Мы живем в парадигме «PR для бизнеса, а не бизнес ради PR»

О том, как банк для пенсионеров стал универсальным банком в топ-10, как выстроена система KPI в подразделении PR, о критериях оценки собственной работы, инструментах ИИ, которые сейчас используются, о провалах и достижениях главному редактору «Банковского обозрения» рассказал Антон Запольский, директор департамента по связям с общественностью Совкомбанка



Текст
ЯНА ШИШКИНА,
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР **«Б.О»**



Яна Шишкина: Совкомбанк стал первым банком в твоей карьере пиарщика. С чем новым тебе пришлось столкнуться, что было сложно?

Антон Запольский: До этого у меня уже был опыт работы в рейтинговом агентстве и НПФ, поэтому в целом свою сферу ответственности и компетенции хорошо понимал. Но на практике в первый же год я в полной мере ощутил, насколько более чувствительны банки к репутационным рискам и насколько здесь жесткая и даже жестокая иногда конкуренция. Цена ошибки, цена невнимательности на нашем рынке может стоить сотен миллионов рублей потерь или недополученного дохода. Поэтому у нас в подразделении действует жесткое правило: «Ошибаться можно — нельзя повторять ошибки». Оценивая различные инциденты и ошибки, могу сказать, что в 99% случаев любой факап — это либо отсутствие бизнес-процесса, либо неотлаженный бизнес-процесс. Человеческий фактор и стечение обстоятельств бывают, но в процентном отношении они ничтожно малы.

Яна Шишкина: Когда ты пришел в банк, у тебя была команда или ты сам команду формировал?


Фото: Дарья Ратушина/«Б.О»

Антон Запольский: Так сложилось, что я пришел на чистое поле: до этого в банке работало агентство в качестве внешней пресс-службы. Фактически целых полгода я был всем вместе одновременно — и руководителем подразделения, и пресс-секретарем, и исполнителем, и заказчиком. Первое время было очень тяжелым — море оперативной работы, подготовка внутренней документации, регламентов, политик, стратегии. Был серьезный вызов.

Яна Шишкина: Вы с агентствами работаете или все внутри делаете?

Антон Запольский: Основную экспертизу и функционал в PR стараемся растить и углублять in-house. Модель работы с внешними агентствами у нас простая: мы приглашаем агентство в качестве подрядчика, когда у нас есть потребность в работе с большим количеством контрагентов — теми же блогерами, Telegram. Нам удобно работать с агентством в режиме одного окна. Кроме того, мы используем агентство в случаях, когда у нас нет или недостаточно экспертизы, когда агентство обладает какими-то уникальными компетенциями, которых нет ни у кого на рынке (и у нас их тоже нет), и мы их фактически у агентства покупаем или берем в аренду.

Яна Шишкина: Расскажи про задачи, которые стоят перед подразделением: из кого состоит команда, кто чем занимается и как взаимодействуют друг с другом PR, маркетинг, HR и продажи?

Антон Запольский: Наши задачи предельно просты и понятны: во-первых, мы занимаемся трансляцией официальной позиции банка по разным вопросам в медиаполе, а также контролируем весь исходящий из банка поток информации в паблик для исключения компрометации данных и утечек конфиденциальной информации. Во-вторых, и это, наверное, самая главная наша задача: мы строим в публичном поле долгосрочные партнерские отношения со всеми основными группами стейкхолдеров банка, от которых во многом зависит восприятие бренда и репутация банка в целом. Это СМИ, блогеры, отраслевые и общественные объединения финансового рынка, аналитики, эксперты, коллеги по рынку и пр.

Команда у меня строится по модульному принципу: в банке четыре основных бизнес-линии, у которых есть потребность во внешних коммуникациях: это розничный бизнес, корпоративный бизнес, корпоративно-инвестиционный бизнес и выделенные отдельным направлением благотворительность и корпоративная социальная ответственность. Каждый блок курирует отдельный руководитель направления. Моя команда сформирована из «универсальных солдат», профессионалов в коммуникациях, владеющих всеми основными инструментами PR, за ними закреплены эти перечисленные выше четыре направления. Такая модульная структура позволяет без ущерба для качества коммуникаций перераспределять ресурсы команды между различными бизнес-линиями в зависимости от текущих приоритетов. Например, во время IPO мы на несколько месяцев превратились в один большой модуль инвестиционного PR.

Отношения со смежными департаментами у нас партнерские, мы часто выступаем для них внутренними подрядчиками в различных проектах, но нередко и коллеги помогают нам с нашими задачами. Например, в ходе прошедшего IPO без поддержки нашего маркетинга я не уверен, что мы бы показали такие результаты по охвату аудитории только за счет PR-активности.

Яна Шишкина: А внутренним пиаром вы занимаетесь?

Антон Запольский: Нет, это практически полностью сфера компетенции департамента корпоративных ценностей. У нас четкий водораздел по функционалу, где каждый знает свою сферу компетенции и ответственности. Иногда мы вынужденно переходим «на чужую территорию», но тогда заранее договариваемся в конкретном проекте о наших задачах и сферах ответственности и поэтому избегаем любых конфликтов.

Яна Шишкина: Кому подчиняется твое подразделение?

Антон Запольский: Напрямую председателю правления.

Яна Шишкина: Как ты работаешь с регионами? У тебя в регионах тоже есть какие-то люди, которые занимаются пиаром, или вы все контролируете у себя?

Антон Запольский: Региональная повестка была у нас всегда, но так исторически сложилось, что мы работаем с регионами из Москвы. У нас есть один сотрудник в регионе, но он тоже работает с федеральной повесткой. Однако у нас есть подрядчик для организации региональных PR кампаний.



Фото: Дарья Ратушина/«Б.О»

Яна Шишкина: Вы еще работаете с сотрудниками «на удаленке»? Как вам удается сохранять качество коммуникаций?

Антон Запольский: Сегодня мы вернулись к полноценному офисному графику 5/2, но каждый сотрудник при желании имеет право взять day off. Я еще ни разу им в этом не отказывал, потому что никто не злоупотребляет такой возможностью и существенно на процессе это не сказывается. Со времен пандемии у каждого сотрудника есть свой ноутбук со всеми нужными приложениями и программами для полноценной удаленной работы. Но считаю, что для поддержания командного духа и контакта с коллективом присутствие в офисе очень важно.

Яна Шишкина: Ваш совместный со «Сколково» проект «Технологии добра» победил на FINAWARD`24, еще я видела его в «Серебряном Меркурии». Расскажи, как работали с ним и какие еще проекты в таком формате планируются?

Антон Запольский: Этот проект — одно из ключевых направлений нашей корпоративной социальной ответственности. Со стороны PR мы выполняем важную функцию по привлечению внимания бизнеса и медиа-сообщества к проблеме инфраструктурной поддержки некоммерческих и благотворительных организаций, которой до нас мало кто занимался системно.

Проект позволяет НКО и благотворителям на системной основе получать бесплатно или на льготных условиях широкий спектр услуг для организации своей операционной деятельности: РКО, CRM, СУБД, конструкторы сайтов, антивирусы, бухгалтерские программы, медиамониторинг и многое другое. Кроме услуг Совкомбанка свои услуги для НКО предоставляют такие партнеры проекта, как Мегафон, VK, Kaspersky, 1С и др. Мы в результате масштабного исследования увидели, что на рынке сейчас нет направления по работе с НКО — ни у интеграторов, ни у вендоров; тем более нет никаких коробочных продуктов. НКО вынуждены помимо своей основной деятельности обустраивать организационную работу буквально «на коленке». Наш проект позволяет фондам существенно разгрузить операционную нагрузку и снизить операционные расходы, высвобождая временные и денежные ресурсы для основной деятельности. На конец июня к платформе «Технологии добра» уже подключено 300 некоммерческих организаций, в процессе подключения — еще около 50. В пайплайне у нас есть амбициозная задача объединения всех благотворительных проектов и инициатив банка на единой организационной и коммуникационной платформе.

Яна Шишкина: Когда-то Совкомбанк позиционировался как банк для пенсионеров, сейчас он входит в топ универсальных банков. Какие дальше шаги в пиаре планируете предпринимать для усиления бренда?

Антон Запольский: Здесь надо сделать важное уточнение: PR не занимается усилением бренда сам по себе в отрыве от бизнеса. Отношение к бренду формируется прежде всего ежедневной работой всего коллектива банка с клиентами и партнерами, мы же со своей стороны можем и должны информировать нашу аудиторию о результатах этой

На что ты потратишь свободные четыре часа времени?

Все мои свободные от сна часы давно расписаны и распределены между работой, семьей и несколькими увлечениями. Максимум, иногда выдается выкроить полчаса-час, чтобы просто посидеть на лавочке в парке и посмотреть на небо, на играющих детей.

5 каналов, которые ты читаешь

1. «Банкста»
2. Baza
3. Frank Media
4. «Такое Вино»
5. «Хуже Федосеева»

работы и увеличивать охват, привлекать внимание к результатам и сделкам. Но, повторю, впечатление о бренде и силу бренда каждый день формирует бизнес. Поэтому банк продолжит выпускать классные и востребованные клиентами продукты, оказывать лучший сервис, а мы будем об этом рассказывать нашей аудитории. В этом заключена простая истина о том, как формируется сила бренда. Не стоит переоценивать силу и влияние PR: «Если нет реальных дел — не спасет PR-отдел».

Яна Шишкина: Как оценить эффективность PR? Как измерить репутацию?

Антон Запольский: Репутация — это то, что говорят о тебе за твоей спиной. Это касается и людей, и компаний. Как это измерить? Уметь слушать и слышать своего клиента или партнера. Для этого есть такой замечательный качественный инструмент измерения, как репутационный аудит. Два года назад мы решили проводить его ежегодно с сохранением базовых показателей и метрик, чтобы видеть изменения в восприятии репутации бренда в динамике. И это для нас на сегодняшний день — ключевой измеримый качественный KPI.

Кроме качественных показателей в моем понимании есть еще процессные, по которым мы ежедневно смотрим на скорость и интенсивность нашей коммуникации. Это и медиаиндекс, и Tone Of Voice, и доля прямой речи, и цитируемость, и пр. Если выражаться аллегорически, процессные показатели говорят о том, как быстро и уверенно плывет твой корабль, а качественные — о том, в верном направлении или нет; если ты плывешь в неправильном направлении, то высокая скорость становится не благом, а проклятием.

Яна Шишкина: Что является для тебя критерием оценки собственной работы в PR?

Антон Запольский: Однажды один из ключевых акционеров банка четко сформулировал важный критерий: «Если у нас, у руководства, мысли и время заняты тем, что у нас там творится с пиаром, а не с развитием бизнеса, значит, ты делаешь свою работу плохо. А если о пиаре у нас голова не болит, это значит, что ты хорошо справляешься». Если экстраполировать эту мысль на мою ежедневную работу, то моя базовая задача заключается в том,, чтобы клиенты, приходя к моим коллегам из бизнеса на переговоры, сразу переходили к делу, а не спрашивали: «Что у вас там происходит?». Но в идеале, конечно, хотелось бы, чтобы они начинали беседу с пересказа наших позитивных новостей и рекордов.

Три последних прочитанных книги



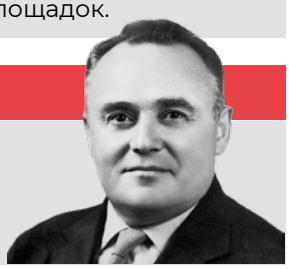
1. **«Американские боги»,** Нил Гейман
2. **«Менялы»,** Артур Хейли
3. **«Академия»,** Айзек Азимов

Любимые места в Москве

1. Район Пресни от Кудринской площади до Сити.
2. «Музеон»/Парк Горького
3. Сейчас места прогулок выбираем исходя из наличия детских комнат и площадок.

Город, эпоха, человек

Санкт-Петербург, 80-е годы, Сергей Королёв (советский ученый, конструктор ракетно-космических систем)



Яна Шишкина: Какая PR-область тебе наиболее интересна?

Антон Запольский: Мое кредо — защита репутации банка и построение долгосрочных отношений с ключевыми стейкхолдерами. Я считаю это квинтэссенцией классического PR. Вирусный PR и тем более так называемый взрывной пиар считаю очень переоцененными инструментами, а иногда и вовсе вредным для бизнеса. Там, где «обложка» доминирует над наполнением, всегда либо плохой продукт, либо сам продукт не в приоритете. А мы живем в парадигме «PR для бизнеса, а не бизнес ради PR». Взрывной пиар я могу сравнить с салютом 9 мая: 20 минут полгорода смотрит в небо и кричит «Вау!», а потом все расходятся и забывают об этом.

Яна Шишкина: Как с 2022 года в банке перестроился PR-блок в связи с санкциями? Что изменилось для твоей команды?

Антон Запольский: Сначала был шок. Считаю, нам повезло, что мы попали в первую волну, потому что мы не мучились напрасными надеждами, будто сможем избежать санкций, если будем «сидеть тихо и не отсвечивать». Сразу попали под каток и тут же начали приспосабливаться, и сегодня мы уже полностью адаптировались. В спокойном режиме работаем. Могу сказать, что ключевое изменение — даже не в стратегии, а в фокусе внимания и фокусе наших усилий; это смещение его с дистрибуции контента и месседжей на защиту информации. То есть если ты делаешь хорошее и эффективное промоутирование, продвижение, то это, конечно, хорошо, но все же главное сейчас — это защита информационного периметра компании. Гораздо важнее предотвратить инцидент и задушить в зародыше кризисную ситуацию, чем что-то раскрутить или распиарить.

Вообще, я не горжусь своими антикризисными мерами и не считаю, что хорошая отработка антикризиса — это визитная карточка пиарщика. Это — как гордиться тем, что быстро починил прорванную канализацию. Ты, конечно, молодец, но вокруг-то все, простите, в г… . Хороший пиарщик должен уметь предвидеть кризис, уметь экстраполировать на неполных данных и работать на предотвращение и недопущение кризиса. Дедушка Ленин прекрасно сказал, что революция не случается без развития предреволюционной ситуации, так и кризис никогда не возникает



на пустом месте, ему всегда предшествуют предкризисные явления, и их хороший пиарщик должен уметь отслеживать, выявлять и отрабатывать. Поэтому вся наша аналитическая работа строится на скрупулезном анализе медиаполя, систематизации и анализе кризисных ситуаций и инцидентов в целях их недопущения в будущем.

Яна Шишкина: Какая стратегия на продвижение тебе как руководителю ближе: продвигать компанию или ее топов?

Антон Запольский: Личный бренд руководителей, безусловно, важен как для клиентов, так и для команды, но это не самоцель. У нашей целевой аудитории не должно складываться впечатление, что весь банк держится на одном человеке или на нескольких менеджерах. Совкомбанк — это прежде всего история успеха команды и командной работы. Мы все здесь «brothers in arms». Если ты начинаешь усиленно пиарить себя любимого в ущерб команде и банку, то долго не проработаешь — это не совпадает с нашей совкомбанковской ДНК. За мои семь лет работы в банке я пару таких персонажей видел, и команда их отторгла как инородное тело, пару месяцев они «покопошились» — и «Adios amigos».

Яна Шишкина: Как складываются новые коммуникации? Каково основное ядро вашей аудитории?

Антон Запольский: Как ты упомянула выше, мы уже не розничный монолайнер с фокусом на старшем поколении. Сегодня мы работаем с физлицами и самозаняты-



Любимые фильмы/сериалы о PR

1. «Плутовство», или «Хвост виляет собакой»
2. «Здесь курят»
3. «Мартовские иды»
4. «Карточный домик»
5. «Скандал»
6. «Безумцы»



Три любимых фильма со смыслом

1. «Интерстéллар»
2. «Бегущий по лезвию»
3. «Игра на понижение»

Наверное, многие в отрасли знают тебя еще и как эксперта по винам. Если я не путаю, ты особенно ценишь сицилийские. Назови три любимых марки.

В виноделии нет такого понятия, как марка, если только речь не идет об элитном сегменте, где есть знаковые бренды типа Lafite, Petrus, Sassicaia и прочие. Есть понятия «терруар», «сорт», «стиль». Предпочтения распределяются с учетом того, из какого сорта винограда произведено вино, где растет лоза и в каком стиле винодел делает вино. Ты верно отметила, я люблю вина Сицилии, особенно с вулканических почв. Это особый винодельческий регион Etna DOC — оттуда любое вино для меня интересно. Кроме того, я очень люблю Испанию и яркую, мощную ароматику местных, автохтонных сортов: тинто фино, гарнача, монастрель, менсия, альбариньо, вердехо.

Топ-3 российских вина

1. **Красностоп Золотовский,** винодельня «Ведерниковъ»
2. **Рислинг семейный резерв,** имение Сикоры
3. **Genesis,** винодельческое хозяйство Раевское

ми, с крупнейшими корпорациями, институтами развития, мы работаем как с сегментами, имеющими средний и ниже среднего доходы, с unbanked-сегментом в рознице, так и с UHNWI [Ultra High-Net-Worth Individuals, лицо со сверхкрупным личным капиталом. — *Ред.*] в Private Banking. Поэтому, безусловно, адаптация и таргетирование контента — наша ежедневная задача, причем весьма нетривиальная.

Яна Шишкина: Какие-то инструменты ИИ вы внедряете у себя?

Антон Запольский: Нейросети в бизнесе — это уже объективная реальность, в нашей непосредственной работе это в основном генерация дизайна и иллюстраций. Например, в этом году во внутреннем тендере дизайнов нашего стенда на ПМЭФ победила команда, которая использовала рендеры из ChatGPT4. Они просто вбили в окно запроса ключевые слова и тезисы из нашего ТЗ, получили мгновенно около 50 эскизов, из которых смогли создать три основных варианта для конкурса. Они и понравились команде больше всего. Дизайн — это, конечно, дело вкуса и эстетического восприятия, но возможность генерировать бесконечное количество эскизов — главная уникальная возможность нейросетей, где человек в скорости проигрывает начисто. Поэтому генерация иллюстративного материала для наших Owned Media стремительно переходит к нейросетям. В этом я вижу в ближайшие годы основной фокус, в текстах тоже ИИ используется, но пока в меньшей степени.

Яна Шишкина: Назови самое большое достижение и провал в PR-работе, не обязательно в этой компании.

Антон Запольский: Помнить провалы — всегда интереснее и познавательнее, чем гордиться победами. Могу поделиться парочкой. Например, однажды, когда я на одном из предыдущих мест работы искал источник утечки, я не сдержался, позвонил одному из журналистов топ-издания и спросил, не является ли мой подозреваемый ее источником. Это был феерический провал! Она мне его до сих



Фото: Дарья Ратушина/«Б.О»



Фото: Дарья Ратушина/«Б.О»



Фото: Дарья Ратушина/«Б.О»



Фото: Дарья Ратушина/«Б.О»

пор в шутку (а может, и нет) припоминает. Еще были моменты, когда обещаешь журналисту эксклюзив по горячему и ценному инфоповоду, но там, где не имеешь полного контроля, а какой-то контрагент берет и «релизит» новость или «сливает» ее раньше времени в другое СМИ. По факту твоей личной вины нет, но для журналиста виноват ты, ведь обещал ты, а не кто-то другой.

Из удачных историй могу отметить коммуникационное сопровождение нашего IPO. Для финансового рынка по ряду параметров оно стало бенчмарком нового времени. Еще отлично «выстрелила» новость про наш коворкинг в Сочи и четырехдневную рабочую неделю. Это дало мощный импульс развитию нашего HR-бренда.

Яна Шишкина: Какие тренды в пиаре достойны твоего внимания сегодня?

Антон Запольский: Во-первых, хочу отметить важность создания системы интегрированных коммуникаций. Цифровизация сферы общения и драматическое снижение веса печатных СМИ позволяет переносить в классический PR инструменты и метрики цифрового маркетинга, и это нужно обязательно делать, это будущее уже наступило. Во-вторых, безусловно, нужно следить за развитием нейросетей и их использованием в коммуникациях. В-третьих, для меня основной челендж в работе со смыслами — это межпоколенческая динамика культурных кодов. Если раньше поколением считались родившиеся в промежутке 10 лет, то сегодня это пять лет и менее. У молодежи с пятилетней разницей в возрасте уже меняются лидеры мнений и референсы для определения «свой/чужой». Нам нужно учиться видеть эти различия и использовать их при подготовке таргетированного контента.

Если бы ты не стал пиарщиком, то кем бы стал?

Мне на роду написано было стать преподавателем, вся семья из преподавательской среды.

Яна Шишкина: Какими основными качествами должен обладать пиарщик и каким видится будущее развитие профессии?

Антон Запольский: Будущее у нашей профессии так же, как и у профессии психолога, обеспечено самим существованием человека и человеческого общества. Пока живые люди управляют, работают в компаниях и делают продукты и сервисы для живых людей, нужны будут коммуникаторы, способные на эмпатию, сопереживание. А в сфере межличностного общения это главное. Поэтому за будущее профессии пиарщика и коммуникатора я спокоен. Но, безусловно, будет продолжаться жесткая дифференциация на задачи, которые будет решать ИИ, и сферу человеческих отношений, где важны эмпатия и интуиция.

Основные умения пиарщика — это умение молчать, умение говорить, не выбалтывая лишнее, умение слушать и слышать собеседника, правильно понимать его ценности, его мотивацию и ограничения, умение оценивать и анализировать события системно во всей полноте, т.е. «видеть лес за деревьями». В целом, я согласен со своими коллегами по цеху в том, что пиарщик — это менеджер по связям с реальностью. Б.О