УДК 005.336.6
ББК У291.573

В.Н. ДОРОШКО

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РИСКИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИЕЙ

Ключевые слова: *деловая репутация, коммуникации, управление, конкуренция, ценности, бренды, эффективность.*

Современное общество постепенно приходит к осознанию эволюции общественного производства в виде новой качественной формы – «логики обслуживания». Такая эволюция предполагает смещение акцентов с производства на использование, с выпуска продукции на ее потребление, с прошлого опыта на будущий. Поскольку производители ищут возможность реорганизовать свою деятельность, в том числе за счет горизонтальной диверсификации родственных товаров и услуг, их бренды – а стало быть, их репутация – будут становиться все более мощным инструментом в борьбе за завоевание и удержание (сохранение) клиентов, поэтому сегодня услуги, связанные с разработкой товара, гарантией качества, эффективностью связей и поставок, начинают цениться выше, чем реальное производство.

V. DOROSHKO

INSTITUTIONAL RISK MANAGEMENT GOODWILL

Key words: *business reputation, communications, management, completion, values, brands, effectiveness.*

Modern society is gradually coming to the realization of the evolution of production, substantially in the form of a new quality – the «logic of Servicing». Such an evolution implies a shift of emphasis from production to IC use, with output at its consumption, with previous experience in future. As manufacturers are looking to reorganize their business, including the expense of horizontal diversification of related goods and services, their brands – and, therefore, their reputation – will become a more powerful tool in the struggle to win and retain (store-set) customers, so today services related to product development, guaranty quality, effective communication and supplies are beginning to be valued higher than actual production.

В информационно насыщенном пространстве нематериальные драйверы деловой репутации хозяйствующего субъекта приобретают роль самостоятельного агента, участвующего в создании и придании стоимости продукту (услуге).

Возможность участвовать в процессе формирования стоимости продукта (услуги) обусловлена, с одной стороны, способностью индивидов к количественной и качественной оценке происходящих событий и формированию умозаключений о возможном влиянии происходящего на личностные интересы, с другой – самим устройством рынка, предполагающим множественность участников, предлагающих схожий по характеристикам продукт (услугу) для удовлетворения потребительских нужд.

Именно множественные коммуникации между сторонами по решению одной и той же или схожей по характеристикам потребности (проблемы) приводят к возникновению устойчивого мнения о личностных и профессиональных характеристиках участников рыночного взаимодействия, именуемого *деловой репутацией*.

Итак, основными предпосылками возможности использования деловой репутации в качестве агента создания стоимости выступают следующие:

1. *Рациональные и эмоциональные особенности процесса мышления* – способность индивида мыслить позволяет ему осуществлять не только акт потребления благ (физическое удовлетворение потребностей), но и иррациональную, эстетическую оценку выбранного блага.

Данный аспект лежит в плоскости профессиональных компетенций поставщика благ, который использует деловые коммуникации для создания «атмосферы впечатлений от потребления», или «шопинга впечатлений».

2. *Развитие товарно-денежных отношений* способствовало постепенному насыщению традиционных рынков (природных ресурсов, сельскохозяйственной продукции) и появлению новых видов товаров (промышленные изделия), с одной стороны, предоставило потребителю право выбора – с другой, привело к возникновению психологического состояния растерянности, любопытства и недоверия к новым товарам и услугам ввиду недостаточности информации о таковых.

В данном случае деловые и общественные коммуникации служат инструментом создания «доверительного пространства», в котором потребитель принимает окончательное решение в пользу конкретного поставщика благ, основываясь на декларируемых им ценностях и отношении к клиенту.

3. *Ужесточение конкуренции между участниками рыночных отношений*, которые предлагают идентичный по цене и качеству товар (услугу), приводит к необходимости поиска новых, ценностно-нормативных инструментов убеждения покупателя совершать выбор в пользу конкретного производителя.

Данная предпосылка привела к добавлению в общую ценность продукта (услуги) нового элемента: *положительной или отрицательной ценности отличий,* который также носит стоимостный характер оценки.

Таким образом, общая ценность продукта (услуги) может быть представлена в виде следующей формулы:

$$Ц_{общ} = Ц_{б} + ЦО_{полож.} + ЦО_{отриц.}, \quad (1)$$

где $Ц_{б}$ – цена безразличия (цена наилучшей из реально доступных ему разновидностей продуктов (услуг) других организаций, удовлетворяющих ту же потребность); $ЦО_{полож.}$ – положительная ценность продукта (обладает ли предлагаемый продукт свойствами, которые отличают его в лучшую сторону от продукта-альтернативы); $ЦО_{отриц.}$ – отрицательная ценность товара (нет ли у предлагаемого продукта свойств, которые отличают его в худшую сторону от продукта-альтернативы) [1. С. 85].

4. *Формирование психологической привязанности потребителя к эмоциональному образу конкретного продавца* (ассоциативное восприятие потребителем блага с сопутствующими ему ощущениями, образами и (или) личности и стиля работы продавца) как нематериальный аспект совершения акта купли-продажи обусловил возникновение устойчивых деловых связей между сторонами сделки.

Таким образом, участие нематериальных драйверов деловой репутации стало возможным благодаря взаимодействию рациональной и эмоциональной составляющих процесса принятия решения индивидом, объективной необходимости делать выбор в условиях растущего многообразия благ и сопутствующему ему желанию сохранить личную индивидуальность и уникальность. Благодаря мышлению индивид способен к восприятию нематериальных, чувственно-образных, эмоциональных аспектов отношений, что, в свою очередь, создает психологические установки на стремление к совершенствованию, личностному развитию и доминированию.

Это свидетельствует о возникновении следующих сфер нормативно-ценностного управления предпочтениями индивидов по преимуществу: искусства, науки, моды – сущность которых есть постоянный поиск новых форм и способов индивидуализации, эстетического совершенствования и эмоционального удовлетворения от процесса потребления благ, поэтому применительно к современной системе общественно-экономических отношений репутация есть личностное или общественное мнение потребителя(-ей) о степени удовлетворенности потребностей и желаний конкретным хозяйствующим субъктом с использованием средств индивидуализации и выражения превосходства личностного «эго» потребителя.

Причины, почему использование деловой репутации сопряжено с определенными рисками, лежат в плоскости эволюции предложения продукта (услуги). *Когда товарные предложения рассматривались как конечный результат*, риск, связанный с использованием, был «на стороне» потребителя, в то время как риски, обычно принимаемые на себя поставщиком, касались процесса производства и технического функционирования товара (например, гарантирование качества). *Когда предложения в большей степени затрагивают будущее*, риски также увязываются с использованием товара и созданием стоимости в будущем. Таким образом, риски, которым подвергается сегодняшний бизнес, в высокой степени связаны с поведением отдельных личностей и организации в целом, что фактически изменяет смысл самого понятия «риск» в экономике.

Риск, создаваемый деловой репутацией, лежит в части создания и использования стоимости в будущем и реакции заинтересованных лиц среди рыночного окружения на корпоративное поведение организации. Так, исследователи Школы управления Хенли акцентируют внимание на трех основных риск-векторах, возникающих при использовании деловой репутации:

– изменении в отрицательную сторону коллективного представления о прошлых действиях и результатах работы хозяйствующего субъекта, отражающем способность организации поставлять продукцию и услуги, соответствующем предпочтениям заинтересованных лиц;

– девальвации системы ценностей организации, которую разделяют заинтересованные лица, обеспечивающей ей доверие, влияние и поддержку;

– использовании заинтересованными лицами бренда организации в операциях или ситуациях, которые идут вразрез с декларируемыми ценностями, принципами работы, политикой ответственности бизнеса.

Проявление организационного риска деловой репутации выражается противоречивостью исходящих информационных потоков о планах работы организации и фактических результатах финансово-хозяйственной деятельности, что, в свою очередь, определяет уровень доверия и вектор экономических ожиданий заинтересованных лиц. Трансформация векторов ожиданий заинтересованных лиц следует правилу «Z»: доверие сохраняется даже при пессимистичных ожиданиях, а в случае реального наступления таковых переходит в недоверие. И, наоборот, при свершившихся пессимистичных ожиданиях недоверие остается даже при наличии оптимистичных ожиданий.

Таким образом, мы имеем следующую зависимость между иррациональным по своей природе доверием и рациональными и иррациональными ожиданиями заинтересованных лиц: чем больше количество лиц, схожих в положительных или отрицательных оценках перспектив деятельности организации, тем быстрее меняется направление вектора доверия и тем более устойчив инерционный эффект сложившихся ожиданий среди заинтересованных лиц.

Установившуюся зависимость можно выразить следующей формулой:

$$L = F(E), \tag{2}$$

где L – уровень доверия заинтересованных лиц, %; E – оценка ожиданий заинтересованных лиц, % [3. С. 154].

Поскольку стоит задача дать оценку будущим рациональным и иррациональным ожиданиям группе заинтересованных лиц, введем в формулу дополнительные переменные: w – удельный вес каждой из групп заинтересованных лиц, %; p^+ – вероятность оптимистичного изменения ожиданий групп заинтересованных лиц, %; p^- – вероятность пессимистичного изменения ожиданий групп заинтересованных лиц, %.

Теперь формула, отражающая общий уровень лояльности заинтересованных лиц, примет вид:

$$L = \sum_{i=1}^{n} w \cdot p^+ \cdot F(E)^+ - \sum_{i=1}^{n} w \cdot p^- \cdot F(E)^-. \tag{3}$$

Расчет уровня лояльности рекомендуется проводить на уровне конкретной целевой группы заинтересованных лиц (стейкхолдеров), а также факторного анализа влияния удельного веса каждой из групп и степени согласованности или разобщенности внутри самой целевой группы. В качестве количественных параметров можно использовать следующие:

– доля акций, которая принадлежит, конкретной целевой группе – отражает возможности группы в части влияния на принятие решений о дальнейшей стратегии и тактике работы организации;

– распределение долей инвестированного капитала среди кредиторов – отражает степени финансовой зависимости организации от различных финансовых инструментов и их собственников;

– распределение обязательств перед поставщиками – позволяет определить степень диверсификации поставщиков и возможности изменения схем поставок без ущерба для самой организации;

– распределение объемов продаж среди покупателей – позволяет оценить степень сбалансированности каналов дистрибуции и выявить риски зависимости от конкретных покупателей.

Изменение мнения заинтересованных лиц о деловой репутации организации также требует управления и прогнозирования в части определения величины положительного или отрицательного воздействия. Так, наиболее перспективным с позиции управления автором выделена методика, описанная А.В. Яковлевым и А.А. Бойцовым в исследовании «Формирование деловой репутации». По их мнению, для оценки связи «продуктивность – рискованность» применяемой стратегии управления деловой репутацией необходимо «определить величину стоимости деловой репутации, созданной на каждом из контуров протекания бизнес-процессов» [4].

Под контуром понимается совокупность однородных бизнес-процессов, объединенных для достижения конкретной цели на определенном уровне. Бизнес-процессы, принадлежащие одному контуру, образуют ключи, т.е. те необходимые элементы, без которых контур не может существовать и выполнять свои функции. В современной информационно-ориентированной системе выделяют девять ключей бизнеса, которые располагаются на трех контурах:

1. *Контур примитивизма (ресурсный контур)* – низший, базовый уровень, отвечающий за существование бизнеса как самостоятельной рыночной единицы, включает следующие ключи:

– ресурсный ключ – совокупность необходимых ресурсов для осуществления хозяйственной деятельности;

– технологический ключ – определенный набор технологий, необходимых для производства продукции или оказания услуг;

– процессный ключ – организация взаимодействия ресурсного и технологического ключей для осуществления расширенного воспроизводства и создания прибавочной стоимости.

Для оценки результатов использования деловой репутации на ресурсном контуре автором статьи предложена следующая формула:

$$ДР_{RC} = СВ_{CO} – ДФО + ЦФ – ПДЗ – ПКЗ, \quad (4)$$

где $ДР_{RC}$ – стоимость деловой репутации ресурсного контура, млн руб.; $СВ_{CO}$ – суммы вкладов сторонних организаций в уставный капитал исследуемой организации, млн руб.; ДФО – долгосрочные финансовые вложения, млн руб.; ЦФ – суммы целевого финансирования, млн руб.; ПДЗ – суммы просроченной дебиторской задолженности, млн руб.; ПКЗ – суммы просроченной кредиторской задолженности, млн руб.

Разность между величиной вкладов сторонних организаций и исследуемой организации позволяет проанализировать мнение внешнего окружения о перспективности бизнеса в различные моменты времени. Величина целевого финансирования является балансирующим показателем в оценке устойчивости ресурсного контура, поскольку по своей природе является примером адресной финансовой поддержки организаций, получение которой является, с одной

стороны, косвенным фактором перспективности бизнеса, с другой – говорит об умении грамотно выстраивать коммуникации на дипломатическом уровне, тем самым формируя вокруг организации защитное поле от конкуренции.

Наличие просроченной дебиторской и кредиторской задолженностей является фактами ошибок в работе ресурсного контура, что приводит к нарушению договоренностей обеими сторонами. Таким образом, ресурсный контур может быть в целом продуктивным, работа бизнес-процессов слаженной, но вместе с тем перспективность и привлекательность для сторонних лиц останутся низкими ввиду информационной закрытости или локализованной хозяйственной деятельности организации (например, организация-монополист, организация государственной формы собственности).

2. *Контур идей* – уровень проектирования модели инфраструктурного капитала организации, при которой возможна максимизация эффективности использования ключей низшего контура. Этот контур включает следующие ключи:

– знаниевый ключ – определение имеющегося человеческого капитала, оценка его качества и достаточности, прогнозирование и планирование мероприятий по его наращиванию и (или) повышению отдачи;

– культурно-организационный ключ – построение коммуникативной архитектуры и порядка взаимодействия персонала разных контуров, оценка возможности реструктуризации инфраструктуры коммуникаций с целью повышения качества и скорости протекания бизнес-процессов;

– контрольный ключ – проектирование контрольно-аналитического обеспечения деятельности организации на принципах сохранения информационной целостности, прозрачности и взаимной доступности контуров.

Так, *если генерирование идей опережает скорость управленческой реакции, то происходит расслаивание контуров в части информационной коммуникации* и «база идей» остается невостребованной или появляются предпосылки к ее «утечке» ввиду инфраструктурной слабости системы к оперативному сохранению («замораживанию» необработанной информации). *Если генерирование идей происходит медленно, то возникает риск устаревания стратегии организации ввиду использования «скопированных сценариев»* и сами контуры начинают деградировать по причине вымывания собственного интеллектуального капитала и замещения его заемным.

Расчет результата работы для контура идей осуществляется по следующей формуле:

$$ДР_{IC} = НМА + ДВМА – ВДА – РБП, \quad (5)$$

где $ДР_{IC}$ – стоимость деловой репутации контура идей, млн руб.; НМА – балансовая стоимость нематериальных активов, млн руб.; ДВМА – стоимость НМА, переданных в качестве объектов финансовой аренды (лизинга), млн руб.; ВДА – вложения в долгосрочные активы, млн руб.; РБП – расходы будущих периодов, млн руб.

Деловая репутация контура идей представляет собой разность между балансовой стоимостью НМА, стоимостью НМА, переданных в качестве объек-

тов финансовой аренды (лизинга), отражающих рыночную стоимость НМА, и прямыми расходами на их создание, юридическую и иную защиту, а также косвенными расходами на их продвижение на рынок (маркетинговые расходы).

3. *Стратегический контур (контур дипломатии)* – высший уровень организационного проектирования, отвечающий за управленческую работу и разработку информационных каналов коммуникации высшего руководства и рыночного окружения. Его целью является также разработка технологии формирования корпоративной культуры и ее транслирования заинтересованным лицам для создания лояльного восприятия деятельности организации. На контуре дипломатии формируется инфраструктурные конкурентные преимущества организации, выражающиеся в проектах коммуникативного взаимодействия с заинтересованными лицами.

Стоимостную оценку деловой репутации дипломатического контура целесообразно проводить в контексте эффективности управления, которая находит выражение в уровне стабильности получения чистого финансового результата – динамики чистой прибыли (Net Profit, NP) без учета изменений величины продаж и уровня издержек. Уровень стабильности получения чистой прибыли (Net Profit Stable Level, SL_{NP}) предлагается определять следующим образом:

$$SL_{NP} = 1 - L_{BR}\,, \tag{6}$$

где SL_{NP} – уровень стабильности получения чистой прибыли; L_{BR} – уровень делового риска (Business Risk Level, L_{BR}).

Уровень делового риска в увязке с оценкой изменчивости величины чистой прибыли можно определить посредством расчета коэффициента вариации чистой прибыли:

$$L_{BR} = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^{n} \frac{NP_i - \overline{NP}}{n}}}{\sum_{i=1}^{n} \frac{NP_i}{n}}, \tag{7}$$

где NP_i – чистая прибыль i-го года, млн руб.; $\overline{NP}$ – средняя величина чистой прибыли, млн руб.; n – временной интервал, лет.

Литература

1. *Андриссен Д., Тиссен Р.* Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 292 с.

2. *Блюмберг В.А., Глущенко В.Ф.* Какое решение лучше: Метод расстановки приоритетов. Л.: Лениздат, 1982. С. 14–18.

3. Новая технология и организационные структуры: сокр. пер. с англ. / под ред. Й. Пиннингса, А. Бьюитандама. М.: Экономика, 1990. 269 с.

4. *Сергеева Н.В., Сергеев Д.В.* Проблема дефицита кадров в условиях инновационного развития АПК // Вестник Чувашского университета. 2009. № 4. С. 477–482.

5. *Яковлев А.В, Бойцов А.А.* Методология управления российскими предприятиями «9 ключей бизнеса» // Формирование деловой репутации: материалы семинара (21.07.2009 г.) [Электронный ресурс]. URL: http://www.issms.ru (дата доступа: 23.09.2015).

References

1. Avdrissen D., Thiessen R. Weightless Wealth: Find your real value in a future of intangible. Harlow, Pearson Education Publ., 2000, 208 p. (Russ. ed.: Nevesomoe bogatstvo. Opredelite stoimost' vashei kompanii v ekonomike nematerial'nykh aktivov. Moscow, Olimp- Business Publ., 2004, 292 p.).

2. Blumberg V.A., Glushchenko V.F. Kakoe reshenie luchshe: Metod rasstanovki prioritetov [What better solution: The method of prioritization]. Leningrad, Lenizdat Publ., 1982, p. 14–18.

3. Pennings J., eds. New perspectives on organizational effectiveness. San Francisco, 1977 (Russ. ed.: *N*ovaya tekhnologiya i organizatsionnye struktury. Moscow, Economics Publ., 1990, 269 p.).

4. Sergeeva N.V., Sergeev D.V. *Problema defitsita kadrov v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya APK* [The problem of shortage of personnel in terms of innovative development of agribusiness]. *Vestnik Chuvashskogo universiteta*, 2009, no. 4, pp. 477–482.

5. Yakovlev A.V, Boitsov A.A. M*etodologiya upravleniya rossiiskimi predpriyatiyami «9 klyuchei biznesa»* [Methodology of management Russian companies «Key business 9»]. *Formirovanie delovoi reputatsii: materialy seminara* (*21.07.2009 g.*) [Proc. of Seminar «Formation of goodwill»]. Available as: http://www.issms.ru (Accessed 23 Sept. 2015).

ДОРОШКО ВИТАЛИЙ НИКОЛАЕВИЧ – аспирант, Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, Республика Беларусь, Гомель (vetal.doroshko@gmail.com).

DOROSHKO VITALY – Post-Graduate Student, Belarusian Trade and Economics University of Consumer Cooperation, Belarus, Gomel.