

# Анкета БДМ НА СТРАЖЕ РЕПУТАЦИИ

ПО ТРАДИЦИИ В КАЖДОМ ПЕРВОМ НОМЕРЕ ГОДА МЫ ОБРАЩАЕМСЯ к теме пиара, то есть конкретно к тем, кто занимается внешними связями банка или компании и чаще всего остаётся «за кадром» (что нам кажется и несправедливым, и неправильным).

Обычно мы предлагаем вопросы, касающиеся разных аспектов PR-работы. Но на сей раз решили поговорить о том, за что с пиарщиков спрашивается строже всего: о репутации банка или компании. Ведь так или иначе, но вся наша работа направлена на поддержание уважения в обществе к банку, фирме или журналу.

Так что давайте поговорим о том, как этого добиться и какие подводные камни подстерегают нас на этом пути.

- 1** Согласны ли вы с тем, что защита репутации — задача номер один для PR-службы, а уже в её русле следуют прикладные задачи, связанные с продвижением продуктов и сообщениями о различных событиях?
- 2** Усугубились ли, на ваш взгляд, репутационные риски в связи с массовым отзывом банковских лицензий? Как утверждают эксперты, это пошатнуло доверие населения к банковской системе. Так ли это? И что можно здесь предпринять для улучшения ситуации в рамках пиара?
- 3** Нужно ли широко рассказывать о благотворительной деятельности банка или компании? Или вы и ваше руководство считаете это нескромным? Но тогда как общество будет узнавать об этой, без сомнения нужной и важной (в том числе и для репутации), работе?
- 4** К сожалению, чёрный пиар живуч. Приходилось ли вам с ним сталкиваться в практической работе? Какой путь представляется вам правильным: немедленная и острая реакция на проявления чёрного пиара или игнорирование его, особенно если он исходит из жёлтых изданий?
- 5** Насколько важно в работе по защите репутации взаимодействие PR-службы с руководством банка или компании? Должны ли пиарщики работать «по указке сверху», или больше ценится собственная инициатива службы?
- 6** Вопрос специально для PR-служб небольших, в том числе и региональных банков. Хотя ситуация, казалось бы, «загоняет» клиентов в крупные и госбанки, многие из них хранят верность сравнительно малым кредитным организациям. В чём природа этого феномена и как на выбор клиентов в данном случае влияет репутация банка в городе или регионе?

## ЕСТЬ МЕСТО КРЕАТИВУ

**1** Задача номер один для PR-службы — управление репутацией, а защита — лишь одна из её составляющих. В спокойные периоды акцент в деятельности подразделения обычно смещается в сторону событийного информирования и продуктового продвижения. В кризис, когда репутационные риски возрастают многократно, приоритетом становится антикризисный пиар в широком его понимании.

**2** Как ни покажется странным, но, пережив череду шоков, связанных с отзывом банковских лицензий, население психологически адаптировалось к ситуации. Острота реакции притупилась, и если старт массовой зачистки сопровождался настоящей паникой клиентов банков, то по прошествии времени очередное сообщение ЦБ об отзыве лицензии становится лишь поводом обновить статистику в «книге памяти». Вместе с тем клиенты по-прежнему крайне чувствительны к положению дел в «своём» банке и очень внимательно отслеживают публичную информацию, связанную с его репутацией.

Фактором, стабилизирующим ситуацию в непростой для экономики период, является, безусловно, наличие дееспособной системы страхования вкладов — в первую очередь именно она удерживает клиентов от опрометчивых действий, чреватых для банков катастрофическими последствиями. Но трудно не заметить, что в целом уровень доверия населения к банкам снизился, и существенно. Очень показательны комментарии к сообщениям в Интернете об очередном взрыве банкомата злоумышленниками или хищении средств из банка — многие интернет-пользователи высказывают им своё одобрение или даже восхищаются действиями тех, кто «наказал» банки, которые «грабят людей».

То, что принято сейчас называть новой реальностью, далеко не ново. Ещё в годы Великой депрессии основатель Bank of America Амадео Джаннини говорил: «Кризис есть следствие наших страхов». Выбранная им стратегия — продолжение активной деятельности и постоянные контакты (используя современную терминологию) с целевой аудиторией — позволяла банку даже в разгар кризиса привлекать тысячи вкладчиков.

В общем виде это и есть алгоритм действий PR-служб: не допускать информационного вакуума, формировать



**Галина КОХАНОВА**

Руководитель пресс-службы банка «Открытие» по Сибирскому федеральному округу

позитивную информационную повестку (если банк продолжает внедрять новые продукты, услуги, сервисы — он живёт), профессионально выстраивать коммуникации со СМИ, поддерживать доверительные отношения с основными группами стейкхолдеров (клиентами, партнёрами, органами власти и т.д.) — здесь форм и методов работы множество, и есть место креативу.

**3** Моё глубокое убеждение — рассказывать о благотворительных делах в пользу общества или отдельных его представителей, которые особенно нуждаются в помощи, нужно. В эпоху глобальных коммуникаций стало особенно очевидно: не только плохой, но и хороший пример заразителен. Достаточно вспомнить, сколько добрых и полезных дел было сделано по инициативе волонтерских

групп или отдельных людей, которые рассказали в соцсетях о своих идеях и привлекли сторонников.

Мы исходим из того же, регулярно транслируя информацию об участии банка в благотворительных и спонсорских проектах, которые так или иначе помогают обществу стать благополучнее. Например, уже больше года банк «Открытие» в Новосибирске успешно развивает партнёрские отношения с ДЮСШ ФК «Сибирь», на постоянной основе реализует проект развития инфраструктуры школы, при поддержке банка проводятся городские, межрегиональные и международные детские турниры по футболу. Будем рады, если нашему примеру последуют и к поддержке детского спорта подключатся и другие социально ответственные компании.

Было бы лукавством отрицать, что участие банков в благотворительных проектах приносит им имиджевые дивиденды: косвенно свидетельствует об их благополучии,

посылая своеобразный сигнал клиентам: с надёжной и стабильной компанией сотрудничать выгодно.

**4** Чёрный пиар был всегда, и в конкурентной среде, безусловно, он будет, но его смысл, характер и цели очень сильно коррелируют с рыночной ситуацией. Если в 2008–2009 годах, в условиях передела рынка преимущественно за счёт неорганического роста отдельных участников, информационные атаки были более агрессивными, точечными и локализованы во времени, то сейчас можно говорить о вялотекущем процессе, целью которого является либо нанесение репутационного ущерба собственникам или высшему менеджменту какого-либо банка, а чаще — попытки перекроить клиентскую базу.

Общий накал снижен, думаю, ещё и потому, что СМИ стали вести себя гораздо более осмотрительно, обзавелись собственными юридическими службами и, осознавая



**Юлия МЯЧИНА**  
Руководитель  
пресс-службы  
АКБ «ВПБ» (ЗАО)

## О ХОРОШИХ ДЕЛАХ МОЖНО И НУЖНО ГОВОРИТЬ

**1** В пиаре нет прикладных задач, на мой взгляд. Все действия, проецируемые во внешний мир пресс-службой или PR-службой банка, так или иначе направлены на защиту или укрепление репутации компании. Поэтому защита и укрепление деловой репутации банка должны проявляться во всём: в оперативной генерации новостей, в транспарентном предоставлении комментариев СМИ, когда вопросы касаются непосредственной деятельности банка, в грамотном продвижении качественных продуктов и услуг, а также (что очень важно для репутации) — в своевременном реагировании на отзывы или жалобы клиентов.

**2** Уровень финансовой грамотности населения существенно вырос в последнее время, особенно среди молодых пользователей банковских услуг. И грамотные люди понимают, что сейчас с рынка уходят неблагонадёжные банки: регулятор проводит эту сложную, но необходимую работу, которая, безусловно, несёт пользу и банковскому сообществу, и населению. Поэтому не могу сказать, что эти действия, направленные на оздоровление финансовой системы, пошатнули доверие населения. В нашем банке мы не видим оттока клиентов, наоборот, многие наши клиенты остаются с нами надолго, приходят к нам снова, рекомендуют нас своим знакомым, родственникам.

**3** Возможно, это прозвучит нескромно, но рассказывать о благотворительности нужно. Мы живём в достаточно сложное время: позитивных новостей сейчас очень мало, многие люди попросту перестают верить в добрые дела и человеческое участие. Наш банк не ведёт больших благотворительных проектов, мы не жертвуем огромных сумм каким-то фондам (не в обиду им будет сказано), но сосредоточены на адресной помощи конкретным людям — ветеранам (многие наши региональные офисы поддерживают финансами советы ветеранов, проводят праздничные встречи для пожилых людей, покупают лекарства пенсионерам). Мы помогаем детям — детским интернатам, многодетным семьям. И да, мы рассказываем об этом в своих новостях, в своём журнале, который издаём. И всем, кому мы помогаем, всегда очень приятно прочитать о себе, номера наших журналов они бережно хранят. ▶

последствия, не позволяют себе запросто жонглировать недостоверными сведениями. С другой стороны, это означает, что чёрный пиар, если уж он используется, становится более изошёренным, а площадкой для него является чаще всего Интернет, менее законодательно отрегулированный, а в отдельных секторах — вовсе неподконтрольный.

Реакция со стороны банков и их PR-служб зависит от целого ряда факторов: степени угрозы, задействованных ресурсов, статуса и популярности площадки, использованной для информационного вброса. Шаблон здесь неприменим. На практике подвергшимся атаке приходилось применять и «тяжёлую артиллерию» в виде обращения в правоохранительные органы, инициирования исков о защите деловой репутации, привлечения внимания со стороны ЦБ, банковских ассоциаций, подготовки опровержения в СМИ и т.д., а в отдельных случаях, действительно, игнорировать попытки навредить банку, чтобы не привлекать

к малопопулярному изданию дополнительного внимания и тем самым купировать негатив.

**5** Взаимодействие уровней управления в любой финансовой структуре жёстко регламентировано, координация их действий в рамках общей стратегии является абсолютно здоровой и логичной, что не исключает проявления личной инициативы, особенно в таком специфическом и априори креативном подразделении, как PR-служба.

Мне сложно представить её сотрудника в роли просто исполнителя транслируемых сверху указаний, думаю, ценность такого специалиста и эффективность его деятельности будет стремиться к нулю. При этом ни о каком удовлетворении от работы не может идти речи, а оно — мощнейший стимул для профессионального роста и развития в такой сложной сфере, как пиар, что в интересах организации. ■■

► Поэтому я уверена, что о хороших делах можно и нужно говорить вслух, возможно, это станет положительным примером для других — и тогда полезных и добрых дел станет ещё больше.

**4** Действительно, как и многим другим компаниям, заметным на рынке, в СМИ, нам приходилось сталкиваться с чёрным пиаром. На мой взгляд, лучшая реакция на эти проявления — игнорирование. Лучше лишний раз рассказать в своих новостях о реальных продуктах и услугах банка, привлечь внимание к банку позитивными сообщениями, поделиться какими-то достижениями. Вместе с тем обязательно нужно реагировать на некорректно изложенные факты о компании в СМИ. В прошлом году у нас был такой случай, когда журналист, к сожалению, не взял своевременно наш комментарий и были опубликованы некорректные данные о некоторых финансовых показателях банка. Была проведена соответствующая работа, и журналист добавил наше мнение, уже после выхода статьи, что, конечно, делает честь профессионализму этого издания и его авторов. Мы получили возможность внести уточнения в очень важный для нас вопрос.

**5** Доступность руководства — наиважнейший фактор успешности работы любого пиарщика. В нашем банке руководители очень хорошо знают и понимают работу пресс-службы, всегда открыты для сотрудничества с журналистами, собственные инициативы пресс-службы очень ценятся, к нашему мнению прислушиваются. У нас действительно комфортные условия взаимодействия с руководством банка.

**6** Не думаю, что клиенты начнут массово переходить на обслуживание в крупные банки и госбанки. Мы как средний по размерам банк, конечно, не конкуренты крупным и государственным банкам, но — дополняем друг друга. Выбирая обслуживание в таком банке, как наш, клиент получает более индивидуальный подход к своим потребностям. И действительно, очень часто становится нашим постоянным клиентом. Феномена в этом как такового нет, есть кропотливая работа с клиентом, внимание к нему, забота, если хотите. Плюс репутация управляющего, доверие клиентов — вот один из факторов успешной работы среднего по размерам банка в регионе. Нашим управляющим в региональных офисах удаётся быть практически личными финансовыми консультантами для многих из своих клиентов: у них узнают, в какой валюте хранить сбережения, как оплачивать счета ЖКХ в интернет-банке и многое другое. Как уже упоминалось, ни в прошлом, ни в нынешнем году мы не столкнулись с проблемой оттока клиентов. ■■





**Елена КОЖАДЕЙ**

Директор департамента корпоративных коммуникаций и рекламы Росбанка

## РЕПУТАЦИЯ — КОМАНДНАЯ РАБОТА

**1** Деловая репутация складывается на протяжении длительного времени, и одним из существенных факторов, оказывающих влияние на её формирование, является информационная открытость организации. Оперативное предоставление достоверных данных о компании по запросам СМИ, мониторинг информационного поля с точки зрения возможных репутационных рисков — ключевые задачи PR-службы. Реализация более прикладных задач, связанных с продвижением продуктов, в конечном счёте также работает на репутацию, формируя у клиентов представление о качестве оказываемых услуг и сервисов. В то же время необходимо отметить, что свой вклад в формирование репутации вносят все подразделения компании, с которыми непосредственно взаимодействуют клиенты и партнёры организации.

**2** На фоне отзывов банковских лицензий клиенты более взвешенно и осторожно стали подходить к выбору банков-операторов. Среди основных критериев, на которые клиенты обращают внимание, безусловно лидируют надёжность кредитной организации и качество предоставляемых услуг. Поэтому, с точки зрения пиара, в информационных сообщениях важно подчёркивать устойчивость и надёжность банка, готовность компании развиваться и совершенствовать предоставляемые сервисы. В частности, к индикаторам, подтверждающим надёжность банка, можно отнести вхождение в перечень системно значимых кредитных организаций Банка России, соответствие обязательным нормативам, установленным регулятором, а также высокие позиции в рейтингах авторитетных аналитических агентств и СМИ.

**3** Корпоративная благотворительность требует всестороннего освещения. И это нужно не только бизнесу. Корпоративная филантропия стала развиваться в современной России несколько раньше, чем частная, и уже накопила достаточный опыт и инструментарий, который также может быть интересен широкой аудитории, в том числе некоммерческим организациям, с образовательной точки зрения. Компании оказывают значительное влияние на развитие культуры благотворительности в России в целом. Они не только финансируют проекты, но и создают собственные эффективные программы, делятся экспертизой, обучают сотрудников фондов. Неверно рассматривать благотворительность только как инструмент управления репутацией. Философия благотворительности направлена на то, чтобы менять окружающую обстановку вокруг компании в лучшую сторону, — ведь бизнес эффективно развивается и расцветает только в благоприятных условиях.

**4** На наш взгляд, наиболее эффективный способ противодействия чёрному пиару — информационная открытость. Игнорирование недостоверной информации повышает репутационные риски — информация из массовых изданий стремительно распространяется, и это приводит к усилению негативного информационного фона. Подготовка оперативных комментариев от представителей компании позволяет снизить эти риски и обозначить позицию по освещаемому вопросу.

**5** Защита и поддержание деловой репутации — командная работа, в которую одинаково вовлечены сотрудники PR-службы, менеджеры и топ-менеджеры компании. Ключевой задачей PR-службы является оперативный мониторинг и предупреждение возможных репутационных рисков, в то время как руководители определяют стратегические ориентиры, направления развития бизнеса и транслируют их в СМИ.

## РЕПУТАЦИЯ НЕ СКЛАДЫВАЕТСЯ ИЗ ВАКУУМА

**1** Я более склонен поставить знак равенства в важности данных задач. Поддержка и укрепление репутации, безусловно, основная составляющая работы пресс-службы любой организации. Не личное продвижение, а продвижение и укрепление имиджа своей организации. Однако во множестве случаев это укрепление и достигается за счёт позиционирования продуктов, услуг, событийного ряда. Ведь в этом заключается любая активность организации, будь то финансовая, деловая, социальная, культурная и т.д. Именно через это формируется, поддерживается и развивается репутация банка. Репутация сама по себе не складывается из вакуума, а создаётся внутренними и внешними действиями банка.

**2** Да, конечно, подобные риски стали более серьёзными, особенно вкупе с хаотичным нагнетанием информационного шума. По сути, сейчас любое непозитивное сообщение о компании чревато неприятными последствиями не только для развития бизнеса, но и в целом для стабильной работы. В этой ситуации, как ни банально это звучит, выход практически один — наращивать информационную активность и постоянно, ежедневно и даже индивидуально каждому человеку подробно и основательно рассказывать о ситуации в банке, озвучивать планы развития и т.д. Почти прямая аналогия — «учите добру, плохое само привяжется» — работает и здесь. Негативная информация, увы, быстро запоминается, а чтобы люди сохранили доверие, убедившись в том, что действительно всё стабильно, надо активно работать. Но, пожалуй, в этом и есть важная роль пресс-службы. Это и интересно, и полезно, так как помимо прочего удаётся обучать людей и финансовой грамотности: как выбирать банк, как оценивать критерии и т.д.

**3** Благотворительность — это, с одной стороны, признак социально ответственного бизнеса, а с другой — достаточно, если хотите, «интимная» вещь. Не каждый адресат твоей поддержки хочет и готов рассказывать об этом. И речь идёт не только и не столько о том, чтобы активно «пропиариться» на мероприятии, а действительно сделать важное и полезное дело. В этом случае важны не слова, а дела, и хорошая молва долетит до адресата — ведь сарафанное радио никто не отменял, если мы говорим о PR-составляющей. Хотя, конечно, скромным и застенчивым сегодня быть



**Сергей БЛОХИН**

Руководитель отдела рекламы и PR  
РОСАВТОБАНКа

нельзя. В эру скоростей и финансовых потоков ты должен заявить о себе громко и быстро, иначе завтра все уже забудут, и этот элемент в укреплении репутации (считай, в твоей главной задаче) останется невыполненным. Пожалуй, степень активности зависит от масштабов и характера подобной благотворительной деятельности: информация о поддержке крупных мероприятий или об адресной помощи ветеранам войны и пожилым людям, которую оказывает наш банк, обязательно будет услышана, просто в разных масштабах. Но в деле поддержки репутации она, бесспорно, окажет важное позитивное влияние.

**4** Чем крупнее организация, тем чернее пиар, — наверно, можно озвучить эту проблему и так. Увы, при росте бизнеса сохранить «жёлтый негатив» на нуле редко удаётся. Мы, будучи банком среднего размера, тоже уже сталкивались с подобными проявлениями. В большей части это было связано с интернет-активностью бывших клиентов банка. Реагировать на откровенно «жёлтые» данные, пожалуй,

не имеет смысла, люди сегодня уже более финансово подкованы. В то же время дать подробный и точный ответ, приведя доводы и аргументы, — это важная задача. Конечно, необходимо дать комментарий со своей стороны, чтобы люди могли понять объективную картину события, как поётся в одной известной песне: *We always need to hear both sides of the story...* Но вступать в возможную дальнейшую дискуссию с автором нецелесообразно, лучше потратить усилия и знания на общение с другими клиентами, с людьми, которых эта тема, возможно, затронула, и они хотят разобраться. К счастью, вот такое активное общение с людьми позволяет РОСАВТОБАНКу работать практически с отсутствием подобных чёрных пиар-проявлений. Мы просто ценим и уважаем своё реноме и стараемся не допускать причин, которые могут провоцировать возникновение негатива.

**6** Репутация — очень серьёзная составляющая доверия. Конечно, в большей степени легче её сохранять в общении с постоянными клиентами, которые уже многое знают

о твоей истории, с которыми ты можешь общаться почти по-дружески. Пожалуй, феномен доверия образуется из ряда факторов: давнее знакомство, открытое и доверительное общение, основанное на принципах взаимного уважения и интереса друг к другу, кстати, не только на уровне «пресс-служба и СМИ», но и на уровне «сотрудник — клиент банка». Когда нити этого общения крепки и надёжны, для людей это много значит, они уверены в том, что друг друга не подведут и не поставят в неприятную, в том числе финансово, ситуацию. А отсюда рождаются рекомендации, появление новых клиентов и друзей, и, что называется, «число лайков» растёт. Когда к нам обращается большое число клиентов, указывая, что прочитали о том, что мы — лидер «Народного рейтинга» на популярном портале, — на этапе знакомства это лишь умозрительная фраза для них. Но в процессе сотрудничества они убеждаются, что мы ценим каждого человека и качество для нас — важнейшая задача. Мы бережём свою репутацию и уважаем каждого клиента. И в этом смысле репутация играет колоссальную роль. ■



**Евгения ЩУЦКАЯ**  
PR-менеджер  
компании SAS Россия/СНГ

## ЗАЩИТА РЕПУТАЦИИ — АНТИКРИЗИСНАЯ МЕРА

**1** Не совсем так. Если дело доходит до защиты репутации, то это — антикризисные меры, а не повседневная работа PR-службы. В норме же PR-служба помогает компании снова и снова подтверждать свою репутацию или же создавать её, если компания не так давно присутствует на рынке. Это — стратегическая задача.

**2** Да, репутационные риски как отдельных банков, так и всей банковской системы возросли. Чтобы улучшить ситуацию, важно показывать прозрачность работы банка, рассказывать, что он соблюдает требования регулятора, рассказывать о том, как банк защищает средства вкладчиков, о портфельной политике. Консервативность и надёжность выходят на первый план, их и нужно транслировать. Но опять же, хорошо бы, если бы это соответствовало истине.

**3** Безусловно, нужно. Чтобы не быть нескромными, рассказывать о своей благотворительности можно в деликатной форме. Например, рассказать о проекте и о его пользе, а право сказать «какие они молодцы» оставить читателям и пользователям социальных сетей. Здесь важно не только то, что вы показываете свою заинтересованность в жизни общества и эмпатию, но и вовлекаете в этот процесс других.

**4** В отношении себя не сталкивались. Что касается реакции, то, безусловно, такие проявления нужно пресекать, меры зависят от конкретной ситуации.

**5** Если машина едет, то руки от двигателя лучше убрать, а вот подруливать или сажать в неё новых пассажиров — вполне логично. В норме PR-служба работает слаженно и без указок, понимая, где и что происходит, каковы текущие приоритеты, какую информацию нужно предоставить СМИ, как взаимодействовать с коллективом компании и её клиентами. Руководство же ставит задачи в случае, если видит необходимость сделать на чём-то акцент, продвинуть то или иное направление или же если был запрос извне, обращённый именно к топ-менеджерам. Например, у нас бывают случаи, когда после внедрения решений наши заказчики хотят выпустить серию материалов и обращаются с этой идеей к руководству. Но, как правило, мы следим за ходом проектов и освещаем их в плановом режиме, и подобные задачи нам никто сверху не спускает. ■

# У ПИАРЩИКА ДОЛЖНО БЫТЬ ПОЛЕ ДЛЯ МАНЁВРА

**1** Безусловно, вопросы защиты и улучшения деловой репутации стали ключевыми для PR-служб финансовых компаний и банков уже с 2014 года, когда ужесточился надзор за финансовым рынком, что вызвало вал банкротств и отзывов лицензий у игроков рынка, спровоцировавший кризис доверия. Репутация и доверие — это важнейшие активы любой финансовой компании и тем более банка. Но, к сожалению, до сего дня лишь очень узкий круг отечественных банкиров и финансистов в полной мере осознали этот факт. Для многих из них до сих пор неформальные связи в госструктурах, грубая эксплуатация персонала и погоня за сиюминутной прибылью определяют и корпоративную культуру, и суть делового поведения. Опыт показывает, что лишь те компании, которые уделяли хотя бы минимальное внимание репутационному менеджменту, информационной открытости руководства и деятельности компании, развитию отношений с обществом и собственными сотрудниками, смогли выдержать испытания последних лет. В дальнейшем значимость работы с репутацией в финансовых компаниях будет только возрастать, и пиар станет ключевым организационным подразделением, ответственным за эту сферу деятельности.

**2** Репутационные риски банков в связи с ужесточением регулирования и началом кампании по очистке рынка от слабых и недобросовестных игроков выросли критично. К сожалению, под ударом оказались практически все игроки, в том числе добросовестные кредитные организации и некоторые государственные банки. Любое неосторожное высказывание руководства, любая негативная новость или статья в СМИ может привести к серьёзным проблемам и в конечном счёте даже к ликвидации организации. По данным статистики Финансового PR-клуба, сейчас, например, средний недельный отток вкладов населения из коммерческих банков после различного рода информационных атак (статья в центральном СМИ, sms-атака и пр.) составляет 10–15% всех пассивов банка. Уже известно несколько случаев банкротств и отзывов лицензии у банков вследствие подобных атак,



**Антон ЗАПОЛЬСКИЙ**

Руководитель управления по связям с общественностью Национального рейтингового агентства

то есть для банков репутационные риски вылились в регуляторные и финансовые. Со стороны пиара возможна и крайне необходима прежде всего коммуникационная поддержка руководства и бизнеса в целом в рамках антикризисного менеджмента. Мгновенное и адекватное информационное реагирование на информационную атаку или кризис может серьёзно снизить объём потерь банка, а в ситуации сжатия ликвидности это играет решающую роль в судьбе кредитной организации.



**4** Антикризисное реагирование на чёрный пиар, безусловно, необходимо для любой компании. Другой вопрос в том, как нужно реагировать. Методы и инструменты реагирования сильно отличаются в зависимости от нескольких ключевых факторов: уровень достоверности и правдоподобности распространяемой информации, авторитет источника, целевая аудитория сообщения. В случае если недостоверная информация распространяется через авторитетное и солидное издание, реагирование на событие должно начинаться уже на этапе подготовки журналистом статьи: выработка стратегии поведения и публичной активности, донесение позиции компании до ключевых клиентов и партнёров, подготовка официального комментария и пресс-релиза, разъяснение положения дел дружественным СМИ. Если информационный вброс носит откровенно клеветнический характер, а источником вброса является сайт-помойка с минимальной посещаемостью, лучшей стратегией будет, с одной стороны, публичное игнорирование, а с другой — непубличное реагирование on demand, когда официальная позиция и комментарии даются неофициально в личных беседах и переписке и т.д.

**5** Эффективное взаимодействие между PR-специалистом и руководством критически важно, равно как и горизонтальная коммуникация между структурными

подразделениями компании. Отсутствие у PR-службы актуальной информации о деятельности того или иного департамента или сотрудника может привести к серьёзным проблемам во время кризисного реагирования на события как внешней, так и внутренней среды. Например, отсутствие у PR-специалиста информации об ухудшении финансовых результатов по отчётности до момента её публикации делает невозможным оперативный и аргументированный ответ на запросы СМИ по этой теме, что может привести к тому, что компания будет отсутствовать в публичном поле обсуждения её же отчётности, так как официальную позицию не удалось вовремя согласовать. Если не налажено общение руководства и PR-службы, последствия могут быть ещё плачевнее в силу того, что публичная активность и позиция пресс-службы напрямую завязаны на руководство, и если молчит руководство, то молчит и пиар. Инициатива в вопросах репутационного менеджмента должна быть заранее спланированной и чётко регламентированной, экспромты в таких ситуациях губительны, так как у PR-службы доступ к корпоративной информации почти везде серьёзно ограничен, что обуславливает необходимость обязательного согласования распространяемой информации с вышестоящим руководством. Но у пиарщика должно быть поле для манёвра и чётко регламентированный план реагирования, который позволит сократить до минимума объём и время согласований. ■

## РОССИЙСКИЙ ИПОТЕЧНЫЙ КОНГРЕСС CBONDS и РУСИПОТЕКА

[WWW.RUSIPOTEKA.RU](http://WWW.RUSIPOTEKA.RU)  
[WWW.CBONDS-CONGRESS.COM](http://WWW.CBONDS-CONGRESS.COM)

18 февраля 2016 года  
Москва, «Кортъярд Марриотт Москва Центр»

Организаторы:



Ипотечное кредитование из года в год показывает значительные темпы роста. Не стал исключением и этот год. Несмотря на продолжающийся рост рынка, он сопровождается не очень благоприятным экономическим фоном. Организаторы конгресса предлагают экспертам и участникам рынка встретиться и обсудить ключевые проблемы и точки роста ипотечного кредитования в России.

**РУСИПОТЕКА**  
кредитование и секьюритизация

Участники обсудят следующие темы:

- Итоги и перспективы госпрограммы поддержки ипотечного рынка
- Как сохранить темпы кредитования в условиях кризиса
- Обновленная стратегия развития АИЖК
- Новации на рынке рефинансирования
- Закредитованность населения и рост просрочек
- Новые инструменты и возможности привлечения заемщиков
- Основные тренды на рынке недвижимости

### Программа и спонсорство

Альберт Ипполитов  
Тел.: +7 916 113-80-01  
E-mail: office@rusipoteka.ru

### Спонсорство

Мария Беляева  
Тел.: +7 (812) 336-97-21 (доб. 111)  
E-mail: mb@cbonds.info

### Регистрация

Юлия Усова  
Тел.: +7 (812) 336-97-21 (доб. 104)  
E-mail: j.usova@cbonds.info



## PR — НЕ «КРАСИВЫЙ БАНТИК», А ЦЕННЫЙ РЕСУРС

**1** Скорее, это взаимосвязанные вещи. Репутация компании состоит из множества элементов. Это и надёжность, и интересные и доступные продукты, и качественные услуги, и доброжелательное отношение к клиенту. И каждый банк определяет для себя собственные приоритеты: на чём делать акцент, какой аспект репутации для него является важным. Например, какой-то банк предлагает продукты в среднем дороже рынка, но качество сервиса, скорость одобрения заявки у него выше конкурентов. Другой предлагает более низкую процентную ставку по кредитам заёмщикам, которые могут предоставить полный пакет документов, подтверждающих свою кредитоспособность. И это ни хорошо ни плохо, это — разные проявления репутации через продукты и услуги. У кого-то репутация «мобильного банка», у кого-то «родного банка», у кого-то «банка не для всех».

**3** Благотворительная деятельность организаций, в отличие от частных лиц, по определению не может быть анонимной, так как, например, у публичных компаний расходы на благотворительность отражаются в отчётности, которая доступна широкому кругу лиц. При этом благотворительная деятельность сейчас принимает форму не просто перечисления денег на те или иные благие цели, но ставит перед собой цель вовлечения как можно большего числа равнодушных сотрудников компаний в благотворительные проекты. Важно не просто оказывать финансовую поддержку нуждающимся от лица банка или предприятия, но и стремиться к тому, чтобы люди понимали необходимость личного участия в помощи другим. И в этом случае для них важен наглядный пример того, что делает компания в сфере благотворительности и чем они лично могут быть полезны. Например, наш банк является учредителем и крупнейшим спонсором благотворительного фонда «Восточный», который реализует три больших программы поддержки семей, усыновивших ребёнка, детей с ограниченными возможностями и детей, которым требуется сложная медицинская помощь. При этом доля помощи волонтеров и добровольные пожертвования наших сотрудников и клиентов также высоки. Этому способствует в том числе широкое ежемесячное информирование о результатах деятельности фонда.

**4** Реагировать на чёрный пиар нужно всегда. Вопрос, скорее, заключается в содержании статьи или сюжета. Если присутствует умышленное искажение фактов или



**Иван БАРИНОВ**  
Пресс-секретарь  
ПАО «Восточный экспресс банк»

клевета, то тут уже возникает поле для работы юристов, вплоть до обращения за прокурорской и судебной защитой.

**5** Без взаимодействия и взаимопонимания с руководством компании невозможна никакая эффективная PR-работа в принципе. При этом важно, чтобы и у топ-менеджмента, и у управления по связям с общественностью было общее понимание сущности и роли пиара в компании, того, что это не «красивый бантик» среди прочих направлений деятельности компании, а ценный ресурс, который нужно правильно использовать. Безусловно, информационная политика компании подчинена общей стратегии и бизнес-задачам, которые определяются руководством. Зачастую на неё влияет стиль управления и тип корпоративной культуры, которые в разных компаниях разные: в частных, управляемых собственником, они одни, в публичных, со множеством акционеров — другие,

в транснациональных корпорациях — третьи, в государственных компаниях — четвёртые. Но общие, базовые принципы PR-работы, механизмы антикризисного реагирования едины почти во всех структурах. И в первую очередь в такие моменты важен оперативный доступ к руководству и информации, готовность топ-менеджмента слушать и слышать своих сотрудников, отвечающих за внешние коммуникации.

**6** «Восточный» хотя и является крупным банком с широкой сетью отделений по всей России, но исторически наш бизнес был сосредоточен на Дальнем Востоке и в Восточной Сибири. Уже 25 лет банк оказывает в этих регионах свои услуги, и вполне естественно, что нашими клиентами стало уже не одно поколение хабаровчан

и приморцев. Безусловно, время играет в пользу бренда. Чем дольше работает банк на той или иной территории, тем солиднее его репутация в глазах клиентов, тем прочнее он ассоциируется с повседневной жизнью людей: получением заработной платы, проведением расчётно-кассовых операций для предприятий, оплатой услуг ЖКХ или обменом валюты. Поэтому любой местный банк, значительное время работающий в регионе, будет банком первого выбора у клиента. Другой вопрос, что крупные федеральные банки, в том числе дочерние структуры иностранных банков, имеют больше возможностей для рекламного продвижения на данной территории, предлагают инновационный сервис и пр. Но это является только стимулом для регионов — развивать свои конкурентные преимущества, которые они получили на старте работы. ■



**Елена ХАРИТОНОВА**  
Руководитель пресс-службы  
АКБ «РосЕвроБанк»

## ПОСЛЕДНЕЕ СЛОВО ОСТАЁТСЯ ЗА РУБЛЁМ

**1** Защита репутации — только одна из частных задач. Глобально в текущих условиях рынка, пересматривая PR-стратегию, многие банки изо всех сил пытаются доказать прежде всего свою надёжность.

**2** С усугублением экономического кризиса люди всё меньше и меньше доверяют банкам. Но если стоит задача открыть вклад, например, в массе своей всё равно будут активнее выбирать госбанки и банки с госучастием. Хотя можно допустить, что, если ставки по вкладам будут расти и в других банках, народ потянется и туда. В ситуации, когда последнее слово остаётся за рублём, о каком пиаре может идти речь... Мы понимаем, что, если человеку нечем платить по кредиту, обвинять он будет в этом банк, а не экономическую ситуацию в стране.

**3** Благотворительная деятельность в нашей стране — явление неоднозначное и непрозрачное. Отсюда возникают сложности её восприятия. Иногда это выглядит как поддержка, мягко говоря, «нужных» людей и «нужных» проектов. Всё зависит от направленности самой деятельности и её реальных результатов. РосЕвроБанк традиционно поддерживает спортсменов, чьи достижения в спорте неоспоримы. Мы разработали программу профессиональной стажировки для студентов Бауманки и регулярно организуем поездки с подарками в детские дома. Мы не стремимся освещать это громко и торжественно. Для банка это просто реальные дела, которые помогают конкретным людям увидеть этот мир более совершенным.

**4** Всё зависит от ситуации. На жёлтую прессу банк такого уровня, как наш, традиционно не реагирует.

Наш банк дорожит своей надёжной репутацией и стремится быть честным перед партнёрами и клиентами. И для нас это не просто слова. В банке давно налажена схема взаимодействия, предполагающая разумный компромисс между идеями руководства и мнением пресс-службы. Мы всегда работаем в режиме конструктивного диалога и выработываем разумные компромиссы, что особенно важно именно сейчас, в столь нелёгкий период и для банковской отрасли, и для всей российской экономики в целом, когда медийные процессы протекают нелинейно. Уменьшается роль федеральных СМИ, включая ТВ, возрастает роль Интернета, социальных сетей. Иногда даже незначительный повод, основанный на слухах, домыслах, частном субъективном мнении, вовремя подхваченный и растиражированный СМИ, может стать серьёзным фактором репутационных рисков. ■

# «РЕПУТАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ» ВЫХОДИТ НА ПЕРВЫЙ ПЛАН

**1** Для финансово-кредитных организаций нарабатанный «репутационный капитал» выходит по важности на первый план, поскольку в значительной мере определяет предпочтения клиентов и партнёров, обеспечивает прочность и эффективность деловых связей и, в конце концов, — финансовые показатели деятельности и рыночное благополучие банка. Репутация Русфинанс Банка — первостепенная задача нашей PR-службы. Управление репутацией — это непрерывный процесс, основанный на квалифицированной оценке репутационных активов и рисков и включающий комплекс мероприятий по формированию и защите репутации, минимизации рисков её потери. Один недовольный клиент может пожаловаться семерым знакомым, а с развитием Интернета и появлением социальных сетей ситуация стала ещё сложнее и одновременно — интереснее. Негативные комментарии о бренде могут появиться в социальных сетях вне зависимости от того, насколько оправданна такая критика. В 2016 году мы планируем активно развивать социальные сети и работать с нашими клиентами в онлайн-режиме для оперативного реагирования на запросы именно в социальных сетях, где на сегодняшний день люди проводят практически максимальное количество своего свободного времени и ожидают быстрого отклика на свои публикации. У нас есть много благодарных клиентов, поэтому помимо оперативного реагирования на запросы мы будем благодарить нашу аудиторию за хорошие отзывы о предоставленных нами услугах, предлагать различные интересные акции и конкурсы для всех подписчиков наших групп «ВКонтакте» и «Фейсбуке». Социальные сети — это новый уровень сближения с нашими клиентами и партнёрами.

**3** Корпоративная социальная ответственность является неотъемлемой частью бизнеса Русфинанс Банка.

Русфинанс Банк входит в группу Societe Generale, одну из крупнейших международных финансовых групп, и всегда с удовольствием участвует в глобальных благотворительных инициативах вместе с другими компаниями группы в России. Ежегодно банк принимает участие в проекте своего акционера «Время социальной ответственности» (Citizen Commitment Time), которая включает в себя глобальный проект — Благотворительный пробег сотрудников группы Societe Generale по сбору средств на программы ранней помощи детям



**Евгения СИМАКОВА**

Менеджер управления коммуникаций  
ООО «Русфинанс Банк»

с синдромом Дауна до 7 лет и программы развития дворового спорта среди детей из малообеспеченных семей.

Наши благотворительные проекты направлены не только на оказание материальной помощи тем, кто находится в трудной жизненной ситуации, но и на поддержку и развитие детско-юношеского спорта, помощь в улучшении качества жизни людей с ограниченными возможностями, а также сохранение окружающей среды, благоустройство городов и многое другое.

Банк на регулярной основе сотрудничает с такими благотворительными фондами, как DownsideUp (фонд помощи детям с синдромом Дауна), фонд «Самарская губерния» (фонд поддержки инициатив граждан и юридических лиц, направленных на решение социальных, культурных, образовательных и иных общественно значимых задач Самары), Благотворительный фонд Константина Хабенского (помощь детям с онкологическими и другими заболеваниями головного мозга), Благотворительный детский фонд «Мы вместе» (фонд поддержки воспитанников детских домов, интернатов,



реабилитационных центров, детей из многодетных и малообеспеченных семей в социальной адаптации «Мы вместе»), Самарский благотворительный детский фонд, Региональный благотворительный общественный фонд «Иллюстрированные книжки для маленьких слепых детей».

По итогам проведённых благотворительных мероприятий мы освещаем их в пресс-релизах, информируя средства

массовой информации о социальных инициативах банка. Информирование не преследует цели рекламирования благотворительной деятельности нашей компании, мы освещаем стандарты деятельности нашего бизнеса, неотъемлемой составляющей которого является сплочение команды для оказания помощи и поддержки тем, кто в этом нуждается. ■■



**Ирэн ШКАРОВСКАЯ**

Начальник управления стратегических коммуникаций Хоум Кредит Банка

## НЕ НАДО «КОРМИТЬ ТРОЛЛЯ»

**1** Я бы сказала, что главная задача пиара — это выстраивание репутации, формирование образа, восприятия, «личного бренда» компании на рынке. И да, эта большая задача решается при помощи всего арсенала коммуникационных инструментов: новости, статьи, комментарии, выступления, посты, пресс-релизы и другие информационные форматы.

**2** Доверие населения к банковской системе зависит от совокупности многих факторов. Как гипотетический «пиарщик финансовой системы» может помочь выстраивать её репутацию, особенно в ситуации турбулентной экономики? Только усилить коммуникацию! Терпеливо, последовательно, спокойно, своевременно, профессионально и доступно объяснять всё, что происходит на финансовом рынке, обращая особо пристальное внимание на события, которые имеют широкий общественный резонанс. Находить и коммуницировать позитивные тренды. Не замалчивать негативные события, потому что «у страха глаза велики», и людей больше всего пугает неопределённость. Формировать образ финансовой системы как открытой, понятной и эффективной сферы экономики, ставящей интересы населения в приоритет своей деятельности.

А также «пиарщик финансовой системы» должен последовательно объяснять важность аккуратного и вдумчивого финансового поведения на уровне каждой семьи.

А кто такой этот гипотетический «пиарщик финансовой системы»? Это все пиарщики, которые в ней работают. Поэтому для повышения доверия населения к банковской системе каждый пиарщик на своём месте должен делать всё вышеперечисленное.

**3** Думаю, рассказ о добрых делах должен быть к месту. И ещё в нём должна быть польза для читателей. Вместо того чтобы просто рассказывать о том, что у компании есть благотворительные программы, лучше пригласить читателей принять участие в бесплатном мероприятии. Вообще тема незаинтересованности СМИ освещать благотворительную деятельность обсуждается не первый год. СМИ в этой дискуссии обычно говорят: добавьте яркости в вашу благотворительную деятельность — не просто сажайте деревья, а устройте шоу, где селебрити будут создавать «лес славы», к примеру. Но для компании это связано с дополнительными затратами. Я думаю, что цель благотворительной деятельности — это всё-таки сделать добро, а не чтобы о тебе написали в газете. А креативно надо подходить к любой задаче. Когда благая цель и креативная подача совпадают, то появляются публикации.

**4** Это зависит от каждой конкретной ситуации — от темы и широты её освещения. Если о вас пишут явную ложь, то её надо опровергнуть. Если вас троллят не по делу и без конкретики, то не надо «кормить тролля».

Постоянное взаимодействие с руководством компании критически важно для эффективной работы PR-службы! Если между PR-директором и руководством компании нет доверия, то никакого построения репутации компании силами пиара не получится. И частью этого доверия является необходимость для пиарщика принимать решения самостоятельно. Согласовывать с руководителем каждое слово невозможно, иначе у руководителя не останется времени ни на что другое. И, как говорится в известной цитате Стива Джобса, нет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать, что им делать. Но при этом пиарщик должен работать в тесной связке с руководством организации, осуществлять свою деятельность в соответствии со стратегией компании, не только знать новости и понимать контекст, но и чувствовать «ДНК бренда», работать так, чтобы у компании был свой собственный, уникальный голос на рынке. ■■

## КТО ЗАКАЗЧИК ЧЁРНОГО ПИАРА?

**1** Репутация банка складывается из множества факторов. Это действия и поведение руководства, обслуживание в банке, удобство новых и действующих продуктов. Разделять на основные и прикладные задачи для службы по связям с общественностью трудно. Особенно когда в штате не столь достаточное количество сотрудников, которым можно дать свои направления в деятельности. В любом случае конечная задача PR-службы — это содействие росту финансовых показателей банковских подразделений. Работать на принцип «чтобы нас все знали» — неправильно и нецелесообразно.

**2** Действительно, регулятор каждую неделю отзывает лицензии у банков, с июня 2013-го пытаюсь очистить банковский рынок от «плохих» банков. Идёт уже третий год, а таких банков меньше не становится. Но если в 2014-м среди клиентов были тревожные настроения и они прислушивались к каждому «шороху», то спустя два года люди увидели, что проблемы не в самих банках. И уже привыкли к тому, что лицензии отбирают. Недоверия к банковской системе, и особенно региональной, не существует, в основном недоверие касается федеральных банков, которые своим поведением демонстрируют отношение к простым жителям страны. Если люди хотят, они открывают вклад и знают, что они застрахованы, так же и с кредитами. Если их дают, значит, одобрение явилось следствием внимательного изучения. Региональные банки более тщательно и гибко работают с бизнесом, и поэтому вероятность просрочек и негативных сценариев здесь много меньше.

**3** Мы обязательно рассказываем о своей благотворительной деятельности. И это не хвастовство или бахвальство. Просто мы показываем своим примером жителям и бизнесу, что благотворительностью можно и нужно заниматься. И при этом делать это также и выгодным, ведь Закон о благотворительности в Самарской области, принятый ещё в 1999 году, позволяет вернуть часть потраченных на благотворительность средств за счёт снижения налогов на прибыль.

**4** Чёрный пиар существует. Но здесь надо понимать точно: кто заказчик и какие цели. Также немаловажным является его качество. Я ещё не встречался



**Михаил АРСЕНТЬЕВ**

Начальник центра коммуникаций Эл банка

с качественным, высокопрофессиональным чёрным пиаром. Всё дело в привлечении к такому пиару действительно опытных специалистов, способных описать финансовые хитросплетения доступно для простого обывателя. В основном чёрный пиар сейчас пишется для привлечения внимания пресс-службы банка к изданию и решения «полюбовно» вопросов. Но если пресс-служба сильна, то здесь даже не нужно ездить в редакцию... Вот чёрный пиар для рейдерских атак — это уже сложнее, и здесь действиями только пресс-службы не обойдёшься. Здесь необходимы резкие и жёсткие действия всех служб и ресурсов.

**5** Наиболее правильно для работы пресс-службы — прямое подчинение и постоянная связь с первым лицом банка. Самое неправильное и неверное решение —

дополнительные цепочки и звенья, чтобы «достучаться» до первого лица, постоянные оглядки на чье бы то ни было мнение, а также общение с первым руководителем при помощи служебных писем и прочего бюрократического шлагбаума. И даже мнение первого руководителя не должно быть всегда инструкцией к действию. Руководитель, который отвечает за пиар, должен быть в меру самостоятелен, опытен и смел. Иначе он будет пытаться всем угодить, а это никогда до добра не доводило. Особенно в отношении с клиентами и потребителями.

**6** Не всегда переход в крупный федеральный банк — это добровольное желание клиента. Сегодня нет в полной мере цивилизованного банковского рынка.

Крупные банки заявляют, что банков слишком много и нужно уменьшать их количество. Но это не так. Банков недостаточно, и, соответственно, наличие конкуренции слабое — клиентам предлагается не так уж и много приемлемых и удобных банковских продуктов. Есть регионы, где уже не осталось местных региональных банков, а существует только, например, один крупный федеральный, которому безразлична судьба региона.

Природа феномена привязанности к малым региональным банкам очень проста. Эти банки здесь живут, работают, знают проблемы местного бизнеса и живут его проблемами. В конце концов, занимаются не показной глобальной благотворительностью, а именно той, что требуется местному сообществу, и это решает проблемы региона. **5**



**Елена ГУЛЬКО**  
Начальник управления  
рекламы и связей  
с общественностью  
ПАО «АК БАРС» БАНК

## ОТКРЫТОСТЬ, «ПРОЗРАЧНОСТЬ» И СКОРОСТЬ

**1** В последнее время мы наблюдаем слияние технологий пиара и маркетинга. Данные направления уже не функционируют отдельно друг от друга. Бизнес учится считать потраченные на пиар деньги и хочет видеть быстрый результат в виде дохода. В то же время в связи с турбулентностью на рынке и сложившейся экономической ситуацией защита репутации действительно является задачей номер один.

**2** «АК БАРС» БАНК на рынке банковских услуг уже более 20 лет, это крупнейший банк Татарстана с филиальной сетью по всей России. Поэтому отзыв банковских лицензий в принципе не сказался на доверии клиентов к нашему банку. Другой вопрос — ухудшение финансовых показателей в связи с экономической ситуацией. Это потребовало от нас перестроить свою работу: максимальная открытость, «прозрачность» и, главное, скорость в коммуникациях с аудиторией. Необходимо быстро реагировать на негатив и использовать все яркие события для продвижения банка. Также нельзя забывать о том, что в эпоху стремительного развития Интернета и социальных сетей сотрудники и клиенты превратились из потребителей новостей в ньюсмейкеров. И от того, насколько эффективно работает PR-служба, зависит, станут ли они так называемыми «адвокатами бренда».

**3** Освещение благотворительных акций в СМИ вносит свой вклад в развитие направления корпоративной социальной ответственности. Тем самым компании показывают пример друг другу, и лучшие практики могут использоваться коллегами. Не обязательно широко рассказывать обо всей благотворительной деятельности организации — нестандартная благотворительная акция может заинтересовать СМИ, и журналисты осветят акцию по собственной инициативе.

**5** В кризисное время от PR-службы требуют не просто исполнения задач. Она должна выступать в роли консультанта, который помогает выбирать правильный вектор движения компании в медийном пространстве. Нельзя забывать, что пиар — это процесс, а у каждого эффективного процесса есть свои цели и KPI, которые должны быть согласованы с руководством. **5**

С анкетой работали Людмила КОВАЛЕНКО, Марина ТАЛЬСКАЯ