

РЕПУТАЦИОННЫЙ РИСК: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ И СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ

© 2018 И.В. Яхнеева, Р.И. Хансевяров, А.В. Стрельцов*

Значимость проблемы управления репутационными рисками обусловлена ростом ценности репутации как нематериального актива и одновременно высокой степенью ее подверженности разрушению. В этой связи осознанной необходимостью становится формирование системы мониторинга репутационного риска и управления им, что требует изучения факторов риска и разработки эффективных методов его минимизации. Целью исследования является идентификация предпосылок репутационного риска и определение направлений формирования системы риск-менеджмента. Анализ факторного окружения и реализуемых российскими компаниями инициатив позволил определить ключевые группы факторов и направления усилий бизнеса по нейтрализации репутационного риска.

Ключевые слова: репутация, репутационный риск, факторы риска, управление рисками, стоимость бизнеса, социальная ответственность бизнеса.

Основные положения:

- ♦ идентифицированы факторы репутационного риска, значимые для российского бизнеса;
- ♦ указаны направления развития факторного окружения репутационного риска в современных условиях;
- ♦ обобщены подходы к управлению репутационным риском, используемые российскими компаниями.

Введение

Обеспечение защиты репутации является одной из приоритетных задач, решаемых представителями мирового и российского бизнеса. Так, исследование компании Aon, одной из ведущих на рынке услуг риск-менеджмента, выявило ключевые риски организаций, действующих в 28 отраслях 60 стран мира. На протяжении последних трех лет 1-е место в десятке самых распространенных рисков занимает репутационный риск¹. Согласно результатам российского исследования “Все о лидерах корпоративной благотворительности 2017”, 35% компаний-участников обозначили целью своей благотворительной деятельности укрепление репутации на рынке товаров и услуг. Это четвертая по значимости цель после решения социальных проблем (94%), повышения устойчивости бизнеса и развития регионов присутствия (58%), укрепления компетенций сотрудников и корпоративной культуры (37%)².

В научной среде наблюдается рост числа публикаций, посвященных вопросам формирования и управления деловой репутацией. Их изучением занимаются и зарубежные, и российские авторы³. Вместе с тем, проблемы защиты репутации и управления репутационным риском усложняются по мере развития цифровых технологий, обеспечивающих формирование единой информационной среды, которая позволяет потребителям и партнерам в реальном времени наблюдать за деятельностью компаний и оказывать влияние на управленческие решения. В результате компании, которые не осуществляют мониторинга репутации и не учитывают интересов общества, вынуждены минимизировать негативные последствия воздействия репутационного риска.

Исследование направлено на выявление предпосылок возникновения репутационного риска и способов управления им, применяемых российскими компаниями.

* Яхнеева Ирина Валерьевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры маркетинга, логистики и рекламы. E-mail: rinadoo@yahoo.com; Хансевяров Рустам Идрисович, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории. E-mail: rust1978@mail.ru; Стрельцов Алексей Викторович, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономики, организации и стратегии развития предприятия. E-mail: oisrpp@mail.ru. - Самарский государственный экономический университет.

Методы

В качестве методов исследования используются анализ и систематизация данных, представленных в ежеквартальных отчетах публичных российских компаний, а также сравнительная оценка этих показателей с данными исследований мировых агентств.

Результаты

Не подвергается сомнению положение о том, что репутация является неосязаемым активом, оказывающим непосредственное влияние на показатели деятельности компании. Большинство определений, представленных в экономической литературе, основано на понятии, сформулированном А. Заманом⁴: “Под репутацией понимают восприятие (целостное представление, общественное мнение) поведения компании и ее сотрудников заинтересованными сторонами”. По мнению Э. Гриффина, репутационный риск - это реальная или потенциальная угроза деловой репутации, которая, если ее не контролировать должным образом, способна привести к губительному для репутации кризису⁵. Зарубежные эксперты определяют репутационный риск как совокупность множества неосязаемых составляющих, в числе которых положительный имидж, известность компании как поставщика качественных товаров и услуг, качественный менеджмент, социальная ответственность. Последняя составляющая относительно нова для российского рынка, однако в настоящее время финансирование социальных программ бизнеса является одной из постоянных статей расходов крупных российских компаний. Это подтверждается материалами совместного проекта Форума Доноров, деловой газеты “Ведомости” и международной сети аудиторско-консалтинговых фирм PwC “Лидеры корпоративной благотворительности”, реализуемого в течение последних 10 лет, и данными оценки публичной отчетности российских компаний.

В научных работах теоретического характера к репутационным рискам относят несколько категорий риска: политический, операционный, финансовый, технологический, правовой, риск цепей поставок, риск, связанный с организационной культурой⁶. Один из подходов предполагает разделение рисков на три группы: корпоративные риски (возника-

ют в процессе деятельности компании и продажи ее продуктов/услуг), глобальные риски (охватывают наиболее актуальные вопросы текущего момента, которые имеют отношение, например, к этическим принципам выбора поставщика или экологической безопасности) и локальные риски (связаны с определенной группой людей, например, сотрудников или клиентов). Сопоставление определений, приведенных в отчетах российских компаний, позволяет сформулировать три основных направления в понимании репутационного риска представителями бизнеса.

1. Риски возникновения убытков или снижения стоимости бизнеса вследствие негативного восприятия имиджа компании со стороны клиентов, контрагентов, акционеров, инвесторов, надзорных и регулирующих органов и сотрудников.

2. Совокупность рисков, возникающих в результате деятельности компании в связи с неудачным использованием бренда, некачественным производством товаров и услуг, неисполнением законов, а также с ущербом, причиненным репутации, в долгосрочной перспективе угрожающим доверию, проявляемому к компании заинтересованными лицами.

3. Репутационные риски, производные от других рисков деятельности компании, возможными последствиями реализации которых являются падение капитализации, доходов, прибыли и денежного потока, недружественное поглощение, приостановка деятельности.

Содержание определений показывает, что компании связывают репутационный риск с потерями или ущербом вследствие, во-первых, внешней реакции различных сообществ, во-вторых, с собственными ошибками, приводящими к потере доверия заинтересованных сторон, в-третьих, с влиянием других видов риска. Среди причин репутационных проблем известных компаний также указываются отзыв продукции, уязвимость (утечка) данных, неприемлемое поведение представителей компаний, грубые коммуникации с потребителями, сбои в цепях поставок.

В таблице приведены факторы репутационного риска и методы управления, указанные российскими компаниями в ежеквартальных отчетах эмитентов за период с 4 кв. 2017 г. по 2 кв. 2018 г. (помимо указанных в таблице компаний, в анализ включены данные

**Факторы репутационного риска и методы управления,
используемые российскими компаниями**

Компания	Факторы риска	Методы управления
ПАО "Газпром"	Ухудшение имиджа российских компаний в СМИ	<ul style="list-style-type: none"> - Мониторинг информации о деятельности компании, партнеров, конкурентов, органов власти, экономических и общественных объединений - Подготовка пресс-релизов, комментариев и информационных сообщений, проведение брифингов и пресс-конференций - Оперативное реагирование на негативные сведения посредством предоставления объективной информации и официальной позиции компании
ПАО НК "Роснефть"	Несоблюдение законодательства, учредительных и внутренних документов, обычаев делового оборота, принципов профессиональной этики, неисполнение договорных обязательств, конфликт интересов, недостаток и организации системы внутреннего контроля	<ul style="list-style-type: none"> - Обеспечение непрерывного контроля за соблюдением требований законодательства - Контроль исполнения действующих соглашений, в том числе своевременное осуществление платежей - Обеспечение контроля за достоверностью финансовой и нефинансовой отчетности - Разработка локальных нормативных документов и процедур, направленных на недопущение коррупции
ПАО "Уралкалий"	Репутация страны и отрасли в целом, исследования и обзоры аналитиков и инвесторов, оценка компании в СМИ	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение качества и уровня менеджмента - Повышение качества выпускаемой продукции - Совершенствование ценовой политики - Повышение уровня результативности в достижении поставленных целей и эффективности использования ресурсов - Приверженность принципам социальной ответственности и защиты окружающей среды - Поддержание инвестиционной привлекательности - Развитие корпоративной культуры, этического поведения и компетентности персонала
ПАО "Лукойл"	Несоблюдение требований законодательства, учредительных и внутренних документов, неисполнение договорных обязательств, формирование негативного представления о финансовой устойчивости и финансовом положении компании	<ul style="list-style-type: none"> - Предоставление своевременной и объективной информации о финансовых и производственных показателях деятельности - Обеспечение непрерывного контроля за соблюдением требований законодательства, действующих соглашений и своевременные расчеты с контрагентами - Контроль производственной цепи от добычи нефти и газа до сбыта нефтепродуктов - Контроль качества готовой продукции и предоставляемых услуг - Соответствие системы управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды требованиям международных стандартов - Реализация программ, направленных на поддержание и совершенствование эффективной системы охраны труда и социальной защиты
АО "ЮниКредит Банк"	Недостатки в управлении рисками, недостатки бизнес-процессов и процедур, неосмотрительное ведение бизнеса, т.е. события или действия, приводящие к возможности нанесения ущерба деловой репутации (имиджу) банка	<ul style="list-style-type: none"> - Точное выполнение обязательств перед партнерами и клиентами, выполнение норм этического кодекса банка - Поддержание качества управления банком и рисками, связанными с бизнесом - Мониторинг качества обслуживания клиентов и своевременное реагирование на жалобы клиентов и партнеров - Информирование партнеров, клиентов, банковского сообщества о результатах деятельности банка - Поддержание рейтинга ведущих международных агентств - Соблюдение политик, направленных на контроль за рисками, связанными с финансированием отдельных отраслей промышленности

Компания	Факторы риска	Методы управления
АО "Райффайзен-банк"	-	- Контроль за соблюдением действующего законодательства и стандартов саморегулируемых организаций - Противодействие легализации дохода, полученного преступным путем, и финансированию терроризма - Мониторинг и управление финансовыми, операционными и юридическими рисками - Исполнение договорных обязательств - Контроль качества предоставления услуг - Контроль соблюдения сотрудниками принципов профессиональной этики - Мониторинг появления сообщений в СМИ
ПАО "РусГидро"	- Распространение некорректной и негативной информации в публичном поле - Несанкционированное распространение информации работниками - Несанкционированный допуск третьих лиц на объекты	- Организация мероприятий для СМИ, аналитиков и представителей сообщества - Официальные комментарии по ключевым вопросам деятельности, мониторинг публичного пространства
ПАО "ФСК ЕЭС"	- Производственная деятельность и реализация функции внешних коммуникаций - Снижение надежности работы и возникновение системных нарушений энерго снабжения	- Нивелирование операционно-технологических рисков - Своевременное и полное информирование заинтересованных сторон, включая потребителей и СМИ
ПАО АФК "Система"	Любой из рисков компании может служить триггером для реализации репутационного риска	- Обеспечение информационной прозрачности деятельности компании путем опубликования отчетности, раскрытия информации об акционерах, проведения независимого ежегодного аудита
ПАО "МТС"	Негативные публикации или слухи о компании, услугах, акционерах или дочерних компаниях	- Маркетинговые акции - Предоставление надежных и полезных продуктов и услуг по конкурентоспособным ценам

ПАО "Сбербанк", ПАО ВТБ, ГК "Норникель", ПАО "Северсталь", ПАО "Ростелеком"). Форма отчета содержит раздел, в котором компании приводят: свое понимание риска; факторы, инициирующие риск; методы управления. В перечень анализируемых компаний включены крупнейшие игроки российского рынка из промышленного, финансового секторов и из сферы услуг. Следует также отметить, что все перечисленные компании в той или иной мере заявляют, что реализуют корпоративные социальные программы, ориентированные на сотрудников и внешние социальные группы.

Анализ приведенных в отчетах данных позволяет выделить две группы факторов и методов управления рисками, значимых для представителей бизнеса в настоящее время:

1) ориентированные на внешние источники. Угроза репутации исходит из внешней среды, выражается в распространении негативной информации (ложной), что связано с

внешнеполитическим фоном, с состоянием отрасли или действиями конкурентов. Соответственно, методы управления направлены лишь на нейтрализацию негатива посредством коммуникаций и не предполагают изменений внутри бизнеса;

2) ориентированные на внутренние источники. В этом случае причины репутационного риска скрыты в результатах работы бизнеса, поэтому устранение риска возможно благодаря действиям, направленным на изменение ситуации (выполнение обязательств, повышение качества сервиса, соблюдение профессиональных, этических стандартов и т.п.);

3) отдельно следует отметить указываемые компаниями группы заинтересованных лиц, которые, с одной стороны, выступают источниками риска, а с другой стороны, требуют направленной активности по отношению к ним с целью формирования благоприятного имиджа. Все эти лица также разделя-

ются на внутренние группы (сотрудники, акционеры, дочерние компании) и внешние группы (клиенты, партнеры, регулирующие органы, социальные сообщества, СМИ).

На наш взгляд, первый подход является более рискованным, поскольку предполагает работу с последствиями, не устраняя реальную причину риска. В результате такая пассивность может привести к репутационному кризису, трансформироваться в серьезные потери рыночной стоимости компаний.

В исследовании Аоп представлены результаты оценки последствий репутационного кризиса⁷. В среднем за год, прошедший после кризисного события, теряется 5% рыночной стоимости компании. Однако это средняя оценка, которая не отражает различия по способности компаний восстанавливать ценность после репутационного кризиса. По данным исследования, компании делятся на две группы в соответствии с изменением их стоимости после кризиса: на победителей и проигравших.

Победители исследования 2000 г. подтверждают докризисные ожидания инвесторов и в среднем получают в течение первого года 10% стоимости компании. Напротив, проигравшие испытывают устойчивое снижение такой стоимости в среднем на 15%. При этом ни размер компании, ни ее репутация до кризиса не обеспечивают защиты от потери рыночной капитализации. Обе группы имеют более высокий бета-коэффициент стоимости акций после репутационного кризиса. Более высокий коэффициент повышает капитализацию компании, сигнализируя о более высоком риске, связанном с фирмой, и предполагает, что инвесторы будут требовать более высокую доходность в качестве компенсации за дополнительный риск.

Материалы 2018 г. отражают появление новых факторов влияния, которые можно отнести к силе социальных медиа, технологий и современной культуры. В условиях развития цифровых технологий деятельность компаний становится все более прозрачной. Наблюдая в реальном времени за компаниями, люди выражают свое мнение широкой аудитории, объединяясь в сообщества и оказывая влияние на принятие управленческих решений. Такая прозрачность бизнеса, с одной стороны, позволяет обеспечить необхо-

димую близость с потребителями, выстроить коммуникации персонализированного характера, а с другой стороны, это делает компании более уязвимыми в части репутации и имиджа. Потребители становятся все более осведомленными и активными по широкому спектру экологических, социальных и этических проблем, поэтому деловые стандарты компании должны соответствовать культурным и этическим нормам, которых придерживаются основные клиенты, сотрудники и другие заинтересованные лица. В результате причинами возникновения репутационного риска становятся новые факторы:

- 1) несоответствие между социальными, этическими, культурными ценностями сообществ/целевой аудитории и содержанием корпоративной политики;
- 2) несоответствие между заявленными (ожидаемыми обществом) и фактическими действиями компании;
- 3) низкое качество обратной связи компании с клиентами;
- 4) отсутствие программ корпоративной социальной ответственности.

Игнорирование указанных факторов перемещает бизнес в зону потенциально высокого репутационного риска.

Обсуждение

Результаты исследования свидетельствуют о понимании значимости репутационной составляющей российским бизнесом, однако причины возникновения репутационных потерь не изучаются в достаточной мере. Кроме того, в современных условиях рисковый фон меняется вследствие изменения в поведении участников рынка, повышения требований общества к бизнесу, формирования открытой информационной среды взаимодействия бизнеса и социума. Стремление минимизировать последствия риска вместо устранения причин его возникновения обуславливает репутационный кризис, что, в свою очередь, может привести к долгосрочным потерям. Текущее исследование ограничено деятельностью представителей крупного бизнеса, являющихся преимущественно публичными компаниями, что накладывает на них определенные рыночные обязательства. Следующий этап исследования заключается в разработке модели оценки репутационного рис-

ка. Отдельный интерес представляет также проблема оценки и управления репутационным риском представителей малого и среднего бизнеса.

Заключение

Долговременный коммерческий успех в значительной мере обусловлен надежностью репутационной составляющей бизнеса. Проблема, однако, заключается в том, что надежность репутации обеспечить крайне сложно вследствие высокой степени неопределенности рыночной среды и неуправляемости основных категорий заинтересованных лиц, формирующих в обществе отношение к компании. Стоимость репутационного актива может резко измениться в любой момент вследствие влияния внешних факторов или принятия непродуманных управленческих решений. Поэтому необходима систематическая работа по контролю профиля риска и состояния риск-менеджмента. Как следствие, инвестиции в подготовку и мониторинг рисков становятся осознанной необходимостью для бизнеса.

Второе направление усилий по минимизации последствий репутационного риска – это признание и учет изменений социальных и культурных ожиданий. В некоторых случаях это может быть достигнуто посредством активных бизнес-коммуникаций и взаимодействия с аудиторией напрямую, путем демонстрации социальной ориентированности бизнеса.

¹ Global Risk Management Survey 2015. URL: <http://www.aon.com/2015GlobalRisk/attachments/2015-Global-Risk-Management-Report-230415.pdf>.

² Все о лидерах 2017: по материалам проекта “Лидеры корпоративной благотворительности – 2017”. Москва : Форум Доноров, 2017. 228 с.

³ См.: *Козлова Н.П.* Управление деловой репутацией компании // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. № 3 (137). С. 41-43; *Кузьмина Е.Ю., Соклакова И.В.* Деловая репутация компаний: необходимость формирования и проблемы // Управление. 2016. № 4. С. 74-81; *Дьячкова Е.Н., Ледовская И.И., Тарасов А.С.* Влияние репутационной составляющей на устойчивость функционирования современных организаций // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. № 5. С. 205-221; *Atkins D., Fitzsimmons A.* Rethinking Reputational Risk. How to manage the risks that can ruin your business, your reputation and you. London : Kogan Page Publishers, 2017. 336 p.; *Dowling G.R.* The Reputation Game. Creating Stakeholder Value and Competitive Advantage. Cambridge : The MIT Press, 2016. 280 p.; *Moberly M.D.* Safeguarding Intangible Assets. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2014. 90 p.

⁴ *Заман А.* Репутационный риск. Управление в целях создания стоимости. Москва : Олимп Бизнес, 2008. 416 с.

⁵ *Гриффин Э.* Управление репутационными рисками: Стратегический подход. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 240 с.

⁶ См.: *Кузьмина Е.Ю., Соклакова И.В.* Указ. соч.; *Bonime-Blanc A.* The Reputation Risk Handbook. Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency. Abingdon : Routledge, 2014. 109 p.

⁷ Reputation Risk in the Cyber Age. The Impact on Shareholder Value. URL: https://www.aon.com/getmedia/2882e8b3-2aa0-4726-9efa-005af9176496/Aon-Pentland-Analytics-Reputation-Report-2018-07-18.pdf?utm_source=aoncom&utm_medium=storypage&utm_campaign=reprisk2018.

Поступила в редакцию 02.11.2018 г.

REPUTATION RISK: FACTORS OF INFLUENCE AND MANAGEMENT METHODS

© 2018 I.V. Yahneeva, R.I. Hansevyarov, A.V. Streltsov*

The significance of the problem of reputational risk management is due to the growing value of reputation as an intangible asset and at the same time due to a high degree of its susceptibility to destruction. In this regard, the development of the system for monitoring and managing reputational risk becomes a conscious need, which requires studying risk factors and developing effective methods to minimize them. The purpose of the study is to identify the prerequisites of reputational risk and determine the trends for the development of the risk management system. The analysis of the factor environment and initiatives implemented by Russian companies allowed identifying key groups of factors and directions of business efforts to neutralize reputational risk.

Keywords: reputation, reputational risk, risk factors, risk management, business value, social responsibility of business.

Highlights:

- ◆ the factors of reputational risk that are significant for Russian business are identified;
- ◆ the trends for the development of the factor environment of reputational risk in modern conditions are indicated;
- ◆ the approaches to reputational risk management used by Russian companies are summarized.

Received for publication on 02.11.2018

* Irina V. Yahneeva, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Marketing, Logistics and Advertising. E-mail: rinadoo@yahoo.com; Rustam I. Hansevyarov, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economic Theory. E-mail: rust1978@mail.ru; Aleksey V. Streltsov, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Organization and Development Strategy of the Enterprise. E-mail: oisrpp@mail.ru. - Samara State University of Economics.