
ФОРМИРОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ

Кравец Максим Александрович,

кандидат физико-математических наук, доцент кафедры менеджмента Института менеджмента, маркетинга и финансов;
share_kra@mail.ru

Шершень Инга Владимировна,

кандидат экономических наук, доцент кафедры денег, кредита и ценных бумаг Всероссийского заочного финансово-экономического института; inga_shershen@mail.ru

В статье приводятся результаты исследования коммуникаций в банковском секторе Воронежской области, определяются характерные для банковских коммуникаций проблемы. Анализируются современные концепции формирования коммуникативной стратегии, синтезируется обобщающий подход к формированию коммуникативной стратегии банка.

Ключевые слова: коммуникативная стратегия, банковские коммуникации, информационная прозрачность

Формирование коммуникативной стратегии является обыденным процессом как для национальных банков развитых стран [3] (Америки, Англии, Японии, Канады и т.д.), так и для многих коммерческих банков этих стран. Однако практическая реализация механизма формирования коммуникативной стратегии, структура коммуникативного плана, а также степень информационной прозрачности существенно различаются и неоднородны.

Российские банки пока не демонстрируют тенденции к формированию коммуникативной стратегии, что, несомненно, не способствует повышению их конкурентоспособности. Отечественные банки показывают низкий уровень информационной открытости, большинство клиентов не может указать разницу между банками, сотрудники различных уровней обеспокоены недостатком информации о нововведениях и изменениях – подобные проблемы во многом обусловлены отсутствием четко сформулированной коммуникативной стратегии.

Целью работы является разработка предложений по формированию коммуникативной стратегии банка, синтезируемых на основе анализа

современных концепций формирования коммуникативных стратегий, передового банковского опыта и исследования коммуникаций в банковском секторе Воронежской области.

Исследование внешних и внутренних коммуникаций банков (ЦЧБ Сбербанка России, Райффайзенбанк, Инвестбанк, Альфа-банк, ВТБ 24, Московский индустриальный банк) в региональном представлении позволило выявить проблемные области, подлежащие учету в формируемой коммуникативной стратегии банка.

С точки зрения информационной прозрачности нами оценивались как традиционно рассматриваемые компоненты информационной прозрачности (линейка тарифов и перечень оказываемых услуг, годовая финансовая отчетность, история банка, миссия, долгосрочные цели), так и новые для российской банковской сферы составляющие информационной прозрачности, которые, тем не менее, достаточно часто раскрываются зарубежными банками и служат основой для формирования коммуникативной стратегии банка: политики в отношении клиентов, сотрудников и акционеров.

Доступность информации для клиента (оценивалась косвенным образом, самими сотрудниками банка) в отношении годовой финансовой отчетности отметили 62,5 % респондентов, миссии – 20,83 %, политик в отношении клиента – 41,66 %, политик в отношении сотрудников – 2,77 %, политик в отношении акционеров – 12,5 %, долгосрочных целей – 20,83 %, истории банка – 63,89 %, линейки тарифов и перечня оказываемых услуг – 95,83 %.

Таким образом, очевидно, что информационные аспекты, связанные с ретроспективой или текущим состоянием банка, раскрываются достаточно хорошо, стратегические компоненты пока раскрываются весьма на низком уровне, что не соответствует современной зарубежной банковской практике и не способствует повышению доверия к банку.

Исследование внутриорганизационных каналов коммуникации традиционно проводится в разрезе своевременности поступающей информации или/и удовлетворенности коммуникацией [1]. На наш взгляд, проведение исследования исключительно в разрезе своевременности представляется недостаточным, даже с учетом обобщенной оценки удовлетворенности информационным обменом в той или иной области организационных коммуникаций, которая слишком имплицитна и не представляет однозначной картины необходимых изменений. Диагностика каналов коммуникации должна осуществляться по выполнению основополагающих свойств информации: своевременности, ценности и доступности (понятности).

Оценка своевременности и доступности (понятности) дает два очевидных направления совершенствования банковских коммуникаций. В случае низкой оценки своевременности информации, поступающей по соответствующему каналу, несвоевременность устраняется за счет сокращения числа уровней управления, оптимизации движения документов, внедрения новых информационных технологий и т.п., а доступность (понятность) –

совершенствования коммуникативных навыков основных коммуникантов, унификации документов и т.д.

Своевременность поступления информации может оцениваться по некоторой балльной шкале, несмотря на изначально кажущуюся дихотомию данной категории. Целесообразно предложить следующую оценочную шкалу своевременности информации (отличительным достоинством которой является четкое понимание градации баллов, которое особенно проявляется, если в качестве характеристики выборки используется мода): 0 баллов – информация пришла после того, как событие свершилось; 1 балл – информация пришла в последний момент, времени для тщательного анализа нет, необходимо срочно принимать решение; 2 балла – информация пришла до наступления события, есть время на анализ и принятие обоснованного решения.

Исходя из того, что доступность (понятность) – доступность в данном контексте рассматривается в качестве характеристики восприятия информации, а не возможности ее физического получения – сообщения обусловлена ясностью языка и структурированностью сообщения, мы предлагаем следующую шкалу оценки доступности информации: 0 – информация не структурирована, язык изложения не понятен; 1 – информация структурирована, но язык не понятен; 2 – информация не структурирована, изложена доступно; 3 – информация структурирована, язык понятен.

Ценность информации поступающей по коммуникационному каналу имеет различные количественные и качественные измерения, является важной потребительской оценкой значимости информации, однако измерение ценности не является стандартным подходом в анализе организационных коммуникаций. Мы считаем важным моментом определение ценности информации поступающей по соответствующим коммуникационным каналам, что позволяет получить мнение сотрудников компании в отношении коммуникации по данному аспекту и соотнести его с мнением руководства в отношении допустимого уровня значимости информации по тому или иному аспекту. Оценку значимости нами предлагается производить на основе следующей шкалы: 0 – бесполезная информация; 1 – информация уместна в работе, подвергается анализу; 2 – существенная ценность.

В табл. 1 представлена оценка ценности информации поступающей по четырем основным нисходящим направлениям банковских коммуникаций, в которой обозначение столбца «С» означает своевременность, «Ц» – ценность, «Д» – доступность.

Исследование подтвердило гипотезу о более низкой оценке информационных свойств сотрудниками без управленческих функций в сравнении с менеджерами, что обусловлено задержками, искажениями и фильтрацией вносимыми на различных уровнях управления банка.

Уровень доступности (понятности) информации по всем направлениям информирования сотрудников находится на достаточно высоком уровне

(средняя оценка по всем информационным категориям выше 2 баллов при максимальной оценке доступности в 3 балла), что свидетельствует в первую очередь о высоком коммуникативном уровне банковского менеджмента.

Таблица 1

Оценка нисходящих информационных каналов

| Виды информационных каналов | Оценка менеджерами | | | Оценка рядовыми сотрудниками | | |
|--|--------------------|------|------|------------------------------|------|-----|
| | С | Ц | Д | С | Ц | Д |
| Логическое обоснование работ | 1.65 | 1.41 | 2.18 | 1.41 | 1.27 | 2 |
| Политики банка и нормы организационной культуры | 1.76 | 1.47 | 2.11 | 1.32 | 1.27 | 2 |
| Информация об оценке вышестоящего руководства выполнения работы подчиненными | 1.53 | 1.59 | 2.24 | 1.27 | 1.23 | 2 |
| Нововведения в банке | 1.82 | 1.63 | 2.41 | 1.67 | 1.59 | 2.2 |

Низкими являются оценки сотрудников без управленческих функций своевременности и ценности информации по трем каналам коммуникации: логическому обоснованию работ, политикам банка и нормам организационной культуры, информации об оценке вышестоящего руководства выполнения работы подчиненными.

Наиболее проблемными выявлены коммуникации менеджеров с подчиненными в отношении оценки работы последних. Низкая оценка своевременности свидетельствует об отсутствии должного внимания менеджеров к позитивному подкреплению со стороны менеджмента большинства банков, которые опираются в основном на систему материального стимулирования и угрозу увольнения сотрудника.

Несмотря на существование в большинстве банков документов и стандартов, регламентирующих различные аспекты организационной культуры банка, тот факт, что на официальных сайтах банков представлены различные кодексы: «кодекс корпоративного управления», «кодекс корпоративной этики», «кодекс корпоративного поведения работников», и их сочетания – большинство сотрудников без управленческих функций отметило невысокую своевременность и ценность коммуникации по данному аспекту.

Низкую ценность информации можно объяснить отсутствием должного использования методов поддержания и формирования организационной культуры, в первую очередь, обучения сотрудников, критериев продвижения, критериев наград и статусов, что приводит к декларативности провозглашенных принципов, а также универсальность [4], а не уникальность провозглашаемых в кодексах правил и норм поведения, не расширяющих возможности заинтересованных лиц, а реализующих обязательные по законодательству права.

Исследование восходящих каналов коммуникации не выявило существенных проблем в коммуникации подчиненный-руководитель, оценка своевременности, ценности и доступности находится на достаточно высоком уровне, приближаясь к верхним границам (табл. 2).

Таблица 2

Оценка восходящих коммуникационных каналов

| Группы сотрудников | Информация о проблемах в работе отделов и конкретных сотрудников | | | Мнения сотрудников по поводу рабочих проблем, их предложения | | | Информация о восприятии подчиненными показателей своей работы | | |
|--------------------|--|------|------|--|------|------|---|------|------|
| | С | Ц | Д | С | Ц | Д | С | Ц | Д |
| менеджеры | 1.5 | 1.69 | 2.13 | 1.75 | 1.63 | 2.31 | 1.5 | 1.69 | 2.19 |

Таким образом, эмпирическое исследование позволило выявить ряд проблем во внешних и внутренних коммуникациях банков Воронежской области, которые должны быть учтены при формировании коммуникативной стратегии банка, в том числе: низкую информационную прозрачность банков в отношении политик банков, что соотносится с результатами исследований других авторов, но расширяет их в спектре рассмотрения банковских политик; недостаточное внимание менеджеров банков к нисходящим коммуникациям (логическому обоснованию работ, политикам банка и нормам организационной культуры, информированию об оценке руководителем выполнения работ подчиненными).

Существенной проблемой на сегодняшний день является выбор методики формирования коммуникативной стратегии банка. Мы считаем, что она должна органично сочетать наилучшие моменты существующих подходов к коммуникативному планированию. Можно выделить две различные точки зрения на коммуникативную стратегию, условно назовем их: PR-подход; коммуникативная стратегия с позиции общего менеджмента.

PR-подход отличает специфика формирования стратегических коммуникативных целей, а также акцент на коммуникативных сообщениях [2]. В этом случае коммуникативная стратегия есть объединяющий службы маркетинга, рекламы и PR план коммуникаций. Обязательными разделами такого плана являются: миссия и цели общей стратегии; политики реализации; внешние заинтересованные лица; внутренние заинтересованные лица; стратегические коммуникативные цели; ключевые сообщения; коммуникативные приоритеты.

Отличительной особенностью формирования стратегических целей коммуникативной стратегии PR-подхода является то, что большинство коммуникативных целей формируются не непосредственно из целей общей стратегии и не из выявленных диагностикой проблем организационных коммуникаций, а из анализа отношений внешних и внутренних заинтересованных лиц к политикам реализации стратегии (см. рис.).

Установленные политики реализации банковской стратегии подвергаются анализу на предмет, во-первых, возможных негативных мнений, а при необходимости и действий, субъектов внешней и внутренней среды, а во-вторых, позитивных отзывов субъектов внешней и внутренней среды.

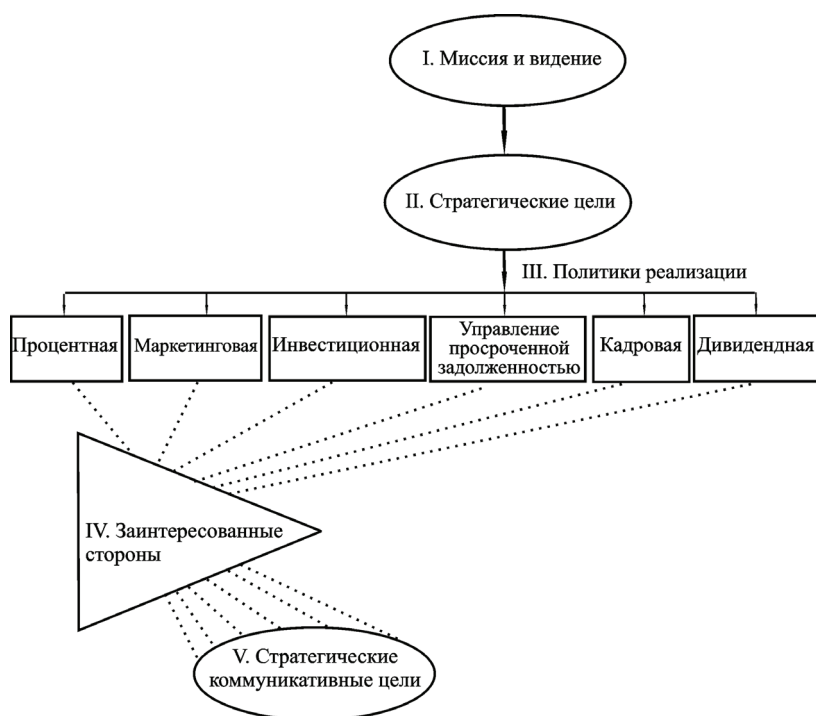


Рис. Алгоритм формирования стратегических коммуникативных целей банка

Тогда стратегические коммуникативные цели есть упреждающая реакция на эти возможные негативные и позитивные мнения, которая должна усилить позитивные моменты восприятия политик и нивелировать негативные.

Достижение коммуникативных целей предполагает определение как коммуникативных кампаний, так и ключевых сообщений для заинтересованных лиц. Ключевые сообщения – это ориентиры в коммуникации, которые должны учитываться в любом коммуникативном послании сотрудников отделов PR, маркетинга, рекламы, менеджеров различного уровня и даже сотрудников без управленческих функций.

Формирование этого раздела коммуникативного плана является «коньком» PR-подхода. Несомненно, создание посланий – это во многом искусство, тем не менее, в научно-практической литературе приводится множество рекомендаций в отношении формирования ключевых сообщений.

Завершает коммуникативный план перечень коммуникативных кампаний, из которых формируются коммуникативные планы нижнего уровня.

Коммуникативная стратегия с позиции общего менеджмента – это подход акцентирующий на каналах и средствах коммуникации, совершенствование

которых обусловлено как сформулированными из общей стратегии коммуникативными целями, так и выявленными в ходе исследования (аудита) проблемами организационных коммуникаций [1]. Планирование того, что необходимо сообщить получателю, невозможно без учета того, как это ему будет передано, следовательно, необходимо определить средства, канал или формы коммуникации. Совершенствование этих аспектов коммуникации также важно для результативной коммуникативной стратегии. Многие из форм коммуникации, средств коммуникации будут использоваться на протяжении всей стратегии, многие потребуют значительного времени и усилий для достижения их результативного использования в масштабах всей компании.

В рамках данного подхода необходимо проанализировать результативность организационных коммуникаций, выявить реальные информационные потребности сотрудников, определить коммуникативные барьеры, что потребует применения спектра методов исследования организационных коммуникаций. Классическими областями аудита организационных коммуникаций, предшествующего формированию коммуникативной стратегии, являются: определение адекватности информационного обмена; анализ восходящих, нисходящих и горизонтальных каналов (потоков информации); оценка использования сотрудниками средств коммуникации; оценка качества информационных связей; построение сети коммуникаций.

Определение коммуникативной стратегии в рамках этого подхода предполагает также описание ключевых, долгосрочных форм коллективной коммуникации, в которые входят члены совета директоров, генеральный директор, заместители генерального директора, ведущие специалисты.

Рассмотренные подходы (табл. 3) дополняют друг друга, а следовательно, могут быть совместно использованы для разработки коммуникативной стратегии российского банка.

Таблица 3

Сравнение двух подходов формирования коммуникативной стратегии

| Элементы коммуникативной стратегии | PR-подход | Общий менеджмент |
|------------------------------------|---|--|
| Цели коммуникативной стратегии | Устанавливаются из анализа отношения заинтересованных сторон к политикам реализации и частично непосредственно из целей общей стратегии | Устанавливаются из аудита организационных коммуникаций и непосредственно из целей общей стратегии |
| Ключевые сообщения | Один из самых скрупулезно разработанных разделов стратегии | Иногда определяются по отношению к сотрудникам и клиентам |
| Каналы и средства | Иногда определяются в отношении внешней среды | Наиболее полный раздел стратегии, раскрывающий многообразие каналов и средств организационных коммуникаций |

| Элементы коммуникативной стратегии | PR-подход | Общий менеджмент |
|------------------------------------|--|------------------|
| Ключевые формы коммуникации | Не определяются | Определяются |
| Коммуникативные кампании | Полный перечень для формирования планов нижнего уровня | Не определяются |

Коммуникативная стратегия банка должна ориентироваться не только на внешнюю среду организации: клиентов, акционеров, партнеров, но и на сотрудников банка. Она обязана формировать позитивный имидж банка как работодателя, учитывать информационные потребности сотрудников, устранять коммуникативные барьеры в компании. Формирование такой стратегии требует интеграции не только специалистов служб PR, маркетинга и рекламы (что характерно для PR-подхода), но и подразделений поддерживающих коммуникации: информационных технологий, документационного обеспечения управления.

Список источников

1. Кравец, М.А. Исследование коммуникаций в банковском секторе Воронежской области [текст] / М.А. Кравец, И.В. Шершень. – Воронеж: Новый взгляд, 2009. – 220 с.
2. Downs C.W. Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audit / C.W. Downs, A.D. Adrian. The Guilford Press, 2004. — 292 p.
3. Ferguson Sherry Devereaux. Communication Planning: An Integrated / Sherry Devereaux Ferguson. Sage Publications, 1999. – 262 p.
4. Graham Smart. A Central Bank's "Communications Strategy": The Interplay of Activity, Discourse Genres, and Technology in a Time of Organizational Change / Smart Graham// Writing Selves. Writing Societies: Research from Activity Perspectives. Edited by Bazerman & Russell. Fort Collins, Colorado. – February 1, 2003. – P. 9 – 61.

FORMATION OF COMMUNICATIVE STRATEGY IN BANK SECTOR OF THE VORONEZH REGION

Kravets Maksim Aleksandrovich,

Ph.D. of Physics and Mathematics, Associate Professor of the Chair of Management of Institute of Management, Marketing and Finance; share_kra@mail.ru

Shershen Inga Vladimirovna,

Ph.D. of Economy, Associate Professor of the Chair of Money, Credit and Securities of the All-Russian Distance Institute of Finance and Economics; inga_shershen@mail.ru

This paper presents the results of research of communications in bank sector of the Voronezh region and describes characteristic problems for bank communications. Modern concepts of formation of communicative strategy are analyzed. Also the generalizing approach to formation of communicative strategy of bank is synthesized.

Keywords: communicative strategy, bank communications, information transparency