

Е. В. Кожаткина

*Магистрант,
ekozhatkina@yandex.ru*

*Программа «Антикризисный менеджмент и консалтинг»,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Российская Федерация*

Антикризисное управление гудвиллом организации в новой технологической волне

Аннотация: В статье рассмотрены тенденции новой технологической революции и их связь с нематериальными активами. Рассмотрены практические примеры антикризисной коммуникационной стратегии. Предложены принципы для выхода из репутационного кризиса. Раскрыта методика проведения репутационного мониторинга.

Ключевые слова: антикризисное управление, гудвилл, нематериальный активы, репутационный мониторинг, антикризисная стратегия.

E. V. Kozhatkina

*Masterstudent,
ekozhatkina@yandex.ru*

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russian Federation*

Crisis management of goodwill of an organization in a new technological wave

Annotation: The article examines the trends of the new technological revolution and their relationship with intangible assets. Practical examples of anti-crisis communication strategy are considered. Principles for overcoming the reputation crisis are proposed. The methodology for conducting reputation monitoring is disclosed.

Key words: anti-crisis management, goodwill, intangible assets, reputation monitoring, anti-crisis strategy.

На сегодняшнее время в международном экспертном сообществе сформировалось мнение, что общество претерпевает новую технологическую революцию: цифровизация, технологические инновации, плат-

формизация, блокчейн и т.д. По прогнозам специалистов ¹, в период 2020–2030-х гг. общество достигнет пика новой промышленной революции, проявляющейся в смене архитектуры рынков и масштабном внедрении прорывных технологий, оказывая повсеместное системное влияние.

В этой связи одной из основных целей для России на период до 2030 года может стать продуктивное включение в новую технологическую революцию, осуществление необходимого для этого структурного маневра в экономике и социальной системе. Российская Федерация должна перейти к новой модели развития, фундаментом которой станут высокотехнологичные индустрии, основанные на научных знаниях и инновационных технологиях.

В связи со значительным ростом роли знаний и инноваций в жизнедеятельности организации увеличилась доля нематериальных активов (НМА), которую большинство российских компаний не отражают в отчетности, что приводит к снижению реальной стоимости их акций. Вопрос учета НМА остается крайне важным для дальнейшего развития организации в рамках повышения ее инвестиционной привлекательности и выявления уровня конкурентных преимуществ. Отсутствие индикации НМА сказывается на возможности финансового оздоровления организации, так как при потере платежеспособности необходимо проводить мониторинг имеющихся ресурсов, повышая эффективность использования которых стабилизируется ее финансовое состояние.

Совокупность факторов, которая побуждает клиентов возвращаться к услугам компании и приобретать ее акции выше реальной стоимости, принято называть гудвиллом (с англ. Goodwill — «добрая воля»). В это понятие входит деловая репутация, престиж, человеческие ресурсы компании. Здесь учитывается мнение целевой аудитории о названии, стиле, товарном знаке, логотипе компании и ее товаров/услуг.

Деловая репутация является самым уязвимым активом организации, поскольку малейшая негативная информация может скомпрометировать компанию, что оказывает отрицательное влияние на ее стоимость. На коммерческий успех организации влияет именно то определенно сложившееся представление покупателей, которое сама компания вокруг себя

¹ Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России. Экспертно-аналитический доклад. Москва, 2017. 136 с.

выгодно построила. В современных жестких конкурентных условиях необходимо иметь имидж благонадежной и кристально чистой компании.

Каждый год огромное количество компаний сталкивается с репутационными кризисами, из-за которых они терпят существенные убытки. У большинства в штате нет такого специалиста, который бы обладал достаточными компетенциями для минимизации последствий ущерба. В последние годы большинство репутационных кризисов происходит из-за темы дискриминации.

Так, крупная шведская компания в области розничной торговли одеждой H&M (Hennes & Mauritz) пострадала в 2018 году от расистского скандала. Причиной стала реклама детской толстовки с надписью: «Самая крутая обезьянка в джунглях». На фотографии был запечатлен чернокожий мальчик. В социальных сетях мгновенно вспыхнула волна недовольства, которую поддержали и звезды — канадский музыкант The Weeknd, принимавший до этого участие в рекламных кампаниях бренда. Компания H&M поспешила публично извиниться и убрала фото с сайта, а также саму толстовку сняли с производства и изъяли из всех магазинов. Было также сделано интервью с мамой мальчика-модели, которая сама не считала, что в снимке есть расистский подтекст. Однако данная ситуация послужила катализатором для дальнейших упреков, и даже разгромов магазинов, покупатели вспоминали прошлые «грехи» компании. Выход из репутационного кризиса компания нашла в создании «команды по разнообразию (diversity)», которая будет следить за тем, чтобы коллекции, рекламные кампании и промоакции бренда были максимально этичными и толератными. С тех пор H&M не допускал подобных оплошностей².

Ещё одним ярким примером выхода из репутационного кризиса является Регина Тодоренко — украинская телеведущая и певица. Причиной скандала в 2020 году послужили ее высказывания о домашнем насилии во время интервью известному журналу. Народ быстро и жестко отреагировал на не толерантные и легкомысленные высказывания, ряд брендов прекратили с ней сотрудничество (Glamour лишил её титулов, сок J7 убрал все публикации с ней, Pampers разорвала контракт). Для восстановления репутации потребовалась целая антикризисная

² Независим издание «The Blueprint» <https://theblueprint.ru/fashion/industry/crisis-management>.

компания: Тодоренко традиционно публично извинилась, далее в кратчайшие сроки вышел ее фильм о домашнем насилии, Регина начала сотрудничать с фондом по борьбе с насилием. Более того ей пришлось сменить имидж веселой хохотушки на серьезную ведущую, так как данная тема требует сдержанного образа и серьезного подхода. Все ее действия являются образцом антикризисной стратегии восстановления репутации³. На данный момент девушка успешно участвует в различных шоу (например, «Ледниковый период 2020» на Первом канале, съемки нового сезона трэвел-шоу «Орел и Решка» на канале «Пятница»).

В вышеизложенных примерах представлена антикризисная коммуникационная стратегия, которая включает в себя три составляющие: 1) оперативная реакция на случившееся; 2) демонстрация сожаления; 3) ответ на несколько вопросов, интересующих общественность (СМИ). Такая комбинация позволяет минимизировать последствия репутационного кризиса, пресечь различные сплетни и клевету, продемонстрировать осознанность проблемы и дальнейшую готовность на правильные действия.

В целом исходя из практических примеров, в выходе из репутационного кризиса необходимо придерживаться следующих принципов⁴ (рис. 1):

1. Оперативная работа: необходимо как можно быстрее среагировать на образовавшийся кризис в информационной среде, чтобы не допустить появления слухов и клеветы, которая способствует усугублению ситуации.
2. Открытость и прозрачность в информационной среде: в достаточном и выгодном объеме предоставлять информацию на разные медиа-площадки.
3. Честность: предоставить факты, которые убедят публику в вашей искренности.
4. Инициатива: крайне важно, чтобы компания была главным источником свежей информации. Даже если информация является негативной, можно преподнести ее более мягким образом, нежели чем это сделают конкуренты.

³ Кризис-журнал «Репутация» <https://reputation.moscow/journal/regina-todorenko-skandal/>.

⁴ Мокрова, Лидия Павловна. Управление нематериальными активами и деловой репутацией: монография / Л.П. Мокрова. — Москва: РУСАЙНС, 2020. 136 с.

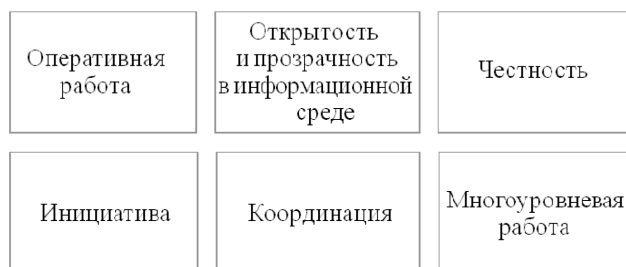


Рис. 1. Основные принципы управления репутацией в кризисе

5. Координация: необходимо отслеживать, чтобы действия и высказывания представителей компании не вступали в противоречия, которые усугубляют кризис.

6. Многоуровневая работа: для каждой группы стейкхолдеров должны быть свои аргументы.

Также вышеизложенные примеры дают основание утверждать, что антикризисное управление в современном мире необходимо не только применять к материальным активам, но и затрагивать НМА. Более того, в значительной степени антикризисная стратегия гудвилла способствует улучшению финансового состояния субъекта рыночной экономики, объектом антикризисного управления которого выступит репутация компании и ее имидж, при этом целесообразным представляется выявление инструментов, при помощи которых возможно помочь организации во время кризиса и сократить реабилитационный период.

Выделив основные принципы управления репутацией в кризис, стоит также указать элементы эффективной антикризисной PR-программы:

- разработка подробного плана первых 24 часов и последующих нескольких суток реагирования на репутационный кризис;
- распределение функций между членами антикризисной команды (руководством, членами «антикризисного штаба», другими сотрудниками, имеющими отношение к выходу из кризиса), а также делегирование полномочий остальным сотрудникам организации;
- выявление стейкхолдеров, с которыми необходимо поддерживать коммуникации во время кризиса, и определение каналов связи;

- составление списка группы сторонников, которые могут публично поддержать позицию компании во время кризиса.

Для того, чтобы построить любую эффективную стратегию выхода из кризиса, необходимо провести комплексный анализ. Антикризисная стратегия управления гудвиллом вырабатывается на основе репутационного мониторинга, представляющего собой алгоритм с несколькими шагами (рис. 2).



Рис. 2. Алгоритм проведения репутационного мониторинга ⁵

На каждой ступени анализа выявляются проблемы и/или недостатки репутационной стратегии, которые впоследствии необходимо скорректировать для недопущения кризисной ситуации:

1) анализ степени присутствия в СМИ, в рамках проведения которого рассматриваются такие показатели как:

- количество сообщений с упоминаниями организации в СМИ;
- географическое покрытие, т.е. комплекс показателей, которые отражают распределение публикаций о бренде или компании по определенным территориальным признакам;
- медиа охват — это показатель, эквивалентный максимально возможному числу потенциальных контактов с аудиторией, величина которого определяется суммированием аудиторий всех

⁵ Мокрова, Лидия Павловна. Управление нематериальными активами и деловой репутацией: монография / Л.П. Мокрова. — Москва: РУСАЙНС, 2020. 136 с.

источников, в которых есть упоминания объекта продвижения за отчетный период, и характеризует широту охвата аудиторий;

2) оценка имиджа в СМИ, в ходе проведения которой с использованием индекса благосклонности медиа характеризуется динамика позиционирования объекта исследования в СМИ в ретроспективе. Учитывает эмоциональный тон публикаций об объекте и показывает среднюю тональность информационного поля в определенные периоды времени. Иными словами, метрика отражает не только то, как соотносятся позитивные, нейтральные и негативные сообщения между собой, но и то, как они друг с другом сочетаются и что выходит в итоге.)⁶;

3) оценка степени информированности разных целевых аудиторий — определение степени, характера и источников осведомленности целевой аудитории о деятельности компании;

4) выявление специфики восприятия имиджа. Анализируется, как аудитория осуществляет перенос характеристик (сайта/рекламных компаний/отзывов) организации на образ самой организации;

5) оценка места, роли и значимости в регионе влияния;

6) оценка взаимоотношений с органами власти. Мониторинг позволяет компании выделить и систематизировать всех чиновников, которые, так или иначе, принимают решения, важные для компании. Также важно донесение информации о позиции компании относительно разрабатываемых в Правительстве проектов;

7) оценка отзывов клиентов. Ранжирование отзывов от позитивных до негативных. Мониторинг «заказных» отзывов, т.е. некоторые конкуренты специально заказывают отрицательные отзывы в адрес определенной компании;

8) образ топ-менеджеров в СМИ. В значительной степени образ топ-менеджера влияет на успешное функционирование организации, любые репутационные скандалы топ-менеджеров способны погубить бизнес. При этом образ в СМИ не всегда совпадает с реальностью. В этой связи важно уделять внимание грамотному PR и налаживанию связей с общественностью;

9) анализ факторов риска для имиджа и гудвилла. Среди факторов возникновения репарационного риска можно выделить следующие:

- неблагоприятная информация в СМИ;

⁶ Ларионов Евгений Краткое руководство по медиа анализу и оценке эффективности PR, 2015.

- В целом эффективность репутационного мониторинга достигается только в комплексе с финансовым анализом, так как необходима многофакторная и всесторонняя оценка ситуации, которая позволит выстроить комплекс профилактических или превентивных мер. Следует подчеркнуть тот факт, что деловая репутация, являясь нематериальным активом, выступает одним из ключевых факторов стоимости компании, основой улучшения ее финансовых показателей, обеспечения устойчивости и стабильности развития.

- Абрамова М.А., Гончаренко Л.И., Дубова С.Е. и др. Текущее состояние и перспективы развития финансовой системы России. Экономика. Налоги. Право. 2017. Т. 10. № 2. С. 6–21.
- Анализ перспектив замены отдельных видов государственного и муниципального контроля саморегулированием и страхованием / Под ред. Р.П. Булыги. М.: Изд-во КноРус, 2018, 146 с.
- Балабанова А.В., Журавлев Г.Т. Социальные аспекты экономического роста. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2017. 16 т. № 1. С. 48–64.
- Балабанова А.В., Старицын А.Г. Современные подходы к управлению диверсифицированными корпорациями. Путеводитель предпринимателя. 2012. Вып. 15. С. 53–67.
- Грызенькова Ю. Институциональная среда страхования ответственности медицинских работников и организаций в России. Социальная политика и социальное партнерство. 2014. № 4. С. 21–28.
- Деятельность кредитно-финансовых институтов / Под ред. Б.Б. Рубцова. — М.: КноРус, 2019. 232 с.
- Кризис-журнал «Репутация» <https://reputation.moscow/journal/regina-todorenko-skandal/>.
- Ларионов Е. Краткое руководство по медиа анализу и оценке эффективности PR, 2015 <http://pracademy.ru/files/upload/cd/bc/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B5%20%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%BE%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%BE%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D1%83%20%D0%B8%20%D0%BE%D1%86%>

- D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B5%20%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20PR.pdf.
9. Мокрова Л.П. Управление нематериальными активами и деловой репутацией: монография. — М.: РУСАЙНС, 2020. 136 с.
 10. Независим издание «The Blueprint» <https://theblueprint.ru/fashion/industry/crisis-management>.
 11. Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России. Экспертно-аналитический доклад. Москва, 2017. 136 с.
 12. Охрименко И.В. Государственная политика противодействия теневой экономике (на примере Турции). Страховое дело. 2015. № 7 (268). С. 3–7.
 13. Предпринимательство: учебник / А.Н. Романов, В.Я. Горфинкель, Г.Б. Поляк [и др.]. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 689 с.
 14. Селиванова М.А., Тюнин Д.А., Богданова М.М. Применение новых технологий в финансовой сфере в современных условиях. Финансовый бизнес. 2018. № 6. С. 56–67.
 15. Современная архитектура финансов / Под ред. Эскиндарова М.А., Масленникова В.В. М., Когито-Центр, 488 с.
 16. Цыганов А.А. Основы страхования интеллектуальной собственности. — М.: Анкил, 2006. 136 с.

References

1. Abramova M.A., Goncharenko L.I., Dubova S.E. and others. Current state and prospects of development of the financial system of Russia. Economics. Taxes. Right. 2017. T. 10. No. 2. С. 6–21.
2. Analysis of prospects of replacement of certain types of state and municipal control by self-regulation and insurance/under the rev. R.P. Bulygi. — М.: Publishing house KnoRus, 2018, 146 p.
3. Balabanova A.V., Zhuravlev G.T. Social aspects of economic growth// Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2017. 16 vols. No. 1. P. 48–64.
4. Balabanova A.V., Staritsyn A.G. Modern approaches to managing diversified corporations. Entrepreneur's Guide. 2012. Issue. 15. P. 53–67.
5. Gryzenkova Yu. Institutional environment of liability insurance of medical workers and organizations in Russia. Social policy and social partnership. 2014. № 4. P. 21–28.
6. Activities of credit and financial institutions / Ed. B.B. Rubtsova. — М.: KnoRus, 2019. 232 s.
7. Reputation Crisis Journal <https://reputation.moscow/journal/regina-todorenko-skandal/>.
8. Larionov E. Brief Guide to Media Analysis and Evaluation of PR Performance, 2015 [http://pracademy.ru/files/upload/cd/bc %D0%9A%D1%80%D](http://pracademy.ru/files/upload/cd/bc%D0%9A%D1%80%D)

0% B0% D1% 82% D0% BA% D0% BE% D0% B5% 20% D1% 80% D1% 83%
%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%BE%D0%BF%
D0%BE%20%D0%BC%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D0%BD%D0%B0%
D0%BB%D0%B8%D0%B7%D1%83%20%D0%B8%20%D0%BE%D1%86%
D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%B5%20%D1%8D%D1%84%D1%84%
%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%
BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20PR.pdf.

9. Mokrova L.P. Management of intangible assets and business reputation: monograph. Moscow: RUSAINS, 2020. 136 s.
10. Independent edition of The Blueprint <https://theblueprint.ru/fashion/industry/crisis-management>.
11. A new technological revolution: challenges and opportunities for Russia. Expert analysis report. Moscow, 2017. 136 p.
12. Ohrimenko I.V. State policy against the shadow economy (using the example of Turkey). Insurance business. 2015. № 7 (268). P. 3–7.
13. Entrepreneurship: textbook / A.N. Romanov, V.Ya. Gorfinkel, G.B. Polyak [and others]. – M.: UNITY-DANA, 2017. 689 s.
14. Selivanova M.A., Tyunin D.A., Bogdanova M.M. Application of new technologies in the financial sphere in modern conditions. Financial business. 2018. № 6. C. 56–67.
15. Modern architecture of finance/ed. Eskindarov M.A., Maslennikova V.V. – M., Kogito-Center, 488 s.
16. Gypsies A.A. Fundamentals of intellectual property insurance. – M.: Ankil, 2006. 136 pages.