

**Бортніков Павло Геннадійович,**  
начальник відділу маркетингу компанії  
ТОВ «Фінансова компанія «Центр Фінансових Рішень»

## **МОЖЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ БАНКУ НА РІВНІ ВЗАЄМОВІДНОСИН ІЗ ЗОВНІШНІМИ СТОРОНАМИ**

*Керівництво банківських установ має готуватися до кризових ситуацій. Необхідність в цьому особливо довела нещодавня глобальна фінансова криза. Банк повинен застосовувати різні форми і канали комунікації залежно від становища самого банку та банківського сектора. Антикризові комунікації можна умовно поділяти на традиційні та нетрадиційні, на комунікації з учасниками ринку (контрагентами, рейтинговими агентствами), регуляторами та клієнтами банку. Ефективність комунікацій проявляється у відновленні довіри до банку з боку ринку та припинення паніки.*

Ключові слова: репутація банку, вилучення вкладів, маркетингові комунікації, криза, антикризові заходи, паніка, клієнтська політика, стабілізація фінансової системи.

**Постановка проблеми.** Кризові ситуації в банківському секторі особливо загострилися у 2008-2010 рр. і стали уроками для попередження криз у майбутньому або принаймні їх пом'якшення. Кризова ситуація на рівні окремого банку може виникати раптово або назрівати поступово. В умовах системної кризи або кризи на рівні окремого банку часу для пошуку адекватних рішень вкрай недостатньо. У будь-якому випадку керівництво банку та його персонал повинні бути готовими до загроз, а для цього необхідно не тільки долати саму кризу, але й підтримувати цю важку роботу комунікаційними засобами (інструментами), які є в розпорядженні будь-якої банківської установи.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемам антикризових комунікацій приділено не так багато уваги в сучасній економічній літературі, головним чином через те, що для банківського маркетингу ця тема була новою: комунікації будувалися та розвивалися, виходячи з нормального стану ринку [2]. Поки що банківські маркетологи більше приділяють уваги рекламі та дослідженню ринку, а не комунікаціям в широкому розумінні. Серед російських учених ця проблематика набуває все більшої уваги [3, 4, 5], зокрема, вивчається тісний взаємозв'язок між репутацією (іміджем) банку та комунікаціями.

**Метою статті** є аналіз сучасних підходів банків до успішного недопущення кризи або її подолання засобами маркетингових комунікацій.

**Виклад основного матеріалу.** Антикризові маркетингові заходи повинні запроваджуватися негайно, але в умовах, коли сам банк може і не володіти достатньою інформацією про ситуацію. Для керівництва створюється атмосфера зростаючого стресу. Наприклад, поширення негативної інформації про банк (чуток про серйозні проблеми у відносинах з державними органами або затримок з проведенням розрахунків та платежів клієнтів) відбувається поза сферою контролю банку й дуже швидко, особливо через канал Інтернету між користувачами.

Важливо, щоб керівництво визначально усвідомлювало парадоксальну ідею: криза як потрясіння дозволяє банку показати свою стійкість для учасників ринку та скористатися запізненням, яке припускають конкуренти в реагуванні на негативні події.

Тобто сама криза може обернутися на благо самій установі, якщо прийняти правильні і своєчасні рішення та заходи.

Серед антикризових комунікацій доцільно виділяти традиційні (реклама, зв'язки з громадськістю), а також нетрадиційні для банку:

- прямий продаж (побудований на прямих особистих комунікаціях банку з клієнтом, передбачає прямий зв'язок і не використовує для комунікації інформаційних посередників, як правило, шляхом адресних пропозицій на ім'я клієнта звичайною або електронною поштою, мобільним зв'язком, навіть при використанні банкомату, а також через мережу агентів);
- «гаряча лінія» (для оперативних відповідей на запитання та звернення клієнтів і преси шляхами контакт-центра, телефонних та відеоконференцій, листування електронною поштою);
- програми лояльності (закріплення клієнтів шляхом стимулювання різнобічних стосунків з банком, залучення нових клієнтів завдяки рекомендаціям існуючих клієнтів);
- спільні прес-конференції банку та органу нагляду.

Для застосування зазначених комунікацій банк має створити базу даних про клієнтуру, яка міститиме відомості про потреби, споживчу поведінку для цільових пропозицій продуктів і послуг. Кращим рішенням є впровадження програмного забезпечення управління стосунками з клієнтами.

На випадок надзвичайних ситуацій, пов'язаних зі шкодою репутації (наприклад, появи резонансних повідомлень негативного характеру про банк у пресі), керівництву банку слід активізувати всі комунікації та додати регулярні прес-релізи, інтерв'ю в авторитетних виданнях, радіо- та телепрограмах, випуски корпоративного видання (бюлетеня або газети) банку, листівок, буклетів, повідомлення на сайті банку, розсилки клієнтам звичайною та електронною поштою, регулярні зустрічі керівництва із вкладниками. Дуже важливо, коли до широкого загалу звертаються керівники першого рівня (члени правління та наглядової ради, акціонери банку). Також банківська служба зв'язків із громадськістю має здійснювати щоденний моніторинг новин про банк у друкованих виданнях та Інтернет-порталах, на блогах, популярних чатах. При цьому представники банку можуть бути учасниками таких дискусій і коментаторами. Вітчизняні банки до такої практики звертаються поки що дуже рідко.

Банк може вибирати оптимальні формати спілкування з цільовими аудиторіями залежно від напруження ситуації та професійної підготовки аудиторії.

За часи кризи 2008-2010 рр. сталося багато прикладів відмови ослаблених банків від рейтингів і припинення співпраці з рейтинговими агентствами, які знижували клас рейтингу.

Як показує практика, вітчизняні банки в період кризи першочергову увагу приділяють контактам з органом нагляду. Це обумовлено кількома причинами: кризова ситуація в банку проявляється в порушенні економічних нормативів і загрозі застосування наглядом заходів впливу, а головне, що саме НБУ є головним постачальником ресурсів для підтримки ліквідності в умовах, коли від слабого банку відмовляються інші банки-контрагенти.

Доцільно, на наш погляд, поділяти кризові події (сценарії) на раптові, народжувані та тривалі. Раптові кризові ситуації виключають планування, а вимагають спонтанних дій, особливо в першу добу, для цього розглянемо кілька випадків інформаційних атак на українські банки (табл. 1.)

Таблиця 1 – Інформаційні атаки на українські банки

| Банк             | Характеристики інформаційної атаки, її наслідків  | Заходи реагування (антикризові комунікації)   |
|------------------|---|---|
| 1                | 2   | 3   |
| Банк «Надра»     | У липні 2004 р. виник конфлікт між акціонерами банку «Надра»: мажоритарні акціонери (кінцеві контролери) вирішили «розмити» частку дрібних акціонерів у капіталі банку шляхом Додаткової емісії акцій з високою емісійною різницею. У відповідь міноритарні акціонери ініціювали інформаційну кампанію про намір ліквідувати банк. Реакцією банків-контрагентів та вкладників було припинення стосунків із банком. Зокрема, банки закрили ліміти на розміщення коштів у банку «Надра», а вкладники розпочали достроково вилучати гроші  | Паніку вдалося подолати протягом одного тижня, після того як керівництво банку офіційно повідомило про врегулювання конфлікту шляхом викупу акцій у дрібних акціонерів. Банк провів масовану кампанію з ребрендингу банку під гаслом «Ми стараємося для вас»  |
| Банк «Мрія»      | У вересні 2004 р. з'явилися негативні новини про конфлікт між акціонерами, у власника банку залишалися лише вихідні дні для контактів з пресою, заспокоєння вкладників, переговорів про екстрену допомогу з ліквідністю в Національному банку та розв'язання конфлікту з дрібними акціонерами. Згодом виявилось, що ініціатори конфлікту намагалися спровокувати паніку серед вкладників та інших клієнтів і, таким чином, підірвати ринкову вартість банку, а потім вийти на його власника з пропозицією продати. Так, наприкінці робочого тижня одразу три центральних телеканали країни повідомили, що суд скасував реєстрацію випуску акцій, а банку «Мрія» загрожує ліквідація за ініціативою акціонерів. Вкладник, у якій вимагав відміни реєстрації, мав депозит в цьому банку в розмірі 200 грн. Уже у суботу перед відділеннями банку шикувалися черги вкладників, які вимагали повернення вкладів | У понеділок була організована прес конференція керівництва банку в Асоціації українських банків за участі представників НБУ, вийшла заява керівництва НБУ про достатність капіталізації банку і надання банку 50 млн грн для підтримки ліквідності. Асоціація банків надіслала листа Президенту країни з визначенням даного інцидента як провокації проти всієї банківської системи. Також банк надіслав листа вкладникам та клієнтам із роз'ясненням ситуації. Між тим банк повертав гроші вкладникам. На телебаченні вийшли сюжети новин з коментарями представників банку, асоціації банків про позови на ті ЗМІ, які поширювали дезінформацію. Був проведений брифінг керівництва банку про хороші перспективи розвитку. В результаті інформаційна атака на банк була відбита. Відтік коштів становив лише 8% вкладів. Банк налагодив постійні контакти з фінансовою пресою і сам перетворився на джерело інформації. Активна фаза антикризової кампанії тривала не довше 1 тижня |
| «Промінвестбанк» | 25-26 вересня 2008 р. були розіслані анонімні SMS-повідомлення жителям м. Донецька про те, що банк є банкрутом, і рекомендувалося якнайшвидше забрати гроші з банку. Одразу біля банкоматів «Промінвестбанку» виникли черги бажаючих зняти гроші з рахунків. Після того як гроші в банкоматах закінчилися, обурені вкладники почали скаржитися в пресі. Одночасно сигнали попередження отримали і клієнти-юридичні особи. Масове вилучення вкладів населенням спричинило нестачу ліквідних коштів, банк допустив значну затримку платежів. Прес-служба банку заявляла, що причин для паніки немає, затримки платежів є тимчасовими, банк стає об'єктом інформаційної атаки, замовленої рейдерами з метою примушування власника банку до продажу банку. В результаті паніки за 5 дні вкладники банку зняли з рахунків понад 300 млн грн. Керівництво банку уникало прямих контактів з пресою                 | 30 вересня НБУ зробив першу офіційну заяву щодо подій навколо банку, в якій зазначив, що рейдерська атака на банк створила панічний настрій у вкладників і дострокове вилучення вкладів, що призвело до затримки платежів, банк закликав вкладників не піддаватися на провокації та утриматися від вилучення вкладів. Керівництво НБУ оголосило про надання підтримки ліквідності 5 млрд грн. НБУ запровадив тимчасову адміністрацію, яка працювала до виведення у березні 2009 р. Контролер банку не зміг відновити нормальний стан банку і був змушений продати свій банк зарубіжному інвестору, але бренд банку залишився  |

| 1                        | 2   | 3   |
|--------------------------|---|---|
| Банк «Фінанси та кредит» | Наприклад, у липні 2011 р. ЗМІ поширили, а служба СБУ підтвердила інформацію про те, що банк «Фінанси та кредит» причетний до протизаконної діяльності своїх клієнтів (СБУ проводила слідчі дії на підприємствах групи «Фінанси та кредит» у рамках розслідування кримінальних справ про фіктивне підприємництво), а в офісах банку відбулися обшуки. Прес-служба банку зайняла вичікувальну позицію, а перший керівник запевняв пресу, що проблеми як такої не існує | Прес-служба СБУ у липні підтвердила інформацію про відкриття слідства, в якому банк фігурує як учасник незаконних схем. Після нетривалої перерви ЗМІ знову повідомили у серпні 2011 р. про нові обшуки в центральному офісі банку. Керівник PR-підрозділу банку порекомендував виданню звернутися до прес-служби банку, однак прес-служба не відповідала на дзвінки, відмовився від контактів з пресою і Голова Правління. Сайт банку нічого не повідомляє про ці події |

Комунікація є важливою функцією управління. Служби зв'язків з громадськістю (маркетингова функція) повинні разом з вищим керівництвом за підтримки персоналу банку долати кризу громадської довіри. Особливу загрозу становить інформаційний вакуум. Таке трапляється, коли керівники банку не бажують або не здатні відкрито спілкуватися з клієнтами та пресою, що тільки збільшує невизначеність та стимулює песимістичний настрій серед учасників ринку стосовно майбутнього банку. Відсутність інформації з перших вуст про стан справ і вжиті заходи з покращення ситуації призводить до заповнення вакууму чутками або необ'єктивними судженнями експертів. Основою успішного плану антикризових комунікацій є репутація банку. Якщо репутація самого банку була сумнівною ще задовго до кризи або паніки, то будь-яка негативна новина може спровокувати велику паніку. Краще самому банку першому оголошувати погану новину, якщо того вимагають обставини. Наприклад, у 2008 р. французький банк «Сосете Женераль» за своєю ініціативою оприлюднив інформацію про факт шахрайства і зловживання службовим становищем свого працівника, дії якого завдали колосальних збитків в історії банківської справи у розмірі 4,9 млрд євро та ініціював офіційне розслідування [6]. Значною мірою це було пов'язане саме з необхідністю попередити втрату репутації як солідної банківської установи.

Практика показала, що українські банки частіше застосовують серед трьох видів стратегії в кампанії PR (пасивної, реактивної та проактивної) саме пасивну, яка означає ігнорування банком тривожних сигналів. У реальності стан справ може бути дуже поганим (дійсно великі обсяги проблемних активів, закриття доступу до ринку ресурсів на ринку, затримка платежів тощо), але необхідно, щоб перші керівники банку продемонстрували ринку своє вміння вистояти в скрутні часи.

Особливості антикризових комунікацій у банках полягають у такому:

1) банк значною мірою залежить від залучення коштів від клієнтів, які йому довіряють, тому втеча вкладників миттєво породжує кризу ліквідності і веде до катастрофи;

2) банк значною мірою залежить від іміджу, якій створюють йому преса, регулятори, рейтингові агентства і самі клієнти, і цей імідж створюється роками, але може бути зруйнований за декілька днів;

3) у розпорядженні сучасного банку є багато каналів комунікації з зовнішніми сторонами, включаючи потужний канал фінансових порталів та вебсайта банку;

4) уміла робота банку зі скаргами клієнтів дозволяє здійснювати моніторинг задоволення банківським обслуговуванням і застосовувати за необхідністю, механізми протидії.

Практика показала, що багато банків в умовах паніки серед клієнтів змінюють своє ставлення до клієнтів на протилежне докризовому стану ринку: відмова від спілкування

з клієнтами, хамське ставлення до вкладників та позичальників, включаючи загрози та дезінформацію. Це ще більше підриває основу для подальшої нормалізації ситуації.

Банку слід мати антикризовий план комунікацій з усіма зацікавленими сторонами, у тому числі з персоналом та постачальниками. Такий план повинен бути складовою антикризових програм на випадок надзвичайних обставин – на додаток до антикризового плану відновлення роботи після аварій або епідемій, плану подолання кризи ліквідності. Зазначений план комунікацій має реалізовуватися у тісній координації з іншими планами, при цьому ситуація буде змінюватися занадто швидко, щоб переписувати план, а необхідно розвивати закладені в ньому ідеї. З боку регулятора, на нашу думку, слід рекомендувати банкам розробити такі плани.

Експерти з маркетингу рекомендують, щоб у плані комунікацій керівництво банку діяло послідовними кроками [7]:

- 1) визначило саму проблему або загрози;
- 2) призначило групу з кризового реагування і доручило цій групі проаналізувати ситуацію, можливі сценарії розвитку і визначити позицію банку;
- 3) урахувати всі групи зацікавлених сторін (персоналу, власників, професійні асоціації, менеджерів, клієнтів, дрібних інвесторів, регуляторів, ЗМІ, банків-контрагентів, постачальників, рейтингових агентств, незалежних експертів);
- 4) затвердило оперативний план заходів реагування на ситуацію;
- 5) установило жорсткий контроль потоків інформації.

До складу групи антикризової комунікації доречно включати представників підрозділу зв'язків із громадськістю, юридичного підрозділу, служби персоналу служби безпеки, ризик-менеджера, представника акціонера, а очолити її – голові правління або його першому заступнику. Група має отримувати негайно інформацію про будь-які новини про банк, результати опитування клієнтів, отримані скарги на обслуговування, а також про обговорення банку на різних чатах і соціальних мережах.

На сьогодні банки можуть більш активно використовувати Інтернет-простір для поширення прес-релізів про банк, інтерв'ю керівників та ключових працівників банку, незалежних експертів, представників банківського нагляду, асоціацій банків. Інтернет-видання та простір різних соціальних мереж, хостингів, блогів на порталах формують репутацію банку. Нерідко служби маркетингу банків стають учасниками таких обговорень і анонімно розміщують позитивні повідомлення або спростовують чутки. Слід опам'ятати, що в умовах глобальної кризи та системної паніки Інтернет може відігравати роль прискорювача у поширенні паніки. Дуже швидко поширюється в Інтернеті резонансна інформація, при цьому авторство новин не піддається ідентифікації або контролю, в Інтернеті немає цензури. Так сталося у часи президентських перегонів 2004 р., коли дехто з користувачів поспішав закликати до бойкоту кілька відомих банків, власники яких нібито підтримували владу. Тому мережа Інтернету – дуже зручний спосіб для атак «чорного піару» на будь-який банк.

Як справедливо зазначають Т. Бабенко та О. Циганов, в умовах кризи дуже важливо, щоб служба реклами банку могла сприяти своїми рекламними та іншими заходами відчуттю надійності банку [1]. Дуже важливі регулярні виступи представників банку на сторінках популярних видань та на телебаченні і радіо. У той самий час варто пам'ятати, що активна реклама підвищених ставок на депозити в умовах кризи може викликати негативну реакцію ринку – як сигнал про дефіцит ресурсів і внутрішні проблеми. Банкам необхідно радикально підвищувати рівень інформаційної відкритості, включаючи регулярну публікацію новин про банк на своєму сайті та оприлюднення фінансових результатів і аудиторських звітів.

Керівництво банку має підтримувати комунікацію з представниками ЗМІ у нормальних умовах ринку. При цьому банкір повинен бути джерелом інформації, а не

об'єктом обговорення.

Також слід пам'ятати, що ЗМІ намагаються взяти на себе місію захисту прав споживачів та громади в цілому, дуже часто ЗМІ шукають сенсацій, конфліктних ситуацій заради підвищення популярності. ЗМІ нерідко не такі компетентні у банківському бізнесі, зокрема, у звітності і показниках діяльності, щоб уникати помилок у тлумаченні або переказі слів представника банку.

**Висновки та напрями подальших досліджень.** Викладене вище дозволяє дійти висновку, що засоби комунікації мають значний невикористаний потенціал для банків у плані підвищення (відновлення) довіри. Разом з тим, не має підстав сподіватися, що наявність глибоких (іноді прихованих) проблем у конкретному банку дозволить керівництву цієї установи на досить тривалій основі підтримувати позитивний імідж. Антикризові комунікації потребують вмілого та своєчасного використання. Подальшого аналізу вимагають ефективність антикризових комунікацій, пошук нових форм комунікацій, сприйняття комунікацій учасниками ринку.

1. Бабенко Т. Особливості банківського маркетингу в умовах кризи / Т. Бабенко, О. Циганов // Схід. – 2010. – № 1 (101).

2. Бернет Дж. Маркетинговые коммуникации / Дж. Бернет, С. Мориарти – СПб. : Питер, 2001.

3. Гафт В.И. Управление корпоративной репутацией (на примере региональных филиалов коммерческого банка РФ) / В. Гафт : дис. канд. экон. наук : 08.00.05 Москва, 2006. – 114 с.

4. Земцова Ю. Анализ комплекса успешных и эффективных маркетинговых коммуникаций для продвижения банковских услуг в условиях финансового кризиса в России / Ю. Земцова, Э. Новаторов // Маркетинговые коммуникации. – 2010. – №3.

5. Облаков П. «Партизанский» маркетинг в банке в период кризиса. П. Облаков // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. – №5.

6. Communication Tools: Crisis Communication Plan. [Електронний ресурс] // S.A. Peters Marketing & Consulting, Inc. – Режим доступу: <http://sapetersmarketing.com/>.

#### ***П.Г. Бортников***

#### **Возможности антикризисных коммуникаций банка на уровне взаимоотношений с внешними сторонами**

*Руководству банковских учреждений необходимо готовиться к кризисным ситуациям. Банк должен использовать различные формы и каналы коммуникации в зависимости от состояния самого банка и банковского сектора. Антикризисные коммуникации можно разделить на традиционные и нетрадиционные, на коммуникации с участниками рынка (контрагентами, рейтинговыми агентствами), регуляторами и клиентами банка. Эффективность коммуникаций проявляется в восстановлении доверия к банку со стороны рынка и прекращении паники.*

Ключевые слова: репутация банка, маркетинговые коммуникации, кризис, антикризисные меры, паника, клиентская политика, стабилизация финансовой системы.

#### ***P.G. Bortnikov***

#### **Opportunities of bank anti-crisis communications in the sphere of interactions with external parties**

*The management of banking institutions should be prepared for crisis situations. The bank must deploy different forms and channels of communication depending on the situation of the bank and in banking sector. Anti-crisis communication can be broadly divided into traditional and nontraditional, in communication with market participants (counterparties, rating agencies), regulators and customers of the bank. The effectiveness of communication manifests in restoring confidence in the bank by market and extinction of panic.*

Keywords: bank reputation, bank running, marketing communications, crisis, anti-crisis resolution, panic, clientele policy, stabilization of financial system

*Отримано 15.09.2011 р.*