Артем Фатхуллин о новой модели коммуникаций Сбера

МЫ СТАНОВИМСЯ ПРОДЮСЕРАМИ СМЫСЛОВ



Фото: Александр Кулага / «Б.О»

Как меняются корпоративные коммуникации в эпоху искусственного интеллекта и почему привычное разделение на PR, маркетинг и SMM постепенно теряет смысл? О трансформации коммуникационного блока Сбера, новой роли PR, работе с нарративами, репутацией и HR-брендом,внедрении ИИ и принципах человекоцентричных коммуникаций в интервью главному редактору «Б.О» Яне Шишкиной рассказал Артем Фатхуллин, управляющий директор — начальник управления коммуникаций и репутации Сбера

> ***Мы уже становимся своего рода универсальными «швейцарскими ножами» – продюсерами и дистрибьюторами смыслов***

НОВАЯ МОДЕЛЬ КОММУНИКАЦИЙ

Яна Шишкина: В последнее время в контуре Сбера произошла реорганизация коммуникационного блока. Что стало ее главной предпосылкой: изменение медиаландшафта или более глубокая трансформация самой модели коммуникаций?

Артем Фатхуллин: Главной предпосылкой стала не косметическая реорганизация пресс-службы, а пересборка всей системы коммуникаций. Если посмотреть из окна на город, мы увидим миллионы людей — наших клиентов, сотрудников, тех, кто сейчас едет в такси, заходит в магазин или аптеку. Им неважно, как внутри компании называются и как устроены разные подразделения: для человека Сбер — это один бренд. Поэтому наша задача — синхронизировать разные направления коммуникаций и снизить транзакционные издержки между командами. PR и маркетинг часто существуют параллельно, хотя должны работать, как единая команда. Мы перешли к матричной модели: лидеры коммуникаций работают в тесной связке с директорами по маркетингу. У команд теперь общие цели, планирование и регулярные синхронизации — PR, SMM, маркетинг и HR-бренд должны действовать в единой логике.

Думаю, со временем изменятся и соответствующие профессии. Жесткое разделение на пиарщиков, маркетологов и SMM-специалистов будет постепенно размываться. Мы уже становимся своего рода универсальными «швейцарскими ножами» — продюсерами и дистрибьюторами смыслов.

Яна Шишкина: Как в новой модели изменяется роль PR-специалиста и кто в такой объединенной структуре отвечает за конечный результат?

Артем Фатхуллин: За конечный результат отвечает вся команда коммуникаций. При этом зоны ответственности сохраняются: за репутационную

составляющую отвечают PR и коммуникации, за эффективность бренда — маркетинг, но работа в любом случае строится совместно. Хороший пример — SMM. С одной стороны, это управление репутацией и одна из точек контакта с клиентом, с другой — инструмент, эффективность которого можно оценивать с точки зрения бизнеса. В социальных сетях мы считаем отдачу на вложенный рубль, практически все уже связано с эконометрикой. Сейчас мы учимся так же оценивать бизнес-эффект от PR, в том числе в денежном выражении. Пока это возможно не во всех направлениях, но мы постепенно к этому движемся.

> “ *Сейчас мы учимся оценивать бизнес-эффект PR, в том числе в денежном выражении*

Яна Шишкина: Как в новой модели взаимодействуют внешние и внутренние коммуникации, маркетинг и HR-бренд? Удалось ли уже убрать границы между отдельными функциями?



Фото: Александр Купага/«Б.О»

Артем Фатхуллин: Мы постепенно убираем эти границы, хотя пока находимся в начале пути. Сегодня команда коммуникаций устроена следующим образом: я отвечаю за управление коммуникациями и репутацией, а внутри команды есть три ключевых направления. **Анна Шварц** отвечает за корпоративные коммуникации — продвижение Сбера как компании в целом, **Дмитрий Безруков —** за технологические коммуникации, **Дмитрий Михайлов —** за бизнес-коммуникации с фокусом на B2C.

Моя роль здесь — соединять разные команды и направления, синхронизировать их интересы, приоритеты и задачи, помогать находить общие решения. В такой большой системе недостаточно просто выстроить структуру и распределить зоны ответственности. Важно, чтобы команды понимали общий контекст и двигались к единым целям.

Яна Шишкина: В банкинге много говорят об омниканальности. Насколько этот принцип применим к коммуникациям? Как сохранить единый голос бренда, когда площадок и форматов становится все больше?

Артем Фатхуллин: Мы смотрим на омниканальность шире — на уровне всей команды маркетинга и коммуникаций. Каналы постоянно меняются: одни исчезают, другие появляются, и мы готовы экспериментировать с новыми форматами, если они органичны для бренда и имеют свою аудиторию.

Сегодня это особенно сложно: привычные инструменты не всегда работают так, как раньше, а новые еще только формируются. Социальные сети и нейросети создают собственные информационные пузыри, и конкурировать за внимание клиентов становится все сложнее. Поэтому мы экспериментируем: где-то снимаем кино, где-то, наоборот, выводим коммуникацию из цифровой среды в офлайн. Но базовый принцип для нас остается неизменным: коммуникация должна работать по модели win-win — приносить пользу и человеку, и компании.

HR-БРЕНД: ОТ РАБОТОДАТЕЛЯ К БРЕНДУ СОТРУДНИКА

Яна Шишкина: Вы ведете авторский канал «Артем, в чем сила HR-бренда?», где разбираете кейсы в сфере HR-бренда, коммуникаций и лидерства. Насколько эта работа пересекается с вашей практикой в Сбере? Что из канала переходит в работу команды — и наоборот?

Артем Фатхуллин: Канал вырос из моих заметок. Я постоянно сохранял интересные кейсы, сначала хотел делиться ими с командой, а потом решил открыть эту подборку для более широкой аудитории. Сейчас разбираю российские и международные примеры — в HR, коммуникациях, лидерстве, работе с людьми. И совершенно не стесняюсь отмечать сильные решения других компаний.

Для меня это прежде всего способ развивать наблюдательность: анализировать чужие идеи, понимать, почему одни решения работают, а другие — нет, и примерять какие-то подходы к собственным задачам. В обратную сторону это тоже работает: кейсы Сбера становятся материалом для канала — разумеется, если речь не идет о закрытой информации. Скорее это профессиональное хобби и способ систематизировать накопленный опыт и наблюдения.

Яна Шишкина: Сбер — огромная машина. HR-бренд такого гиганта часто воспринимается как что-то официозное. Как вам удается «очеловечивать» коммуникации с соискателями и сотрудниками, используя современные digital-инструменты?

Артем Фатхуллин: Для нас в центре коммуникации всегда находится человек. Поэтому мы стараемся говорить не только о продуктах, технологиях или корпоративных процессах, но прежде о том, что людям действительно близко и важно.

Еще один способ сделать коммуникацию живой — самоирония. Например, ко Дню пиарщика мы запустили на медиафасаде бегущую строку и рассказали, сколько человек потребовалось, чтобы согласовать эту надпись. Для большой компании это возможность немного посмеяться над собой, отказаться от излишней официальности и в конечном счете быть ближе к людям, с которыми мы взаимодействуем каждый день.

Яна Шишкина: Сегодня сотрудники сами становятся важными амбассадорами бренда. Как вы работаете с этим направлением? Есть ли программы, которые помогают сотрудникам развивать личные блоги и рассказывать о своей работе?

Артем Фатхуллин: Мы одними из первых запустили Школу амбассадоров, а затем Академию амбассадоров. Сегодня обучение прошли уже более 100 тысяч сотрудников. Мы начали эту работу в 2019 году, когда занимались развитием HR-бренда.

Когда человек приходит работать в большую компанию, он принимает определенные правила: подписывает документы о неразглашении, получает доступ к внутренней информации, понимает, какие данные и процессы нельзя выносить за пределы компании. При этом сотрудник все равно остается человеком со своими социальными сетями, профессиональным кругом и собственной аудиторией — и может быть одним из самых убедительных представителей бренда.

Если представить коммуникационный блок Сбера как стартап, на что бы вы сделали главную ставку в ближайшем будущем?





Главный вызов для нас — успевать за скоростью изменений. Количество и сложность задач растут, меняется медиапотребление, появляются новые технологии и новые точки контакта с аудиторией. Поэтому я бы сделал ставку на способность постоянно пересобирать саму систему коммуникаций: соединять технологии и человеческую экспертизу, digital и офлайн, собственные площадки и профессиональные сообщества. Не пытаться угадать один главный канал будущего, а строить систему, которая умеет быстро адаптироваться к изменениям.

ТОП ХУДОЖНИКОВ

- **Альбина Валеева**
- **Архип Куинджи**
- **Эдуард Мане**
- **Оля Кройтор** и **Миша Никатин –** из последних открытий в современном искусстве

ТРИ ПОСЛЕДНИЕ КНИГИ, КОТОРЫЕ ПРОЧИТАЛИ ИЛИ ПРОСЛУШАЛИ

- **«Джулия. 1984»** Сандры Ньюман
- **«Йеллоуфейс»** (Yellowface) Ребекки Кванг
- **«Зверский детектив»** Анны Старобинец

ЛУЧШИЙ СОВЕТ ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ ИЛИ НАСТАВНИКА

Лишь эксперименты позволяют нам определить границы дозволенного.

РЕСУРС ОТ ВЫГОРАНИЯ

Спорт, шахматы, прогулки с ребенком, переключение, семья. Если чувствую, что «подгораю», нужно дать себе переключиться. Я вдохновлен работой, но ритуалы важны.

ЧТО ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ НЕ СМОЖЕТ ЗАМЕНИТЬ НИКОГДА?

Человеческое тепло, эмпатию, работу с журналистами и спикерами, смелость нестандартного взгляда. Последнее слово – за человеком.

ЕСЛИ ПРЕДСТАВИТЬ, ЧТО ВАША ЖИЗНЬ – ЭТО ПЛЕЙЛИСТ, КАКОЙ ТРЕК СЕЙЧАС ИГРАЕТ НА ПОВТОРЕ?

Недавно добавил Frankie Pulitzer – рэп-проект **Тома Харди.** Еще слушаю джаз из мультфильмов, и часто на повторе **Людовико Эйнауди,** а еще есть плейлист «Ковры» – подборка каверов, которой делюсь с коллегами.

ЗАВЕДЕНИЕ, КОТОРОЕ СЧИТАЕТЕ СВОИМ «СЕКРЕТНЫМ МЕСТОМ» ДЛЯ ВАЖНЫХ НЕФОРМАЛЬНЫХ РАЗГОВОРОВ

Atlantica на Кутузовском проспекте, **Remy kitchen bakery.** Из последних – **NoSugar** Bistro в Кисловском.

ЕСЛИ БЫ У ВАС БЫЛ ОДИН СВОБОДНЫЙ ДЕНЬ В МОСКВЕ БЕЗ ИНТЕРНЕТА, КАК БЫ ВЫ ПРОВЕЛИ ЕГО ОТ РАССВЕТА ДО ЗАКАТА?

С семьей и близкими друзьями – на пикник или барбекю, футбол с сыном, прогулка по центру с другом Ильей. На работе – стратсессия с командой, например, в Переделкино.

ЕСЛИ БЫ ВЫ БЫЛИ КАКИМ-ТО ЛИТЕРАТУРНЫМ ГЕРОЕМ ИЛИ ГЕРОЕМ ФИЛЬМА, КЕМ БЫ ВЫ БЫЛИ?

Хотел бы быть героем новеллы **О. Генри** – это один из моих любимых писателей. Из русской литературы, наверное, мог бы быть героем, сопоставимым с Лавром Водолазкина, но на такое я замахиваться не буду.



Фото: Александр Кулага/«Б.О»

> ***В какой-то момент может получиться замкнутый цикл, в котором одна машина создала контент, другая его распространила, третья собрала данные – а реального внимания человека в этой цепочке почти не было***

Перед нами стоял выбор. Можно было просто снять часть ограничений и сказать сотрудникам: теперь вы можете рассказывать о своей работе. Но нам казалось, что этого недостаточно. Чтобы человек стал настоящим амбассадором, ему нужно дать инструменты: объяснить, как создавать контент, как вести себя в социальных сетях, где проходят границы открытости, как выстраивать собственный образ, если тебя при этом ассоциируют с большой компанией.

Поэтому мы пошли эволюционным путем. Сначала появился короткий базовый курс, затем — следующий уровень для тех, кто хотел развиваться как корпоративный блогер. Сегодня сотрудники участвуют и во внутренних, и во внешних коммуникациях. При этом постепенно меняется сам подход: мы движемся от классического бренда работодателя к бренду конкретного сотрудника, команды и профессии. Нам важно, чтобы за большой компанией были видны люди, которые в ней работают, — их экспертиза, опыт и личные истории.

Яна Шишкина: На что сегодня вы делаете ставку в HR-коммуникациях Сбера? Какие инструменты лучше всего помогают работать с разными аудиториями?

Артем Фатхуллин: Мы стараемся работать с каждой аудиторией через близких ей героев и инфлюенсеров. Универсального способа коммуникации здесь нет: то, что работает с молодежью, не обязательно будет так же эффективно для корпоративной аудитории.

Один из самых ярких примеров — официальный цифровой амбассадор и финансовый эксперт СберКот. Когда-то он появился как небольшой спецпроект в социальной сети и экосистеме цифровых сервисов «ВКонтакте», а со временем вырос в самостоятельного героя: появились мультфильмы, мерч, проекты для детей. Он давно вышел за рамки одной коммуникационной кампании и стал частью бренда. Для других аудиторий мы ищем своих героев. Например, в коммуникации с молодежью работаем с **Ваней Дмитриенко,** в проектах для корпоративного бизнеса — с **Александром Петровым.** При этом лицами бренда могут быть не только известные люди: все большую роль играют наши собственные сотрудники и эксперты.



ВНУТРЕННЯЯ КУХНЯ: KPI, ИИ, КРИЗИСЫ

Яна Шишкина: Как меняются KPI коммуникационной функции? Что сегодня действительно позволяет оценить эффективность PR?

Артем Фатхуллин: Для бизнеса главным ориентиром остаются бизнес-показатели. В PR мы смотрим на репутационные метрики, соотношение позитива и негатива, присутствие в информационном поле и, что особенно важно, на то, какое представление о компании формируется у аудитории. Теперь к этому добавляется еще одно измерение — нейросети. Для нас важно понимать не только то, что о Сбере знают и говорят люди, но и то, как компания представлена в ответах и знаниях ИИ-систем. По сути, информационное поле сегодня формируется уже не только для человека.

Мы используем RepTrak и после ключевых событий оцениваем, что в итоге осталось в восприятии аудитории. Следующий шаг — научиться более системно связывать коммуникационные результаты с бизнес-эффектом, в том числе оценивать его в денежном выражении. На отдельных направлениях мы уже это делаем, хотя пока такая модель применима не везде.



Фото: Сбербанк

Дмитрий Безруков (технологические коммуникации)

Артем Фатхуллин, управляющий директор – начальник управления коммуникаций и репутации

Анна Шварц (корпоративные коммуникации)

Дмитрий Михайлов (бизнес-коммуникации B2C)

Три главных слова о новой философии коммуникаций Сбера





У нас их больше — системные, креативные, усиленные искусственным интеллектом и для людей

Яна Шишкина: Генеративный ИИ быстро входит в коммуникации. Что он уже меняет в работе вашей команды — от ежедневных процессов до креатива и оценки эффективности?

Артем Фатхуллин: Здесь важно сказать, что трансформация началась не с нас. База уже была создана коллегами — в частности, платформой Mark и проектом «Медиаплан». Сегодня у нас также есть ИИ-помощник Маркус и проект «ИИ-пресс-секретарь». Сильнее всего автоматизация затронула редакционные процессы и мониторинг, в меньшей степени — работу с журналистами и спикерами. Благодаря нашей нейросети ГигаЧат мы можем тестировать ИИ-решения непосредственно на собственных процессах. Наша задача — развивать эту инфраструктуру дальше.

Сбер — очень большая система: ежедневно создается огромное количество коммуникаций. Поэтому ИИ для нас — прежде всего возможность автоматизировать рутинные процессы и высвободить время команды для более сложных, содержательных задач. При этом искусственный интеллект не заменяет креатив, а усиливает его. Сегодня идею можно гораздо быстрее проверить, визуализировать, посмотреть разные варианты ее развития.

Но вместе с автоматизацией возникает вопрос: как измерять реальный эффект коммуникации? Мы можем увидеть большие охваты, множество публикаций, комментариев и других цифровых следов. При этом часть этого контента уже создают, распространяют и анализируют алгоритмы. В какой-то момент может получиться замкнутый цикл, в котором одна машина создала контент, другая его распространила, третья собрала данные — а реального внимания человека в этой цепочке почти не было. Поэтому нам важно смотреть глубже стандартных цифровых метрик и понимать, что в итоге действительно дошло до аудитории и осталось в ее восприятии.

Яна Шишкина: Как в новой структуре выстроена работа с кризисными коммуникациями? Что позволяет команде быстро реагировать на потенциальные репутационные риски?

Артем Фатхуллин: У нас есть команда, которая занимается кризисными коммуникациями в центре управления репутацией. Здесь важно работать не только с уже возникшим кризисом, но и на опережение: постоянно вести мониторинг, прогнозировать потенциальные риски и заранее отрабатывать возможные сценарии.

Мы регулярно проводим учения, чтобы команда понимала, как действовать в разных ситуациях. Когда возникает конкретный инфоповод, быстро оцениваем его: нужно ли комментировать, есть ли у нас сформированная позиция, требуется ли ее скорректировать с учетом новых обстоятельств. Поэтому эффективность кризисных коммуникаций я бы не измерял только скоростью реакции. Важнее готовность команды, качество координации и способность быстро принять решение в ситуации, когда вводные могут моментально меняться.

Яна Шишкина: Какие качества сегодня особенно важны для сотрудника коммуникационного блока?

Артем Фатхуллин: Для меня важны несколько вещей. Во-первых, неравнодушие — способность по-настоящему включаться в задачу и чувствовать ответственность за результат. Во-вторых, готовность человека брать на себя большие задачи, даже если раньше он с подобным масштабом не сталкивался.

При этом современный специалист по коммуникациям должен сочетать креативность и системное мышление: уметь придумать идею и одновременно понять, как она работает в контексте бизнеса, бренда и большой команды. У нас есть хороший пример — **Егор Нагорных** из команды Ани Шварц. Он пришел к нам практически без опыта: до этого работал в отделении Сбера. Но у него было огромное желание развиваться, пробовать себя в новых задачах и учиться изо дня в день. И уже спустя год работы в команде Егор взял на себя коммуникационное сопровождение Международного фестиваля молодежи, который прошел в Екатеринбурге. Для меня это хороший пример того, как быстро может расти человек, если у него есть инициатива, энергия и готовность брать на себя ответственность.

> **Креатив должен не просто создавать шум, а работать на задачу бизнеса**

ОТ КОММУНИКАЦИИ К КОНТЕНТУ

Яна Шишкина: Один из заметных ваших кейсов — вакансия парфюмера для Сбера, которая начиналась как первоапрельская шутка, а в итоге превратилась в реальный проект. Как рождаются такие идеи и в какой момент вы понимаете, что эксперимент стоит развивать дальше?

Артем Фатхуллин: Изначально перед нами стояла вполне конкретная задача, связанная с ребрендингом и кампанией «Больше чем банк»: нужно было простым и неожиданным способом показать, что Сбер уже давно вышел за рамки классического банка.

Первого апреля мы в шутку открыли вакансию парфюмера — и неожиданно получили 30–40 откликов от реальных специалистов. В этот момент стало понятно, что идея вызвала настоящий интерес и ее можно развивать дальше. Вместо того чтобы закончить историю вместе с первоапрельской шуткой, мы решили довести ее до реального продукта — создали аромат «СберПрайм» и подарили его в том числе тем, кто откликнулся на вакансию, а также журналистам.

Для меня это хороший пример того, что креатив не обязательно рождается в результате долгих брейнштормов. Иногда идея появляется быстро. А дальше важно увидеть реакцию аудитории и вовремя понять, когда эксперимент может перерасти во что-то большее. Именно реакция аудитории является для нас ключевым результатом.

Яна Шишкина: Вы говорили, что большой компании важно уметь шутить в том числе над собой. А были случаи, когда шутка не срабатывала? Как вы вообще определяете границу допустимого в коммуникациях?

Артем Фатхуллин: Конечно. Например, однажды мы поздравили «Яндекс» с днем рождения: «У сегодняшнего именинника найдется все, даже кадры для Сбера! Спасибо, "Яндекс", за наших коллег с опытом работы у вас. С днем рождения!» Коллеги из «Яндекса» шутку не оценили.

Такие истории тоже полезны: они помогают лучше чувствовать границы и понимать, что любая коммуникация существует не сама по себе, а всегда предполагает реакцию другой стороны. Для меня вообще важно, чтобы коммуникация была уместной и что-то давала человеку. Здесь я часто вспоминаю фильм «Человек с бульвара Капуцинов». Мистер Ферст привозил в город кино, которое меняло людей и привносило в их жизнь что-то новое. А после него появлялся мистер Секонд — уже с совсем другим содержанием. Мне близка идея коммуникаций в духе мистера Ферста: не просто бороться за внимание или создавать очередной



Фото: Александр Купага/«Б.О»

Контент-машина Сбера: как ИИ участвует в коммуникациях



информационный шум, а делать что-то, что может оказаться для человека полезным, интересным или просто сделать его день немного лучше.

Яна Шишкина: Вы много экспериментируете с форматами — от реалити «Мама, я стажируюсь в Сбере» до более масштабных контентных проектов. Как меняется ваш подход к таким коммуникациям?

Артем Фатхуллин: «Мама, я стажируюсь в Сбере» — уже достаточно давний кейс (запущен Сбером в сентябре 2021 года. — *Ред.*), он был частью нашей стратегии по работе с молодежной аудиторией. Сегодня мне интереснее говорить о более свежих форматах, например о проекте «Россия, я люблю тебя».

Раньше к знаменательным календарным датам — 12 июня, 4 ноября — мы традиционно снимали рекламные ролики и вкладывали значительные ресурсы в их производство. В какой-то момент задумались: а что если вместо очередного ролика сделать настоящее кино? Так появился киноальманах, основанный на реальных историях о любви к малой родине, родным городам и местам, которые для людей имеют особое значение. Первые четыре новеллы вышли 12 июня, затем проект получил продолжение. Для нас это пример того, как коммуникация может выходить за рамки привычного рекламного формата и становиться самостоятельным контентом, который люди выбирают не потому, что это коммуникация бренда, а потому, что им интересны сами истории.

Яна Шишкина: У ярких креативных коммуникаций всегда есть риск превратиться просто в информационный шум. Как вы понимаете, что нестандартная идея действительно сработала?

Артем Фатхуллин: Для меня главный вопрос: зачем? Если мы понимаем, какую задачу решает коммуникация и какого результата хотим добиться, это уже не просто креатив ради креатива. Хороший пример — история с медиафасадом. Однажды мы увидели рекламу WB с надписью «Дима, оплати корзину». «Яндекс» ответил: «Дима, лучше путешествие». А мы довольно быстро продолжили этот диалог: «Дима, приходи работать в Сбер — тебе хватит и на корзину, и на путешествие».

Да, такая коммуникация может быть провокационной, но за ней стояла конкретная задача, а сама ситуация позволила брендам вступить в живой публичный диалог. Для меня это и есть важный критерий: креатив должен не просто создавать шум, а работать на задачу бизнеса.

ЧТО ДАЛЬШЕ

Яна Шишкина: А что происходит с традиционными медиа? Как меняется работа с журналистами и редакциями, когда часть контента уже создают и распространяют алгоритмы?

Артем Фатхуллин: Сегодня возникает своего рода контент-машина: часть материалов создают алгоритмы, они же помогают им находить аудиторию, а все большую роль играет то, как информация попадает в ответы ИИ-систем. Поэтому нам важно понимать, на какие источники опираются нейросети и какое представление о компании в итоге формируется.

Раньше на медиа можно было в большей степени смотреть как на канал распространения информации. Сегодня этого уже недостаточно. Для нас все важнее работать с журналистами и редакциями как с профессиональным комьюнити. На фоне роста ИИ-контента, ботов и автоматизированной дистрибуции ценность человеческих связей, на мой взгляд, только растет. Важно не просто отправить пресс-релиз или добиться публикации, а выстраивать долгосрочные отношения: разговаривать, обмениваться экспертизой, понимать интересы друг друга, создавать площадки для профессионального общения.

Технологии могут помочь быстрее подготовить информацию, проанализировать повестку или найти нужные данные. Но доверие между людьми автоматизировать гораздо сложнее. И мне кажется, именно оно будет становиться все более важной частью работы с медиа. Б.О