

**Иван Дискин**



# **Репутационный долг. Экономика доверия в эпоху ИИ**



Иван Дискин

**Репутационный долг.  
Экономика доверия в эпоху ИИ**

«Автор»

2026

## **Дискин И.**

Репутационный долг. Экономика доверия в эпоху ИИ /  
И. Дискин — «Автор», 2026

Ещё недавно поисковые системы ранжировали страницы, а пользователи сами выбирали, кому доверять. Сегодня всё чаще решение принимает искусственный интеллект. Нейросети не просто находят информацию - они рекомендуют компании, сравнивают бренды, формируют мнение и становятся новым посредником между бизнесом и клиентом. Автор вводит и детально рассматривает понятие «репутационный долг» - накопленный дефицит достоверной, структурированной и проверяемой информации о компаниях, который влияет на то, как эти компании воспринимаются современными ИИ-системами. На основе практического опыта, исследований и реальных примеров Иван Дискин показывает, как меняются поиск, цифровая репутация и маркетинг, какие ошибки совершают компании и как выстраивать доверие в мире, где рекомендации всё чаще формируют не люди, а алгоритмы.

© Дискин И., 2026

© Автор, 2026

# Содержание

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Часть I. Диагноз: рождение долга                                                      | 5  |
| Глава 1. Технический долг как модель мышления                                         | 5  |
| Термин, который спас разработку от самой себя                                         | 5  |
| Почему аналогия работает лучше, чем кажется                                           | 6  |
| Кто этот новый читатель, из-за которого прощение закончилось                          | 6  |
| Три компании и три истории долга                                                      | 7  |
| План действий                                                                         | 7  |
| Глава 2. Анатомия репутационного долга                                                | 8  |
| Долг редко рождается из одной ошибки                                                  | 8  |
| Четыре типа нестыковок                                                                | 8  |
| Почему компания почти никогда не замечает собственный долг                            | 9  |
| Почему сегодня долг накапливается быстрее, чем раньше                                 | 10 |
| Что слышит искусственный интеллект                                                    | 10 |
| Практический вывод главы                                                              | 10 |
| Глава 3. Новый читатель: почему человек прощал, а алгоритм – нет                      | 11 |
| Снисходительность как невидимая услуга, которую мы принимали как данность             | 11 |
| Причины, по которым человек прощал                                                    | 11 |
| Как устроен новый читатель – и почему все три механизма прощения для него не работают | 12 |
| Почему отсутствие штрафа опаснее самого штрафа                                        | 12 |
| Практическое упражнение: тест на снисходительность                                    | 13 |
| Глава 4. Тихое исключение                                                             | 14 |
| Долг, который взрослеет, а не взрывается                                              | 14 |
| Три ложных сигнала благополучия                                                       | 14 |
| Момент, когда неопределённость разрешается не в вашу пользу                           | 14 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                                     | 16 |

# Иван Дискин

## Репутационный долг.

### Экономика доверия в эпоху ИИ

#### Часть I. Диагноз: рождение долга

#### Глава 1. Технический долг как модель мышления

##### Термин, который спас разработку от самой себя

В 1992 году программист Уорд Каннингем искал способ объяснить коллегам-нетехнарям, почему код, который прекрасно работает сегодня, завтра может стать проблемой. Он использовал термин «**технический долг**» (англ. **technical debt**), чтобы показать: быстрые инженерные решения почти всегда создают обязательства перед будущим. Каждое компромиссное решение в разработке – это своего рода займ. Он позволяет двигаться быстрее сегодня, но, как и любой долг, имеет свою цену. Только процент начисляется не деньгами, а временем, которое команда в будущем потратит на то, чтобы распутать последствия сегодняшней спешки.

Метафора оказалась настолько точной, что за тридцать с лишним лет перестала быть просто удачным сравнением и превратилась в рабочий инструмент инженерного мышления. Сегодня технический долг обсуждают на планёрках, оценивают при проектировании архитектуры, закладывают в планы разработки и объясняют через него бизнесу причины, по которым даже успешно работающая система требует регулярного рефакторинга. Компания, которая полностью игнорирует накопленный технический долг, рано или поздно сталкивается с ситуацией, когда новая функция, рассчитанная на неделю работы, неожиданно требует нескольких месяцев только потому, что каждое изменение цепляет десятки старых компромиссных решений.

Я хочу предложить ту же дисциплину мышления для другой области – для того, как бизнес представляет себя миру. Я называю это репутационным долгом, и вся эта книга посвящена тому, почему в 2026 году это уже не просто удачная аналогия, а вполне реальная экономическая и управленческая категория, с которой руководителям всё чаще приходится сталкиваться на практике.

Когда я впервые сформулировал для себя термин «репутационный долг», мне казалось, что это всего лишь удобная метафора, позволяющая объяснить новую проблему привычным языком. Но постепенно стало ясно, что слово «метафора» даже слишком мягкое. На практике компании действительно начинают платить за накопленные противоречия – только не деньгами, а потерянным доверием, клиентами и всё чаще отсутствием в рекомендациях языковых моделей.

Репутационный долг существовал всегда. Новым его сделал не интернет и не социальные сети. **Принципиально новым** оказался посредник между компанией и клиентом – тот, кто достраивает контекст иначе, чем человек и не склонен автоматически прощать мелкие несоответствия.

## **Почему аналогия работает лучше, чем кажется**

Здесь важно не просто позаимствовать красивый термин, а понять, что устройство этих двух явлений совпадает гораздо глубже, чем кажется на первый взгляд.

И технический, и репутационный долг рождаются одинаково – как следствие оправданного компромисса. В разработке команда говорит себе: «сейчас сделаем проще, а потом обязательно перепишем». Обычно это не халтура, а вполне рациональное решение, позволяющее выпустить продукт вовремя. В бизнесе происходит почти то же самое. Компания меняет продукт, корректирует стратегию и постепенно перестраивает позиционирование, но не успевает синхронно обновить десятки старых статей, интервью, презентаций и карточек в каталогах. Каждое такое решение само по себе выглядит разумным. Проблемой становится не отдельный компромисс, а их накопление.

Есть ещё одно сходство. Любой долг долгое время остаётся практически незаметным. Программа с большим количеством технических компромиссов может годами работать без серьёзных сбоев, пока однажды небольшое изменение неожиданно не приведёт к цепной реакции. Репутация компании ведёт себя почти так же. Пока информацию о ней читает человек, он способен сопоставить несколько источников, увидеть противоречия и самостоятельно восстановить общую картину. Но стоит заменить такого читателя системой, которая агрегирует информацию автоматически, как накопленные мелкие несоответствия начинают работать одновременно.

И наконец, оба долга невозможно погасить одним героическим усилием. Индустрия разработки давно пришла к выводу, что технический долг нельзя закрыть одним большим проектом – его приходится постоянно контролировать и постепенно сокращать, встроив эту работу в обычные процессы команды. Репутационный долг подчиняется тем же законам. Разовый аудит может выявить проблему, но без постоянной работы по поддержанию согласованности информации он очень быстро начинает накапливаться снова.

## **Кто этот новый читатель, из-за которого прощение закончилось**

Ключевая мысль, вокруг которой строится вся первая часть книги, заключается в следующем: раньше репутационный долг редко становился серьёзной проблемой не потому, что компании были аккуратнее, а потому, что между брендом и клиентом находился человек.

Человек, открывая несколько сайтов, почти автоматически достраивает недостающий контекст. Он понимает, что интервью двухлетней давности могло устареть, что формулировки разных отделов редко совпадают дословно, а небольшие противоречия не обязательно означают недостоверность информации. Человеческое восприятие удивительно терпимо к таким несовершенствам.

Сегодня всё чаще роль посредника выполняет языковая модель. Она собирает информацию из множества источников и должна сформировать единый ответ. Но она делает это иначе, чем человек: у неё нет личного опыта, интуиции и способности объяснять противоречия через собственное понимание ситуации. Если сведения складываются в последовательную картину, модель получает больше оснований рассматривать её как согласованную. Если же источники противоречат друг другу, возникает неопределённость. А неопределённость почти всегда работает против бренда.

Самое неприятное заключается в том, что модель не сообщает о своём решении. Она не предупреждает компанию, что её цифровой образ стал менее убедительным. Не появля-

ется никаких уведомлений, штрафов или ошибок. Просто однажды бренд перестаёт попадать в число тех вариантов, которые система вообще считает достойными рекомендации.

## Три компании и три истории долга

Чтобы явление перестало выглядеть абстрактной теорией, представим три типичные ситуации.

**Первая компания** провела ребрендинг. Новый логотип, новый сайт, новое позиционирование. Однако старые статьи, каталоги и интервью продолжают жить под прежним названием. Для человека это выглядит как часть истории бренда. Для языковой модели возникает совсем другой вопрос: идёт ли речь об одной компании или уже о разных организациях?

**Вторая компания** никогда не сталкивалась с кризисами, но её отделы говорят о бизнесе разными словами. Продажи обещают одно, пресс-служба рассказывает другое, сайт использует третьи формулировки. По отдельности каждый источник выглядит убедительно. Вместе они создают ощущение, что компания сама до конца не определилась, кто она и что именно предлагает.

**Третья компания** просто перестала следить за своим архивом. За годы работы накопились десятки публикаций, интервью, описаний продуктов и презентаций. Когда-то они были абсолютно актуальны, но бизнес давно изменился, а цифровой след остался прежним.

Во всех трёх случаях нет ни скандала, ни очевидной ошибки. Репутационный долг возникает не из-за недобросовестности, а потому, что согласованность информации сама по себе никогда не поддерживается автоматически.

## План действий

В этой главе мы построили модель, на которой будет держаться вся книга. Теперь пора разобрать её внутреннее устройство.

В следующей главе мы посмотрим, из каких именно несоответствий складывается репутационный долг и почему он появляется даже у сильных, дисциплинированных компаний. Не из-за ошибок или некомпетентности, а потому, что без специального процесса согласованность информации со временем начинает разрушаться сама собой.

## **Глава 2. Анатомия репутационного долга**

### **Долг редко рождается из одной ошибки**

Первое, что нужно понять про репутационный долг: он почти никогда не возникает из одного громкого события – скандала, кризиса или публичного провала. Подобные истории хорошо заметны, их обсуждают, разбирают и, как правило, стараются исправить как можно быстрее.

Репутационный долг устроен иначе. Он складывается из десятков мелких несоответствий, каждое из которых по отдельности кажется слишком незначительным, чтобы заниматься им прямо сейчас. Старое описание продукта, забытая статья, разные формулировки на сайте и в презентации, устаревшее интервью, противоречащие друг другу карточки в каталогах – всё это выглядит как рабочие мелочи.

Проблема начинается в тот момент, когда они перестают существовать по отдельности и складываются в систему противоречий. Человек способен восстановить общую картину, опираясь на собственный опыт и здравый смысл. Языковая модель делает это иначе. Для неё это не набор случайных оговорок, а множество информационных сигналов, которые необходимо согласовать при формировании ответа.

Именно поэтому репутационный долг так трудно заметить изнутри организации. Он возникает постепенно, почти незаметно, долго не создаёт ощущения проблемы и не влияет на повседневную работу. Но чем больше подобных расхождений накапливается, тем менее цельным становится цифровой образ компании.

В этой главе мы разберём, из каких типов несоответствий складывается репутационный долг, почему они появляются даже в хорошо управляемом бизнесе и почему их накопительный эффект оказывается гораздо опаснее любой разовой ошибки.

### **Четыре типа нестыковок**

#### **Временные нестыковки**

Компания развивается быстрее, чем её цифровой след. Продукт обновился, но описание в отраслевом каталоге осталось прежним. Позиционирование изменилось, однако интервью двухлетней давности всё ещё находится в верхней части поисковой выдачи и продолжает формировать первое впечатление о бренде. Изменились тарифы, команда или целевая аудитория, а десятки старых публикаций продолжают жить собственной жизнью.

Особенность временных нестыковок состоит в том, что в момент своего появления они не были ошибками. Они были точным отражением бизнеса того времени. Ошибкой они становятся значительно позже – когда компания уже изменилась, а цифровой след остался прежним.

#### **Нестыковки между подразделениями**

Практически в любой компании разные команды рассказывают о продукте по-разному.

Отдел продаж использует язык, который помогает заключать сделки. PR-служба формирует публичный образ компании. Продуктовая команда описывает функциональность максимально точно с технической точки зрения. Маркетинг ищет формулировки, которые лучше работают в рекламе. Каждый из этих подходов абсолютно логичен внутри своей задачи.

Проблема возникает тогда, когда внешний наблюдатель сталкивается со всеми этими описаниями одновременно. То, что внутри компании выглядит как разные способы рассказать об одном и том же, снаружи начинает восприниматься как разные версии одной реальности.

#### **Нестыковки между собственными и независимыми источниками**

Именно этот тип лежит в основе определения репутационного долга, которое мы сформулировали в предыдущей главе. Компания рассказывает о себе сама – на сайте, в коммерческих предложениях, презентациях и пресс-релизах. Одновременно существует независимое информационное поле: отраслевые СМИ, обзоры, отзывы клиентов, обсуждения на форумах, комментарии в социальных сетях, публикации экспертов. Эти две картины совпадают далеко не всегда.

Иногда причина очевидна – компания преувеличивает собственные достоинства. Но гораздо чаще ситуация оказывается значительно сложнее. Бизнес действительно изменился к лучшему, однако независимое информационное поле просто не успело это отразить. Репутация почти всегда меняется медленнее, чем сама компания.

Для человека подобная ситуация вполне понятна. Он способен увидеть обе версии и сделать собственные выводы.

Языковая модель работает иначе, и если разные источники говорят разное, уровень уверенности автоматически снижается. При этом совершенно неважно, кто именно оказался ближе к истине. Уже сам факт расхождения становится сигналом неопределённости.

### **Терминологические нестыковки**

Это один из самых незаметных, но при этом наиболее недооценённых видов репутационного долга.

Компания начинает использовать разные слова для обозначения одной и той же сущности. Один и тот же продукт в разных источниках описывается как решение для бизнеса, инструмент автоматизации или набор отдельных сервисов. Для человека подобное разнообразие выглядит естественно. Более того, хороший редактор даже посоветует избегать постоянных повторов одного и того же слова. Для языковой модели ситуация выглядит иначе. Ей приходится каждый раз решать, действительно ли речь идёт об одном объекте или авторы описывают разные продукты. Чем больше подобных расхождений, тем сложнее связать информацию из разных источников в единое представление.

## **Почему компания почти никогда не замечает собственный долг**

Существует ещё одна причина, делающая репутационный долг особенно опасным. Компания почти никогда не видит его самостоятельно.

Это связано с хорошо известным психологическим эффектом. Автору трудно заметить собственные опечатки, потому что он читает не только написанный текст, но и тот смысл, который заранее существует у него в голове. С репутацией происходит то же самое.

Сотрудники прекрасно знают историю компании. Они помнят, почему три года назад использовалось другое позиционирование, понимают, откуда появились разные названия продукта, знают причины изменений стратегии и автоматически достраивают недостающий контекст.

Внешний наблюдатель этого контекста лишён. Потенциальный клиент видит только опубликованные материалы, языковая модель – тоже. Никто из них не знает внутренней истории компании. Они оценивают исключительно то, что существует в информационном поле прямо сейчас.

Иными словами, полноценный аудит репутационного долга практически невозможно провести исключительно силами внутренней команды. Для этого необходим взгляд человека, который сознательно лишён инсайдерского знания и воспринимает компанию так же, как её впервые увидит потенциальный клиент или искусственный интеллект.

## **Почему сегодня долг накапливается быстрее, чем раньше**

Есть ещё одна причина, по которой репутационный долг стал особенно заметной проблемой именно сейчас.

**Скорость изменений бизнеса** за последнее десятилетие выросла многократно. Неудивительно: компании регулярно меняют продукты, тарифы, позиционирование, аудитории, бизнес-модели и даже язык, которым описывают собственные решения.

Если раньше одно позиционирование могло существовать годами, то сегодня оно может меняться несколько раз в течение года. При этом цифровой след меняется значительно медленнее.

Каждое новое описание продукта создаёт ещё одну версию информации. Старые материалы продолжают индексироваться поисковыми системами, цитируются отраслевыми СМИ, остаются в каталогах, сохраняются в веб-архивах и становятся частью данных, на которых обучаются и работают современные языковые модели. Новая информация появляется значительно быстрее, чем старая успевает исчезнуть.

Именно поэтому репутационный долг сегодня перестал быть исключением. Для большинства компаний он становится естественным побочным эффектом развития бизнеса.

## **Что слышит искусственный интеллект**

Есть одна метафора, которая помогает быстро объяснить репутационный долг руководителям. Представьте большую комнату, в которой одновременно звучат разные рассказы о вашей компании. Один голос принадлежит отделу продаж. Другой – пресс-службе, третий – интервью трёхлетней давности, четвёртый – независимому обзору, пятый – карточке компании в отраслевом каталоге.

Человек слышит эти голоса последовательно. Он способен отделить главное от второстепенного, понять, что часть информации устарела, а часть относится к разным этапам развития компании.

Языковая модель слышит их одновременно. Для неё это не последовательный рассказ, а множество наложенных друг на друга сигналов. И чем сильнее они расходятся между собой, тем менее уверенной становится итоговая картина.

Именно это «эхо» в конечном счёте и получает пользователь, задающий вопрос нейросети.

## **Практический вывод главы**

Репутационный долг почти никогда не выглядит как одна большая проблема. Он распределён по множеству небольших несоответствий, каждое из которых само по себе кажется несущественным. Поэтому бороться приходится не с отдельными ошибками, а с системой. Пока компания ищет один источник проблемы, она, скорее всего, ничего не найдёт. Но если начать рассматривать информационное поле как единое целое и регулярно проверять его на согласованность, становится хорошо видно, где именно начинает накапливаться долг.

Именно такой системный аудит цифрового образа компании мы подробно разберём в четвёртой части книги, когда перейдём от диагностики к инструментам управления репутационным долгом.

## **Глава 3. Новый читатель: почему человек прощал, а алгоритм – нет**

### **Снисходительность как невидимая услуга, которую мы принимали как данность**

Вся первая часть этой книги строится вокруг одной центральной мысли, и в этой главе пришло время разобрать её до конца: репутационный долг существовал всегда, но десятилетиями оставался практически бесплатным – потому что между брендом и его аудиторией стоял бесплатный, невидимый посредник, оказывающий компаниям колоссальную услугу. Это был обычный человек, ищущий информацию.

Человеческое восприятие устроено так, что оно стремится собрать неполную и противоречивую информацию в связную картину. Мозг постоянно работает не только с тем, что есть в данных напрямую, но и с контекстом, прошлым опытом и вероятными объяснениями. Мы редко воспринимаем отдельные факты изолированно: если часть информации отсутствует или выглядит неоднозначной, человек автоматически пытается достроить наиболее правдоподобную версию происходящего.

Применительно к восприятию бренда это означает следующее: человек, увидевший на сайте одну формулировку, в интервью – другую, а в отзыве – третью, скорее всего, не воспримет это как доказательство хаоса или недостоверности. Он добавит контекст, которого нет в самих источниках: «наверное, сайт просто давно не обновляли», «наверное, интервью было записано раньше», «наверное, компания изменилась за последние годы». В результате в его сознании возникает единая история бренда, в которой отдельные несоответствия не обязательно становятся причиной недоверия.

Именно эту работу человек выполнял почти незаметно для компаний. Он был не просто читателем информации, а её интерпретатором. Он компенсировал несовершенство цифрового следа собственным опытом, интуицией и способностью видеть контекст.

Иными словами, долгие годы бизнес пользовался своеобразным бесплатным сервисом восстановления смысла. Репутационные противоречия существовали, но человек часто исправлял их в процессе восприятия.

С появлением нового типа читателя эта услуга перестала быть гарантированной.

### **Причины, по которым человек прощал**

Стоит разобрать этот механизм прощения по частям, потому что каждая из причин исчезает по-своему с появлением нового типа читателя.

**Ограниченная выборка источников.** Классический пользователь, изучающий компанию, открывал два-три сайта из первой страницы поисковой выдачи – физически ограниченное количество источников. Он редко видел всю картину целиком. Ограниченная выборка сама по себе снижала вероятность столкнуться сразу с несколькими противоречащими друг другу версиями одной истории. Часть информации просто не попадала в поле внимания пользователя, а значит, не требовала объяснения. Если человек видел только актуальный сайт компании и несколько положительных отзывов, старые интервью, устаревшие описания продуктов или альтернативные формулировки могли просто не участвовать в формировании его впечатления.

**Распределённость во времени.** Человек редко воспринимает всю историю компании как единую базу данных, которую необходимо проверить на внутреннюю согласованность. Уста-

ревшее упоминание бренда сегодня и актуальная информация через неделю в другом контексте обычно не складываются в сознании в одну систему противоречий. Каждое отдельное впечатление существует в своём временном контексте и постепенно теряет влияние под воздействием новых событий. Человеческая память не просто хранит информацию – она фильтрует её важность. Старые сигналы постепенно становятся менее значимыми, особенно если они не подтверждаются текущим опытом.

Готовность договорить недостающее из общих ожиданий. Если общее впечатление о компании или категории бизнеса благоприятное, человек склонен интерпретировать неоднозначные сигналы менее критично.

Он предполагает наличие объяснения там, где видит несоответствие: бизнес изменился, команда не успела обновить все материалы, разные отделы используют разные формулировки. Это не обязательно означает сознательный обман.

Такая способность видеть за отдельным фактом более широкий контекст – одна из причин, почему человеческое доверие может существовать даже при наличии небольших несовершенств.

## **Как устроен новый читатель – и почему все три механизма прощения для него не работают**

Современные ИИ-системы, особенно те, которые используют поиск и внешние источники, обрабатывают информационные сигналы принципиально иначе, чем обычный пользователь.

Они способны учитывать гораздо больше источников одновременно. То, что человек мог никогда не сопоставить между собой в рамках одной короткой сессии поиска, система может столкнуть в процессе формирования единого ответа: старое интервью, описание продукта, независимый обзор, карточку компании и публикацию в СМИ.

Противоречивые версии истории, которые раньше существовали отдельно, начинают конкурировать между собой в одном информационном пространстве.

Кроме того, система не воспринимает время так же, как человек. Устаревшее упоминание двухлетней давности и свежий материал могут одновременно присутствовать в общей картине, если они доступны для анализа. У таких систем нет естественного человеческого механизма постепенного забывания и снижения значимости старой информации.

Наконец, у системы нет человеческой склонности автоматически достраивать благоприятное объяснение. Она не предполагает: «вероятно, у этой компании есть объяснение». У неё нет личного опыта взаимодействия с брендом и нет механизма социального доверия, который позволял бы переносить прошлые положительные впечатления на новые ситуации. Её логика ближе к оценке согласованности сигналов: если разные источники подтверждают друг друга, формируется более цельная картина; если они расходятся, возникает неопределённость.

Когда система должна рекомендовать один вариант из нескольких, преимущество получают те варианты, по которым доступные ей информационные сигналы образуют более цельную и согласованную картину. Чем меньше противоречий между источниками, тем ниже неопределённость при формировании ответа и тем увереннее система может представить такой вариант пользователю.

## **Почему отсутствие штрафа опаснее самого штрафа**

Здесь стоит вернуться к мысли, уже намеченной в первой главе, и разобрать её до конца, потому что именно она объясняет, почему репутационный долг психологически труднее воспринимать всерьёз, чем классический репутационный кризис.

Кризис – это резкое, заметное падение показателей: обвал продаж, всплеск негатива, паническое совещание руководства. Кризис мобилизует организацию именно потому, что он громкий и очевидный. А репутационный долг работает противоположным образом. Он не создаёт резкого падения – он постепенно уменьшает количество ситуаций, в которых бренд вообще попадает в поле рассмотрения.

Большинство привычных маркетинговых метрик измеряют уже состоявшееся взаимодействие: посещения сайта, конверсии, продажи, повторные покупки. Но они почти не способны показать тех людей, которые не дошли до компании, потому что она вообще не была предложена им как вариант. Это создаёт опасную управленческую иллюзию: пока привычные показатели остаются стабильными, руководство не видит очевидной проблемы. Но за пределами измеряемой воронки уже может происходить постепенное снижение вероятности будущего выбора.

К моменту, когда проблема становится заметной в классических метриках, накопленный долг может потребовать уже не отдельных исправлений, а системной перестройки всей информационной среды компании.

### **Практическое упражнение: тест на снисходительность**

Прежде чем двигаться дальше, предлагаю простое упражнение, которое поможет увидеть разницу между двумя типами читателей на собственном примере.

Возьмите три материала о вашей компании: свежую страницу на сайте, интервью или упоминание годичной-двухгодичной давности и один независимый отзыв или обсуждение на стороннем ресурсе.

Прочитайте все три подряд, намеренно отключив собственный внутренний контекст. Представьте, что вы видите компанию впервые.

Задайте себе вопрос: звучат ли эти три источника как описание одной и той же, последовательной и понятной сущности? Или для того, чтобы собрать их в единую картину, вам пришлось мысленно что-то объяснить самому себе?

Если пришлось – вы только что вручную выполнили ту самую работу по восстановлению смысла, которую человеческое восприятие делает почти автоматически.

Именно эту работу компании десятилетиями получали бесплатно. Теперь всё чаще её должен выполнить алгоритм, а алгоритм не обязан быть снисходительным.

Следующая глава завершает часть I разбором того, как именно выглядит финальная стадия долга – тихое, необъявленное исключение из числа вариантов, которые система вообще предлагает пользователю.

## Глава 4. Тихое исключение

### Долг, который взрослеет, а не взрывается

Три предыдущие главы выстроили механизм: аналогия с техническим долгом, анатомия его накопления, природа нового читателя, для которого прежние механизмы прощения не работают. Эта глава – финальная в части I – про то, как именно выглядит момент, когда долг «созревает» и начинает влиять на результат. И здесь стоит сразу разрушить ожидание: этот момент не выглядит как момент вообще. Он не ощущается как событие.

### Три ложных сигнала благополучия

Одна из самых опасных особенностей репутационного долга – то, что привычные управленческие индикаторы продолжают выглядеть нормально даже тогда, когда долг уже начал ощутимо влиять на бизнес. Разберём три таких ложных сигнала, создающих иллюзию, что беспокоиться не о чем.

**Стабильные метрики по существующим клиентам.** Если ваш продукт хорош, а обслуживание клиентов на высоте, показатели удержания, повторных покупок, удовлетворённости будут выглядеть здоровыми сколь угодно долго – потому что они измеряют людей, которые уже прошли через воронку и стали вашими клиентами. Репутационный долг бьёт не по ним, а по тем, кто ещё формирует первое впечатление, спрашивая совета у ИИ-системы, – а этих людей в ваших внутренних метриках просто нет, потому что они физически не попали в вашу воронку.

**Отсутствие негативного шума.** Классический репутационный кризис сопровождается ростом негативных упоминаний, жалоб, публичного недовольства – то есть шумом, который видно и можно отследить. Тихое исключение из числа рекомендуемых вариантов не производит негативного шума вообще. Никто не пишет гневный пост «меня не порекомендовали». Отсутствие негатива – не признак отсутствия проблемы, а признак того, что проблема происходит в невидимой зоне, до которой не доходит даже недовольство.

**Стабильная узнаваемость бренда в классических опросах.** Компания вполне может сохранять высокую узнаваемость имени – люди слышали о вас, знают название – при этом выпадая из числа вариантов, которые реально рассматриваются в момент принятия решения через ИИ-ассистента. Узнаваемость и рекомендуемость – не одно и то же, и путаница между ними – одна из самых частых управленческих ошибок, о которой мы подробнее поговорим в части III, когда будем разбирать разницу между Share of Voice и Share of Model.

### Момент, когда неопределённость разрешается не в вашу пользу

Разберём сам механизм на уровне конкретной ситуации. Пользователь задаёт языковой модели вопрос вида «какой вариант выбрать для задачи X» – вопрос, где рынок предлагает несколько сопоставимых решений. Система формирует ответ на основе доступных ей информационных сигналов о каждом из вариантов. Про одного из конкурентов данные согласованы: одинаковое описание на сайте, в независимых обзорах, в отраслевых публикациях. Про вас – данные противоречивы: старое позиционирование соседствует с новым, независимые источники описывают вас иначе, чем вы сами.

Система не «наказывает» вас за это в смысле явного штрафа. Она формирует более уверенный ответ в пользу того варианта, по которому доступные источники создают более согла-

сованную информационную картину. Логика здесь проста: согласованность снижает неопределённость при интерпретации информации и позволяет сформировать более устойчивое описание. Вы не были отвергнуты, но оказались менее удобным объектом для рекомендации в ситуации выбора между несколькими альтернативами.

Важно проговорить управленческий, а не только технический аспект проблемы. Классический кризис требует от руководителя решения – иногда болезненного, но конкретного и ограниченного во времени: извиниться, исправить, компенсировать, переждать информационную волну. У кризиса есть начало и, как правило, видимый конец.

У тихого исключения нет ни того, ни другого в привычном смысле. Это не разовое решение, которое можно принять и закрыть вопрос, а постоянное, фоновое состояние, которое либо системно контролируется, либо систематически ухудшается – без какой-либо драматической точки, которая заставила бы совет директоров собраться на экстренное совещание. Именно поэтому репутационный долг требует не кризисного менеджмента, а совершенно другого управленческого рефлекса – постоянного, встроенного в операционные процессы контроля, аналогичного тому, как зрелые IT-организации встраивают работу с техническим долгом в регулярный цикл разработки, а не откладывают её до момента, когда система рухнет.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.