

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление //	9
Введение //	10
PR — это проактив //	
Сергей Бирин // заместитель директора по коммуникациям, «Ситикард»	18
Мне интереснее быть на стороне бизнеса //	
Артур Борцов // управляющий директор, руководитель департамента маркетинга и коммуникаций, Евразийский банк развития	22
Не нужно казаться искренним. Нужно быть искренним //	
Юлианна Бычкова // руководитель группы корпоративных коммуникаций, Melon Fashion Group	33
ПРО — это как ребенка родить, это на всю жизнь //	
Анна Василенко // CEO, EM Russia	43
У нас очень страшная профессия, мы — манипуляторы //	
Вахтанг Вахтангишвили // генеральный директор, режиссер, автор бестселлера «Режиссура в event-индустрии», сценарист, V-EVENTS	53
Надо оставаться честным, даже когда очень страшно //	
Екатерина Вожегова // директор по связям с общественностью, корпорация «ВСМПО-АВИСМА», Самарский металлургический завод	62
Давайте будем ближе к людям //	
Людмила Геранина // руководитель отдела стратегического развития, БФ «Правмир»	75

PR должен понять, в чем его ценность в новых реалиях //	
Ирина Гущина // соосновательница профессиональной ассоциации Great Women in PR, экс-директор по коммуникациям и развитию бренда, X5	83
Ивент должен транслировать смыслы //	
Юлия Жоля // президент Национальной ассоциации организаторов мероприятий (НАОМ)	93
Обещай меньше — делай больше //	
Владимир Залужский // вице-президент по корпоративному развитию и коммуникациям, группа «Ренессанс Страхование», член президиума Всероссийского союза страховщиков, член Комитета эмитентов Московской биржи	102
Нет никакого «пиара» //	
Александр Зильберт // российский журналист, медиаменеджер, продюсер. Директор по информационной политике и корпоративным коммуникациям «Группы ЛСР»	109
Коммуникации будут всё более точечными //	
Юлия Зотова // директор по коммуникациям, финансовый маркетплейс «Сравни»	120
Нам надо заново пересоздавать рынок //	
Ирина Кибина // бизнес-трекер, стратегический консультант, спарринг-партнер CEO. Эксперт по взаимодействию в малых группах, разрешению конфликтов и управлению проектами трансформации в крупном и среднем бизнесе, EVRAZ Group	127
Главная валюта в коммуникациях сегодня — внимание //	
Сергей Коляда // PR/IR-директор «М.Видео»	135
Те, кому нужна инструкция, в этой профессии не останутся //	
Каринэ Коряковцева // директор по связям с общественностью и взаимодействию с органами власти, полиметаллический холдинг «Селигдар»	149
В душе у каждого человека живет тайный меценат //	
Мария Лемигова // начальник управления внешних коммуникаций, Государственный исторический музей	167
PR — это единственное, чем я умею и хочу заниматься //	
Айта Лузгина // генеральный директор, коммуникационное агентство «КД»	180

Во время кризиса можно немного побыть бюрократом //	
Полина Мельникова // лидер по внешним коммуникациям, «ВкусВилл»	190
За пиарщика всегда говорит не его имя, а его проекты //	
Иван Пучков // директор по коммуникациям сети офпрайс-магазинов Familia	200
Пиарщик — профессия закулисная //	
Анна Руденко // экс-руководитель PR-проектов, фонд «Наше будущее»	208
Задача хорошего пиарщика — быть готовым ко всему //	
Ирина Руина // PR-директор, Страховой Дом ВСК	217
Нам всем придется учиться коммуницировать с машинами //	
Олег Синча // руководитель управления маркетинга и внешних коммуникаций, Ассоциация «ФинТех» (АФТ)	226
Идея творить по-прежнему остается востребованной //	
Сергей Скрипников // исполнительный директор по связям с общественностью, АФК «Система»	237
Талант пиарщика — в умении грамотно донести информацию до нужных людей //	
Дмитрий Смиркин // директор департамента по связям с общественностью и маркетингу, «Туризм.РФ»	249
В условиях информационного шума продвигать бренд стало труднее //	
Татьяна Смирнова // директор департамента общественных связей, «Норникель»	263
Не надо торопиться. Без твоих инструментов люди выживут //	
Мария Смылова // руководитель функции «Внутренние коммуникации и корпоративная культура», СИБУР	273
Открываю лидерам бизнеса мир коммуникаций //	
Ксения Трифонова // директор Центра коммуникаций и цифровых решений, директор по стратегическим коммуникациям и социальной ответственности Школы управления «Сколково»	284

У нас у всех кризис смыслов. И идей //

Наталия Франкель // предприниматель, создатель проекта «Связи решают». Ех-«Ивентология» (2015–2025), создатель «Сурового питерского форума», SOLD OUT, «Белой конфы». Автор четырех книг-лонгселлеров для ивент-индустрии и бизнеса 291

Останутся те, кто умеет общаться с людьми //

Яна Харина // PR-директор ООО «Магистраль двух столиц» (трасса М-11), PR-консультант, сопредседатель Российской ассоциации по связям с общественностью в Санкт-Петербурге (РАСО). Основатель коммуникационного сообщества Санкт-Петербурга #prspb. Эксперт школы PRacticum и соавтор курса «Практический PR» 301

Маркетинг — это и есть бизнес //

Снежана Черногорцева // заместитель генерального директора «БКС Мир инвестиций», экс-директор по стратегическому маркетингу и клиентскому опыту ТС «Перекресток» (Х5), экс-топ-менеджер, Red Bull, «МегаФон», «Билайн» и «Валента Фарм» 307

Заключение // 324

О создателях // 326

Вступление

За каждым успешным проектом стоят люди, которые не побоялись идти вперед. Они рисковали, принимали сложные решения, терпели неудачи, но продолжали верить в свою идею. Именно такие люди становятся героями бизнеса — теми, кто задает новые стандарты, меняет индустрии и вдохновляет миллионы.

Серия «Альпина ПРО бизнес» — это книги о них. О тех, кто создает мощные бренды, выводит компании на новый уровень и превращает идеи в реальность. «Альпина ПРО бизнес» — это истории предпринимателей, которые доказали, что невозможное возможно.

Какой бы путь вы ни выбрали, здесь вы найдете опыт, который поможет вам достичь успеха.

Желаем увлекательного чтения.

Издательство «Альпина ПРО»

Введение

Почему появилась эта книга

Идея книги появилась не как внезапное озарение, она складывалась постепенно, почти незаметно, прорастая из разговоров, наблюдений, рабочих встреч и тех кризисных ситуаций, которые нам приходилось проживать вместе с клиентами, возвращаясь к одним и тем же вопросам, на которые раз за разом не находилось быстрых или универсальных ответов.

Со временем стало отчетливо ясно, что сами коммуникации изменились гораздо глубже, чем это принято формулировать внутри профессиональной среды, они уже давно перестали быть просто функцией или набором инструментов и превратились в пространство, в котором сегодня существует и развивается бизнес, формируется политическая повестка и происходит общественная жизнь, и это пространство продолжает меняться с такой скоростью, что попытки его осмыслить неизбежно запаздывают.

В какой-то момент это ощущение накопилось до простой, но настойчивой потребности остановиться и зафиксировать происходящее, посмотреть на него не изнутри ежедневной практики, а с некоторой дистанции, чтобы попытаться понять, в каком времени мы работаем

и каким образом это время влияет на логику профессии, на ее границы, инструменты и ответственность.

Для нас было принципиально важно выйти за пределы частных кейсов и ситуативных решений и сосредоточиться на более глубоком уровне разговора, обратившись к тем, кто не просто реагирует на текущую повестку, а во многом формирует ее, задавая рамки и направления, и поговорить не о частностях, а о том, что лежит в основании профессии, о стратегиях и подходах, которые не меняются ежедневно, но определяют все остальные изменения.

Кермен Манджиева

■ соавтор, эксперт по стратегическим коммуникациям, культурным кодам и бренду территорий:

О профессии пиарщика ходит много споров и мифов. Фильмы и книги рисуют образы корпоративного летописца из журналистики, беспринципного политтехнолога, серого кардинала или светского тусовщика, организатора мероприятий, любимца публики и балагура. Это не имеет ничего общего с реальной деятельностью режиссера смыслов — современного коммуникатора. Долгое время мне сложно было объяснить своим детям и родителям, кем я работаю, чем конкретно занимаюсь. Именно поэтому захотелось отразить карьерный путь лучших представителей отрасли через их личный опыт и собрать интервью в книгу. Теперь всем, кто не знает наверняка суть профессии, я буду дарить эту книгу.

Заниматься пиаром в России начали задолго до того, как появилась такая дисциплина в вузах и появились первые дипломированные специалисты. Журналисты, пресс-секретари, личные помощники, организаторы мероприятий, те, кто умеет слова и действия, визуал и событие облекать в управляемую систему смыслов, влияющих на изменение репутации, стали лучшими пиарщиками, пройдя огонь, воду и медные трубы всех кризисов страны.

Именно эти люди согласились дать интервью для книги, чем я очень горжусь. Часы бесед за чаем, кофе, бокалом игристого сложились в душевные разговоры о профессии.

Я пришла в PR из журналистики. Брала интервью у директора телеком-компании к юбилею бренда. Была невероятно впечатлена харизмой лидера и ценностями компании. И, увидев вакансию PR-менеджера, сразу же подала резюме. Так и сложился мой карьерный путь длиной в 12 лет в телекоме, а потом еще 10 лет в госструктурах и холдингах. От Калмыкии, Поволжья и Таджикистана до Санкт-Петербурга и Москвы. Это была самая мощная школа стратегических коммуникаций! Счастье любого пиарщика — работать с брендом на растущем рынке с полной свободой действий и весомым кредитом доверия от руководства, спасибо Алексею Семёнову, Андрею Шишковскому, Михаилу Шамолину. Мои первые учителя в профессии, кому хочется выразить благодарность и уважение, — это Елена Харитоновна, Татьяна Мокшина, Пётр Лидов. Те, кто на цифрах и фактах могли доказать эффективность коммуникаций, вершили историю пиара телекома и задавали стандарты отрасли.

Мне всегда было важно осознавать пользу для общества, чувствовать нужность и видеть реальный результат своей работы. Не в количестве написанных пресс-релизов, охватах, метриках, отзывах, а в конкретных изменениях. В пиаре это сложно. Именно поэтому очень высока выгораемость в профессии. Каждый из нас иногда задает себе риторический вопрос: «А не фигней ли я занимаюсь?», выполняя очередное бессмысленное поручение от руководства с оттенком вкусовщины. И тогда я вспоминаю эту историю. Она мне греет душу и наполняет смыслом.

Однажды, работая с зарубежным активом «МегаФона» в Таджикистане «ТТ-Мобайл», поднимая узнаваемость телеком-бренда в отдаленных кишлаках, мы решили запустить информационную кампанию по дополнительным сервисам. Это было так давно, что в ходу были еще MMS-сообщения (как СМС, только с фото). Реклама на ТВ и наружных щитах для телеком-компаний почему-то в стране

была запрещена, интернет слабо развит, оставались только региональные газеты. Мы запустили серию публикаций в региональных печатных СМИ о пользе MMS-сообщений.

«Как измерить эффективность ваших публикаций?» — задавалось вопросом руководство на очередных планерках. «Да фиг его знает», — хотелось ответить вместо дежурного «Нужны охваты в доступных каналах, поднимать уровень знания об услуге». Запустили информационную кампанию и пошли дальше — создавать инфоповоды, проводить мероприятия, презентации. В одном из дальних кишлаков Бохтарского района на празднике по случаю открытия салона связи к нам подошел очень старый дедушка, пряча в чапане заветную мятую нашу заметку в газете о преимуществах MMS-сообщений. Попросил настроить ему эту услугу в старом мобильном телефоне. Мы с коллегами удивились: «Зачем дедуле MMS?», но подобрали ему более современный телефон с камерой, настроили услугу, подобрали выгодный тариф. Оказалось, у деда есть сын, который после женитьбы уехал на заработки в Россию. А жена осталась в кишлаке и родила ребенка, и дедушка очень хотел поделиться с сыном радостью. Дедуля себя чувствовал неважно, переживал за судьбу невестки и внука и надеялся, что фото новорожденного тронет сердце сына и тот поскорее вернется домой. Мы пожелали ему удачи и уехали в Душанбе после открытия салона.

Спустя два месяца коммерческий директор на планерке рассказало беспрецедентном росте MMS-сообщений, продаже мобильных телефонов и сим-карт в Бохтарском районе. Мы позвонили менеджеру в салон связи поинтересоваться успехами, что такого они сделали для роста продаж. Менеджер взволнованно ответил: «Вы не поверите! Сын вернулся!» С помощью MMS-сообщений с фото младенца дед вернул-таки сына на родину. Об этом узнали соседи и потянулись в салон настраивать себе услугу в надежде, что и их родственники вернутся. Дед стал местной знаменитостью, а салон связи стал местом притяжения, встреч и свадеб.

Тогда эта история тронула нас всех настолько, что гордость за то, что мы делаем, вдохновила всех сотрудников компании. И мы с пиарщиками праздновали свою маленькую победу — результат публикации об услуге MMS на таджикском языке в небольшой районной газете.

Иногда мы до конца не осознаем, как слово, действие, событие, которое срежиссировали пиарщики, может повлиять на людей и ход истории. Судим уже по факту свершившегося. Именно поэтому в профессии высок уровень вариативности, а не жестких регламентов, креатива, а не инструкций. Наша книга как раз об этом. Тут нет чек-листов, лайфхаков, удобных табличек. Только истории. Каждая — длиной в чью-то жизнь, репутацию, карьеру.

Эту книгу я хочу посвятить своим родителям Вере и Виктору и детям Дарине и Артёму, которые всегда верили в меня и так мало видели из-за командировок, горящих мероприятий, кризисов и форс-мажоров на работе. Их любовь и терпение вдохновляют идти дальше и создавать смыслы. Наверное, не благодаря, а вопреки.

Юлия Мохова

- соавтор, эксперт по стратегическим коммуникациям и социально ответственному инвестированию, основатель коммуникационного агентства «МОХОВА» (JM Communications) и проекта социального предпринимательства «МИЛОК»:

Мир держится на коммуникациях — самых разных по своей природе, от профессиональных до повседневных, от выстроенных стратегически до спонтанных, возникающих по ходу жизни, будь то работа за вознаграждение или разговор из интереса, привычки или внутренней необходимости. Каждый день мы вступаем в сотни взаимодействий, часто не замечая их плотности: через соцсети и медиа, в личных диалогах, на встречах, в случайных разговорах на кухне или в спортзале, используя бесконечное

количество каналов и форматов, которые то приводят к конкретным решениям и результатам, то растворяются, не оставляя после себя ровным счетом ничего.

Когда в 2001 году я поступала в университет на специальность «связи с общественностью», это словосочетание звучало скорее как манящее неизведанное будущее, чем описание понятной профессии, и у меня не было ясного представления о том, с чем предстоит работать. Понимание приходило постепенно, по мере погружения в практику и наблюдения за тем, как устроены реальные процессы взаимодействия между людьми, институтами и смыслами.

К 2004 году, когда появился первый российский учебник по PR, профессиональная картина начала обретать очертания, хотя сама дисциплина оставалась молодой, а в постперестроечной России поле коммуникаций во многом формировали политехнологи, с которых, по сути, и началось институциональное развитие профессии. Это были другой контекст, другая скорость, другая среда, в которой отсутствовало многое из того, что сегодня кажется базовой инфраструктурой повседневности и профессиональной работы.

Только представьте, что мы начинали работать, когда не было: мобильной связи в ее нынешнем понимании, интернета как универсальной среды, цифровых сервисов, логистических платформ и привычной нам скорости доступа к информации; в том мире не было социальных сетей, облачных решений, голосовых интерфейсов, развитых платежных систем, цифровых государственных сервисов, телемедицины, профильного образования в его сегодняшнем виде, онлайн-обучения, технологических экосистем, стартап-культуры, криптоэкономики и тотальной цифровизации, которая сегодня определяет не только инструменты, но и саму логику коммуникации. Но были СМИ, с них все и началось.

И на этом контрасте особенно ясно видно, насколько глубоко изменилась сама среда, в которой существует

профессия, и как вместе с ней трансформировались требования к тем, кто работает с вниманием, смыслами и доверием.

Мне было 23 года, когда я открыла первое в моей истории PR-агентство и довольно быстро столкнулась с реальностью: в разгар кризиса 2008 года мое дело с треском провалилось. Это был жесткий, отрезвляющий опыт, после которого все представления о бизнесе в коммуникациях пришлось пересобирать с нуля. Не только мне, всему рынку коммуникаций предстояло заново запустить свою работу, переосмыслив ее после тотального падения.

Было больно: осознание, анализ, новая сборка и снова движение вперед. Рынок коммуникаций за 20 лет трясло не раз. Мое агентство, например, перерождалось четыре раза. С разной степенью обиды, с разной степенью уверенности, иногда на чистом упрямстве или, как говорили в моем детстве, «на слабó». Но ощущение, что я на своем месте, не исчезало. Видимо, решение, принятое в начале нулевых, оказалось сильнее любых обстоятельств: агентские коммуникации стали для меня не выбором, а личной траекторией.

Параллельно я набиралась опыта вне агентства, надо было расти — восемь лет в найме, региональное директорство в одном из крупнейших федеральных агентств, проекты с политическими институтами, работа на телевидении, преподавание в вузах, экспертная работа на профессиональных конкурсах и премиях. Весь этот опыт дал мне насмотренность, показал масштаб и дисциплину, но не изменил главного.

Я всегда шла по своей дорожке. Иногда сложнее, чем хотелось бы, иногда быстрее, чем ожидала, но своей. И я по-прежнему точно знаю, зачем я в этой профессии и почему от нее никуда не денусь.

Несколько лет назад мне стало тесно внутри агентства, я могла дать гораздо больше, чем помочь с коммуникациями заводам, предприятиям, политикам, первым лицам компаний. Я спросила себя: PR — это, конечно, хорошо, но что ты делаешь для обычного человека, для

обычных людей? Что ты оставишь после себя? По каким поступкам тебя запомнят? Как ты можешь помочь людям?

В тот момент родился мой самый добрый проект, где я реализую себя как гуманист и филантроп — проект социального предпринимательства «МИЛОК», где бабушки из российской глубинки вяжут дизайнерские вещи.

Так моя личная история превратилась в иллюстрацию времени, в котором профессия вышла за пределы корпоративных задач и научилась работать с тем, что по-настоящему важно — с человеческой жизнью и достоинством.

У каждого из наших героев, как и у меня, своя история, свой путь и представления об идеальных коммуникациях, в центре которых всегда стоит Человек. И я хочу их знать. Каждая история, как лоскут, красочным полотном ложится на поле российских коммуникаций и формирует его.

Я благодарна всем участникам нашего профессионального сообщества JM Community, лидерам отрасли, за то, что согласились рассказать свои истории, поделиться наболевшим и успешным. Эта книга — не подведение черты, а всего лишь оглядка на время, в котором мы живем, оценка того, к чему пришли коммуникации за последние 20 лет, продолжая развивать дело, которое любим.

Свой труд я хочу посвятить своему мужу Диме, который поддерживал меня от идеи написания этой книги до ее выхода в свет, и моим детям Владу и Льву, ради которых хочется двигаться дальше.

Сергей Бирин

■ заместитель директора по коммуникациям, «Ситикард»

PR — это проактив

О вызовах сегодняшнего дня

На первое место я бы поставил историю, с которой сегодня сталкивается каждый активно работающий специалист в сфере коммуникаций. Она связана с тем, что эксперты называют атомизацией общества. Процесс этот был вызван в том числе и развитием социальных сетей. Прежние целевые аудитории сегодня распадаются на множество отдельных маленьких групп по интересам. Они как звезды на небе: им нет числа.

Люди оказываются в неких информационных пузырях, внутри которых они живут, потребляют определенный контент, специально для них подобранный социальной сетью.

Там у них свои лидеры мнений, о которых мы, пиарщики, даже порой и не знаем. Сколько звезд, столько лидеров мнений. Возникло множество микроинфлюэнсеров. И это вызов для нас! Нам очень сложно их всех вычислить, понять и найти способы воздействия. Порой воздействовать и вовсе невозможно, потому что даже залезть в такой информационный пузырь очень сложно.

Если продолжать список вызовов сегодняшнего дня, то, безусловно, это искусственный интеллект (ИИ), который прочно обосновался и в сфере коммуникаций. Его влияние неоднозначно. С одной стороны, он помогает заниматься аналитикой, повысить эффективность коммуникаций. С другой, при создании контента возникает проблема верификации информации. Контент может оказаться недостоверным. А люди принимают его за чистую монету. Более того, становятся убежденными сторонниками, порой даже фанатами этого недостоверного контента. Хотя любой аналитик буквально на раз-два эту информацию может опровергнуть, но людям это уже не важно.

Некоторые эксперты отмечают, что ИИ — это страшная история с плохим концом. Смотрите, что происходит. Сейчас все большие языковые модели обучены на информации, автор которой — человек. Все, что было придумано человечеством за все предыдущие годы, — уже загружено в ИИ. Это качественная информационная база, которая позволяет ИИ творить. Но что дальше? ИИ начинает потреблять синтетические данные, свой собственный контент. Это может стать началом конца. Готов ли ИИ быть настоящим творцом и заменить человека? Или нас ждет постепенная деградация?

Люди, которые всерьез занимаются технологиями и которые знают, как все устроено, не обольщаются на этот счет. Они понимают, что роль человека по-прежнему высока: как человек сделает, так и будет. ИИ — это просто машина, которая работает по алгоритмам. И эти алгоритмы несовершенны.

Вторая история про ИИ касается собственно нашей профессиональной деятельности. К сожалению, очень часто пиарщики используют ИИ для написания текстов как волшебную палочку, совсем устранив от процесса. Живая человеческая мысль начинает угасать. Я убежден, что настоящий креатив, который зацепит аудиторию, — только за человеком. А молодой специалист, пришедший в коммуникации, который уже руку набил на использовании

ChatGPT или нейросети DeepSeek, порой уже не способен творить.

Уровень профессиональной подготовки специалистов падает. Мы это наблюдаем ежедневно в своей текущей деятельности и вынуждены с этим считаться.

Нужно отметить еще один тренд, влияющий на развитие коммуникационной отрасли. Заметно усиливается роль государства в формировании информационной повестки. Государство оказывает существенное влияние на медиаполе.

О том, как оставаться актуальным

PR должен быть проактивным. Проверено на практике, что гораздо эффективнее заранее выстроить стратегию и тактику коммуникации, чем реагировать на произошедшие события.

Нужно предвосхищать будущее, просчитывать свою партию, как в шахматах, на несколько ходов вперед.

Как это делать? Во-первых, держать руку на пульсе: мониторить инфополе, следить за предпочтениями и запросами целевой аудитории. Во-вторых, на основе анализа ситуации активно формировать информационную повестку. В-третьих, по заранее подготовленным чек-листам быстро реагировать на негатив, превращая любую кризисную историю в свой актив.

О силе традиции

Я глубоко убежден, что, несмотря на все видимые отличия поколений X, миллениалов и зумеров, природа человека не меняется. Мы все архетипичны. И к какому бы поколению вы ни принадлежали, остаются базовые понятия, которые позволят настроить с вами диалог. Вот, например, любовь. Это понятие сегодня довольно широко трактуется, но в глубине души мы все храним истинные смыслы. Кстати, греческий язык, в отличие от русского,

помогает с этими смыслами разобраться: есть целых пять слов, которые обозначают разные виды любви. Я говорю о любви к человеку, которого ты выбрал на всю жизнь, к своим детям, к родителям, к друзьям, к своей стране. Это любовь, которая будет жить внутри человека, как бы внешние обстоятельства ни пытались его изменить. Если мы будем такие архетипичные вещи в любой аудитории находить и пытаться к ним обращаться, то точно не прогадаем.

О том, что будет через 20 лет

Глобальных медиа, которые могли бы влиять на аудиторию, не будет, а будут локальные источники информации, создающие вокруг себя микроинформационные пузыри.

Для работы с микролидерами мнений будут задействованы сервисы на базе ИИ. Каждый специалист в области коммуникаций должен будет обладать компетенциями в области информационных технологий.

О книгах и вдохновении

Я считаю, что пиарщику нужно получать академическое гуманитарное образование. В отличие от прикладного оно дает понимание картины мира. Плюс формирует некий культурный код, без которого пиарщику нельзя. И я бы советовал молодым пиарщикам читать классиков. Они всегда актуальны и дают ответы на многие вопросы. Вся хорошая литература — исключительно про человека и его отношения с другими людьми. Если ты это понимаешь, то тебе будет проще выстраивать коммуникации, решая самые разные PR-задачи. Ты будешь хорошим творцом и, может быть, даже создателем своего собственного направления в PR.

Артур Борцов

- управляющий директор, руководитель департамента маркетинга и коммуникаций, Евразийский банк развития

Мне интереснее быть на стороне бизнеса

О том, как я пришел в профессию

Я начинал свою деятельность с политического PR. Проработал в этой сфере шесть лет. Потом перешел в SPN Ogilvy. И это был уже не PR, а коммуникация в широком смысле слова. Сегодня ты делаешь одному клиенту пресс-конференцию, завтра другому — корпоративный праздник, послезавтра размещаешь наружную рекламу авто-салона, а потом организуешь дилерскую конференцию. Дальше у тебя антикризис для очередного клиента. Затем еще один клиент говорит: «Нужно сделать презентацию для генерального директора». На следующий день — опять рекламная кампания, потом — опять корпоратив, какое-то клиентское мероприятие. И ты это все делаешь. Я считаю, что агентство — это прекрасный опыт и отличный старт для карьеры в коммуникациях.

После этого я перешел в банк, где отвечал за ивенты и маркетинговые коммуникации. Это были и внутренние мероприятия, и внешние активности для клиентов банка. Затем был опыт своего агентства. Года три-четыре я никак не мог понять, что меня напрягает во всей этой истории. Потом понял: мне интереснее быть на стороне клиента. Другие масштабы. Понимание, чего ты хочешь.

Мне интереснее действовать с точки зрения задач компании, а не с точки зрения исполнителя, хоть и в роли владельца своего бизнеса в виде агентства. Хотя я и мечтал раньше иметь свой бизнес, но потом понял, что нет, ребята, мне интересно вот это. Агентство все-таки чаще всего выступает исполнителем того, что придумано другими людьми. И даже если ты разрабатываешь какую-то идею, концепцию, то это только маленькая часть чьего-то большого замысла, замысла заказчика.

В разгар этих внутренних сомнений мне позвонила хедхантер и говорит: «Артур, мне вас порекомендовали, нам нужен директор по коммуникациям». Я отвечаю: «Слушайте, у меня свой бизнес, свое агентство, у меня все хорошо». Потом мы всё же встречаемся, разговариваем, и она спрашивает: «Сколько бы вы хотели?» И тут я называю цифру в два раза больше, чем прибыль моего агентства. Она говорит: «Хорошо, без проблем». После этого я прохожу еще несколько собеседований, в том числе с исполнительным директором, которая говорит «да». То есть химия сложилась. Я звоню своей подруге и бизнес-партнеру, обсуждаем ситуацию и договариваемся, что я ухожу и всё ей оставляю. Надо сказать, у нее все получилось — сейчас это одно из крупных и заметных агентств на рынке.

Одним словом, я вернулся в корпорацию, потому что быть вовлеченным в разработку большого замысла, участвовать в развитии и росте бизнеса изнутри для меня оказалось самым интересным. И с тех пор я работаю на стороне клиента.

Мне больше всего нравится быть в мозговом центре бизнеса. Понять, какой результат хотим получить, для чего мы это делаем, как будем этот результат получать, что мы хотим сказать, что хотим сделать. А дальше уже мы приглашаем партнеров, набираем команду, которая помогает в реализации всех этих задач. Помимо

сотрудников, у тебя полно помощников, партнеров в лице агентств, подрядчиков.

Именно партнеров, потому что я считаю, что залог успеха — сотрудничество 50/50. Не такие отношения, когда ты «великий», а они какие-то безмозглые исполнители. Но и не обратная ситуация, когда они — «великие», а тебе повезло, что ты подписал с ними контракт.

Подрядчики сами всё сделали так, как некоторые агентства пытаются на премиях или где-то в кейсах подать. Все-таки всегда есть совместная работа всех вовлеченных партнеров. И из этой совместной работы получаются великолепные проекты.

О том, как измерить эффективность

Для меня мерилом эффективности коммуникации является бизнес-результат. Есть компании, которые, точно так же как люди, просто болтуны. Есть такие, кому очень важно, кто и что о них сказал, они массу времени и усилий тратят на мониторинг. Но лично я больше про цели и результаты. Я своим сотрудникам всегда говорю: «Давайте называть внешней коммуникацией всё, что выходит за пределы компании: неважно, будет ли это маркетинговая коммуникация, реклама, PR, или соцсети, или еще что-то. Не надо это никак делить».

Главная цель внешней коммуникации — это работа на репутацию и бизнес на результат. А для достижения целей очень много разных инструментов.

У каждой компании свои задачи. Кто-то хочет создать репутацию дерзкого, резкого, скандального. И придумывает разного рода скандальные акции. Как, к примеру, поступала «Евросеть»: проводили акцию, где первые 10 человек, которые придут голыми в салон связи, получают телефон бесплатно. Это такой хайповый имидж. Другим

такой не подходит. А подходит, наоборот, образ деловой, серьезной компании. К примеру, сейчас я работаю в Евразийском банке развития. Это межправительственный институт развития с особым надстрановым статусом «международная финансовая организация». И у нас сфера деятельности на стыке B2B и B2G. Уровень общения наших сотрудников и наших коммуникаций — первые лица крупнейших компаний наших стран и уровень высших должностных лиц наших государств-акционеров. Понятно, что с креативом приходится быть осторожнее.

Кстати, это тоже задача сложная. Банку развития все равно нужно выделиться, привлечь внимание и донести свои смыслы до этих получателей. Но успех измеряется совсем другими способами.

Мы делаем репутационный аудит, смотрим цитирование. Один из примеров: у нас есть свой аналитический центр, который проводит множество исследований, и эти исследования потом используются бизнесами и госорганами. И когда, например, высокие должностные лица в своих речах или в программных документах используют те тезисы или те цифры, которые были опубликованы в наших исследованиях, даже не называя, откуда эти цифры взяты, мы понимаем, что работа аналитического центра и работа по продвижению исследований были проведены не зря.

О разнице менталитетов

Евразийский банк развития объединяет Россию, Армению, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан и Узбекистан. У нас для всех один *tone of voice*¹, потому что мы работаем примерно на одинаковую целевую аудиторию. Это лидирующие бизнесы, это первый, второй, третий уровень лиц государств, принимающих решения. Но когда мы хотим донести какие-то мысли до журналистов, когда мы питчим журналистов или осуществляем

¹ Tone of voice (англ.) — стиль общения компании с аудиторией. — *Прим. ред.*

какие-то B2B-коммуникации, тут уже надо учитывать разницу культур и менталитетов.

У нас во всем этом активно участвуют сотрудники из конкретных стран. Когда мы делаем коммуникацию на какую-то страну, то обязательно ее обсуждаем с представительством этой страны. И армяне могут сказать: «Знаете, для армян лучше вот так», казахи могут сказать: «Для казахов лучше вот этак», а кыргызы скажут: «Для кыргызов лучше вообще по-другому». Поэтому, конечно, должна быть определенная адаптация.

О том, как реагировать на негатив

Здесь главный вопрос в том, как заказчик или первое лицо относится к своей личной репутации и к репутации компании в целом. У меня был опыт работы в компании, где первое лицо вообще не обращало внимания на то, что про него пишут. Никакой негатив его не трогал абсолютно. Департамент коммуникаций занимался мониторингом, отслеживанием и отработкой негатива, но первому лицу это было совершенно неинтересно. Функция выполняется, косяков нет — молодцы. Когда происходили какие-то большие негативные события, он, конечно, подключался. В другой компании руководитель, наоборот, фокусировался больше на негативе. Его позиция была такая: в чем мы хороши, мы и так знаем, поэтому пусть нам расскажут, в чем мы плохи. И он просматривал весь негатив и на этом основании принимал решения. Тут надо пояснить, что это был производственный бизнес. Руководитель читал негативные мнения о предприятии, об обстановке в городе, анализировал, связывают ли люди всё это с компанией. Обращал внимание на негатив в отношении каких-то определенных сотрудников, которые, может быть, так себя проявили, что о них даже в соцсетях написали. Читал, как департамент коммуникаций отреагировал на тот или иной негатив. На мой взгляд, первому лицу иногда лучше не знать такие подробности. Но при таком подходе и повышенном внимании первого лица негатив и его

отработка — очень большая составляющая работы коммуникаций.

Сейчас, в банке, мой руководитель понимает, что «собака лает, караван идет». Есть определенные люди, или издания, или лидеры мнений, мнение которых важно. А недовольные будут всегда. Всегда найдется тот, кто напишет о тебе плохо. Особенно в соцсетях.

Разумеется, нужно с негативом работать и понимать, как реагировать на то или иное негативное событие. Мы создали матрицу реагирования и утвердили ее внутри. Например, появляется негатив, дальше смотрим: пиарная история или не пиарная, получила продолжение или не получила. Какого уровня издание или ресурс, какой у него охват. Получается система оценки — в какую клеточку попадает негативный кейс и, соответственно, как на него реагировать. Не знаю, должен ли каждый бизнес создать что-то подобное. Универсального решения здесь нет.

Если ты хочешь быть хорошим руководителем по коммуникациям, придется быть очень адаптивным. Ты должен полностью понять задачи бизнеса, задачи внутренней команды и команды стейкхолдеров. И подстроить свою систему работы так, чтобы все получали те результаты, которые им необходимы. И дальше эти результаты просто показывать. Звучит легко, но на практике не у всех получается.

О вдохновении

Я всегда сотрудникам говорю: «Ребята, у вас должны быть интересные для вас самих цели и задачи».

Потому что если ты воспринимаешь работу только как функцию, то очень быстро выгоришь.

И тогда главным будет только вопрос: какой у меня офис, какая зарплата, наливают мне сок на работе или не наливают. Ты отработал, встал, пошел, и никакого интереса. А если нет интереса, у тебя глаза не горят. Я же

это вижу. А мне тогда какой смысл тебя развивать, в тебя вкладываться, если ты даже сам себя мотивировать не можешь? Если тебе интересно, я могу с тобой поделиться своими идеями, которые, на мой взгляд, тебе помогут в проекте или в карьере. Мы можем с тобой что-то доработать, совместно улучшить. Но если тебе самому изначально не интересно, то тебе никто не поможет. Нет такой работы, которая тебя будет вдохновлять. И тут речь не только про коммуникаторов, а, в сущности, про любую профессию.

Расскажу, что меня вдохновляло. Приглашая меня в EVRAZ, мне могли сказать так: «Нам нужен директор по бренду и маркетинговым коммуникациям, который будет отвечать за коммуникации с клиентами, выпускать брошюры, проводить клиентские мероприятия, контролировать использование брендбука». Но это же скучно. К счастью, мой будущий руководитель выразился совсем иначе. Он сказал: «Посмотри, у нас есть управляющая компания, которая сидит в Москве. У этой управляющей компании есть порядка 30 заводов по всему миру. Твоя задача — сделать так, чтобы люди всё это воспринимали не по отдельности, а как одну большую компанию EVRAZ. Задача мне показалась очень интересной. Это был вызов, масштаб, мне было над чем подумать. В течение семи лет я эту задачу решал.

У каждого завода была своя история, свой логотип, свой бренд. А всё нужно было привести к одному знаменателю. За эти годы было полно разных активностей: и доработка платформы бренда, доработка брендбука, и разработка новых гайдов, и смена всех вывесок на всех предприятиях в 15 странах, включая США, Канаду, Италию, Южную Африку. И здесь, опять же, вернемся к вопросу о разнице менталитетов. Как происходила, например, смена вывески в США? Директор завода собирает сотрудников и говорит: «Коллеги! С завтрашнего дня у нас завод будет называться не Rocky Mountain Steel, а EVRAZ Pueblo. И у нас будет вот такой логотип. Мое предложение: давайте пойдём сейчас все вместе, снимем старый логотип

и повесим новый. И скажем спасибо старому бренду». Американские рабочие говорят: «Окей, давайте!» Они идут, фотографируются у старого логотипа и потом его снимают. Кто хотел, мог разобрать его на части на память. Потом делают такое же общее фото на фоне нового логотипа, которое на следующий день уже используется во внутренних и внешних коммуникациях с новостью о смене названия. Что происходит на российском предприятии? Президент компании говорит гендиректорам всех заводов примерно то же самое. И дальше начинается: «С чего это вдруг?! Почему?! Это наше предприятие. Восемьдесят лет работало под своим гордым названием. Мы не согласны! У нас старожилы! Как мы им объясним?» В итоге переговоры и процесс растягиваются на три года. Постепенно, но все было приведено к единым стандартам.

Помню, была другая история, когда уже клиенты говорили: «Мы хотим купить арматуру Нижнетагильского комбината и не хотим арматуру Новокузнецкого». Но ведь она делается по одним ГОСТам, на одинаковых станках. Все дело было в восприятии.

Для меня это была комплексная задача — изменить восприятие множества людей.

В конце концов мы своей цели достигли, и из маркетинговых материалов компании вообще исчезли наименования предприятий, на которых изготовлена та или иная продукция. Бренд самой компании сильный, и должно быть неважно, на каком заводе что произведено. Когда я убирал эти названия, со мной никто из продавцов уже не спорил. А если сами продавцы верят в сильный бренд, значит, они эту мысль донесут и до клиентов.

Цель нашей работы как коммуникаторов — это выстраивание репутации, восприятия бренда, увеличения продаж и т.д. Процесс изменения восприятия обычно занимает несколько лет. За эти же несколько лет можно успеть накопить несколько фестивальных кейсов. Но лично мне

важнее достичь конкретных результатов, которые принесут пользу бизнесу.

Об идеях и ценностях

Нужно понимать, что все мы неизбежно к работе прикипаем, относимся к ней как к дому, как к семье. Но задача состоит в том, чтобы быть профессионалом, решать задачи бизнеса. И очень тяжело бывает, когда, например, твое видение расходится с видением бизнеса. Вот это самое сложное для коммуникатора. Когда ты сталкиваешься с такой дилеммой, у тебя есть два пути. Путь первый: изображать, что ты разделяешь точку зрения бизнеса. Проходит некоторое время, ты глубже погружаешься в тему и, возможно, начинаешь эту точку зрения разделять. Это самый простой и хороший путь. Но есть большой риск: если твое мнение не изменится, а ты и дальше будешь продолжать изображать, что разделяешь, у тебя «поедет кукушка». Подожди три-четыре месяца, если нет, значит, надо идти по другому пути — менять компанию. Сама компания не поменяется. Бороться с ней бесполезно. Во-первых, тебя не поймут, а во-вторых, это плохо скажется на твоей психике. Просто найди компанию, ценности или идеи которой ты разделяешь.

О ковиде и опыте антикризисных коммуникаций

Ковид всех коммуникаторов сделал экспертами антикризисных коммуникаций. Во времена пандемии я работал в СИБУРе. По технологии заводы СИБУРа невозможно остановить. Это производство непрерывного цикла. Если ты его захочешь безопасно остановить, то это вопрос не одного дня. И запустить его ты заново сможешь только через несколько недель или месяцев. Понятно, что это колоссальные риски и потеря денег, поэтому к любой остановке — допустим, на ремонт — всегда планово готовятся.

И вот врывается ковид, и руководство компании понимает, что единственная возможность не ставить под