

Содержание:

Введение

Актуальность темы. Система коммуникаций в организации сравнима с кровеносной системой организма человека. Переносясь необходимые для жизни кислород, полезные вещества и очищая организм от ненужных элементов, кровеносная система питает его, связывая все его частицы друг с другом, делая их зависимыми от работы каждой. Так и коммуникации в организации: распространяя информацию по всем подразделениям, между работниками, они обеспечивают их релевантными, своевременными сведениями для планирования, принятия эффективных решений, организации труда, контроля, мотивации, успешного выполнения всех видов работ.

Организации без коммуникаций не существует. В отсутствие коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, руководство не получает необходимых данных, соответственно становится невозможным сам процесс управления. Следовательно, невозможными оказываются координация различных видов деятельности и сотрудничество работников, поскольку люди не могут сообщить о своих потребностях и чувствах другим.

Эффективные же коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства приверженности к работе компании.

Современной организации для достижения ее целей необходима эффективная система коммуникаций, поэтому каждый менеджер должен иметь достаточный объем знаний по теории организационных и межличностных коммуникаций, методам анализа и управления существующей на предприятии системой.

Информация по теории коммуникаций и опыту различных организаций получена из работ таких авторов как М. Мескон, С.В. Шекшня, И.М. Максимцов, В. Спивак, Дж. В. Ньюстром, Л.А. Бурганова и др. и материалов статей А. Чугуновой, О. Дайновской, Ю. Сергеева, Т. Андреевой, Е. Прохоровой и др.

Объектом проекта является ПАО «Аэрофлот».

Предметом исследования выступает коммуникационный процесс в организации.

Цель работы – изучение коммуникаций и разработка практических рекомендаций по совершенствованию коммуникационного процесса как инструмента информационного обеспечения организации на примере конкретной компании.

Для достижения этой цели были поставлены следующие **задачи**:

- изучение теоретических основ коммуникаций: понятие, виды, функции коммуникаций, коммуникационный процесс, коммуникационные стили и сети, барьеры организационных и межличностных коммуникаций;
- изучение современных методов управления коммуникациями;
- анализ системы коммуникаций ПАО «Аэрофлот»;
- разработка рекомендаций по совершенствованию коммуникационного процесса в ПАО «Аэрофлот».

Глава 1. Коммуникации в организации : понятие, типы, влияние на эффективность управления

1.1. Понятие и типы коммуникаций

Термин «коммуникация» происходит от латинского слова «communicatio», означающего связь, сообщение [10, с. 79].

По-моему мнению, определение коммуникации проистекает из самого значения этого слова, из понятия «связь». Связь может образоваться только между, как минимум, двумя субъектами, и только при участии обоих. Поэтому трактовка коммуникации как передачи, на мой взгляд, не совсем корректна т.к. такое понятие предполагает единовременный, односторонний акт. Наиболее подходящим понятием здесь выступает «обмен». Коммуникация всегда предполагает ответ, адекватный или неадекватный, своевременный или несвоевременный, выраженный словесно или нет, но ответ. А если таковой отсутствует, то речь идет уже не о коммуникации, а о разговоре с самим собой. [12, с. 32]

Теперь, что касается необходимости данной информации для совместной деятельности. Задам только два вопроса: как же в таком случае называется обмен

информацией, не являющейся необходимой для трудовой деятельности? А если вся информация нужна для трудовой деятельности, то зачем загромождать определение ненужными словами?

Исходя из всего вышесказанного, я определяю коммуникации как обмен информацией между двумя и более людьми.

В большинстве источников традиционно выделяют следующие виды коммуникации: межличностная и организационная, формальная и неформальная, внешняя и внутренняя, горизонтальная и вертикальная, восходящая и нисходящая (межуровневая), вербальная и невербальная, а также коммуникация «руководитель - подчиненные», «руководитель - рабочая группа». [18,с.33]

Кроме перечисленных видов некоторые авторы (В. Спивак, С.В. Шекшня, Л.И. Лукичева и др.) отмечают так же письменные и устные коммуникации.

Л.А. Бурганова, говоря о коммуникации вообще, выделяет наряду с межличностной и организационной групповую, массовую и межкультурную коммуникацию [10, с. 83].

Дополнительно выделяют коммуникации: одноканальные и многоканальные, устойчивые и неустойчивые, ситуационные и постоянные, мнимые и реальные.

В целях упорядочивания классификации коммуникаций в организации предложена сводная таблица (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Классификация коммуникаций по основным признакам

Признак	Виды коммуникации	
Субъекты коммуникации	Межличностные	Организационные
Формальность	Формальные	Неформальные
Среда протекания	Внешняя	Внутренняя

Направленность относительно уровней управления	Горизонтальная	Вертикальная
Направленность по вертикали	Нисходящая	Восходящая
Длительность протекания	Постоянные	Ситуационные
Реальность существования	Реальные	Мнимые
Устойчивость	Устойчивые	Неустойчивые
Используемые символы общения	Вербальные	Невербальные
Количество каналов	Одноканальные	Многоканальные
Символы общения вербальной коммуникации	Письменные	Устные

Тот или иной вид коммуникации, в системе управления, используется в зависимости от целей деятельности и потребности в том или другом виде коммуникаций. [15,с.65]

Важность коммуникации для руководителя заключается в следующем:

- руководители тратят большую часть своего времени на коммуникации, поэтому они заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
- коммуникации необходимы для эффективного управления, хорошо налаженные коммуникации содействуют организационной эффективности;
- мастерство коммуникации необходимо также для выражения действенности авторитета и воли руководителя. [2,с.54]

Осуществление коммуникаций в организации или в группе приводит к выполнению и реализации следующих функций коммуникации, из которых ни одна не имеет приоритета над другой:

- информативная функция - передача истинных или ложных сведений, играющая определенную роль в процессе принятия решений, так как позволяет предоставлять необходимую информацию для принятия решений, для идентификации и оценки альтернативных решений; [19,с.65]
- мотивационная функция - побуждает работников к исполнению и улучшению работы, используя управление поведением, убеждение, внушение, просьбы, приказы и т.д.; [9,с.11]
- контрольная функция - отслеживание поведения работников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- экспрессивная функция - способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и позволяет удовлетворять социальные потребности.

Рассмотрим основные виды коммуникаций.

Вертикальные коммуникации

Вертикальные коммуникации основаны на отношениях руководства и подчинения. Они подразделяются на восходящие и нисходящие [23,с.5].

Нисходящие коммуникации - это коммуникации сверху вниз, от высших уровней руководства к низшим. «Ее главная цель - предоставление информации о том, что (как, когда, где) должны делать сотрудники организации» [12, с. 304]. Именно таким образом руководство доводит до подчиненных сведения о текущих задачах, рекомендуемых методах действий, применяемых санкциях и вознаграждениях, об изменении организационных норм и нормативов, а также организационной структуры и технологии. Через систему нисходящих связей руководство организации обеспечивает ориентацию целей подразделений организации относительно главных организационных целей; коррекцию поведения, установок и поведенческих стереотипов исполнителей на всех уровнях, координацию действий; поддержание и упрочение авторитета власти и контроля. «Почти половина контактов менеджеров приходится на подчиненных, а вторая делится между начальниками, коллегами и внешними субъектами» [9, с. 64].

Говоря об эффективности нисходящих коммуникаций, следует отметить, что вероятность информационных потерь возрастает прямо пропорционально длине коммуникативной цепочки.

Рассмотрим ситуацию, приведенную Дж. В. Ньюстромом в своей книге «Организационное поведение» [9, с. 54]:

«Если мы рассматриваем компанию, в которой насчитывается шесть организационных уровней, предполагая, что при каждой передаче и каждом приеме сообщений теряется до 10 % информации, то более 3/4 потерь в нисходящих коммуникациях происходит на уровне менеджмента (34 единицы из 100). А если дадут сбой коммуникации между руководителями, то что же говорить об общении работников? Многие организации сократили число промежуточных организационных уровней, что позволило им, в частности, добиться уменьшения вероятности коммуникативных ошибок на уровне менеджмента (как результат сокращения числа связей). Потери в нисходящих коммуникациях в четырехуровневой иерархии должны сократиться до 19 из 100 единиц, при этом общая эффективность коммуникаций возрастает до 73 %».

Схема процесса представлена на рисунке 1.1.

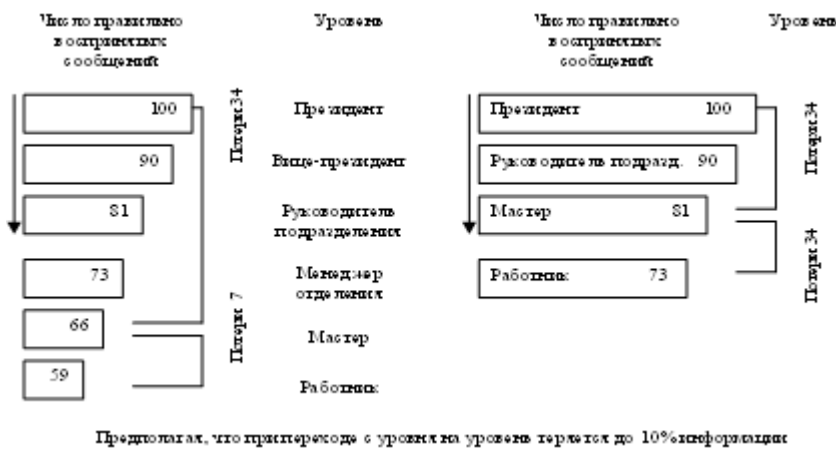


Рисунок 1.1 - Возможные потери информации в коммуникациях между менеджерами [24]

Восходящие коммуникации - это коммуникации снизу вверх, представляют собой каналы обратной связи процесса управления. При этом руководители высших уровней получают информацию о проблемах и текущих делах в каждом подразделении организации, что позволяет им постоянно корректировать и изменять меры воздействия на поведение подчиненных всех нижестоящих уровней. Подчиненные могут использовать восходящие потоки информации, чтобы довести до сведения высшего руководства информацию о частных проблемах подразделений и отдельных работников. [7,с.32]

Однако различие в статусе между тем, кто предоставляет и получает информацию, зависимость первого от последнего создают объективную угрозу искажения информации. Подчиненные зачастую преувеличивают свои достижения и скрывают

недостатки, опасаются предоставлять данные, которые, по их мнению, могут негативно сказаться на их карьере или вознаграждении.

Для контроля достоверности предоставляемой информации используются выборочные проверки и сбор данных из независимых источников [12, с. 305].

К наиболее приоритетным задачам организационной деятельности, безусловно, относится развитие восходящих потоков информации, придание им такой же значимости для управления, как и у нисходящих потоков. Это связано с такой целью восходящей коммуникации как использование потенциала сотрудников за рамками их непосредственных производственных обязанностей. [7,с.21]

Горизонтальные коммуникации

Горизонтальные коммуникации определяются разными авторами практически одинаково .

По мнению В. Спивака, такие коммуникации «реализуются в виде обмена информацией на совещаниях высших руководителей, руководителей среднего уровня, низшего звена управления, на собраниях исполнителей, а также неформальных коалициях, кружках коллег, в ходе трудовой деятельности и т.д. [17].

Л.А. Бурганова описывает горизонтальную коммуникацию, как коммуникацию, «устанавливаемую между равноуровневыми, равноправными сотрудниками и подразделениями организации» [10, с. 81].

Можно долго приводить примеры определений горизонтальных коммуникаций. Все эти определения разными словами обозначают одно и то же понятие. Для себя я определяю горизонтальные коммуникации как обмен информацией между субъектами одного иерархического уровня в организации.

Какое определение бы не давалось горизонтальным коммуникациям их суть всегда остается неизменной. Главное отличие таких коммуникаций состоит в том, что они связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации. Горизонтальные коммуникации менее подвержены искажениям, так как осуществляются между людьми с равным статусом в организации. Одна из причин этого состоит в том, что люди более расположены говорить свободно и открыто с равными себе, чем со старшими. Кроме того, считается, что у работников равного уровня взгляды совпадают чаще,

что снимает преграды на уровне понимания. [22,с.65]

В то же время находящиеся на одном уровне работники могут конкурировать за организационные ресурсы, внимание и расположение руководства или рядовых сотрудников, что может осложнять коммуникационный процесс и отрицательно сказываться на результатах организации.

Основной объем информационных потоков в организации осуществляется по горизонтальным связям в рамках действующих организационных документов: стандартов предприятия, процедур делопроизводства, положений, инструкций и т.п. [10,с.3]

Эти документы по сути своей представляют элемент кооперации управленческого труда, необходимость которых обусловлена тем, что для достижения результатов работы требуется совместная, слаженная работа всех участников процесса производства. Особую трудность в горизонтальных отношениях представляют неординарные вопросы и проблемы, возникающие в ходе производства, которые не всегда поддаются регламентации. [14,с.43]

По моему мнению, развитые горизонтальные связи позволяют работникам развиваться, получая больше информации о деятельности других отделов, снижает конфликтность, не допускает ситуации, когда каждый отдел занят достижением исключительно своих целей в ущерб целям организации.

1.2 Коммуникационный процесс и его эффективность

Коммуникации в организациях представляют собой сложные, динамичные и воспроизводящиеся явления, которые могут рассматриваться как действие, взаимодействие и процесс. В зависимости от перечисленных подходов и различаются модели коммуникаций. Коммуникация как действие ориентирована на выполнение ряда операций, обеспечивающих передачу определенной информации от одного субъекта к другому. [19,с.21]

В этой модели источник разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя, который их декодирует, или интерпретирует. В этой

модели нет места обратной связи, т.е. коммуникация понимается как одностороннее действие. Коммуникация как взаимодействие предполагает введение элемента обратной связи. Однако линейные связи в данной модели заменены на циркулярные, что делает ее сложной и неточной. [20,с.31]В рамках такой модели построения коммуникаций помимо линейных связей введены циркулярные связи, которые призваны выполнить функцию обратной связи и используются для подтверждения правильности понимания переданной информации. Современная модель коммуникации является более полной, так как отражает коммуникацию как процесс. Отличие заключается в отсутствии линейных или циркулярных связей и совпадении источника и получателя информации.

Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. [11,с.43]

Сотрудники общаются друг с другом, чтобы:

- выразить свои чувства и эмоции (социальная цель);
- получить или предоставить информацию (профессиональная цель);
- оказать влияния на поведение других членов организации.

У разных авторов коммуникационный процесс включает одинаковый набор элементов: отправитель (лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее), получатель (лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее), сообщение (собственно информация, закодированная с помощью символов), канал (средство передачи информации), - и составляет разное количество этапов. Так, например, О.С. Виханский выделяет всего два основных этапа в процессе коммуникации: этап посылки и этап получения, включающих в себя набор последовательных шагов [11]. М. Мескон, Л.И. Лукичева выделяют 4 базовых этапа этого процесса (приложение В) [22, 25].

- зарождение идеи (формулирование идеи);
- кодирование и выбор канала;
- передача;
- декодирование.

Обратная связь у них рассматривается отдельным пунктом и в общее число этапов не входит. Модель коммуникационного процесса с обратной связью, представлена на рисунке 1.3.

На мой взгляд, это самое полное отражение коммуникационного процесса. Поэтому рассмотрим шаги коммуникационного процесса, предложенные Ньустроном.

Рассмотрим подробнее каждый этап коммуникационного процесса.

Рождение идеи. Рождение идеи, которую хотел бы передать получателю отправитель, без этого этапа не может быть самого сообщения, а значит, остальные шаги не имеют смысла. Здесь следует вспомнить известный призыв: «Не начинайте говорить, не начав думать». [18,с.3]

Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. На данном этапе следует затратить достаточное количество времени на обдумывание идеи. Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информации. Отправитель решил только, что именно он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов. «К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных» [15, с. 175].

Если же руководитель, в самом деле, продумает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям:

1. Рабочие должны понять, какие именно нужны изменения – прирост объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных.
2. Рабочие должны понять, почему нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания пытается выжимать из них побольше, а платить поменьше, и взбунтоваться.
3. Рабочие должны понять, каким образом следует осуществить изменения - качество продукции и уровень брака не должны измениться вследствие прироста объема производства, иначе эффективность может снизиться, а не возрасти, как того требует в своем сообщении высшее руководство. [18,с.33]

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует

высшее руководство. Дело в том, что руководители высшего звена часто служат ролевой моделью для поведения подчиненных. Вовсе необязательно действовать в том же стиле, даже если этот стиль эффективен. Что в действительности необходимо, так это осознать - какие идеи предназначены к передаче до того, как вы отправляете сообщение, и уверенность в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

Кодирование. На втором шаге идея зашифровывается (преобразуется в удобную для передачи форму) с помощью подходящих слов, диаграмм, других символов, используемых для передачи информации. На этом этапе отправитель определяет и способ передачи, наиболее адекватный порядок слов и символов. Например, содержание устного сообщения обычно отличается от служебной записки. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. [20,с.56]

Если канал не слишком соответствует зародившейся идее, обмен информацией будет менее эффективен. Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Несмотря на то, что процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, например, только обмен письменной информацией. «Второй этап станет более понятным, если представить его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом, многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и вложить в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит «сбыта» [15, с. 177].

Передача. После того как определена форма сообщения, осуществляется его передача, например, в виде служебной записки, телефонного звонка или беседы. Отправитель выбирает коммуникативный канал и передает сообщение. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. Отправитель также стремится ликвидировать барьеры или помехи, так чтобы сообщение обязательно достигло получателя и привлекло

его внимание. [18,с.32]

Получение. Осуществление передачи позволяет адресату принять сообщение. На этом этапе инициатива переходит к получателю, который должен настроиться на восприятие сообщения. Если это устное сообщение, получатель должен быть хорошим слушателем. В тех случаях, когда адресат не готов к принятию сообщения, его содержание в значительной мере утрачивается. Многие авторы не выделяют получение в отдельный этап, что, на мой взгляд, неправильно. Ведь на этом этапе возникает большое число проблем, не позволяющих осуществить эффективную коммуникацию. [3,с.56]

Декодирование. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Отправитель стремится к тому, чтобы получатель адекватно воспринял сообщение, точно так, как оно было отправлено. Например, если отправитель «передает» рисунок, а после расшифровки получается стих, сообщение получено, но понимания достичь не удалось.

Понимание может быть реализовано только в сознании получателя. Коммуникатор может заставить другую сторону выслушать его сообщение, но не имеет возможностей заставить понять его. Понимание полученного сообщения - исключительная прерогатива получателя. Многие менеджеры, давая подчиненным указания или пояснения, думают, что собеседникам достаточно слов, но коммуникация не может считаться успешно завершенной до тех пор, пока не возникнет понимание. Данный процесс известен как доведение сообщения до получателя. Вообще процессы кодирования-декодирования представить в виде «сборки деревянного дома на месте заготовки древесины, а не там, где ему суждено стоять. Поскольку перевезти его как единое целое невозможно, его раскатывают по бревнышкам, помечая каждое в соответствии с первоначальным местоположением. Процесс повторной сборки дома, бревно за бревном, на месте его окончательной установки аналогичен действиям адресата, принимающего полученные слова и заново собирающего из них целостные идеи. Если бревно (или слово) устанавливается неправильно, это отрицательно влияет на всю конструкцию (сообщение)» [19, с. 56].

Принятие. После того как получатель получил и расшифровал сообщение, он может принять или отвергнуть его. Отправитель, конечно, хотел бы, чтобы получатель принял сообщение и адекватно отреагировал на него, но принятие - вопрос выбора и склонности; так что именно получатель определяет, принять ему сообщение в целом или частично. Факторы, влияющие на решение, зависят от

восприятия получателем степени достоверности сообщения, авторитета коммуникатора, а также от предполагаемого использования послания. [20,с.44]

Использование

Использование может быть проведено следующими способами:

- никак не реагировать на сообщение;
- выполнить задачу в соответствии с указаниями;
- сохранить информацию на будущее или сделать что-нибудь еще.

Данный шаг является решающим и зависит, прежде всего, от адресата.

Обеспечение обратной связи. В том случае, когда получатель осознает сообщение и отвечает отправителю, между ними возникает обратная связь, замыкающая коммуникативный круг, поскольку между сторонами происходит обмен информацией. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.[8,с.31]

Двусторонние коммуникации, возникающие при наличии обратной связи, предполагают диалог получателя и отправителя. В результате возникает развертывающаяся игровая ситуация, в которой отправитель может (и должен) корректировать свое следующее послание в соответствии с полученным ответом. Отправитель всегда нуждается в обратной связи (ибо именно она позволяет узнать, получено ли сообщение, правильно ли оно декодировано) и должен прилагать все силы к ее установлению. Двусторонние коммуникации обеспечивают высокую степень удовлетворения отправителя и получателя, позволяют минимизировать искажения, достоверность сообщений существенно повышается.

Шум (барьеры). Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. Шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, начинаются с языка (вербальное и невербальное общение) и заканчиваются различиями в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования и различиями в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации [5, с. 179].

Выводы:

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы преодолеваем шум и передаем наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью заблокировать попытку установления информационного обмена.

Таким образом, для эффективного информационного обмена необходимо знать основные этапы коммуникационного процесса, проблемы, встречающиеся на каждом из них, и пути решения этих проблем.

Глава 2. Анализ организационных коммуникаций в ПАО «Аэрофлот».

2.1 Результаты анализа эффективности организационных коммуникаций ПАО «Аэрофлот»

ПАО «Аэрофлот — российские авиалинии»[5]; МСХ: AFLT) — крупнейшая авиакомпания России. Выполняет внутренние и международные рейсы из московского аэропорта Шереметьево. Является одной из старейших авиакомпаний в мире, начиная свою историю с 1923 года, являясь полностью государственным предприятием. После распада СССР компания стала полуприватизированной, так как контрольный пакет акций (51 %)[6] находится под контролем государства.

С апреля 2006 года «Аэрофлот» является полноправным членом авиационного альянса «SkyTeam». Также «Аэрофлот» вместе со своими дочерними авиакомпаниями «Россия», «Аврора» и «Победа» образует один из крупнейших в России авиационных холдингов — Группа «Аэрофлот».

По итогам 2013 года чистая прибыль Группы «Аэрофлот» составляла 7334,7 миллиона рублей. За этот же год сам Аэрофлот перевез 20,9 миллиона пассажиров, а с учётом всех авиакомпаний Группы «Аэрофлот» — 32,3 миллиона[3]. В 2014 году, по версии авиационной консалтинговой компании Skytrax, «Аэрофлот» в третий раз признан лучшей авиакомпанией Восточной Европы[7].

В апреле 2016 года «Аэрофлот» удостоился четырёх звезд за качество сервиса по версии авиационной консалтинговой компании Skytrax, впервые среди российских авиакомпаний[8].

Генеральным директором авиакомпании является Виталий Савельев. Штаб-квартира «Аэрофлота» расположена в Москве на Арбате. В совете директоров 8 из 11 членов — представители государства[9].

Оценим имидж и деловую репутацию ПАО «Аэрофлот».

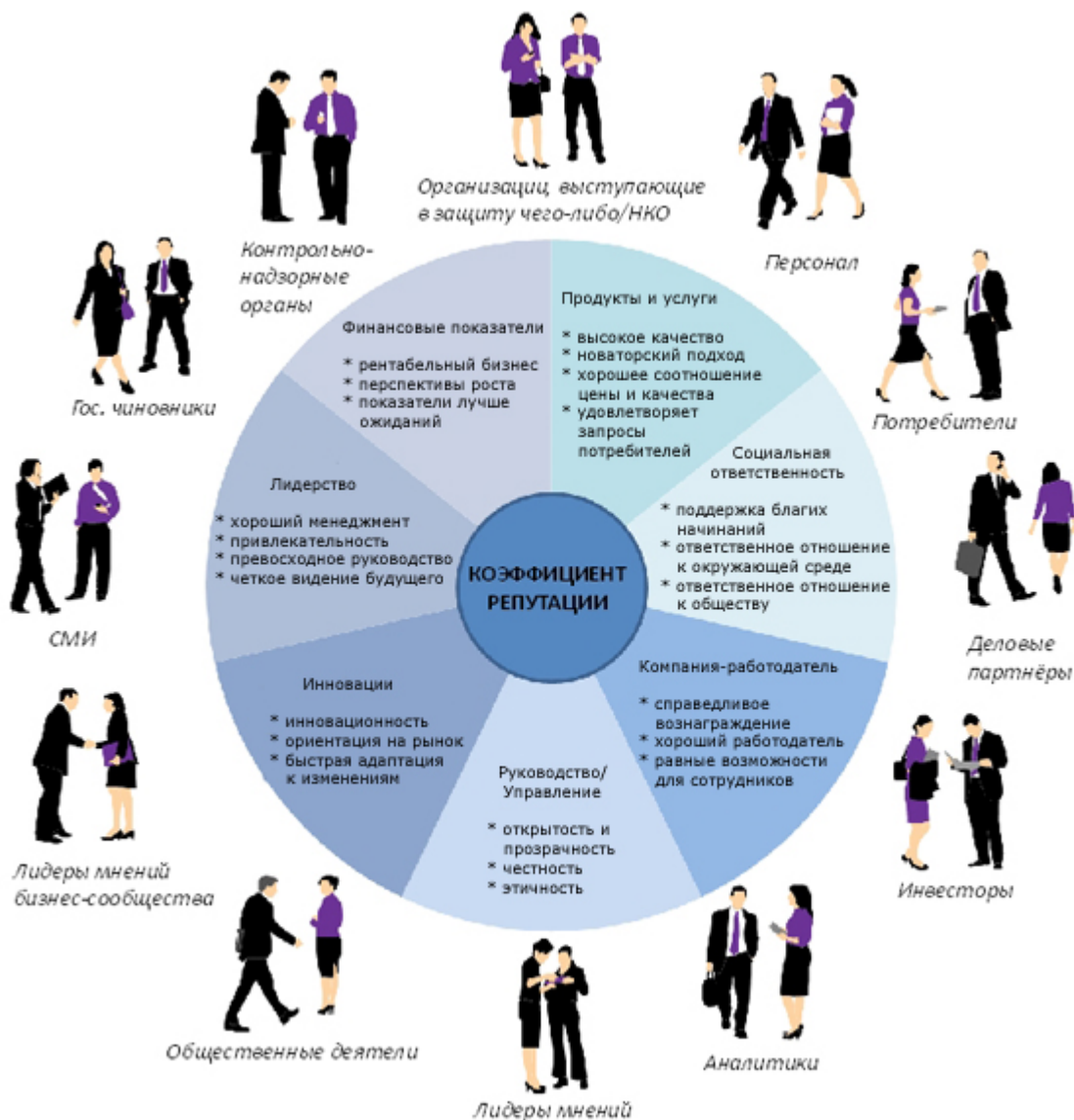


Рисунок 2.1.- Коэффициент репутации ПАО «Аэрофлот»

Качественная оценка деловой репутации ПАО «Аэрофлот» осуществляется различными видами пиар деятельности компании.

Для Компании крайне важна репутация качественного и безопасного перевозчика, надежного делового партнера, поэтому «Аэрофлот» предпринимает все необходимые шаги для защиты репутации и бренда.

Менеджмент компании постоянно уделяет внимание вопросам совершенствования сервиса и внедрения новейших технологий обслуживания пассажиров.

Привлекаются сторонние подрядчики, определяющие лояльность клиентов, - например, по результатам исследования, проведенного международным консалтинговым агентством Bain & Company, была разработана программа улучшения сервиса, в том числе бортового меню.

Персонал ПАО «Аэрофлот» проводит взвешенную и гибкую кадровую политику, направленную на удержание и привлечение наиболее квалифицированных сотрудников. В Компании действует одна из самых широких социальных программ. Продолжается деятельность по привлечению высококвалифицированных пилотов. Летным специалистам, приходящим в Аэрофлот с эксплуатации самолетов зарубежного производства, выплачивается материальная помощь. В отчетном году завершился процесс создания летной школы, идет активный подбор лучших выпускников летных училищ.

Аэрофлот впервые вошел в топ-10 самых привлекательных работодателей для выпускников российских вузов по версии крупнейшей российской компании по трудоустройству молодых специалистов Future Today. Занимает 8-е место в списке компаний, которые выпускники вузов считают наиболее интересными для начала карьеры.

Аэрофлот стремится минимизировать вредное воздействие на экологию, пополняя и модернизируя свой парк за счет воздушных судов последних поколений, отличающихся повышенной топливной эффективностью и пониженным уровнем вредных выбросов в атмосферу. В авиакомпании разработано и утверждено руководство по экологическому менеджменту в соответствии с требованиями международных стандартов ISO серии 14000.

Аэрофлот выполнил все необходимые мероприятия, предусмотренные Директивой ЕС № 2008/101/ЕС, касающейся включения авиаотрасли в торговлю квотами на выбросы парниковых газов (CO₂). Разработана и введена в опытную эксплуатацию система, включающая мониторинг выбросов CO₂, сбор и анализ необходимых данных, а также подготовку отчетов по выбросам парниковых газов и тонно-километрам. В Компании разрабатывается Руководство по учету и контролю

выбросов парниковых газов и тонно-километров»

ПАО «Аэрофлот» играет активную роль в жизни общества, оказывая постоянную поддержку благотворительным организациям и содействуя проведению социально значимых акций. К числу программ и акций с участием ПАО «Аэрофлот» относятся:

«По местам боевой славы» – эту акцию в честь Дня Победы ПАО «Аэрофлот» проводит ежегодно с начала тысячелетия, организуя для ветеранов бесплатные перевозки по России и в Европу (число участников – свыше 3 тыс.)

Программа «У сердца два крыла» по транспортировке из отдаленных регионов в Москву на лечение детей, страдающих тяжелыми редкими заболеваниями. Реализована в партнерстве с Научным центром здоровья детей Российской академии медицинских наук. В 2014 г. в рамках этой акции высококвалифицированную медицинскую помощь получили более 700 больных детей из самых разных регионов России.

Акция «Мили милосердия» инициирована ПАО «Аэрофлот» как одна из форм помощи тяжело больным детям. Участники программы «Аэрофлот Бонус» имеют возможность пожертвовать часть накопленных миль в благотворительный фонд «Подари жизнь». Эти мили превращаются в авиабилеты для детей, страдающих тяжелыми заболеваниями и направляемых на лечение за границу или в Москву из российских городов.

Авиакомпания сотрудничает с медицинскими учреждениями в перевозке больных детей в зарубежные клиники

ПАО «Аэрофлот» поддерживает всероссийскую благотворительную акцию «Поезд надежды», проводимую в рамках социального проекта «Детский вопрос».

ПАО «Аэрофлот» традиционно оказывает всестороннюю поддержку спорту. Компания - официальный партнер и официальный перевозчик сборной России по футболу, спонсор Всероссийской федерации волейбола и национальной сборной команды России по гольфу. Официальный спонсор и авиаперевозчик Профессионального футбольного клуба ЦСКА. С 1 июля 2013 года является официальным перевозчиком футбольного клуба «Манчестер Юнайтед», одного из самых результативных и популярных в мире.

ПАО «Аэрофлот» всегда приходит на помощь своим гражданам, оказывающимся в чрезвычайной ситуации в результате вооруженных конфликтов и стихийных

бедствий в самых разных районах земного шара. Воздушные суда авиакомпании, наряду с самолетами МЧС, неоднократно осуществляли вывоз пассажиров из «горячих точек». В 2013 году компания участвовала в ликвидации последствий катастрофического паводка на Дальнем Востоке, в том числе занималась эвакуацией детей из подтопленных районов.

С апреля 2014 года ПАО «Аэрофлот» осуществляет программу продаж авиабилетов в Крым по специальным тарифам. Ее цель - за счет снижения стоимости перевозок сделать Крым более доступным для россиян, а для жителей Крыма сделать доступней другие города России.

Аэрофлот создал собственный Общественный совет с участием выдающихся деятелей культуры, образования, здравоохранения, спорта, а также представителей СМИ, бизнеса, общественных организаций и профессиональных объединений. Этот консультационно-совещательный орган помогает компании формулировать свою позицию с максимальным учетом запросов общества.

Аэрофлот занял второе место в рейтинге компаний по уровню социальной ответственности в сентябре 2014 года по версии Агентства политических и экономических коммуникаций. Авиакомпания поднялась на 2-е место с 22-ой строчки.

Компании удалось вложить в свой старый бренд абсолютно новое содержание и существенно повысить его ценность. Бренд - это не только имиджевая, но и экономическая категория. Согласно подсчетам британской компании Brand Finance, всемирно признанного оценщика торговых марок, к началу 2014 года стоимость бренда Аэрофлота поднялась до значения 1 млрд.550 млн. долл. США, показав за 2013 год рост на 9%. Совокупная стоимость брендов Группы компаний «Аэрофлот» составила 1 млрд. 701 млн. долл США. Бренд Аэрофлота стабильно входит в топ-20 самых дорогих брендов в мировой авиатранспортной отрасли. Компания активно продвигает свой бренд с использованием самых современных методик, в том числе через социальные сети.

ПАО «Аэрофлот» предпринимает последовательные шаги, которые объективно содействуют повышению стоимости бренда компании. Прежде всего, в области сервиса, например:

- повышение требований к отбору бортпроводников и качества их обучения;
- повышение технологичности сервиса, в том числе проект, дающий доступ в интернет и к мобильной связи на борту;

- улучшение технической базы, а также контента развлекательной программы на борту;
- повышение качества и разнообразия бортового питания и ассортимента напитков.

Результаты этих мер достаточно быстро дают позитивные результаты. Так, например, ПАО «Аэрофлот» полностью оправдывает высокий статус национального перевозчика, занимая первое место в России по пассажирским перевозкам как на внутренних, так и международных воздушных линиях;

ПАО «Аэрофлот» является одной из самых инновационных компаний в России, занимая лидирующие позиции в отечественной гражданской авиации по внедрению информационных технологий.

ПАО «Аэрофлот» первым из российских авиаперевозчиков предоставило пассажирам доступ в Интернет и услуги мобильной связи на борту.

ПАО «Аэрофлот» предоставляет своим пассажирам широкие возможности альтернативной регистрации на рейс, в том числе через интернет, а также с помощью мобильного телефона. География предоставления данных услуг постоянно расширяется.

ПАО «Аэрофлот» активно участвует в правительственной программе льготных перевозок жителей Дальнего Востока и Калининградской области в центральную часть России и обратно, а в 2014 году запустило собственную программу продаж билетов в Крым по специальным тарифам.

ПАО «Аэрофлот» ежеквартально меняет меню бортового питания, к составлению которого привлечены «звездные» повара с мировой известностью. Меню бортового питания ПАО «Аэрофлот» признано одним из лучших в мире, что подтверждается авторитетными отраслевыми рейтингами.

ПАО «Аэрофлот» удерживает лидерские позиции среди авиакомпаний Европы по обслуживанию пассажиров в эконом- и бизнес-классах, показывают отраслевые исследования.

Форменная одежда кабинных экипажей ПАО «Аэрофлот» признана самой стильной в мире (в ходе Петербургской недели моды и по версии туристического поисковика Aviasales.ru).

Признан высокий профессионализм руководителей компании. В сентябре 2014 года представители руководства Аэрофлота возглавили рейтинг «Топ-1000 ведущих менеджеров России» по ряду категорий (табл. 2.1):

Таблица 2.1

Топ-менеджмент ПАО «Аэрофлот»

Должность	Достижения
Генеральный директор ПАО «Аэрофлот» Виталий Савельев	Вошел в наиболее элитную категорию – бизнес-лидеров России (первый случай в истории, когда в перечень 26 самых выдающихся предпринимателей и руководителей стратегически важных предприятий отечественной экономики включен представитель авиатранспортной отрасли)
Заместители генерального директора Вадим Зингман и Шамиль Курмашов	Названы лучшими соответственно среди директоров по взаимодействию с органами власти и финансовых директоров транспортных корпораций
Директор департамента общественных связей Андрей Согрин	Занял первое место среди директоров по общественным и корпоративным связям

Ежегодный рейтинг «Топ-1000», который составляют Ассоциация российских менеджеров и издательский дом «Коммерсантъ», на протяжении 15-ти лет считается одним из самых авторитетных в бизнес-сообществе страны.

Генеральный директор компании также признан одним из лидеров российского бизнеса по информационной открытости. В рейтинге издания «Коммерсантъ» Виталий Савельев впервые вошел в топ-10 самых цитируемых бизнесменов и менеджеров России по итогам 2014 года и вновь подтвердил статус самого

«сетевого» менеджера (с наибольшим числом подписчиков в социальных сетях).

Объективный анализ говорит о высокой эффективности работы компании в сфере общественных связей. По итогам 2014 года Аэрофлот второй раз в своей новейшей истории вошел в топ-10 ежегодного рейтинга компании «Медialogия» - лидера в области исследований PR-активности. Исследование выявляет крупнейшие корпорации, чья деятельность наиболее широко и качественно освещается в российских СМИ.

ПАО «Аэрофлот» - это то, что маркетологи называют love-брендом, т.е. сильный бренд, с которым люди ощущают эмоциональную связь, а потому более доверяют соответствующему продукту. На то есть веские причины. ПАО «Аэрофлот» - это национальное достояние России, часть ее истории, «старый знакомый» не только россиянам, но и многих людей во всем мире. Вместе с тем, ПАО «Аэрофлот» - это авиакомпания молодая и по технической оснащенности (средний возраст авиапарка - 4 года), и по методам бизнеса. Узнаваемость компании как внутри нашей страны, так и за ее пределами чрезвычайно велика. Иными словами, love-бренд - это богатство, кропотливое создание которого требует от любой компании многих лет и миллионов долларов, а у ПАО «Аэрофлот» оно уже есть в наличии. Культивировать это достояние - наша задача. У бренда ПАО «Аэрофлот» очень большой потенциал, который может быть раскрыт с помощью точного позиционирования, грамотной дифференциации от конкурентов и эффективных маркетинговых коммуникаций.

Изменение курсов валют, ослабление рубля по отношению к евро и доллару в условиях наличия на рынке избыточных провозных емкостей парка ВС ведущих российских перевозчиков, одновременно с замедлением темпов экономического роста и снижением покупательной способности населения, в том числе корректировкой спроса на услуги по авиаперевозке, приводит к демпингу на рынке, сопровождающемуся снижению доходных ставок (в долларовом эквиваленте) и, соответственно, замедлению темпов роста выручки компании (в валютном выражении).

Основные конкуренты ПАО «Аэрофлот» - компании S7 Airlines и UTair.

S7 Airlines имеет разветвленную сеть маршрутов, которая включает в себя 83 направления (41 - внутрироссийские) в 26 стран мира с пересадочными узлами в Москве (Домодедово), Новосибирске (Толмачёво) и Иркутске.

Средний возраст самолетов, выполняющих рейсы S7 Airlines, составляет восемь лет. Воздушный парк группы компаний S7 на октябрь 2014 года состоит из 60 дальнемагистральных и среднемагистральных судов (15 - находятся в пользовании дочерней авиакомпании "Глобус").

Основные аэропорты базирования UTair – Роцино (Тюмень), Аэропорт Сургут и Аэропорт Внуково (Москва). Компания осуществляет пассажирские регулярные и чартерные перевозки как в России, так и за рубежом, а также является крупнейшим в России оператором вертолетных перевозок. Авиапарк компании насчитывает более 150 самолётов. Также «ЮТэйр» эксплуатирует крупнейший в мире по размеру и грузоподъемности вертолетный флот. Парк вертолетов группы компаний «ЮТэйр» состоит из более 350 единиц. Всего у «ЮТэйр» около 66 пунктов назначения, преимущественно по России и странам СНГ.

Таблица 2.2.

Сравнительный анализ ПАО «Аэрофлот» и конкурентов

№п/п	Наименование	Страна регистрации	Объем проданных услуг, млрд.руб.	Доля на рынке, %					
				2011	2012	2013	2014	2015	2016*
1	ПАО Аэрофлот	Россия	221,3	19,4%	19,8%	22,1%	23,9%	24,7%	25,0%
2	ТРАНСАЭРО	Россия	110,1	11,1%	11,7%	13,2%	14,0%	14,8%	14,3%
3	S7 + Глобус	Россия	62,4	12,6%	13,0%	12,5%	10,4%	10,4%	10,7%
4	UTair	Россия	73,7	6,6%	6,5%	7,8%	7,8%	9,7%	9,2%

Таблица 2.3

Критерии оценки в категории «Деятельность компании в сфере КСО»

№ Критерий оценки	Характеристика критерия (субкритерии оценки)	Значение субкритерия
1. Уровень взаимодействия с заинтересованными сторонами	Ограничено информационным взаимодействием (в том числе в части выпуска нефинансовой отчетности)	1
	Участие в мероприятиях совместно с заинтересованными сторонами	2
	Совместная разработка и реализация социальных программ	3
2. Уровень информирования заинтересованных сторон	Выпускается на регулярной основе открытая нефинансовая отчетность по всем составляющим социальной ответственности	1
	Объем раскрытия информация нефинансовой отчетности соответствует уровням раскрытия информации Руководства GRI	2
3. Характер социальной активности	Открытые нефинансовые отчеты проходят независимое заверение (аудит нефинансовой отчетности в соответствии со стандартами ISAE3000, AA1000AS)	3
	Осуществляется в виде разовых мероприятий для внешних стейкхолдеров, отдельных программ для внутренних стейкхолдеров.	1

Осуществляется
в
виде
благотворительных
программ
для
внешних
стейкхолдеров,
наличие
социальных
программ
для
персонала.

Осуществляется
комплексно,
в
том
числе
в
виде
социального
инвестирования

4.	Характеристика системы управления социальной ответственностью	Внедрены отдельные элементы формализованной комплексной системы управления социальной ответственностью, например, внедрены системы менеджмента по отдельным направлениям социальной ответственности: экология, охрана труда и др.	1
----	---	---	---

Разработана
и
внедрена
документированная
система
управления
социальной
ответственностью
(наличие
политики,
документированных
процедур
в
области
социальной
ответственности,
подготовленных
по
требованиям
ISO
26000
и
других
аналогичных
стандартов
в
области
социальной
ответственности)

Проведена
самооценка
по
стандарту
ИСО
26000/сертификация
по
стандарту
SA
8000

Примечание: +1 балл – присоединение к Глобальному договору ООН, Социальной хартии российского бизнеса

Информация об ПАО «Аэрофлот» удовлетворяет требованиям доступности, количества и качества, аналитической целостности, полноты и достоверности. ПАО «Аэрофлот» характеризуется высоким уровнем информационной открытости. Информация о его деятельности и основных событиях, а также ежеквартальные отчеты и другие требуемые законодательством данные регулярно публикуются в СМИ. Раскрываемые отчеты о работе ПАО «Аэрофлот» характеризуются высоким качеством и информативностью. В рамках выполнения работы была проведена оценка корпоративной социальной ответственности авиакомпании «Аэрофлот»

Интегральный рейтинг рассчитывался на основе 8 критериев двух категорий: деятельность компании в сфере КСО (4 критерия по 3-балльной шкале, оценки проставлялись автором работы), а также медиа-сопровождение деятельности компании в этой области (4 критерия по 3-балльной шкале).

Критерии оценки в категории «Освещение деятельности компании в сфере КСО в СМИ» представлены в табл. 2.4

Таблица 2.4

Критерии оценки в категории «Освещение деятельности компании в сфере КСО в СМИ»

№ Критерий оценки	Характеристика критерия (субкритерии оценки)	Значение субкритерия
1. Количество сообщений	от 0 до 100 по итогам 4 лет	1
	От 100 до 300 сообщений	2
	Свыше 300 публикаций	3
2. Разнообразие информационных поводов	Инфоповодов мало, сообщения в основной массе представляют собой «перепечатки»	1
	Среднее число инфоповодов, сообщения на одну тему преимущественно отличаются друг от друга, раскрывая тот или иной нюанс события	2
	Высокое число инфоповодов, сообщения в рамках одной темы заметно отличаются друг от друга, событие освещается с разных точек зрения	3
3. Разнообразие задействованных СМИ	Подавляющее число пресс-релизных источников	1
	Преобладание отраслевых и региональных изданий	2
	Наибольшая доля в общем массиве федеральных деловых и общественно-политических изданий, а также специализированных СМИ	3

4. Представленность компании в сообщениях (медиа-эффективность)	Преобладание нейтральных сообщений без цитат представителей компании	1
	Примерно равное число «позитива» и «нейтрала» со средним числом цитат	2
	Доминирование позитивных оценок на фоне активного использования спикеров	3

Интегральный показатель рассчитывался как сумма итоговой оценки в категории «Деятельность» с коэффициентом 0,7 и итоговой оценки в категории «Медиа-активность» с коэффициентом 0,3. Вся информация для расчета оценки деятельности в сфере КСО бралась из открытых источников. Оценивалась общекорпоративная практика. Медиа-рейтинг построен на основе анализа свыше 500 федеральных, 8 000 региональных и 3 000 специализированных изданий: ТВ, радио, пресса, информационные агентства и Интернет-СМИ. Период исследования: январь 2012 г. – декабрь 2016г.

Результаты оценки корпоративной социальной ответственности ПАО «Аэрофлот» представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Оценка корпоративной социальной ответственности ПАО «Аэрофлот»

Вид оценки	Критерии оценки			
	Уровень взаимодействия с заинтересованными сторонами	Уровень информирования заинтересованных сторон	Уровень социальной активности	Характеристика системы управления социальной ответственностью
Деятельность компании в сфере КСО	3	0	2	1

«Освещение деятельности компании в сфере КСО в СМИ»	Количество сообщений	Разнообразие инфоповодов	Разнообразие СМИ	Медиаэффективность
	1	1	2	1

По критерию «деятельность компании в сфере корпоративной социальной ответственности» ПАО «Аэрофлот» набрал 6 баллов из 12 возможных, а по критерию освещение деятельности компании в сфере КСО в СМИ - 5 баллов из 12 возможных, что подтверждает высокий уровень социальной корпоративной ответственности, но и одновременно свидетельствует о том, что данный уровень необходимо повышать.

Количественное измерение деловой репутации ПАО «Аэрофлот» приводится такими значениями:

- сопоставление расходов на корпоративные социальные программы ПАО «Аэрофлот» с величиной полученной чистой прибыли, а также со стоимостью бренда;
- показатели, характеризующие производственно-финансовую деятельность авиакомпании Аэрофлот за период 2013-2016 гг.

Таблица 2.6

Сопоставление расходов на корпоративные социальные программы ПАО «Аэрофлот» с величиной полученной чистой прибыли, а также со стоимостью бренда

Наименование	01.01.2015	01.01.2016	Изменение, %
Затраты на социальные программы, направленные на работников	860,3	883,5	102,70

Затраты на социальные программы, направленные на экологическую безопасность	2,1	5,1	242,86
Итого затраты на социальную ответственность корпорации	862,4	888,6	103,04
Стоимость бренда, млрд. долл.	1,308	1,423	108,79
Чистая прибыль, млн. руб.	5169,5	7334,7	141,88
Доля затрат на корпоративную социальную ответственность в чистой прибыли, %	16,68	12,12	72,62

По данным международного агентства Brand Finance, признанного эксперта в области оценки бизнеса, стоимость брендов Группы «Аэрофлот» в 2013 году составила 1,515 млрд. долларов США, в том числе стоимость бренда авиакомпании «Аэрофлот» увеличилась по сравнению с предыдущим периодом до 1,423 млрд. долларов США.

Эффективное управление деловой репутацией должно базироваться на постоянно действующем мониторинге ее структурных составляющих, и только в этом случае вложения в ее создание и поддержание будут приносить доход.

Итак, проведем репутационный аудит компании.

1. Распределение функций, полномочий и ответственности

Основные вопросы решаются на собрании акционеров. К ним относят вопросы размещения акций, будущее развитие организации, вопросы по обновлению авиапарка, вопросы о приобретении других активов.

Главным акционером является государство, поэтому большинство полномочий и ответственности лежит на нем. Государство предоставляет определенные привилегии фирме.

1. Система прогнозирования и планирования

Системой прогнозирования и планирования занимается ряд отделов. В их полномочия входят обязанности слежки за конкурирующими фирмами, предоставления информации о последних новшествах и нововведениях, о планируемых законопроектах, о финансовых изменениях на биржах, о поставщиках, о выявлении ошибок с их последующим устранением.

Таблица 2.7

Характеристика рисков и оценка их влияния на деятельность ПАО «Аэрофлот» в 2017 г.

Риски	Влияние рисков на реализацию целей
Операционные авиационные риски, включающие действия, связанные с управлением сетью маршрутов Группы, программой лояльности пассажиров, техническим обслуживанием и структурой владения парка ВС	Рассматриваемые риски могут привести к ухудшению операционных показателей эффективности, таких как пунктуальность выполнения рейсов (обеспечение стыковок), уровень безопасности полетов и т.д. и, в итоге, к снижению операционных показателей (налет парка ВС, выполненный объем перевозок, загрузка рейсов и т.д.)
Неавиационные операционные и правовые риски, связанные с внешней средой развития (рост стоимости ГСМ, ускорение введения политики открытого неба и т.д.)	Рост затрат, снижение прибыльности, ослабление рыночных позиций
Инфраструктурные ограничения в базовом аэропорту Шереметьево	Снижение объемов перевозок, снижение качества обслуживания «на земле»
Доступность к поставке некоторых типов ВС к запланированному времени	Снижение объемов перевозок

Риски сильной конкуренции со стороны ряда иностранных участников глобального авиационного рынка, замедления роста мировой и российской экономики

Снижение прибыльности, ослабление рыночных позиций, замедление темпов роста перевозок

Правовые риски, связанные с введением санкций против российских отраслей экономики со стороны ЕС, США и ряда других стран мира

Ограничения поставки западных ВС, снижение потребительского спроса

Риск отмены пролетных платежей

Снижение прибыльности

Основные отделы:

- Финансовый отдел прогнозирования
- Отдел маркетинга и лицензирования
- Отдел исследования неисправностей полетов
- Отдел повышения качества обслуживания

Одной из заслуг Аэрофлота является его придирчивое отношения к каким-либо нестыковкам. Каждое упущение, помеха, недоработка тут же полностью проверяется Отделом повышения качества обслуживания. На это идут большие средства, но благодаря этим разработкам Аэрофлот имеет имя безопасного перевозчика.

Финансовый отдел помогает избежать валютных рисков, что крайне важно для такой большой компании с огромной ликвидностью.

1. Система мотивации

Основной мотивацией является переподготовка кадров. Летные специалисты получают достойную зарплату.

1. Система контроля

Контроль за финансово – хозяйственной деятельностью Общества осуществляется Советом директоров Общества и его комитетом по аудиту, Ревизионной комиссией Общества, департаментом внутреннего аудита Общества, а также аудиторскими организациями (аудиторами) Общества. Наличие специального органа – Ревизионной комиссии, а также привлечение независимой аудиторской организации предусмотрено действующим законодательством, компетенция и порядок их деятельности определены ст. 23 Устава ПАО «Аэрофлот». Для организации внутреннего контроля в Обществе создан департамент внутреннего аудита. В год департаментом проводится около 40 проверок (ревизий) с оформлением соответствующих заключений (актов). По существу проведенных проверок представляются и реализовываются рекомендации, направленные на повышение эффективности существующей системы внутреннего контроля и совершаемых хозяйственных операций.

Аэрофлот располагает крупнейшим в Восточной Европе Центром управления полётами. Создал высокотехнологичный Ситуационный центр, который в случае сбойной или кризисной ситуаций позволяет эффективно руководить производственными процессами.

1. Информационная система. Коммуникации

- Покупка-продажа акций, облигаций и ГДР на рынке ММВБ
- Появились представительства Аэрофлота в социальных сетях «В контакте», Facebook и в системе микроблогов Twitter. Открыты личный блог генерального директора Аэрофлота Виталия Савельева на платформе LiveJournal и микроблог в Twitter.
- Представляют данные о себе на официальном сайте в виде отчетов, финансовых планов

1. Корпоративные нормативы и стандарты

В Аэрофлоте действует система экологического управления и производственного экологического контроля, включающая передовые природоохранные технологии и стандарты. Принята Программа энергосбережения и повышения экологической эффективности, полностью соответствующая экологической стратегии IATA.

1. Маркетинг (сбыт) и продвижение продукта

Аэрофлот – один из самых известных и узнаваемых брендов, которые ассоциируются с Россией.

Компания Аэрофлот создает имидж глобального национального перевозчика, обеспечивающего безопасный перелет и стабильную финансовую отчетность. И проводит определенные социальные программы, что укрепляет его позиции на рынке, повышает узнаваемость бренда.

Аэрофлот играет активную роль в жизни общества, оказывая постоянную поддержку благотворительным организациям и содействуя проведению социально значимых акций.

Бренд – это не только имиджевая, но и экономическая категория. Согласно исследованию, которое провела британская компания Brand Finance, на конец 2010 года стоимость бренда Аэрофлота составила 1,086 млрд долл. США. Таким образом, Аэрофлот входит в 20-ку наиболее дорогих брендов авиакомпаний мира (самым дорогим среди воздушных перевозчиков является бренд Lufthansa – 3,8 млрд долл. США).

У бренда Аэрофлота очень большой потенциал, который может быть раскрыт с помощью точного позиционирования, грамотной дифференциации от конкурентов и эффективных маркетинговых коммуникаций.

1. Производство

- Географическое положение (через Россию проходят пути, которые связывают Европу с Дальним и Ближним Востоком, Юго-Восточной Азией)
- Разветвленная инфраструктура
- Возможности экономии на масштабах производства
- Соглашение код-шеринг с альянсом SkyTeam, что позволяет производить дополнительные полеты

1. Персонал (состояние и управление)

- В 2011 году открыл собственную Авиационную школу с запланированным объемом выпуска 160 пилотов (80 экипажей) в год. Подготовка кадров предусмотрена по 120 авиационным специальностям.
- Приняты социальные программы для привлечения сотрудников. Летным специалистам, приходящим в Аэрофлот с эксплуатации самолетов зарубежного производства, выплачивается материальная помощь.

2.2 Выводы и практические рекомендации

Таким образом, анализ деловой репутации ПАО «Аэрофлот» позволил установить, что темп роста затрат на социальную ответственность в области окружающей среды значительно превышает затраты на социальную ответственность в области персонала.

По критерию «деятельность компании в сфере корпоративной социальной ответственности» ПАО «Аэрофлот» набрал 6 баллов из 12 возможных, а по критерию освещение деятельности компании в сфере КСО в СМИ - 5 баллов из 12 возможных.

Нефинансовая отчетность ПАО «Аэрофлот» не обнаружена. Годовой отчет за 2013 г. содержит крайне незначительную информацию по вопросам социальной ответственности (в части рисков, связанных с экологической безопасностью, вознаграждения сотрудников). Социальная активность осуществляется в рамках благотворительности, часть мероприятий близки по характеру к социальным инвестициям.

Для повышения уровня управления репутационным риском в ПАО «Аэрофлот» целесообразно:

1. Осуществлять управление нефинансовыми рисками, включая репутационный, и выполнять количественную оценку этих рисков, когда это возможно.
2. Применять практику «опережающего реагирования на риск», разрабатывать планы взаимодействия с различными целевыми аудиториями и успешно реализовать их.
3. Осуществлять оценку репутационных рисков, применяя индикаторы взаимосвязей репутационного риска с прочими рисками и стараться выполнять количественную оценку операционных рисков, когда это возможно. Помимо стресс-тестирования для репутационных рисков проводить комплексное стресс-тестирование всех рисков, включая репутационный, учитывать его результаты при прогнозировании размера капитала с учетом риска.
4. Осуществлять мониторинг репутационных рисков, применяя индикаторы взаимосвязей репутационного риска с прочими рисками.

Для улучшения деятельности по управлению деловой репутацией ПАО «Аэрофлот» предлагается вовлечение сотрудников и клиентов авиакомпании в конструктивный диалог, повышение лояльности клиентов и персонала к бренду ПАО «Аэрофлот»,

трансляция опыта между персоналом в использовании технологий деятельности, а также между клиентами в возможности применения услуг в сфере авиаперевозок.

Сроки проведения – 2017-2018 гг.

Целевая аудитория – клиенты, сотрудники.

Предлагаются следующие мероприятия.

1. Объявление конкурса на лучшую историю о влиянии ПАО «Аэрофлот» на жизнь клиента

По опыту других корпораций, проводящих подобные конкурсы (например, ПАО «Сбербанк», можно предложить организовать всероссийский Конкурс «Аэрофлот в жизни моей семьи»

Цель Конкурса «Аэрофлот в жизни моей семьи», или «Аэрофлот и история моей семьи», – напомнить широкой общественности о том, что история России и история Аэрофлота неразрывно связаны, с именем «Аэрофлот» неразрывно связаны многие исторические и политические события, происходившие в мире в XX веке.

Организатором конкурса будет являться ПАО «Аэрофлот». Информационными партнерами конкурса могут являться Интернет-порталы по бронированию авиабилетов, телевидение, печатная пресса.

Информационные партнеры должны разместить информацию о проводимом конкурсе в СМИ.

На конкурс в номинации «Аэрофлот. Семейная легенда» принимаются творческие работы, отвечающие следующим требованиям.

1. Работа должна быть создана на русском языке.
2. Работа должна содержать реальную историю на тему, как с помощью услуг и продуктов авиакомпании автор или его родственники или предки (бабушки и прабабушки) смогли улучшить свою жизнь.
3. Объем печатной работы не ограничен.

Присланные на конкурс творческие работы будут оцениваться Жюри и пользователями по пятибалльной шкале. Победители конкурса во всех номинациях награждаются почетными Дипломами и ценными призами. В качестве ценных

призов можно использовать различную технику, например, мобильные телефоны, планшеты. Предлагаемая величина призового фонда – 1 млн. руб.

2. Привлечение сотрудников ПАО «Аэрофлот» для написания контента для статей, способствующих улучшению деловой репутации авиакомпании

Контент-маркетологи ПАО «Аэрофлот» в настоящее время сталкиваются с одной из основных проблем – необходимостью производства больших объемов высококачественного контента. Использование аутсорсинга для решения этой задачи может быть достаточно дорогостоящим в производстве и трудным в управлении, в то время как возложение задачи по созданию нескольких еженедельных высококачественных постов в блогах на отдел маркетинга может привести к снижению качества контента и эффекту выгорания сотрудников. Поэтому в ПАО «Аэрофлот» предлагается вовлечение персонала в создание контента для блогов. Прежде чем выходить с инициативой к сотрудникам, поощряя их создавать контент для блога, маркетинговое подразделение должно сначала определить цели, которые оно планирует достичь благодаря публикациям в блоге.

Для ПАО «Аэрофлот» это может быть стремление сделать компанию открытой и улучшить репутацию бренда среди клиентов. Блог может также выступать в роли инструмента обучения существующих и будущих пользователей или источником по привлечению перспективных клиентов. Стоит также изучить будущую (существующую) аудиторию, узнать своего читателя. Важно, чтобы корпоративный блог со своими бизнес-задачами, поставленными перед ним отделом маркетинга, был понятен и доступен целевой аудитории, для которой создается контент .

Таким образом, привлечение сотрудников ПАО «Аэрофлот» к написанию блогов поможет авиакомпании увеличить объемы контента, который можно использовать в целях продвижения бренда.

Некоторые сотрудники могут рассматривать участие в создании блога как желанное разнообразие в череде повседневных производственных задач.

Те же, кому не под силу писательское творчество, смогут поделиться своими знаниями, идеями и опытом, чтобы использовать их с максимальной пользой для компании.

В табл. 8 представлены основные возможные темы контента корпоративного блога в ПАО «Аэрофлот».

Таблица 2.8

Основные возможные темы контента корпоративного блога в ПАО «Аэрофлот»

Тематика контента	Пример
Рефлексия рабочей деятельности	Персонал авиакомпании оформляет рефлексию в тексты, которые могут быть использованы другими сотрудниками для перенятия опыта. Например, специалисту по оценке персонала ПАО «Аэрофлот» предлагается писать рефлексивный отчет по ассесменту, тренеру – по проведенным тренингам, маркетологам – по проведенным промоакциям и т.д.
Отзывы о книгах и/или статьях	Персоналу ПАО «Аэрофлот» предлагается писать отзывы о прочитанной литературе, которую можно применять в профессиональной деятельности. Обдумывание, рефлексия книг – мощный образовательный инструмент
Отзыв о мероприятиях	Персонал ПАО «Аэрофлот» посещает различные конференции и выставки. Сотрудникам предлагается писать отзыв об их посещении. Часто потенциальные посетители ищут отзывы о мероприятиях в Интернете. Таким образом, ПАО «Аэрофлот» может привлекать дополнительных читателей в свой блог. В качестве дополнительного инструмента привлечения внимания предлагается размещение в отзывах фотографий, отчетов с посещаемых тренингов, в том числе и корпоративных

Для стимулирования персонала к написанию блогов предлагается установить награды для авторов. Возможные категории для награждения: «Блоггер года», «Самый социально активный блоггер», «За наибольшее число просмотров», «За наибольшее число уникальных читателей». В качестве призов ПАО «Аэрофлот» может предусмотреть, например, абонемент в спортивный зал, или турпутевку по России. Стоимость приза на одного сотрудника – 100 тыс. руб.

В России авиакомпания имеет 4 филиала: в Санкт-Петербурге, Калининграде, Перми и Владивостоке

Возможное количество победителей в одном филиале – 4 чел. в год, то общее количество призов составит: $4*4 = 16$, а призовой фонд конкурса – 1600 тыс. руб.

3. Ежегодный выпуск брошюр «Ими гордится Аэрофлот» тиражом 18,5 тыс. экземпляров (по одной брошюре на каждого сотрудника авиакомпании).

В брошюре предлагается представить истории успеха лидеров авиакомпании, а также лучших сотрудников по итогам года. Возможные номинации: «Лидер 2015 г. по объему продаж авиабилетов», «Лидер 2014 г. по привлечению корпоративных клиентов» и т.д. В брошюре предлагается рассказать краткую биографию сотрудника, применяемые им технологии продажи авиауслуг, достигнутые результаты, перспективы. Это будет способствовать мотивации других сотрудников к достижению подобных результатов. Затраты на выпуск одной брошюры составят 10 руб., общая величина расходов на мероприятие составит $18,5*10 = 185$ тыс. руб.

Таким образом, предложенные мероприятия можно представить в табл. 2.9

Таблица 2.9

Предложенные мероприятия по формированию деловой репутации ПАО «Аэрофлот»

Мероприятие	Сроки	Затраты, тыс. руб.	Ответственный
1. Объявление конкурса на лучшую историю о влиянии ПАО «Аэрофлот» на жизнь клиента	До конца 2015 года	1000	Начальник Отдела маркетинга
2. Привлечение сотрудников ПАО «Аэрофлот» для написания контента для статей	До конца 2015 года	1600	Начальник Управления общественных связей

3. Ежегодный выпуск брошюр «Ими гордится Аэрофлот» тиражом 18,5 тыс. экземпляров	Ежегодно	185	Начальник Управления общественных связей
Итого		2785	

Таким образом, общая величина затрат на предложенные мероприятия по улучшению деловой репутации ПАО «Аэрофлот» составит 2785 тыс. руб.

Ожидаемый экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий - повышение лояльности клиентов и персонала к бренду ПАО «Аэрофлот».

Выводы:

ПАО «Аэрофлот» играет активную роль в жизни общества, оказывая постоянную поддержку благотворительным организациям и содействуя проведению социально значимых акций.

Как показал проведенный автором работы анализ, можно говорить о снижении корпоративной социальной ответственности ПАО «Аэрофлот» в 2013 г. по сравнению с предыдущим периодом. Доля затрат на корпоративную социальную ответственность в чистой прибыли ПАО «Аэрофлот» в 2013 г. снизилась с 16,68% до 12,12%, при этом чистая прибыль в 2013 г. увеличилась на 14,88%, а затраты на социальную ответственность корпорации увеличились на 3,04%. Темп роста затрат на социальную ответственность в области окружающей среды значительно превышает затраты на социальную ответственность в области персонала.

По критерию «деятельность компании в сфере корпоративной социальной ответственности» ПАО «Аэрофлот» набрал 6 баллов из 12 возможных, а по критерию освещение деятельности компании в сфере КСО в СМИ - 5 баллов из 12 возможных.

Нефинансовая отчетность ПАО «Аэрофлот» не обнаружена. Годовой отчет за 2016 г. содержит крайне незначительную информацию по вопросам социальной ответственности (в части рисков, связанных с экологической безопасностью, вознаграждения сотрудников). Социальная активность осуществляется в рамках благотворительности, часть мероприятий близки по характеру к социальным инвестициям. Внедрены и сертифицированы системы экологического менеджмента

и менеджмента охраны труда и техники безопасности. Представленность компании ПАО «Аэрофлот» в СМИ в сфере КСО характеризуется преобладанием нейтральных сообщений без прямой или косвенной речи. В целом стоит отметить небольшое количество инфоповодов.

Для успешного управления деловой репутацией и контроля эффективности деятельности в данном направлении компании ПАО «Аэрофлот» следует прилагать не меньше усилий, чем в других важных областях, а именно: ставить долгосрочные цели, четко распределять ответственность, разрабатывать эффективные системы мониторинга и оценки.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

В процессе работы было определено, что вовремя доставленная исполнителю релевантная информация является одним из главных условий успешного выполнения функций и эффективного достижения поставленных целей. Важнейшим условием эффективности и конкурентоспособности становится скорость нахождения, использования и преобразования исходной информации в решения и действия, направленные на изменения качества или количества продуктов на рынке. Тенденции роста организаций – это сигнал к преобразованию функций информационного обеспечения в специализированную отрасль деятельности, интегрированную с процессами управления.

На основании проведённой работы можно сделать вывод, что без взаимной помощи и кооперации руководства и персонала невозможно наладить эффективное взаимодействие коммуникаций на предприятии. Также, на мой взгляд, в отечественных организациях следует развивать и усовершенствовать нисходящие и восходящие формальные вертикальные коммуникации, а так же возрождать систему сбора предложений.

Список литературы

1. Андреева, Т. Изменения и внутрифирменные коммуникации / Т. Андреева // Управление персоналом. - 2016. - №10.

2. Арутюнова, Л.М. Теория организации: учебно-методический комплекс. / Л.М.Арутюнова. - Ульяновск: УлГТУ, 2014.
3. Бородин, Д. Сказки о лидерстве / Д. Бородин // PR в России. - 2011. - №7.
4. Бурганова, Л.А. Теория управления: учебное пособие / Л.А. Бурганова. - М.: ИНФРА-М, 2016
5. Виханский, О.С, Наумов, А. И. Менеджмент /О.С. Виханский, А.И. Наумов. - учебник. - 3-е изд. - М.: Экономист, 2009.
6. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012
7. Егоршин, А.В. Управление персоналом / А.В. Егоршин. - Нижний Новгород: НИМБ, 2016
8. Калигин, Н.А. Принципы организационного управления / Н.А. Калигин. - М.: Финансы и статистика, 2016
9. Коноваленко, М.Ю. Как сорвать маску с обманщика / М.Ю. Коноваленко // Управление персоналом. - 2014. - №8.
10. Менеджмент: учебник для вузов / И.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013.
11. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2016.
12. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2012. - С. 11-25.
13. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг // Управление персоналом. - 2009. - №1.
14. Мясоедов, С.П. Невербальные коммуникации и типичные ошибки общения / С.П. Мясоедов // Управление персоналом. - 2012. - №7.
15. Наврузов, Ю. Роль коммуникаций в организациях / Ю. Наврузов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №6.
16. Организация и управление торговым предприятием: учебник / под ред. Л.А. Брагина, Т. П. Данько. - М.: ИНФРА-М, 2017
17. Прохорова, Е. Ремонт коммуникаций / Е. Прохорова // Справочник по управлению персоналом. - 2016 - №4
18. Разводов, С. Построение внутренних коммуникаций в компании / С. Разводов // Кадровик. - 2016. - №2
19. Семенникова, Л.И. О некоторых итогах международной конференции, посвященной 10-летию факультета государственного управления МГУ [Текст] / Л.И. Семенникова // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество) - 2004. - №1. - 210 с.

20. Фролова, С.С. Теория коммуникации [Текст] / С.С. Фролова // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия: Гуманитарные науки. - 2010. - № 1. - 97 с. Льюис, Ф. Социология коммуникации [Текст] / Ф. Льюис. - М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления, 2010. - 304 с.
21. Чугунова, А. Источники дезинформации / А. Чугунова // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - №4
22. Чугунова, А. Прочные связи / А. Чугунова // Справочник по управлению персоналом. -2016. - №4
23. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014