

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

Управление коммуникациями в организации(на примере ПАО
«Сбербанк»)

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Ольховой Анастасии Владимировны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

Н.С.Землянухина

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022 год

Введение. Актуальность темы. Управление коммуникациями выступает значимым фактором в деятельности организации, так как коммуникации представляют собой связующее звено между всеми функциями управления. С помощью коммуникаций осуществляется координация деятельности отделов компании, необходимая информация передается на все уровни управления. Также они предоставляют возможность для разработки и принятия решений, осуществления обратной связи и корректировки процесса в определенных ситуациях. Именно поэтому менеджер организации должен знать и уметь применять на практике основные методы, принципы, элементы и формы управления коммуникациями в организации. Это означает, что для успеха организаций необходимы эффективные коммуникации, находящиеся под управлением менеджера.

Степень разработанности проблемы. В начале развития менеджмента внимание коммуникациям и управлению ими не уделялось в должной степени. Можно сказать, что первым, кто провел анализ проблем, которые связаны с коммуникациями, и предложил значимые решения по их устранению, был А. Файоль. С начала его исследований и по настоящее время тема управления коммуникациями продолжает оставаться одной из важнейших в работе ученых в области менеджмента. Большое внимание вопросам управления коммуникациями уделяли такие известные исследователи менеджмента как М.Альберт, Ф.Лютенс, М.Х.Мескон, Т.Парсонс, Р.Х.Холл, Ф.Хедоури. К отечественным авторам, рассматриваемым данную тему, относятся А.И.Кочеткова, Ю.Д.Красовский, Б.З.Мильнер и др.

Мнение всех исследователей менеджмента сходится на том, что эффективность коммуникаций влияет на эффективность организации, так как недостаточно развитая система управления коммуникациями может привести к нарушению деятельности компании. С точки зрения ученых, от умения распознавать и преодолевать барьеры при осуществлении процесса коммуникаций, зависит эффективность управления коммуникациями.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в исследовании процесса управления коммуникациями в организации на примере ПАО «Сбербанк».

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

- рассмотреть понятие управления коммуникациями в организации;
- изучить основные формы и методы управления коммуникациями в организации;
- выявить барьеры, возникающие в управлении коммуникациями в организации и определить способы их преодоления;
- привести характеристику деятельности ПАО «Сбербанк»;
- проанализировать формы и методы управления коммуникациями в ПАО «Сбербанк»;
- провести анализ коммуникационных барьеров и способов их преодоления в ПАО «Сбербанк»;
- разработать направления совершенствования управления коммуникациями в ПАО «Сбербанк».

Структура ВКР включает в себя три главы:

1. Теоретические основы исследования управления коммуникациями в организации;
2. Анализ управления коммуникациями в ПАО «Сбербанк»;
3. Направления совершенствования управления коммуникациями в ПАО «Сбербанк».

В процессе изучения темы и написания ВКР было изучено 48 источников, в том числе книги и учебные пособия, а также научные статьи и электронные ресурсы.

Глава 1. Теоретические основы исследования управления коммуникациями в организации. Коммуникация — это обмен информацией, благодаря которому руководитель получает сведения, необходимые для принятия эффективных решений и доводит эти решения до работников организации. Коммуникация является сложным процессом, состоящим из множества взаимосвязанных элементов, согласованность которых в сочетании с правильным преобразованием информации и передачей её без искажений в удобном для понимания виде во многом определяет эффективность управления.

Можно выделить следующие виды коммуникаций:

- 1) организационные и межличностные;
- 2) внешние и внутренние;
- 3) формальные и неформальные;
- 4) вертикальные и горизонтальные;
- 5) нисходящие и восходящие.

Коммуникационный процесс – это процесс передачи информации от одного человека к другому или между группами людей по разным каналам и при помощи различных коммуникативных средств.

Коммуникационные процессы в организации включают следующие основные элементы:

- отправитель (источник, коммуникатор) — создатель сообщения;
- сообщение — информация (высказывания, изображения, тексты и т.д.);
- канал — линия связи, по которой передаются сообщения;
- получатель — тот, кому (чему) передается сообщение.

Процесс коммуникации можно представить в виде последовательности нескольких взаимосвязанных этапов: формулирование идеи, кодирование информации и формирование сообщения, выбор канала связи и передача сообщения, декодирование и восприятие информации, интерпретация сообщения и формирование ответа, передача ответа.

Управление коммуникациями в современных организациях – это процесс целенаправленных управленческих влияний на взаимодействия информационного и неинформационного характера, оказывающих влияние как на удовлетворение коммуникационных потребностей, так и на реализацию целей, задач и планов организации.

Вместе с тем, управление коммуникациями в организациях, это непрерывная, целенаправленная деятельность, которая направлена на выявление, преодоление и снятие коммуникативных барьеров. Решение этих задач предполагает специальные знания, профессиональные умения и навыки менеджеров, проектирование организации таким образом, чтобы обеспечить и поддерживать эффективные коммуникации, как на уровне подразделений, отделов, так и между отдельными работниками.

Можно выделить следующие формы управления коммуникациями в организации:

- проведение организационных мероприятий с сотрудниками;
- организация круглых столов и семинаров;
- подготовка нормативной документации;
- регламент организации;
- введение негласной системы правил и норм неформального взаимодействия;
- рассылка информационных материалов, обзоров, писем;
- ведение делопроизводства;
- разработка комплексной программы в сфере коммуникационной деятельности.

Выбор той или иной формы управления коммуникациями в значительной степени зависит от методов управления, которые применяются руководством компании в процессе ее стратегического и оперативного управления.

В научной литературе встречаются интересные результаты отечественных и зарубежных исследований методов управления

коммуникациями на организационном уровне. Заслуживает внимания точка зрения по данному вопросу В.Е. Ревы, который выделяет три метода управления коммуникациями: принуждение, убеждение и манипулирование.

По мнению М.А. Василика, в качестве методов управления коммуникациями рассматриваются: процедура обжалования; политика открытых дверей; консультации, опрос общественного мнения, собеседования с работниками, увольняющимися из организации; партисипативные методы, которые заключаются в принятии решений с участием работников; использование приемов активного слушания.

Менеджер не сможет эффективно управлять коммуникациями в организации, если не способен определять и устранять барьеры, которые возникают при обмене информацией. Поэтому для управления коммуникациями в организации большую роль играет знание этих барьеров и способов их преодоления.

Под коммуникационными барьерами подразумеваются преграды, уменьшающие возможности успешной коммуникации. Они могут возникать как в межличностных коммуникациях, так и в организационных.

К межличностным барьерам относятся: барьеры восприятия, семантические барьеры, невербальные преграды, некачественная обратная связь, неумение слушать.

Организационные барьеры – коммуникационные помехи, обусловленные такими характеристиками организации как числом ступеней управления, типами взаимосвязи между ними, распределениями прав и обязанностей между сотрудниками организационной структуры.

К таким барьерам относятся: искажение сообщений, фильтрация информации, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации.

Кроме вышперечисленных барьеров, в организации могут возникать технические, межъязыковые, социальные и психологические барьеры.

Способы преодоления коммуникационных барьеров. В межличностных коммуникациях главным является совершенствование науки общения.

В организационных коммуникациях основным является совершенствование информационного потока с помощью таких способов как регулирование информационных потоков, управленческие действия, системы обратной связи, системы сбора предложений, информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации, современная информационная технология.

Таким образом, можно отметить, что менеджер должен на протяжении всей своей трудовой деятельности уделять особое внимание обмену информацией, совершенствоваться в процессах коммуникации, следить за техническим прогрессом и проводимыми исследованиями для осуществления своей трудовой деятельности.

Глава 2. Анализ управления коммуникациями в ПАО «Сбербанк».
Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (ПАО «Сбербанк») является одним из крупнейших банков в России, Центральной и Восточной Европе.

Региональная сеть Сбербанка состоит из 11 территориальных банков, включающих 14 080 подразделений в 83 субъектах РФ. В состав зарубежной сети Группы Сбербанк входят дочерние банки, филиалы и представительства в 17 странах мира.

Сбербанк осуществляет свою деятельность по следующим основным направлениям:

- привлекает во вклады и размещает денежные средства физических и юридических лиц, открывает и ведет их банковские счета, осуществляет расчеты по поручению клиентов;

- осуществляет инкассацию векселей, денежных средств, платежных и расчетных ценных бумаг и оказывает кассовое обслуживание физическим и юридическим лицам;

- занимается покупкой и продажей иностранной валюты;

- осуществляет переводы денежных средств по поручениям физических лиц без открытия банковских счетов;

- оказывает брокерские, консультационные и информационные услуги;

- осуществляет выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, и многое другое.

Нефинансовый бизнес Сбербанка представлен в таких основных сегментах, как E-commerce, развлечения, FoodTech&Mobility, Health и B2B-сервисы.

ПАО «Сбербанк» сегодня занимает лидирующие позиции в российском банковском секторе, а также на рынке кредитования.

Чистая прибыль Сбербанка в 2020 году составила 760,3 млрд рублей, что на 10,0% ниже показателя 2019 года.

В годовом отчете Сбербанк привел финансовые показатели работы по итогам 2020 года:

- рентабельность капитала составила 16,1%, что на 4,4 % меньше, чем в 2019 году;

- рентабельность среднегодовых активов составила – 2,3%;

- чистая процентная маржа составила в 2020 году 5,5%;

- операционные расходы к операционному доходу до резервов – 34,6%;

- отношение кредитов и авансов клиентам после вычета резервов под кредитные убытки, текущим счетам и срочным депозитам физических и корпоративных клиентов, а также сберегательным сертификатам – 90,7%.

Внутренние коммуникации в ПАО «Сбербанк» предусматривают регулярное информирование сотрудников о деятельности банка, его развитии, управленческих решениях, в том числе путем ознакомления их с необходимыми положениями и организационно-распорядительными документами. Для этого используются следующие формы управления коммуникациями: оперативные совещания, семинары и конференции, информационные отчеты, размещение информации в Интранете, рассылки по электронной почте, создание и распространение внутрикорпоративных

изданий, различных информационных материалов, выступления менеджеров на корпоративных мероприятиях и в СМИ.

Формами и методами управления внешними коммуникациями ПАО «Сбербанк» с акционерами, инвесторами и аналитиками являются: День инвестора Сбербанка; групповые и индивидуальные встречи, как с личным присутствием представителей банка, так и с использованием дистанционных каналов; организация экскурсий на специальных площадках Сбербанка; международные инвестиционные конференции; роуд-шоу; конференц-звонки; регулярные звонки / ответы на запросы по электронной почте; ежегодный День аналитика; ежегодное измерение удовлетворенности целевой аудитории.

Основными формами управления коммуникациями Сбербанка со СМИ является проведение пресс-конференций, брифингов, деловых завтраков для прессы, презентаций, работа с запросами СМИ.

Можно сделать вывод, что по всем оцениваемым параметрам результаты функционирования банка находятся в норме. В компании отлажена система управления внутренними коммуникациями, которая обеспечивает сотрудников и клиентов довольно полной информацией обо всех аспектах деятельности компании. Кроме того, были выявлены коммуникационные барьеры в ПАО «Сбербанк», которые затрагивают как внутреннее взаимодействие сотрудников в компании, так и коммуникации с клиентами.

Глава 3. Направления совершенствования управления коммуникациями в ПАО «Сбербанк». С учетом рассмотренных теоретических и аналитических данных можно сформулировать основные подходы и рекомендации по формированию эффективных коммуникационных моделей ПАО «Сбербанк».

С учетом того, насколько важны и масштабны интернет-коммуникации для всех групп стейкхолдеров, одну из ключевых ролей в банковском менеджменте играет планирование внешних онлайн-коммуникаций ПАО «Сбербанк». Он представляет собой алгоритм коммуникационного планирования, который состоит из нескольких этапов, которые взаимосвязаны

между собой и исключать которые не рекомендуется. Перечень последовательных этапов планирования, применимых для ПАО «Сбербанк»: определение топовых задач и общего бюджета; разработку стратегии позиционирования (через призму стратегии Банка); коммуникационные исследования (которые как раз гораздо проще проводить в онлайн-среде); выбор целевой аудитории и постановку практических задач (в том числе по разным каналам и направлениям); разработку и формирование коммуникационных задач; разработку креативной стратегии; формирование медиастратегии и медиаканалов, формирование плана-графика и контент-плана; мониторинг кампании и оценку результатов.

Дополнительно по итогам рассмотрения различных вариантов экспертных моделей можно сделать вывод, что основой для выбора подходов построения коммуникаций для ПАО «Сбербанк» может стать модель Росситера и Перси. В ходе исследования была предпринята попытка трансформировать данные традиционные элементы классической модели через призму ПАО «Сбербанк».

Первый шаг успешной коммуникации ПАО «Сбербанк» состоит в формировании и обеспечении потребности в банковских продуктах / услугах / сервисах. Если потребность в категории уже сформирована, то следующим этапом становится обеспечение осведомленности о ПАО «Сбербанк». Следующий этап – формирование и поддержания отношения к бренду ПАО «Сбербанк». Четвертый этап – это «подогревание» намерения совершить приобретение банковского продукта/услуги/сервиса. Пятый этап имеет статус дополнения, он часто обращается к решающим пунктам неэффективности рекламных мероприятий ПАО «Сбербанк» для того или иного сегмента клиентов.

С учетом ранее указанной информации, важно предложить оценку системы внешних коммуникаций ПАО «Сбербанк» комплексно исходя из следующих этапов: диагностика существующей системы внешних коммуникаций, разработка политики и внешних стандартов банка в области

внешних коммуникаций, внедрение стандартов, мониторинг работоспособности системы, оценка эффективности системы внешних коммуникаций.

Для успешного продвижения продукта необходимо проведение соответствующих маркетинговых мероприятий, которые позволят информировать клиентов, в том числе потенциальных, о предоставляемой организацией услуге и ее преимуществах.

Конкретное предложение – SMM продвижение и создание канала на Youtube. SMM-продвижение —это эффективный способ привлечения аудитории на сайт посредством социальных сетей, блогов, форумов, сообществ. SMM-реклама позволяет общаться с аудиторией напрямую, а также решить такие задачи как. Каналом для продвижения в социальных сетях будет выбран Россграм. Создание бизнес-аккаунта ПАО «Сбербанк» в данной социальной сети будет нести больше информационный характер для целевой аудитории именно как физических лиц, так и юридических.

Создание YouTube канала ПАО «Сбербанк». На данном канале планируется выпускать видео каждую пятницу. Видео, которые будут выходить на данном канале, подразделяются на 2 категории. Информационного и обучающего характера, видео интервью.

Доработкой созданного YouTube-канала и поисковой оптимизацией будет осуществляться с помощью сторонней организации. В качестве исполнителя было выбрано агентство «San-edition». Стоимость внесения изменений для канала составляет 20 000 рублей, услуги по seo-оптимизации составляют 5000 рублей в месяц или 60 000 рублей в год.

На данный момент компания заложила на маркетинговые коммуникации бюджет в 800000 рублей, на предложенные мероприятия затраты составляют 140000 рублей. Предполагаемая прибыль отделения ПАО «Сбербанк» при помощи использовании предложенных новых маркетинговых коммуникаций составит 320000 рублей. Эффективность предложенных мероприятий $320000/140000=2,2$ (220%), что является эффективным.

Заключение. В данной работе было проведено теоретическое исследование основ управления коммуникациями в организации. Коммуникации в организациях — это сложные, динамичные и воспроизводящиеся явления. Для того, чтобы эффективно управлять коммуникационным процессом необходимо понимать значение и знать содержание его основных этапов. Управление коммуникациями может проводиться в соответствии с определенными формами и методами, выбор которых зависит от особенностей и сложностей коммуникационных процессов, от состояния системы менеджмента и других факторов. Кроме того, процесс коммуникаций часто сопровождается возникновением барьеров, поэтому важной задачей в управлении коммуникациями является их предупреждение и преодоление. Приведенные в работе способы преодоления барьеров способствуют эффективности коммуникаций между различными подразделениями и сотрудниками организации, устранению трудностей в процессе коммуникации и функционированию организации как единого организма.

Основываясь на проведенном теоретическом исследовании, был проведен анализ управления коммуникациями в ПАО «Сбербанк». Данная компания активно использует многочисленные формы и методы управления коммуникациями внутри организации, а также при взаимодействии с акционерами, инвесторами и другими клиентами банка. Также были выявлены коммуникационные барьеры, что говорит о том, что в области управления коммуникациями Сбербанку необходимо развиваться и совершенствоваться.

В работе были разработаны направления совершенствования управления коммуникациями в ПАО «Сбербанк». Проанализировав взаимосвязь интересов групп стейкхолдеров компании с получаемой ими коммуникацией, был сделан вывод, что наиболее предпочтительным для ПАО «Сбербанк» является управление внешними онлайн-коммуникациями. В соответствии с этим были предложены направления совершенствования по формированию эффективных коммуникационных моделей ПАО «Сбербанк»

в интернет-среде. С учетом этого для ПАО «Сбербанк» был представлен алгоритм коммуникационного планирования, состоящий из нескольких этапов. В качестве основы для выбора подхода построения коммуникаций была использована модель Росситера и Перси, адаптированная для ПАО «Сбербанк». Также был представлен алгоритм управления эффективностью системы внешних интернет-коммуникаций ПАО «Сбербанк».

Для ПАО «Сбербанк» были разработаны направления по совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций. Было предложено SMM продвижение в социальной сети Россграм и создание канала на YouTube. Данные направления могут благоприятно повлиять на увеличение клиентов компании и, соответственно, на увеличение портфеля организации и чистой прибыли.

Также в работе была проведена оценка социально-экономической эффективности предложенных направлений. Исходя из данной оценки можно сделать вывод, что предложенные интегрированные маркетинговые коммуникации позволят компании наладить связь с основными стейкхолдерами, привлечь новых клиентов и укрепиться на рынке краудфандинговых услуг не только в г. Саратов, но и России.