

## ПРОБЛЕМЫ АНАЛИЗА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

© 2019 И.В. Яхнеева, А.П. Жабин, С.И. Ашмарина, Е.В. Волкодавова\*

Актуальность проблемы мониторинга репутационного риска и управления им обусловлена одновременно повышением значимости общественного мнения в условиях развития цифровых медиа, сложностью оценки корпоративной репутации и высокой степенью ее уязвимости. В течение последних нескольких лет активно развиваются технологии мониторинга репутации, которые позволяют наблюдать за изменением информационного поля в части восприятия компании и ее бренда. Цель исследования заключается в изучении современных подходов к оценке репутационного риска и проблемных аспектов качественного и количественного анализа данного вида риска. Систематизация результатов зарубежных и отечественных исследований позволила идентифицировать основные проблемы и определить составляющие анализа репутационного риска.

**Ключевые слова:** репутация, риск, анализ риска, стоимость бизнеса, социальные медиа, предпринимательство.

### **Основные положения:**

- ◆ определены подходы к оценке репутационного риска, используемые в мировой и российской практике;
- ◆ предложена трехчастная модель процесса анализа репутационного риска;
- ◆ рассмотрены маркетинговые аспекты анализа репутационного риска.

### **Введение**

Неопределенность условий осуществления предпринимательской деятельности приводит к принятию решений, последствия которых могут быть критическими для бизнеса. Репутация является одним из наиболее ценных активов организации и должна управляться заблаговременно. Это одна из немногих областей риска, которыми могут непосредственно управлять генеральные директора и члены правления. Согласно исследованию PwC<sup>1</sup>, данными, критически необходимыми для принятия бизнес-решений, являются предпочтения и потребности клиентов, финансовые прогнозы, сведения о бренде и репутации, бизнес-рисках, о взглядах и потребностях сотрудников. Сравнительная оценка данных 2009 и 2019 гг. показывает, что информация о репутации сохраняет свой высокий приоритет для менеджмента. Однако руководители компаний не умеют прогнозировать, какой риск ока-

жет значительное влияние на репутацию их организаций. Недостаточно инвестируя в эту область стратегического риска, компании сталкиваются с проблемой снижения стоимости бизнеса и устойчивости бренда. В результате один из самых ценных активов компании становится постоянно уязвимым.

### **Методы**

В качестве методов исследования используются анализ и систематизация управленческих практик российских и зарубежных компаний, а также данных, представленных в глобальных и локальных разработках ведущих консалтинговых компаний и исследовательских агентств. Источниками информации для анализа являются результаты изучения бизнес-рисков специалистами Aon, PwC, Deloitte, Reputation Institute и других организаций, а также годовые отчеты публичных российских компаний.

\* Яхнеева Ирина Валерьевна, доктор экономических наук, доцент. E-mail: rinadoo@yahoo.com; Жабин Александр Петрович, доктор экономических наук, профессор. E-mail: apzhabin@yandex.ru; Ашмарина Светлана Игоревна, доктор экономических наук, профессор. E-mail: vestnik\_sgeu@mail.ru; Волкодавова Елена Викторовна, доктор экономических наук, профессор. E-mail: vev.sseu@gmail.com. - Самарский государственный экономический университет.

### **Результаты**

К числу проблем современного риск-менеджмента относятся поиск и использование эффективных способов выявления и анализа репутационного риска. Согласно недавнему отчету Deloitte, чтобы управлять критическими угрозами, сначала нужно уметь их идентифицировать, чего не происходит во многих организациях<sup>2</sup>. Опрос 400 генеральных директоров и членов советов директоров в организациях с выручкой более 1 млрд долл. показал, что половина респондентов не имели возможности выявлять и анализировать события, влияющие на репутацию, а менее половины респондентов обсуждали репутацию своей организации за последние 12 месяцев.

Исследование управленческих практик российских и зарубежных компаний, а также методик, используемых ведущими консалтинговыми организациями, позволяет предложить трехчастную модель процесса. Анализ репутационного риска должен включать в себя три этапа: оценку репутации, выбор способов качественного и количественного анализа, формирование комплекса инструментов мониторинга репутационного риска.

На первом этапе необходима оценка корпоративной репутации. Без понимания стоимости актива, подвергаемого воздействию, невозможно осуществлять управление риском. В научной литературе обсуждаются различные способы качественной и количественной оценки репутации, в том числе на основе рыночной капитализации, себестоимости, избыточных прибылей и ресурсов, объемов реализации и др.<sup>3</sup> Однако общепринятого подхода к оценке деловой репутации не существует. Тем не менее, необходимо определить наиболее подходящий способ оценки репутации, чтобы в процессе управления риском наблюдать за ее изменением, не допуская критических отклонений.

Известным и принятым в мировом сообществе измерителем деловой репутации является рейтинг Global RepTrak 100, публикуемый в рамках ежегодного глобального исследования Института репутации (Reputation Institute), которое охватывает более 7600 компаний в 50 странах мира, функционирующих более чем в 20 отраслях<sup>4</sup>. Методология оценки основана на изучении мнений о компани-

ях по семи направлениям: продукты и услуги, инновации, рабочая среда, управление, социальная ответственность, лидерство и финансовые показатели. По данным исследования, тремя основными составляющими корпоративной репутации являются качество и ценность продуктов и услуг (21,1%), управление (15,1%), социальная ответственность (14,2%). Однако изменение значимости направлений показывает, что корпоративные аспекты приобретают все большее значение, в то время как вопросы, связанные с продуктом, снижают свою значимость.

На втором этапе осуществляется выбор способов качественного и количественного анализа репутационного риска. Изучение публичной отчетности представителей крупного российского бизнеса показало, что компании осуществляют качественный анализ, выявляя причины и факторы, оказывающие влияние на уровень репутационного риска. При этом одни компании оценивают риски посредством мониторинга внешних источников, другие стремятся контролировать соответствие требованиям внутренних составляющих активности - обязательств, качества сервиса, учета профессиональных и этических стандартов и т.п.<sup>5</sup>

Репутационный риск в значительной мере связан с другими бизнес-рисками. Вместе с тем, его сложнее измерить количественно в отличие от финансовых рисков или рисков цепей поставок. Если компании осуществляют оценку репутационного риска, она обычно основана на опросах или фокус-группах, которые затрудняют получение достаточно надежных данных для надлежащего количественного анализа. Для количественного измерения необходимы как операционные показатели, аналогичные показателям удовлетворенности клиентов в маркетинге, так и финансовые метрики, которые связывают репутацию с финансовыми показателями.

Основные заинтересованные лица, которые, с одной стороны, выступают источниками риска, а с другой стороны, требуют направленной активности по отношению к ним с целью формирования благоприятного имиджа, разделяются на внутренние группы (сотрудники, акционеры, дочерние компании) и внешние группы (клиенты, партнеры, регулирующие органы, социальные сообщества,

СМИ)<sup>6</sup>. Характеризуя нематериальные активы и репутационный риск, А. Заман указывает, что репутация и доверие составляют основу ожиданий заинтересованных сторон по отношению к корпоративному поведению. Объективная информация о том, как служащие, клиенты и акционеры относятся к организации, играет решающую роль в понимании репутационного риска<sup>7</sup>. Соответственно, степень доверия этих лиц может выступать количественным измерителем уровня репутационного риска. Доверие потребителей может быть выражено желанием покупать продукты и услуги компании (т.е. объемом и динамикой покупок и рекомендаций), доверие сотрудников - поддержкой и желанием работать в компании, доверие инвесторов - желанием инвестировать (т.е. объемом и динамикой инвестиционных вложений). Чем больше доверие заинтересованных сторон к организации и ее брендам, тем более устойчивой будет ее репутация; в свою очередь, организация с устойчивой репутацией может противостоять влияющим на репутацию событиям.

По мнению Д. Дермейера, третьи лица (особенно СМИ) играют важную роль в восприятии компании потребителями и другими заинтересованными лицами<sup>8</sup>. Непосредственное измерение убеждений людей бывает дорогостоящим, однако можно оценивать мнения в средствах массовой информации и в сторонних источниках.

С развитием социальных медиа и мобильного Интернета растет также значимость мнений потребителей, которые выступают в качестве лидеров мнений. Потребители наблюдают за деятельностью компаний, объединяются в сообщества и оказывают влияние на принимаемые менеджментом решения. Согласно панельному исследованию, проведенному в США, более половины пользователей ожидают отклика со стороны компаний, когда они размещают свой отзыв в Интернете<sup>9</sup>. Однако 63,3% потребителей не получали обратной реакции на свой отзыв, что совершенно не соответствует их ожиданиям. Заслуживает внимания следующий результат: ответы на отзывы имеют реальное и измеримое значение не только для потребителя, который оставляет отзыв, но и для всех, кто посещает страницу с обзором. Не менее 45%

потребителей говорят, что они чаще посещают локальный бизнес, если он реагирует на негативные отзывы. Таким образом, когда клиенты получают отклик, восприятие компании немедленно улучшается. Помимо этого, 80% потребителей считают, что бизнес больше заботится о них, когда менеджмент реагирует на их отзывы. Это объясняет, почему компании, имеющие высокий рейтинг на сторонних сайтах, обычно являются наиболее отзывчивыми для клиентов, демонстрируют их более высокую лояльность и увеличивают жизненный цикл.

Согласно результатам исследования, потребители будут продолжать активно искать информацию, используя все типы источников для принятия решений о покупке. Соответственно, компании, которые занимают хорошие позиции в результатах поиска и в социальных сетях, имеют конкурентное преимущество. Однако, если бизнес занимает 1-е место в результатах поиска Google или имеет в Facebook на тысячу подписчиков больше, чем конкурент, это не означает, что предприятие завоевало доверие потребителей.

Чтобы поддерживать привлекательную репутацию бренда, бизнесу необходимо обратиться к обратной связи с клиентами. Потребитель на 21% больше склонен оставить отзыв после отрицательного опыта, чем положительного, т.е. потребитель, получивший негативный опыт, с большей вероятностью разместит обзор продукта, услуги или компании. Таким образом, предпринимателям следует активно поощрять сторонников своего бренда к тому, чтобы они выступали от их имени. В противном случае возникает угроза разрушения репутации негативными отзывами.

На третьем этапе анализа репутационного риска осуществляется подбор эффективных аналитических инструментов. Развитие информационных технологий обеспечило компании целым комплексом инструментов, позволяющих осуществлять мониторинг, чтобы оценить мнение общественности о бренде, продуктах и услугах, руководителях фирм. Для этого используются алгоритмы и сервисы, способные распознавать положительные или отрицательные отзывы. К средствам их мониторинга относятся сервисы отслеживания упоминаний компаний в социальных се-

тях, технологии проверки популярности брендов, системы мониторинга публикаций в СМИ, блогах и новостях, инструменты для агрегирования новостной информации. Результатом является получение количественных данных о репутации компании, которые затем могут быть проанализированы. Например, компании могут сравнивать репутацию продукта на двух разных рынках, измерять репутационные проблемы с течением времени и оценивать, изменила ли ситуацию конкретная стратегия. После разработки таких мер полученные данные могут быть связаны с финансовыми результатами компании. Это позволяет интегрировать репутационный риск с другими видами риска.

Следует отметить, что организации совершают ошибку, полагаясь на участие в социальных сетях в качестве основного метода мониторинга и управления репутационным риском. Компании несут значительные расходы на взаимодействие с заинтересованными сторонами в социальных сетях. Однако, если действия компаний ограничиваются охватом клиентов и решением возникающих проблем, когда реакция оказалась отличной от ожидаемой, то этого недостаточно для создания надежной программы обеспечения устойчивости репутации бизнеса.

После выявления критических проблем и измерения их воздействия требуется быстрая и надежная ситуационная оценка. Например, во многих случаях источниками информации негативного содержания могут выступать определенные представители СМИ, которые, в свою очередь, полагаются на одну и ту же группу экспертов, затем неоднократно цитируемых. Компании должны понимать, кто выступает в поддержку или против них. Список лидеров мнений, экспертов и других влиятельных лиц зависит от конкретной проблемы и рынка, а поэтому требует постоянного мониторинга.

В целом, организации, которые сочетают инновационные технологии мониторинга и подготовку работников, осведомленных о рисках, способны избегать негативных событий и использовать возможности, обеспечиваемые устойчивостью репутации. Применение новых технологий позволяет повысить скорость обнаружения риска и реакции на него, однако бизнес пока слабо использует возможности

прогнозирования рисков с помощью аналитики, чтобы синтезировать данные для принятия обоснованных решений. Что еще более важно, эти возможности (например, социальный мониторинг, аналитика) не соотносятся с руководителями, ответственными за управление рисками. Во многих случаях информация о потенциально опасных угрозах для репутации передается лишь на исполнительный уровень, и только кризисная или потенциально кризисная ситуация доводится до уровня совета директоров. Как отмечает А. Заман, репутационный риск является компетенцией совета директоров, но понимание его зависит от коммуникаций, которые должны приносить ясную и правдивую информацию<sup>10</sup>. Существующие технологии позволяют создать интеллектуальные системы, способные количественно оценивать репутационный риск, однако они являются лишь информационной основой управленческих решений. Без разработки корпоративной системы принятия решений невозможно обеспечить предупреждение репутационного кризиса и устойчивость корпоративной репутации.

### **Обсуждение**

В научной литературе ведутся многочисленные дискуссии, касающиеся вопросов управления репутацией, репутационным риском<sup>11</sup> и связанные с определением того, причиной или следствием каких-то событий является репутационный риск. В этом смысле есть понимание и того и другого. Как причина, риск оказывает влияние на отношения, поэтому хорошая репутация приносит выгоды ее носителю. Как следствие, репутация является результатом операционной эффективности и качественного сервиса<sup>12</sup>. Нематериальные активы несут в себе специфические риски, поэтому непризнание их значения - это само по себе риск.

Эффективное управление репутацией позволяет компаниям даже репутационный кризис использовать себе во благо. Так, согласно данным исследования Aon, компании обладают разной способностью восстанавливать свою стоимость после репутационного кризиса, в результате чего их можно разделить на победителей и проигравших<sup>13</sup>. Компании-победители подтверждают докризисные ожидания инвесторов и увеличивают стоимость

в среднем на 10% в течение первого года, в то время как проигравшие теряют в среднем 15%. Важно, что ни масштаб бизнеса, ни докризисная репутация не защищают от потери рыночной капитализации.

В целом, результаты проведенного исследования свидетельствуют о понимании бизнесом необходимости управления репутационным риском, однако компании в недостаточной мере владеют методологией и инструментарием мониторинга и анализа риска. Отчасти это связано с отсутствием методик, которые позволяют количественно оценить репутационный риск. Предложенная нами трехчастная модель процесса анализа упрощает оценку репутационного риска и предупреждает возникновение репутационных потерь. Следующий этап исследования заключается в разработке системы показателей оценки репутационного риска.

### **Заключение**

Рост стоимости бизнеса и обеспечение его устойчивости в значительной степени связаны с надежностью нематериальных активов, к числу которых относится репутация. Одной из проблем является то, что надежность репутации обеспечить крайне сложно вследствие значительного влияния неконтролируемых факторов, в частности, заинтересованных лиц, определяющих восприятие компании или бренда. Отсутствие систем сбора и анализа данных, количественной оценки рисков, прогнозирования потенциального репутационного ущерба и доведения информации до лиц, принимающих решения, повышает неопределенность изменения стоимости репутационного актива. Компаниям нужна надежная система измерения репутации, чтобы понимать причинно-следственные связи и идентифицировать драйверы и риски, несущие репутационные угрозы. Поэтому осознанной необходимостью для бизнеса становятся вложения в трансформацию системы принятия решений на основе интеллектуальной системы риск-анализа с использованием современных технологий мониторинга, оценки и интерпретации данных.

<sup>1</sup> 22nd Annual Global CEO Survey. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/report/pwc-22nd-annual-global-ceo-survey.pdf#page=29>.

<sup>2</sup> Global Survey on Reputation Risk. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/risk/NEWReputationRiskSurveyReport\\_25FEB.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/risk/NEWReputationRiskSurveyReport_25FEB.pdf).

<sup>3</sup> Деловая репутация бизнеса: стоимостная оценка и управление : монография / М.И. Кузьмина [и др.] ; под науч. ред. Г. С. Мерзликиной ; ВолгоГТУ. Волгоград, 2015. 128 с.

<sup>4</sup> Winning in the New Reputation Economy 2019 Global RepTrak®. URL: <https://www.reputationinstitute.com/about-ri/press-release/reputation-institute-says-its-reputation-judgement-day-2019-global-reptrak>.

<sup>5</sup> Яхнеева И.В., Хансеев Р.И., Стрельцов А.В. Репутационный риск: факторы влияния и способы управления // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. № 12 (170). С. 41-47.

<sup>6</sup> Там же.

<sup>7</sup> Заман А. Репутационный риск. Управление в целях создания стоимости. Москва : Олимп Бизнес, 2008. 416 с.

<sup>8</sup> Diermeier D. Measuring and Managing Reputational Risk // Risk Management. March 2008. Issue 12. P. 20-22.

<sup>9</sup> 2018 ReviewTrackers Online Reviews Survey. URL: <https://www.reviewtrackers.com/reports/online-reviews-survey/>

<sup>10</sup> Заман А. Указ. соч.

<sup>11</sup> См.: Гриффин Э. Управление репутационными рисками: Стратегический подход. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2009. 240 с.; Козлова Н.П. Особенности формирования деловой репутации современной компании : монография. Москва : Дашков и Ко, 2014. 376 с.; Кузьмина Е.Ю., Соклакова И.В. Деловая репутация компаний: необходимость формирования и проблемы // Управление. 2016. № 4. С. 74-81; 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.; Bonime-Blanc A. The Reputation Risk Handbook. Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency. Abingdon: Routledge, 2014. 109 p.; Dowling G.R. The Reputation Game. Creating Stakeholder Value and Competitive Advantage. Cambridge : The MIT Press, 2016. 280 p.

<sup>12</sup> Honey G. A Short Guide to Reputation Risk. Routledge, 2017. 130 p.

<sup>13</sup> См.: Global Risk Management Survey 2015. URL: <http://www.aon.com/2015GlobalRisk/attachments/2015-Global-Risk-Management-Report-230415.pdf>; 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](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 29.10.2019 г.*

## PROBLEMS OF REPUTATION RISK ANALYSIS IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

© 2019 I.V. Yakhneeva, A.P. Zhabin, S.I. Ashmarina, E.V. Volkodavova\*

The urgency of the problem of monitoring and managing reputation risk is due to the simultaneously increasing importance of public opinion in the context of digital media development, the complexity of assessing corporate reputation and its high degree of vulnerability. Over the past few years, technologies for monitoring reputation have been actively developing, which allow us to monitor changes in the information field regarding the perception of the company and its brand. The purpose of the study is to study modern approaches to assess reputation risk and problematic aspects of the qualitative and quantitative analysis of this type of risk. Systematization of the results of foreign and domestic studies made it possible to identify the main problems and determine the components of reputation risk analysis.

**Keywords:** reputation, risk, risk analysis, business value, social media, entrepreneurship.

**Highlights:**

- ◆ approaches to assess reputation risk used in international and Russian practice were identified;
- ◆ a three-part model for the reputation risk analysis was proposed;
- ◆ marketing aspects of reputation risk analysis were considered.

*Received for publication on 29.10.2019*

---

\* Irina V. Yakhneeva, Doctor of Economics, Associate Professor. E-mail: rinadoo@yahoo.com; Alexander P. Zhabin, Doctor of Economics, Professor. E-mail: apzhabin@yandex.ru; Svetlana I. Ashmarina, Doctor of Economics, Professor. E-mail: vestnik\_sgeu@mail.ru; Elena V. Volkodavova, Doctor of Economics, Professor. E-mail: vev.sseu@gmail.com. - Samara State University of Economics.