированность информационных потоков и ограниченная обратная связь могут приводить к искажению информации и снижению согласованности действий персонала.

Сравнение с конкурентами показывает, что более развитые инструменты внутренних коммуникаций позволяют повысить вовлечённость сотрудников и эффективность управления.

С помощью проведенного исследования внутренних коммуникаций в организации ООО «САР-РЕСТ» в ресторане «Rostic's» на вокзале, были выделены следующие проблемы:

- 1) недостаточная структурированность коммуникаций
- 2) преобладание устных коммуникаций

- 3) недостаточно развитая система обратной связи
- 4) коммуникационные барьеры из-за иерархической структуры
- 5) высокая текучесть руководящего состава.

Для решения данных проблем были разработаны мероприятия по совершенствованию системы внутренних коммуникаций, целью которых является повышение эффективности взаимодействия между сотрудниками предприятия за счёт улучшения качества передачи информации, развития обратной связи и повышения вовлечённости персонала.

Были поставлены и реализованы следующие задачи: улучшить качество и скорость передачи информации между уровнями управления; снизить искажение информации при доведении задач до сотрудников; развить систему обратной связи между персоналом и руководством; повысить вовлечённость сотрудников в коммуникационные процессы; систематизировать и упростить используемые каналы коммуникации; составить план-график мероприятий; разработать бюджет и оценить эффективность, предложенных мероприятий; просчитать возможные риски.

Предложены следующие мероприятия:

- 1) внедрение доски Канбан, для оптимизации поставленных задач;
- 2) внедрение собраний линейного персонала с территориальным управляющим;
- 3) внедрение регламента проведения о ежесменной пятиминутке менеджером;
- 4) внедрение единой цифровой платформы внутренних коммуникаций.

Бюджет предложенной программы составляет 150 000 рублей. Экономическая эффективность внедрения мероприятий является высокой и выражается в росте прибыли на 270 тыс. руб. ежемесячно при сроке окупаемости около 0,5 месяца и рентабельности инвестиций 180%. Считаем, что внедрение мероприятий по совершенствованию системы внутренних коммуникаций как инструмента повышения эффективности деятельности предприятия питания в ресторане «Rostic's» на вокзале в г. Саратов будет эффективным.