

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра экономических и правовых дисциплин

**РЕПУТАЦИОННЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

Пособие

**для реализации содержания образовательной программы
переподготовки руководящих работников и специалистов**

Гомель 2021

УДК 005.35
ББК 65.291.21я73
Р 41

Автор-составитель В. Н. Дорошко, канд. экон. наук, ст. преподаватель

Рецензенты: И. В. Бабына, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой экономики и управления Гомельского государственного университета им. Ф. Скорины;
А. З. Коробкин, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой экономических и правовых дисциплин Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 8 декабря 2020 г.

Репутационный менеджмент : пособие для реализации содержания образовательной программы переподготовки руководящих работников и специалистов / авт.-сост. В. Н. Дорошко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2021. – 72 с.
ISBN 978-985-540-574-1

Данное пособие ориентировано на закрепление ключевых компетенций в области управления деловой репутацией бизнеса путем самопроверки с помощью вопросов, тестов, развития критического и творческого мышления через решение бизнес-кейсов и подготовку рефератов и докладов по актуальным проблемам управления деловой репутацией бизнеса в современных социально-экономических условиях.

Пособие предназначено для использования при аудиторной и самостоятельной работе слушателей специальностей 1-25 01 75 «Экономика и управление на предприятии промышленности», 1-25 01 86 «Корпоративное управление», 1-26 01 76 «Управление персоналом».

УДК 005.35
ББК 65.291.21я73

ISBN 978-985-540-574-1

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2021

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Репутационный менеджмент» посвящена освоению методологии и методики управления деловой репутацией организации, приобретению профессиональных компетенций разработки, реализации, оценки и анализа эффективности репутационных проектов, реализации проактивных мероприятий по защите деловой репутации бизнеса от актуальных вызовов и угроз информационной экономики.

Учебная дисциплина включает в себя следующие основные блоки:

– теоретико-методические основы формирования деловой репутации в коммерческих организациях, включающие раскрытие понятия, сущности, происхождения и роли деловой репутации в функционировании организации, классификацию и особенности ее проявления в жизненном цикле, критический обзор отечественных и зарубежных подходов к экономической и качественной оценке деловой репутации коммерческой организации;

– проектирование и управление деловой репутацией организации в открытой экономике, включающее пространственно-контурное планирование деловой репутации коммерческой организации, форсайт-методы оценки влияния действий стейкхолдеров на изменение репутационного профиля, сценарный анализ экономических рисков репутационной архитектуры организации, юридические аспекты регулирования и защиты деловой репутации организации в информационном обществе.

Целью освоения учебной дисциплины «Репутационный менеджмент» при подготовке слушателей в области управления на предприятии промышленности является овладение основами теории и методологии управления деловой репутацией бизнеса, осмысление и понимание основных методов и приемов планирования коммуникаций со стейкхолдерами и их применения для повышения инвестиционной привлекательности бизнеса, получение практических навыков разработки и реализации репутационных проектов.

В процессе изучения учебной дисциплины ставятся следующие задачи:

– формирование представления о деловой репутации как важном аспекте восприятия коммерческой деятельности организации в информационной экономике;

– ознакомление с основными концепциями, принципами, методами и инструментами управления деловой репутацией организации;

- формирование компетенций применения современных методов и приемов в практике управления репутационными проектами;
- получение практических навыков по разработке и анализу репутационных проектов.

Слушатели должны обладать следующими компетенциями:

1. Академическими:

- владеть и применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач;
- владеть системным и сравнительным анализом;
- владеть исследовательскими навыками;
- уметь работать самостоятельно;
- быть способным выдвигать новые идеи.

2. Социально-личностными:

- обладать качествами гражданственности;
- быть способным к социальному взаимодействию;
- обладать способностью к межличностным коммуникациям;
- владеть навыками здорового образа жизни;
- быть способным к критике и самокритике;
- уметь работать в коллективе.

3. Профессиональными:

- быть способным работать в команде и организовать ее работу, участвовать во внедрении управленческих и маркетинговых инноваций;

- находить, оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею;

- разрабатывать проекты формирования, развития или реформирования деловой репутации организации;

- оценивать экономические и социальные риски для деловой репутации организации;

- обеспечивать реализацию социальной ответственности бизнеса через тесное взаимодействие в процессе предпринимательской деятельности со всеми заинтересованными сторонами, включая местные власти, профсоюзные объединения, местные сообщества и т. д.;

- организовывать и планировать коммуникативное внутреннее и внешнее пространство организации, анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии управления деловой репутацией организации, прогнозировать и оценивать их эффективность.

В результате освоения учебной дисциплины «Репутационный менеджмент» обучающиеся должны знать следующее:

- понятие, сущность, происхождение и роль деловой репутации в функционировании организации;

- классификацию и особенности проявления деловой репутации в жизненном цикле организации;
- отечественные и зарубежные подходы к стоимостной оценке деловой репутации организации;
- пространственно-контурное планирование деловой репутации в организации;
- форсайт-методы оценки влияния действий стейкхолдеров на изменение деловой репутации организации;
- сценарный анализ экономических рисков репутационной архитектуры организации;
- юридические аспекты регулирования и защиты деловой репутации организации в информационном обществе.

В результате освоения учебной дисциплины «Репутационный менеджмент» обучающиеся должны уметь следующее:

- разрабатывать самостоятельно и в составе команды репутационные проекты для коммерческой организации;
- составлять карты угроз для репутационного профиля бизнеса;
- анализировать актуальные вызовы и угрозы и ранжировать их по степени влияния на деловую репутацию;
- применять инструменты экономической, информационной и юридической защиты деловой репутации организации.

На практических занятиях слушатели должны научиться применять полученные на лекциях теоретические знания как на уровне принципиальных подходов, так и к конкретным ситуациям, предложенным преподавателем из опыта практической деятельности субъектов хозяйствования.

Оптимальное сочетание теоретического обучения, самостоятельной работы и практического применения полученных знаний позволит надлежащим образом организовать изучение слушателями методологии репутационного менеджмента.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Тема 1. Теоретико-методические основы формирования деловой репутации в коммерческих организациях

Предмет и задачи курса. Понятие деловой репутации коммерческой организации. Причины и основные теории происхождения деловой репутации организации.

Факторы и драйверы формирования деловой репутации организации. Уровни формирования деловой репутации в коммерческой организации. Основные участники процесса формирования деловой репутации. Цели и ценности стейкхолдеров-акторов процесса создания деловой репутации.

Классификация и структурно-функциональный анализ деловой репутации организации. Ресурсный, конкурентный и агентский подходы к классификации деловой репутации организации. Компоненты деловой репутации: репутационные активы и репутационный капитал.

Понятия «репутационный актив» и «репутационный капитал». Научно-теоретический и управленческий подходы к определению понятия «репутационный актив». Классификация видов репутационных активов. Экономическая, юридическая и социальная институционально-информационная основы формирования репутационных активов. Классификация компонентов репутационного капитала.

Тема 2. Экономическая и качественная оценка деловой репутации организации: отечественные и зарубежные подходы

Бухгалтерский подход к экономической оценке деловой репутации. Экономический подход к стоимостной оценке деловой репутации. Квалиметрический подход к оценке деловой репутации.

Контурсы деловой репутации организации. Порядок стоимостной оценки деловой репутации на ресурсном контуре организации. Порядок стоимостной оценки деловой репутации на интеллектуальном контуре организации. Порядок стоимостной оценки деловой репутации на дипломатическом контуре организации.

Оценка деловой репутации для внутренних стейкхолдеров. Оценка деловой репутации для внешних стейкхолдеров.

Качественная оценка деловой репутации коммерческой организации. Репутационный профиль. Карта репутационного профиля. Методы оценки качественного состояния деловой репутации организации.

Тема 3. Организация управления деловой репутацией в бизнесе: типовые и инновационные бизнес-модели

Сущность и функциональное назначение бизнес-модели организации управления деловой репутацией. Классификация бизнес-моделей организации управления деловой репутацией. Зависимость выбора бизнес-модели организации управления деловой репутацией. Зависимость выбора бизнес-модели от жизненного цикла коммерческой организации. Индикаторы оценки эффективности функционирования бизнес-модели организации управления деловой репутацией. Риски выбора бизнес-модели организации управления деловой репутацией. Реинжиниринг бизнес-модели организации управления деловой репутацией и его основные этапы.

Тема 4. Проектирование деловой репутации коммерческой организации: основные этапы и оценка эффективности

Понятие репутационного проектирования в коммерческой организации. Факторы-драйверы и стоп-факторы развития репутационного проектирования в коммерческой организации. Типы репутационных проектов: виолентный, сбалансированный, пациентный.

Уровни репутационного проектирования. Структура и оценка результатов репутационного проекта. Прогнозирование экономического влияния репутационного проектирования на эффективность деятельности организации.

Тема 5. Управление рисками деловой репутации коммерческой организации. Репутационный профиль и карта угроз

Вызовы и угрозы деловой репутации организации. Внутренние и внешние источники вызовов и угроз деловой репутации. Классификация рисков деловой репутации. Ранжирование рисков деловой репутации коммерческой организации. Количественные методы оценки рисков деловой репутации коммерческой организации. Качественные методы оценки рисков деловой репутации коммерческой организации. Квалиметрические методы оценки рисков деловой репутации коммерческой организации.

Карта вызовов и угроз деловой репутации коммерческой организации. Репутационный профиль коммерческой организации. Оценка влияния репутационных активов и репутационного капитала на устойчивость репутационного профиля коммерческой организации к внутренним и внешним вызовам и угрозам.

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ, ЗАДАНИЯ (БИЗНЕС- КЕЙСЫ), ТЕСТЫ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И ДОКЛАДОВ

Тема 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

План семинарского занятия

1. Понятие деловой репутации коммерческой организации. Причины и основные теории происхождения деловой репутации организации.

2. Классификация и структурно-функциональный анализ деловой репутации организации.

3. Уровни формирования деловой репутации в коммерческой организации. Основные участники процесса формирования деловой репутации.

Понятие «репутация» широко используется как в бытовом, так и деловом лингвистическом обороте, что обусловило существование явления «профессиональные акценты» – субъективного умаления одной из сторон рассматриваемого явления и (или) преувеличения важности другой стороны. Причина такого субъективного, иногда даже преднамеренного искажения сущности объекта вызвана интересом сторон, которые подпадают под влияние исследуемого объекта, а также общими условиями социально-экономической среды реализации этих интересов. Примером такой асимметричности информации является толкование различными авторами-лингвистами значения слова «репутация», приведенное в таблице 1.

Таблица 1 – Лингвистический подход к определению понятия «репутация»

Автор, источник	Определение
Т. Ф. Ефремова	Репутация – общественное мнение, сложившееся о ком-либо, чем-либо на основании его качеств, достоинств, недостатков и т. п.
С. И. Ожегов	Репутация – приобретаемая кем- или чем-нибудь общественная оценка, общее мнение о качествах, достоинствах и недостатках кого- или чего-нибудь

Окончание таблицы 1

Автор, источник	Определение
Энциклопедический словарь А. М. Прохорова	Репутация (от франц. – reputation) – создавшееся общее мнение о качестве, достоинствах и недостатках кого-либо, чего-либо
Словарь синонимов Н. А. Абрамова	Репутация – слава, реноме
В. И. Даль	Репутация – слава человека, как и чем кто слывет
Д. Н. Ушаков	Репутация (от лат. reputatio – счет, счисление) – составившееся общее мнение о достоинствах и недостатках кого- или чего-нибудь

Общее представление лингвистов все же сводится к тому, что репутация есть сложное психологическое явление, формируемое общественным мнением лиц, которые имеют (имели) отношения с субъектом (носителем личностных и профессиональных начал) по поводу разрешения некоторой потребности.

Репутация априори формируется лицами, которые имеют личный интерес, выражаемый потребностями и целями коммуникаций с носителем требуемых для разрешения проблемы личностных характеристик и профессиональных компетенций. Деловая репутация как общественно-экономическое явление есть качественная оценка эффективности процесса взаимодействия личностных (психологических) и профессиональных качеств индивида или группы индивидов, объединенных одной целью – разрешением потребности, собственно потребителем решения потребности и результате такого взаимодействия.

Факторами, которые достаточно полно объясняют генезис возникновения понятия деловой репутации организации, являются следующие:

– Психологический аспект. Способность индивида мыслить позволяет ему осуществлять не только акт потребления благ (физическое удовлетворение потребностей), но и рациональную и эстетическую оценку выбранного блага, что предполагает расширение профессиональных компетенций поставщика благ, который не только представляет благо, но и сопутствующие ему эмоциональные переживания.

– Развитие товарно-денежных отношений способствовало постепенному насыщению традиционных рынков и появлению новых видов товаров, с одной стороны, они предоставили потребителю право выбора, с другой стороны, – привели к возникновению психологического состояния сложности выбора из множества поставщиков идентичных по характеристикам благ. В такой ситуации потребитель начинает

ориентироваться на общественное мнение о конкретном поставщике и формировать выбор с учетом собственных целей и ценностей.

– Ужесточение конкуренции между рыночными агентами, предлагающими идентичные по цене и качеству продукты, является следствием сближения цен и качества благ у различных поставщиков, что обусловило необходимость поиска новых инструментов убеждения покупателя совершать выбор в пользу конкретного производителя путем введения понятий положительной или отрицательной ценности отличий благ, которые отражают скрытые преимущества и недостатки при выборе конкретного поставщика продукта.

– Психологическая привязанность потребителя к конкретному продавцу представляет собой стихийное возникновение или целенаправленное создание ассоциативного восприятия потребителем блага гаммы эмоций и ощущений, связанной с образом, личностью и стилем работы продавца. Постепенно такая психологическая привязанность трансформируется в самостоятельный аспект совершения акта купли-продажи, который создает основу для возникновения устойчивых партнерских деловых связей между сторонами сделки.

– Появление устойчивых локальных групп «продавец – потребитель» является результатом перехода психологической привязанности на новый уровень развития отношений, когда декларируются профессионально-этические правила поведения сторон и границы допустимого раскрытия частной информации сторонами отношений.

Таким образом, возникновение деловой репутации носит как психологический (иррациональный), так и прагматичный (экономический) характер и представляет общественно-экономическое явление, содержащее качественную и количественную оценку эффективности процесса и результатов взаимодействия личностных (психологических) и профессиональных качеств лица, предоставляющего решение потребности и индивида (группы индивидов).

На следующем этапе необходимо определить структурно-функциональный состав деловой репутации организации, рассмотреть распределение функционала на различных уровнях организации.

Каждый уровень бизнеса, согласно концепции Яковлева-Бойцова, есть отдельный организационный контур, который представляет собой совокупность однородных бизнес-процессов, объединенных для достижения конкретной цели на определенном уровне деятельности субъекта. Ниже приводится содержание каждого из контуров организации и его целевой функционал.

Ресурсный контур отвечает за существование бизнеса как самостоятельной рыночной единицы.

Целями контура является стабильное ресурсное и технологическое обеспечение деятельности организации посредством организации процессов эксплуатации материального (физического) капитала.

На ресурсном контуре располагаются ресурсные, технологические и процессные репутационные активы, задачами которых является обеспечение конкурентных преимуществ за счет придания дополнительной психологической ценности продукту или услуге, сокращения осознанного риска потребителей при покупке специфических продуктов или услуг, помощи в выборе между функционально тождественными продуктами и услугами конкурентов через демонстрации преимуществ по ценностно-когнитивным отличиям.

Интеллектуальный контур – уровень бизнеса, на котором создаются условия для функционирования интеллектуального компонента репутационного капитала организации в части создания новых нематериальных активов (НМА) и неидентифицируемых конкурентных преимуществ.

Целью контура является трансформация интеллектуального капитала в портфель R&D (Research&Development) проектов для обеспечения проактивного ресурсного, технологического и коммуникативного развития бизнеса.

На контуре идей располагаются интеллектуальные, культурно-организационные и регулятивные репутационные активы, задачами которых выступают повышение инновационной активности организации, рост коммерциализации и экономической добавленной стоимости (Economic Value Added, EVA) портфеля R&D проектов, привлечение внимания на рынках присутствия и рост стоимости бизнеса.

Дипломатический контур – уровень, который отвечает за управленческую работу и разработку информационных каналов коммуникации высшего руководства организации и рыночного окружения.

Целями контура является разработка и актуализация корпоративной философии и культуры, ее транслирование заинтересованным лицам для формирования лояльного отношения к деятельности организации. Реализация целей осуществляется путем построения инфраструктурной модели презентации стратегии деятельности субъекта и защиты декларируемых интересов, целей и ценностей в информационной среде.

На контуре располагаются кадровые, управленческие и защитные репутационные активы, задачами которых являются повышение авторитета руководства организации; нефинансовая мотивация персонала к эффективному выполнению своих обязанностей и следованию правилам корпоративной культуры бизнеса; предупреждение недобросо-

вестной конкуренции путем регулярного мониторинга поведения заинтересованных лиц в информационном пространстве; повышение доверия со стороны рыночного окружения (инвесторы, государственный контроль, саморегулируемые рыночные организации, средства массовой информации (СМИ) путем повышения прозрачности бизнес-процессов и расширение перечня информации, подлежащей публичному раскрытию.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что такое деловая репутация бизнеса?
2. Назовите и охарактеризуйте основные предпосылки появления деловой репутации бизнеса.
3. Каковы функции и роль деловой репутации бизнеса?
4. Какие критерии классификации деловой репутации выделяются в отечественной и зарубежной литературе?
5. Опишите уровни формирования деловой репутации в коммерческой организации.
6. Кто является основными участниками процесса формирования деловой репутации? Какова их роль?

Вопросы для обсуждения

1. Почему внимание к вопросу управления деловой репутацией выросло так заметно именно в XXI в.?
2. В чем заключается феномен гудвилла (положительной оценки деловой репутации) с позиции конкурентного преимущества для бизнеса?
3. Каковы возможные связи репутации и социального капитала? Ответ аргументируйте практическими примерами из бизнеса (рекомендуется использовать данные сети «Интернет» путем подбора статей на тематических сайтах).

Задание (бизнес-кейс)

Перевод неадаптированной статьи по теме и составление краткого резюме. Поиск в открытых источниках, письменный перевод, письменный анализ научной статьи (неадаптированный источник) в рамках следующей тематики:

– построение репутации, имиджа организации, компании (по выбору – руководителя, специалиста);

– современные технологии исследований в сфере репутационного менеджмента;

– современные технологии построения репутации, имиджа организации, компании (по выбору – руководителя, специалиста);

– средства формирования имиджа организации, компании работающих (по выбору – руководителя, специалиста).

Цель: приобретение практических навыков использования иностранных источников по исследуемой проблеме, умения анализировать опыт и адаптировать его для реальных условий деятельности.

Порядок выполнения работы. Для выполнения задания необходимо самостоятельно найти источник – научную статью по теме, ознакомиться с ее содержанием, сделать перевод на английский язык, написать резюме на русском языке и предоставить работу преподавателю в электронном виде, в указанный дополнительно срок.

Этапы выполнения практического задания следующие:

– Поиск научной статьи по теме. Объем статьи – не менее 10 000 знаков (с пробелами).

– Письменный перевод статьи на английский язык, включая авторскую аннотацию и список литературы.

– Составление резюме к статье с комментариями о том опыте, который может быть адаптирован в конкретных условиях деятельности в Республике Беларусь.

Объем резюме и комментариев – 3 000 знаков (с пробелами).

В комментариях, выполняемых слушателем, должны быть приведены результаты, данные, технологии, методики, которые, по мнению автора, имеют практическое значение в условиях Республики Беларусь и могут быть адаптированы и применены.

Комментарии могут содержать краткий критический анализ положений, описанных в статье, применительно к реальным условиям, традициям, нормам, принятым в Беларуси. Это должен быть ответ на вопрос «Почему технология (норма, метод и т. д.) не могут быть полностью или частично использованы в отечественной практике управления репутацией и имиджем?». В этом случае в качестве примера используются сопоставимые учреждения, компании, организации, персоны.

Темы рефератов и докладов

1. Деловая репутация – особый нематериальный актив и его экономический потенциал.

2. Западный и восточный деловой уклад, его влияние на восприятие деловой репутации бизнеса.

3. Деловая репутация в информационной экономике: новые роли самого спорного нематериального актива.

4. Деловая репутация как конкурентное преимущество и ее возможности для бизнеса.

Тема 2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И КАЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ: ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ И ЗАРУБЕЖНЫЕ ПОДХОДЫ

План семинарского занятия

1. Бухгалтерские и экономические подходы к стоимостной оценке деловой репутации.

2. Отечественные и зарубежные стандарты стоимостной оценки деловой репутации.

3. Особенности учета стоимости деловой репутации: экономический и управленческий подходы.

Целью бухгалтерского (статического) подхода является определение фактической стоимости деловой репутации сделки купли-продажи организации. Его методы расчета базируются на отчетных данных бухгалтерской отчетности, прогнозирование будущей стоимости деловой репутации не представляется возможным.

Экономический (динамический) подход ориентирован на предоставление информации для принятия управленческих решений инвесторами об экономической целесообразности совершения сделки купли-продажи организации путем определения будущей стоимости деловой репутации и прогнозирования ее динамики. Экономический подход также опирается на данные бухгалтерской отчетности, но он ориентирован в будущее и содержит вероятностный компонент и субъективность суждений в вопросах определения планируемого срока владения новой, объединенной организацией, определения состава приобретенных конкурентных преимуществ, возможности их эксплуатации и ожидаемой экономической отдачи.

Стоимостное измерение деловой репутации является частной формой ее проявления, оно может быть внутренним и внешним. Внутренняя оценка ее стоимости (внутренний гудвилл) проводится внутри самой организации в интересах собственников, инвесторов и менеджеров для диагностики состояния бизнес-модели и ее устойчивости к вызовам и угрозам внешней и внутренней среды.

В соответствии с Международным стандартом финансовой отчетности (МСФО) 38 «Нематериальные активы» внутренне созданный гудвилл, несмотря на то что он способен приносить экономическую выгоду, активом признаваться не может, так как не является идентифицируемым и не может быть надежно оценен, следовательно, в балансе он также не находит отражения.

Оценка внутреннего гудвилла носит только качественный характер, возможным вариантом ее выражения может быть управленческий учет, таким образом, расчет внутренней стоимости деловой репутации – это стоимостная оценка достижений организации за отчетный период времени по формированию лояльного отношения заинтересованных лиц, и, если организация за период своего жизненного цикла не была куплена как единый имущественный комплекс, то деловая репутация не получит фактической, рыночной стоимостной оценки, ее трансформации из неквалифицированного в квалифицированный актив не произойдет.

При изучении мирового опыта оценки стоимости деловой репутации следует отметить, что в настоящее время существует три подхода к проведению оценочных процедур:

– *Бухгалтерский подход* – определение фактической стоимости деловой репутации сделки купли-продажи организации. Методы данного подхода к оценке деловой репутации базируются на отчетных данных бухгалтерской отчетности, а прогнозирование будущей стоимости деловой репутации не представляется возможным.

– *Экономический подход* ориентирован на предоставление информации для принятия управленческих решений инвесторами об экономической целесообразности совершения сделки купли-продажи организации путем определения будущей стоимости деловой репутации и прогнозирования ее динамики. Экономический подход также опирается на данные бухгалтерской отчетности, но ориентирован в будущее, содержит вероятностный компонент и субъективность суждений в вопросах определения планируемого срока владения новой, объединенной организацией, определения состава приобретенных конкурентных преимуществ, возможности их эксплуатации и ожидаемой экономической отдачи.

– *Квалиметрический подход* опирается на факт дуализма генезиса деловой репутации и предполагает объединение качественного (экспертное, субъективное восприятие оцениваемой организации) и количественного (фактические и прогнозные экономические данные) аспектов при расчете стоимости деловой репутации. Данный подход отличается применимостью для компаний любой организационно-

правовой формы и более точной оценкой стоимости деловой репутации за счет включения в расчет некритериальных характеристик объекта.

В настоящее время в мировой практике действуют следующие стандарты оценки стоимости бизнеса (методические рекомендации по оценке деловой репутации выделяются отдельным параграфом в следующих международных стандартах):

- Международных стандартах оценки (IVS);
- Американских стандартах оценки (USPAP);
- Европейских стандартах оценки (TEGoVA);
- Британских стандартах оценки (RICS).

Особенности применения каждого из стандартов оценки бизнеса представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика международных стандартов оценки бизнеса

Международный стандарт	Характеристика стандарта, особенности его применения
Международные стандарты оценки (International Valuation Standards)	<p><i>Разработчик:</i> Международный комитет по стандартам оценки (International Valuation Standards Committee – IVSC).</p> <p><i>Сфера применения:</i> применяется оценщиками в 50 странах-членах Комитета.</p> <p><i>Цели стандарта:</i> гармонизация требований национальных и международных стандартов оценки бизнеса, инвестиционных проектов, трансграничных проектов и компаний.</p> <p><i>Методы оценки:</i> оценка деловой репутации по объему реализации, оценка гудвилла по деловой активности, метод избыточной прибыли, затратный, доходный методы</p>
Американские стандарты оценки (USPAP)	<p><i>Разработчик:</i> Совет по стандартам оценки, Фонд оценки.</p> <p><i>Сфера применения:</i> Соединенные Штаты Америки (США), Канада, Мексика.</p> <p><i>Цели стандарта:</i> оценка проектов при государственном финансировании, оценка инфраструктурных инвестиций, оценка национальных M&A сделок, оценка венчурных проектов.</p> <p><i>Методы оценки:</i> оценка гудвилла по деловой активности, метод рыночной капитализации, метод избыточных ресурсов</p>
Европейские стандарты оценки (TEGoVA)	<p><i>Разработчик:</i> Европейская группа ассоциации оценщиков – The European Group of Valuers Associations (TEGoVA).</p> <p><i>Сфера применения:</i> профессиональные оценочные организации Европейского союза, члены TEGoVA из стран Содружества Независимых Государств.</p> <p><i>Цели стандарта:</i> составление финансовой бухгалтерской отчетности в соответствии с принятым европейским законодательством для M&A сделок, оценка недвижимости.</p> <p><i>Методы оценки:</i> оценка стоимости деловой репутации с учетом требований МСФО (IFRS) 3 «Объединение бизнесов», затратный метод, метод аналогий</p>

Окончание таблицы 2

Международный стандарт	Характеристика стандарта, особенности его применения
Британские стандарты оценки RICS	<p><i>Разработчик:</i> The Royal Institution of Chartered Surveyors – Королевский институт сертифицированных оценщиков.</p> <p><i>Сфера применения:</i> Великобритания, оффшорные зоны, сделки M&A, реализуемые в соответствии с нормами английского права.</p> <p><i>Цели стандарта:</i> установление стоимости бизнеса, ограниченного для гражданского оборота, проведение трансграничных M&A сделок, оценка инвестиций в R&D проекты и венчурные фонды.</p> <p><i>Методы оценки:</i> доходный метод, затратный метод, метод Эдвардса-Белла-Ольсона, метод избыточных прибылей, NPVL-оценка</p>

На следующем этапе необходимо рассмотреть основные методы стоимостной оценки деловой репутации, применяющиеся в мировой практике (таблица 3).

Таблица 3 – Основные методы стоимостной оценки деловой репутации, применяющиеся в мировой практике

Метод оценки	Порядок использования	Сильные и слабые стороны, применимость в белорусской экономике
<i>Бухгалтерские методы</i>		
Оценка стоимости деловой репутации с учетом требований МСФО (IFRS) 3 «Объединение бизнесов»	Расчет превышения совокупности справедливой стоимости переданного возмещения на дату приобретения, суммы любой неконтролирующей доли участия в объекте приобретения, справедливой стоимости ранее имевшейся доли приобретателя в капитале объекта приобретения на дату приобретения (при объединении бизнесов, осуществляемом поэтапно) и чистой суммой идентифицируемых приобретенных активов за вычетом принятых обязательств на дату приобретения	<p>Достоинства: международное признание метода; унифицированный порядок оценки справедливой (рыночной) стоимости активов и обязательств.</p> <p>Недостатки: ограниченность организационно-правовых форм применения; сложность расчетов справедливой стоимости при слабой развитости финансового рынка.</p> <p>Применимость в белорусской экономике: необходима предварительная унификация национальных стандартов учета и МСФО для полноценного применения метода</p>

Продолжение таблицы 3

Метод оценки	Порядок использования	Сильные и слабые стороны, применимость в белорусской экономике
<p>Бухгалтерский метод оценки деловой репутации (в редакции Правил бухгалтерского учета (ПБУ) 14/2007 «Учет нематериальных активов»)</p>	<p>Согласно ст. 42 ПБУ 14/2007 для целей бухгалтерского учета стоимость приобретенной деловой репутации определяется расчетным путем как разница между покупной ценой, уплачиваемой продавцу при приобретении предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части), и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу на дату его покупки (приобретения)</p>	<p>Достоинства: применимость для любой организационно-правовой формы, сравнительная простота расчета, объективность. Недостатки: одновременное использование рыночной и балансовой стоимостей может привести к завышению величины гудвилла, в последующем может быть использовано для уменьшения величины налогооблагаемой прибыли. Применимость в белорусской экономике: применение возможно без ограничений</p>
<p>Национальный стандарт бухгалтерского учета и отчетности «Консолидированная бухгалтерская отчетность»</p>	<p>Деловая репутация (гудвилл), возникающая у материнского предприятия на дату приобретения, есть актив в сумме превышения стоимости долгосрочных финансовых вложений материнского предприятия в уставный фонд дочернего или ассоциированного предприятия над стоимостью доли собственного капитала дочернего или ассоциированного предприятия, принадлежащей материнскому предприятию</p>	<p>Достоинства: законодательно закрепленный метод расчета стоимости деловой репутации. Недостатки: метод ориентирован на сделки купли-продажи бизнеса с использованием финансовых инвестиций, имеются ограничения по организационно-правовой форме организаций (метод применим преимущественно для акционерных обществ); метод ориентирован только на определение фактического результата сделки купли-продажи</p>
<p>Затратный метод (модифицирован для целей прогнозирования будущей стоимости гудвилла)</p>	$G = РБП_{факт} + ДБП_{получ} + \sum_{i=1}^n \frac{РБП_i}{(1+d)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{ДБП_i}{(1+f)^i}$ <p>где $РБП_{факт}$ – расходы будущих периодов, фактически совершенные в последний перед продажей период; $ДБП_{получ}$ – доходы будущих периодов, полученные в последний перед продажей период;</p>	<p>Достоинства: основывается на фактических величинах расходов и доходов будущих периодов; прогнозируемые величины дисконтируются, что повышает объективность расчета. Недостатки: не все совершенные организацией расходы сопутствуют созданию гудвилла; невозможность пропорционального деления расходов между теми, что косвенно участвуют в создании гудвилла и теми, что не имеют отношения к его созданию</p>

Продолжение таблицы 3

Метод оценки	Порядок использования	Сильные и слабые стороны, применимость в белорусской экономике
	<p>$РБП_i$ – прогнозируемые доходы будущих периодов в i-м периоде; d – ставка дисконта (реинвестирования), %; $ДБП_i$ – прогнозируемые доходы будущих периодов в i-м периоде; f – ставка дисконта (финансирования), %; t – период получения доходов (понесения расходов)</p>	<p>Применимость в белорусской экономике: применение метода ограничено только теми организациями, которые реально финансируют расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, освоение новых видов продукции и т. п. проекты</p>
<p>Оценка деловой репутации по объему реализации</p>	$G = \frac{NP_{cd} - Q_{fc} \cdot Re_{aver}}{R_g},$ <p>где G – гудвилл; NP_{cd} – чистая прибыль от текущей деятельности; Q_{fc} – объем реализации продукции по полной себестоимости; Re_{aver} – среднеотраслевой коэффициент рентабельности продаж; R_g – коэффициент рентабельности НМА по чистой прибыли</p>	<p>Достоинства: возможность расчета как фактической, так и будущей величины гудвилла; применимость для любой организационно-правовой формы; возможность производить сравнения между организациями. Недостатки: сложность расчета среднеотраслевого коэффициента рентабельности продаж; усреднение показателя рентабельности продаж может способствовать повышению величины гудвилла. Применимость в белорусской экономике: применение возможно как в рамках управленческого учета, так и на уровне формирования отраслевых прогнозов развития организаций (оценка внутреннего гудвилла и потенциала развития). Проблемным моментом является низкая активность отечественных организаций в вопросе создания и использования НМА, незначительным опытом их рыночной оценки</p>

Продолжение таблицы 3

Метод оценки	Порядок использования	Сильные и слабые стороны, применимость в белорусской экономике
Метод оценки деловой активности	$G = NI \cdot K_m,$ <p>где G – гудвилл; NI – нетто-выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг); K_m – ценовой коэффициент-мультипликатор, представленный соотношением рыночной стоимости организации (ее акций), суммой собственного капитала и прочих поступлений (амортизационных отчислений)</p>	<p>Достоинства: простота расчета, возможно использование в целях сравнения и прогнозирования будущей величины гудвилла. Недостатки: использование только одного показателя (объема продаж) увеличивает риск ошибки; сложность определения рыночной стоимости организации для неакционерных форм. Применимость в белорусской экономике: применение ограничено только акционерными обществами; в условиях нестабильного объема продаж расчет может привести к ошибочным выводам о потенциале бизнеса и, следовательно, завышенным оценкам инвестора</p>
Метод избыточной прибыли	$G = \frac{\Delta NP \cdot n}{(1 + d)^n};$ $\Delta NP = \left(\frac{NP_{fp}}{A_{fp}} \cdot \overline{BSA}_{fp} \right) - NP_{fp},$ <p>где G – величина гудвилла; ΔNP – отклонение по чистой прибыли между организацией и среднеотраслевой величиной; n – прогнозируемый период использования гудвилла; d – ставка дисконта, %; NP_{fp} – чистая прибыль отчетного периода; A_{fp} – прогнозная величина активов организации; \overline{BSA}_{fp} – средняя величина активов по прогнозу; NP_{fp} – прогнозируемая величина чистой прибыли организации</p>	<p>Достоинства: применимость для любой организационно-правовой формы организации; удобство использования в целях прогнозирования. Недостатки: использование в целях сравнения организаций требует учета фактов производства аналогичной продукции, схожего географического положения и аналогичных производственных мощностей, использование возможно только при наличии избыточной прибыли у оцениваемой организации, использование средних величин приводит к погрешностям в процессе прогнозирования. Применимость в белорусской экономике: применение актуально для оценки экономической целесообразности создания холдингов и промышленных групп, а также составления долгосрочных прогнозов и планов развития «проблемных» отраслей (деревообрабатывающей, машиностроительной)</p>

Продолжение таблицы 3

Метод оценки	Порядок использования	Сильные и слабые стороны, применимость в белорусской экономике
Метод избыточных ресурсов	$G = \left(\frac{NP}{R} - \overline{TA} \right) \cdot w,$ <p>где G – величина гудвилла; NP – чистая прибыль организации; R – рентабельность активов, определенных по чистой прибыли; \overline{TA} – среднегодовая балансовая стоимость активов; w – доля собственных средств в пассиве баланса организации</p>	<p>Достоинства: использование данных исключительно публичной отчетности облегчает процедуру оценки; учитывается эффект использования заемного капитала; возможно использование в целях обоснования целесообразности привлечения заемного финансирования.</p> <p>Недостатки: расчет возможен только для организаций, имеющих чистую прибыль; использование только балансовой стоимости затрудняет объяснение величины гудвилла.</p> <p>Применимость в белорусской экономике: без существенных ограничений</p>
Оценка деловой репутации на основе показателя рыночной капитализации	$G = \sum_{i=1}^n C_i \cdot m_i - MNA,$ <p>где G – величина гудвилла; C_i – рыночный курс акции i-го вида; m_i – объем выпущенных акций i-го вида; MNA – рыночная стоимость чистых активов организации</p>	<p>Достоинства: процесс создания гудвилла ассоциируется с ожиданиями акционеров; возможно проведение факторного влияния ожиданий конкретной группы акционеров.</p> <p>Недостатки: применимость ограничена акционерными обществами; необходимо наличие развитого биржевого рынка ценных бумаг.</p> <p>Применимость в белорусской экономике: применение ограничено факторами слабого развития биржевых операций с акциями и высокой концентрацией акционерного капитала государством</p>
Метод оценки деловой репутации, утвержденный Европейской ассоциацией оценщиков	$G = TA_{MV} + IA_{MV} + \sum_{i=1}^n \frac{NOI_{FFi} \cdot k}{(1+d)^i} \cdot \left(1 - \frac{NOI_f}{NOI_{pr}} \right);$ $k = \frac{(1+r_b)^t}{(1+r_b+m)^t},$	<p>Достоинства: если гудвилл – актив, ему свойственно наличие полезности и износа, данный метод направлен на определение его остаточной полезности, которая перейдет новому собственнику бизнеса; применим для организаций любой организационно-правовой формы</p>

Продолжение таблицы 3

Метод оценки	Порядок использования	Сильные и слабые стороны, применимость в белорусской экономике
	<p>где TA_{MV} – рыночная стоимость материальных активов (за вычетом амортизационных отчислений и расходов будущих периодов); IA_{MV} – рыночная стоимость НМА (за вычетом амортизационных отчислений); NI_{FPI} – величина фактически полученных чистых доходов будущих периодов; k – коэффициент корректировки неопределенности; NOI_f – чистый денежный поток от текущей деятельности; NOI_{pr} – проектная величина чистого денежного потока от текущей деятельности; r_b – безрисковая ставка доходности, десятичных дробей; t – шаг прогнозного периода; m – премия за риск, десятичных дробей</p>	<p>Недостатки: расчет коэффициента корректировки неопределенности носит экспертный, субъективный характер, что не гарантирует точность его измерения; участвующая в расчете премия за риск также рассчитывается исходя из рациональных и поведенческих иррациональных ожиданий инвестора и может быть предельно искажена им с целью минимизации стоимости деловой репутации, и, как результат, приобретение организации по заниженной цене. Применимость в белорусской экономике: необходима разработка рекомендательных критериев по определению величины гудвилла, безрисковой ставки доходности в зависимости от финансового состояния организации и принадлежности к конкретной отрасли</p>
<p>Метод логического дисконтирования (NPVL-оценка)</p>	$NPVL = g \cdot \sum_{t=0}^n NCF_t + (1 - g) \times$ $\times \sum_{t=0}^n NCF_t \div (1 + r)^t;$ $g = \frac{T_{gr}^{fact}}{T_{gr}^{max}},$ <p>где g – коэффициент ожидаемого роста стоимости бизнеса; NCF_t – чистый денежный поток; t – временной интервал; r – ставка дисконта; T_{gr}^{fact} – средний фактический темп роста чистых денежных потоков по текущей деятельности за несколько периодов, предшествующих периоду продажи бизнеса, %;</p>	<p>Достоинства: использование в расчете чистого денежного потока по текущей деятельности является отражением «реально полученного экономического эффекта от использования всех имеющихся активов, а также прямо неидентифицируемых конкурентных преимуществ»; применимость для организаций любой организационно-правовой формы.</p> <p>Недостатки: проблематичность оценки коэффициента ожидаемого роста стоимости бизнеса ввиду недостаточного публичного раскрытия финансовой информации организации; метод рассматривает только факт наличия или отсутствия факторов, способствующих увеличению стоимости бизнеса,</p>

Окончание таблицы 3

Метод оценки	Порядок использования	Сильные и слабые стороны, применимость в белорусской экономике
	T_{gr}^{max} – максимальный темп роста чистых денежных потоков по текущей деятельности в периодах, предшествующих периоду продажи бизнеса (определяется экспертами путем сравнения темпов роста оцениваемой организации и лидера отрасли)	но не позволяет их идентифицировать или выделить в самостоятельную группу. Применимость в белорусской экономике: требуется реформирование порядка публичного раскрытия финансовой информации для неакционеров

Изучение характеристик имеющихся в мировой практике методов оценки по каждому из подходов, их преимуществ и недостатков показало ограниченную применимость для белорусской экономики, необходимость разработки метода оценки деловой репутации, базирующегося на положениях квалиметрического подхода.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Охарактеризуйте бухгалтерский подход к стоимостной оценке деловой репутации.
2. Охарактеризуйте экономический подход к стоимостной оценке деловой репутации.
3. Охарактеризуйте квалиметрический подход к оценке деловой репутации.
4. Опишите функциональное назначение контуров деловой репутации организации и порядок их формирования.
5. Опишите порядок стоимостной оценки деловой репутации на ресурсном контуре организации.
6. Опишите порядок стоимостной оценки деловой репутации на интеллектуальном контуре организации.
7. Опишите порядок стоимостной оценки деловой репутации на дипломатическом контуре организации.
8. Охарактеризуйте методы оценки деловой репутации для внутренних стейкхолдеров.
9. Охарактеризуйте методы оценки деловой репутации для внешних стейкхолдеров.

10. Что такое качественная оценка деловой репутации коммерческой организации?
11. Что такое репутационный профиль?
12. Как построить карту репутационного профиля?
13. Охарактеризуйте методы оценки качественного состояния деловой репутации организации.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы причины существования бухгалтерского и экономического подходов к оценке стоимости деловой репутации бизнеса?
2. Каким образом влияют на оценку стоимости деловой репутации бизнеса несогласованность национальных стандартов бухгалтерского учета Республики Беларусь и МСФО?
3. Какие перспективы имеются в части создания собственных методик оценки стоимости деловой репутации бизнеса с учетом слабого развития фондового рынка?
4. Какие риски имеются в оценке деловой репутации бизнеса и как их можно нивелировать?

Задание (бизнес-кейс)

Осуществите оценку репутации или имиджа бизнеса, учреждения, компании, общественной организации (выбор слушатель осуществляет самостоятельно). Задание выполняется на основе доступной информации (документы, отчеты, беседы, опросы, социологические исследования, источники в сети «Интернет», СМИ).

Цель: приобретение практических навыков стоимостной и качественной оценки репутации и имиджа бизнеса.

Для выполнения задания слушатель должен выполнить следующее:

- получить информацию о бизнесе, учреждении, компании, организации из открытых источников;
- провести стоимостную и качественную оценку деловой репутации на основе выбранной методики;
- выполнить задание по плану «Методика оценки деловой репутации бизнеса» или «Методика оценки имиджа проекта».

Оценка выполняется по плану, как описание отдельных аспектов, которые можно оценить на основе доступной информации.

Структура работы:

1. Основная часть.

2. Краткий вывод, содержащий оценку репутации (имиджа) по пятиступенчатой шкале.

3. Краткие предложения по конструктивному изменению ситуации (не более трех обоснованных предложений).

В основной части работы необходимо кратко осветить все следующие вопросы (в том случае, если ответить невозможно, это необходимо отметить):

– Суть, основные виды деятельности бизнеса, учреждения, организации.

– Миссия проекта, учреждения, организации.

– Легенды, мифы, история проекта, учреждения, организации.

– Цели и задачи проекта, учреждения, организации.

– Структура проекта, учреждения, организации (основные направления).

– Известность проекта (в масштабах географии, обозначенной в названии проекта), организации, учреждения.

– Известные участники проекта, руководители, специалисты учреждения, организации (назвать).

– Известные стейкхолдеры.

– Применяются ли новые (рекламные, медиа-, PR, прочие социально-культурные технологии в процессе построения репутации (имиджа)?

– Имеется ли конкретный план развития бизнеса (проекта) на ближайшие пять лет?

– Как руководители выстраивают репутационную стратегию? Имеется ли план действий по построению репутации (имиджа) бизнеса (проекта)?

– Как руководители проекта выстраивают отношения со СМИ?

– Какова целевая аудитория проекта, учреждения, организации?

– Как руководители проекта выстраивают отношения с целевой аудиторией?

– Как изменилась целевая аудитория бизнеса (проекта) за последний год?

– Как увеличилось количество участников проекта за последний год?

– Как руководители оценивают инвестиционную привлекательность проекта?

– Каковы основные проблемы проекта (по мнению руководителей)?

– Существуют ли реальные (финансовые, организационные и иные) риски для дальнейшей реализации стратегии развития деловой репутации бизнеса (проекта)?

Темы рефератов и докладов

1. Репутация и имидж в системе современных ценностей.
2. Практическая (экономическая, финансовая ценность хорошей репутации и благоприятного (привлекательного, позитивного) имиджа.
3. Влияние репутационного менеджмента на инвестиционную активность.
4. Понятия «деловая репутация организации», «персональная деловая репутация»: основные различия.
5. Репутационный аудит и порядок его проведения.

Тема 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИЕЙ В БИЗНЕСЕ: ТИПОВЫЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

План семинарского занятия

1. Сущность и функциональное назначение бизнес-модели организации управления деловой репутацией.
2. Классификация бизнес-моделей организации управления деловой репутацией.
3. Индикаторы оценки эффективности функционирования бизнес-модели организации управления деловой репутацией.
4. Рейнжиниринг бизнес-модели организации управления деловой репутацией и его основные этапы.

Стратегия управления деловой репутацией – это инструмент управления процессами создания, распределения, перераспределения и использования всей совокупности ресурсов на предприятии, реализующейся в детализированных тематических планах, при этом при разработке и принятии планов определяются целевые установки количественного и качественного характера и пути наиболее эффективного их достижения. Стратегическое планирование позволяет свести к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия для предприятия.

Широкий аспект действий, который выполняет финансовое планирование, дает основание считать его отправной точкой для принятия эффективных хозяйственных и финансовых решений. Однако для этого необходимой становится соответствующая организация данного процесса, т. е. упорядочение всех управленческих действий, связанных с формированием и выполнением финансовых заданий.

Главной целью стратегического управления деловой репутацией является обоснование возможностей финансирования предполагаемых экономических, технических и социальных проектов и оценка их эффективности с учетом конечных финансовых результатов.

Основные функции стратегического управления деловой репутацией бизнеса следующие:

- определение объема, структуры ресурсов, используемых при работе предприятия и его функционировании в плановый период;
- обоснование оптимальной величины и структуры издержек производства и обращения в плановом периоде;
- прогнозирование источников и размеров денежных поступлений и выплат;
- обоснование рационального движения всех видов ресурсов, синхронизация расходов с платежами в определенные периоды времени;
- определение эффективности разных сфер, видов хозяйственной и финансовой деятельности, путей максимизации прибыли;
- осуществление постоянного контроля над выполнением финансовых заданий и корректирование текущих планов при изменении условий хозяйствования.

Стратегическое управление тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия. В этой связи первоочередными задачами становятся обоснование и построение концепции развития бизнеса, соответствующей миссии, состоянию рыночного окружения и жизненной стадии самого предприятия.

Коммерческая организация может применять для решения задач развития и достижения поставленных целей различные стратегии управления деловой репутацией. Существует множество различных видов стратегий развития производства, роста, сокращения, маркетинга, продаж, инвестиционные, финансовые и многие другие.

Для ориентации среди множества стратегий в стратегическом менеджменте используют различные классификации стратегий, позволяющие упорядочить их в целостную систему и создать общий язык для понимания менеджерами их сущности.

Стратегии менеджмента, прежде всего, разделяют по уровням управления следующим образом:

- общекорпоративные;
- бизнес-стратегии;
- функциональные.

С учетом интенсивного развития процессов децентрализации и самоорганизации в современных организациях следует также учитывать стратегии развития команд, групп и работников, от которых зависит успех разработки и реализации стратегических планов.

По *уровням иерархической структуры* компании все стратегии разделяются на четыре группы:

– Главная стратегия (стратегия компании в целом) описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации.

– Стратегии бизнес-единиц или стратегии на уровне бизнеса (СБЕ – стратегическая бизнес-единица) разрабатываются в том случае, когда в компании существуют самостоятельные виды бизнеса и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы.

– Функциональные стратегии – выполнение стратегий бизнес-единиц и компании в целом. При их разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом.

– Стратегии команд, рабочих групп и работников – обеспечение взаимосвязей между стратегическими целями всех уровней управления компании.

Оценка эффективности стратегии управления деловой репутацией является комплексной процедурой и включает в себя три основных компонента: соответствие рекомендуемой структуре, качества наполнения разделов; объективности и достоверности проведенных расчетов и прогнозов по разделам стратегии.

Основными фазами экспертизы стратегии развития предприятия являются следующие:

– Оценка выбора типа стратегии жизненному циклу бизнеса и факторов внешней среды – изучение комплекса аспектов, включающего мотивы менеджмента, состояние рынка, достижения науки и техники, наличие неосознанного или неудовлетворенного спроса и т. п.

– Анализ потенциальной и реальной экономической ценности стратегии – выявление необходимых условий и наличия технических, экономических и социальных возможностей реализации стратегии

развития бизнеса (потребность в начальном капитале, норма прибыли, срок окупаемости, основные показатели производства).

– Оценка рисков стратегии – изучение видов рисков, которые влияют на стратегию развития предприятия, определение источников их возникновения и меры по минимизации риска банкротства и финансовых потерь.

Главными критериями экспертной оценки стратегии развития предприятия являются следующие:

– актуальность стратегии развития организации государственным программам развития отрасли, миссии бизнеса, рыночной конъюнктуре;

– финансовое состояние организации и ее деловая активность;

– техническая, технологическая, финансовая возможность и целесообразность реализации стратегии при заданных параметрах;

– обоснованность инвестиционных затрат по мероприятиям стратегии и возможность государственного финансового участия;

– научно-технический уровень привлекаемых и (или) создаваемых технологий; конкурентоспособность производимой продукции (работ, услуг) и перспективность рынков сбыта, эффективность стратегии маркетинга организации;

– сравнительные показатели эффективности и устойчивости стратегии в системе финансово-производственных рисков.

Эффективность стратегии развития предприятия следует оценивать по трем критериям:

– *Общая эффективность (результативность)*, включающая экономическую и социальную эффективность, рассчитывается в общем по стратегии для определения ее экономической выгодности в целом.

Экономическая эффективность характеризует способность стратегии создавать экономическую добавленную стоимость и реализовывать ее в виде положительных денежных потоков на вложенный капитал.

Социально-экологическая эффективность характеризует участие проекта в решении социально значимых вопросов для широкого круга граждан или его влияние на изменение (ухудшение или улучшение) экологической обстановки на территории реализации, способности улучшить занятость.

– *Эффективность (результативность) участия бизнеса в стратегии* характеризует прямые и косвенные экономические и иные выгоды для заинтересованных лиц-участников проекта. Так как каждый участник обладает собственными интересами, которые могут совпадать с интересами других участников или противоречить им, поэтому

результативность рассчитывается для инвестора индивидуально в соответствии с его интересами.

– *Бюджетная эффективность* отражает экономический вклад стратегии в формирование доходной части бюджета в виде налоговых и неналоговых платежей, повышения уровня экономического развития и благосостояния района, где реализуется стратегия.

Для оценки эффективности стратегии управления деловой репутацией организации предлагается все стратегии разделить на три группы:

- ресурсно-ориентированные;
- эффективно-ориентированные;
- инновационно-ориентированные.

Для каждого типа стратегии разрабатывается и обосновывается собственный набор показателей, который должен как можно более полно отражать специфику работы компании и запланированные мероприятия (таблица 4).

Таблица 4 – **Типовые показатели оценки эффективности стратегии развития бизнеса**

Тип стратегии	Состав показателей оценки эффективности стратегии
Ресурсно-ориентированный	Снижение себестоимости производства продукции. Материалоотдача (материалоемкость). Фондоотдача (фондоемкость). Производительность труда. Показатели валовой добавленной стоимости (ВДС) в расчете на одного рабочего, на 1 р. основных средств, на 1 р. материальных затрат
Эффективно-ориентированный	Коэффициент возврата инвестиций (ROI). Срок простой окупаемости (SPP) (срок динамической окупаемости (DPP)). Индекс рентабельности инвестиций (PI). Продуктивность интеллектуального капитала. Удельный вес брака в промышленном выпуске продукции
Инновационно-ориентированный	Рентабельность НМА. Коэффициент Тобина. Индекс доходности инвестиций в венчурные проекты и проекты НИОКР. Удельный вес инновационной продукции. Уровень экспорта инновационной продукции. Конкурентный рейтинг инновационной продукции

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Опишите сущность и функциональное назначение бизнес-модели организации управления деловой репутацией.
2. Проведите классификацию бизнес-моделей организации управления деловой репутацией.
3. Объясните зависимость выбора бизнес-модели организации управления деловой репутацией.
4. Объясните зависимость выбора бизнес-модели от жизненного цикла коммерческой организации.
5. Охарактеризуйте индикаторы оценки эффективности функционирования бизнес-модели организации управления деловой репутацией.
6. Опишите риски выбора бизнес-модели организации управления деловой репутацией.
7. Что такое реинжиниринг бизнес-модели организации управления деловой репутацией? Каковы его основные этапы?

Вопросы для обсуждения

1. Как бизнес-модель компании влияет на управление деловой репутацией бизнеса?
2. Почему реинжиниринг бизнес-модели обязательно требует тщательной оценки влияния на деловую репутацию бизнеса?
3. Какие риски несет в себе токсичная бизнес-модель управления деловой репутацией бизнеса?

Задания (бизнес-кейсы)

Задание 3.1. Изучите описание организации, выполните следующее:

- выявите проблемные области в управлении деловой репутацией бизнеса;
- представьте, что вас приняли на работу в эту организацию в должности руководителя вновь создаваемой службы управления деловой репутацией; разработайте организационную и должностную структуру службы персонала, распределите функции между сотрудниками; определите первоочередные меры, которые служба персонала должна реализовать в краткосрочной и среднесрочной перспективе для изменения ситуации;
- оцените необходимость реинжиниринга бизнес-модели компании и возможные риски для ее деловой репутации.

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Чистый сад» – торгово-производственное объединение по продаже и ремонту садово-огородной техники и инвентаря. Магазины и ремонтные мастерские работают в г. Гомеле и 10 городах области. Срок работы на рынке – 12 лет. Численность персонала – около 350 человек.

За время существования компания достигла хороших финансово-экономических показателей по уровню прибыльности и в настоящее время занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания продолжает расти, планируется открытие собственного производства, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Директор – харизматичный лидер, решения принимает быстро и, как правило, единолично. Решения обсуждать не привык, считает, что остальным они и так должны быть понятны. Имеет четкое представление о стратегии компании, но не сообщает о ней работникам, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития. Директору часто не хватает времени на решение текущих вопросов, что приводит к хаотичному управлению.

Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных менеджеров немного, поэтому они часто работают как специалисты, пуская организацию работы подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, так как они постоянно выполняют несвойственные им функции и поручения директора. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают различные задачи. Многие менеджеры сделали карьеру в компании и работают практически со дня основания. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая.

Директор заражает всех своим энтузиазмом. Используется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти «поговорить» любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Однако нередко внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, так как они не понимают ее смысла.

Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и принципов оплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если требовать.

Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, так как компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором персонала, так как отдел кадров занимается только кадровым учетом. Кроме того, руководитель принимает активное участие в подборе, встречаясь с кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении, других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются. Все это снижает эффективность деятельности компании и может привести к недостаточной конкурентоспособности.

Задание 3.2 «Неудачный опыт». Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца.

Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение.

Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла.

Управление командой оказалось тяжелой работой. Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды,

выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. Команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

Охарактеризуйте стиль работы Сергея.

Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.

Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.

Задание 3.3 «Неудачный опыт 2». Анна Зими́на была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник, и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Анна требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Анна хотела преобразовать эту группу в команду.

Начальник Анны сообщил ей, что проект по запуску нового вида продукции, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Анна жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач. Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта.

Однажды за 15 мин до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и браться за него нужно немедленно. Анна помчалась к своим подчиненным, сообщая каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, – заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!».

Анна была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы. Анна не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Анны Зиминой.

Ответьте на следующие вопросы:

- Почему членам команды Анны Зиминной трудно работать?
- К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?
- Каковы ошибки, допущенные Анной, и методы их корректировок?
- Каким образом нужно было построить систему мотивации сотрудников, работающих над проектом?

Задание 3.4 «Как удержаться на плаву?». Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций – по жилищно-коммунальному хозяйству и образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и начале ноября, с интервалом в две недели.

Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал – менеджеров по продажам, потому что работа есть только на полгода – с мая по конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. Через полгода начинают снова набирать. Тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры уже трудоустроились и покидают свои места не хотят. Новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т. д.

Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять-шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

Сформулируйте и обоснуйте ответы на следующие вопросы:

1. Возможно ли в данной ситуации применение проектного подхода для решения сложившихся проблем?
2. Каким образом можно наиболее эффективно организовать работу по подбору персонала?

Предложите систему эффективной мотивации сотрудников компании.

Задание 3.5 «Сотрудники-конкуренты». Несмотря на то, что Ирина П. и Сергей Г. работали в соседних отделах, по роду деятельности пересекались очень редко. Как правило, это были общие совещания, планерки и корпоративные празднования. Однажды на очередной коллективной встрече между ними завязался спор по одному профессиональному вопросу, который касался организации работы

между сотрудниками их отделов. Начав с замечаний по поводу недостатков работы соседних кабинетов, они перешли на личные оскорбления, и только когда их общий руководитель попросил успокоиться, они прекратили. После этого они старались избегать общения друг с другом, объясняя это тем, что просто не могут найти общий язык. Прошло время, в результате горизонтального перемещения по карьерной лестнице Сергей оказывается в одном отделе с Ириной. После перехода Сергея в отдел, где работала Ирина, их неприязнь стала совсем очевидной. Что бы ни сказала Ирина, Сергей всегда комментировал ее слова в язвительной форме. Они не упускали момента, чтобы подколоть друг друга.

Руководитель отдела поговорила с обоими, вроде все прекратилось. На самом деле негативное отношение не исчезло, а стало тщательно скрываться. Напряжение росло. Коллеги стали выражать антипатию друг к другу, соревнуясь в работе. Старались опередить друг друга с решением рабочих вопросов, быстрее другого выполнить свои задачи и показать руководителю, кто лучше справляется с заданиями. Проработав рядом с Сергеем три месяца в состоянии активной борьбы, Ирина перестала стараться. Она сдала позиции, приняла тактику равнодушия и безучастия, в то время как Сергей отлично справлялся со своей работой и показывал высокие результаты.

Через какое-то время Ирина решила на откровенный разговор с руководителем отдела и объяснила ситуацию. Руководитель в ответ принял решение отправить Ирину на курсы повышения квалификации и через два месяца поставил ее на должность ведущего специалиста, в результате чего Сергей стал ее подчиненным.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Кто из участников выбрал неверную модель поведения?
2. Можно ли было избежать конфликта? От кого это зависело?
3. Смогут ли коллеги наладить отношения?

Задание 3.6 «Воспитание лояльности». Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них – пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу; два менеджера по продажам; сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом. В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4% клиентов отказывались от услуг на этапе

переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10%. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа специалистов по продажам. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тыс. р. в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?

Справедливо ли, по вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?

Предложите компании решение проблемы.

Темы рефератов и докладов

1. Реинжиниринг бизнес-модели в информационном обществе: проблемы и возможности.

2. Деловая репутация цифрового бизнеса: как оценить невидимый продукт.

3. Корпоративная социальная ответственность, токсичное поведение бизнеса и их влияние на деловую репутацию.

Тема 4. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

План семинарского занятия

1. Понятие репутационного проектирования в коммерческой организации.
2. Типы репутационных проектов: виолентный, сбалансированный, пациентный.
3. Структура и оценка результатов репутационного проекта.
4. Прогнозирование экономического влияния репутационного проектирования на эффективность деятельности организации.

Осознанное, целенаправленное и продуктивное использование заинтересованными лицами деловой репутации организации в целом и ее отдельных компонентов невозможно без совокупности мероприятий по разработке и технико-экономическому обоснованию целесообразности программы работ по управлению и защите деловой репутации, что обуславливает наличие формализованных правил и методов работы в отношении входящих и исходящих информационных потоков, посылов и вызовов, образующих вместе репутационное проектирование. Понятие «репутационное проектирование» является сложной конструкцией, содержащей несколько относительно самостоятельных уровней, каждый из которых несет отдельную смысловую и функциональную нагрузку.

Проведение смыслового анализа мнений отечественных и зарубежных представителей позволяет увидеть определенное отличие взглядов на то, чем является репутационное проектирование: комплексная программа работ по проектированию, внедрению и активному преобразованию мнения рыночного окружения организации – инициатора проекта или набор условно-самостоятельных векторов работы с деловой репутацией организации.

В отечественной практике отмечается уклон исследователей в сторону признания репутационного проектирования в качестве некоторого набора инструментов и методов воздействия на деловую репутацию организации с целью ее актуализации условиям ведения бизнеса, а также точечного использования в отдельных случаях для извлечения дополнительных прямых или косвенных выгод.

В зарубежной практике, напротив, отчетливо прослеживается мнение о представлении репутационного проектирования в качестве еди-

ной программы работ по формированию, управлению и защите деловой репутации как особого долгосрочного практически не копируемого источника конкурентных преимуществ, целью его использования является поддержание лояльного отношения заинтересованных лиц, а также невидимого фактора максимизации рыночной стоимости бизнеса.

Процесс репутационного проектирования включает в себя четыре уровня:

- Исследовательский уровень – изучение и сегментация целевых групп общественности, имиджеобразующих факторов и ценностей; определение объектов для построения деловой репутации и наиболее значимых совпадающих мотивов взаимодействия.

- Концептуальный уровень – выстраивание архитектуры репутации на основе ее ключевых компонентов, постановка целей и ключевых задач управления репутацией с учетом миссии бизнеса; формирование структуры репутационного поля.

- Содержательный уровень – составление планов и программ PR-деятельности на основе мониторинга репутационного капитала и активов, формирование корпоративной культуры.

- Контрольный уровень – оценка эффективности реализуемых коммуникаций и влияния на изменение восприятия деловой репутации, ее цены и ценности.

Построение организационно-управленческой архитектуры репутационного проекта коммерческой структуры начинается с определения формата взаимодействия проекта реформирования бизнес-модели с материнской бизнес-моделью. Можно выделить следующие форматы:

- Формат «трансформер». Новая бизнес-модель представляет собой качественно улучшенную версию материнской бизнес-модели и не содержит в себе принципиальных новаций.

- Формат «революционер». Новая бизнес-модель представляет принципиально новую организацию процессов и не содержит в себе материнских компонентов.

- Формат «компромисс». Бизнес-модель одновременно содержит в себе лучшие компоненты от материнской бизнес-модели и новации, призванные качественно улучшить предоставление продуктов и услуг клиентам.

Оценку экономического влияния репутационного проекта на стоимость бизнеса производят с позиции анализа изменения финансового потенциала организации и влияния социальных эффектов репутационного проекта на деловую активность хозяйствующего субъекта (таблица 5).

Таблица 5 – Оценка экономического влияния репутационного проекта на стоимость бизнеса

Показатели	Формула расчета
<p>Финансовый потенциал текущей бизнес-модели</p>	$\Phi\Pi_{БМ} = \frac{\sum_{i=1}^n ЧДП_i}{(1+r)^i} + \frac{ЧДП_{ост}}{r-g},$ <p>где $\Phi\Pi_{БМ}$ – финансовый потенциал бизнес-модели; $ЧДП_i$ – чистый денежный поток бизнеса по основному виду деятельности; $ЧДП_{ост}$ – прирост чистого денежного потока бизнеса по основному виду деятельности в постпрогнозный период (за счет экстенсивных факторов); r – ставка дисконтирования, десятичных дробей; g – ожидаемые долгосрочные среднегодовые темпы роста доходов в постпрогнозный период, десятичных дробей</p>
<p>Изменение финансового потенциала при реализации репутационного проекта</p>	$\Delta\Phi\Pi_{БМ} = \Phi\Pi_{БМ} \cdot CR;$ $CR = \frac{1+g}{1+WACC},$ <p>где CR (Capitalization Ratio) – коэффициент мультипликации денежных потоков за счет внедрения прогрессивной бизнес-модели; g – ожидаемые темпы роста доходов в новой бизнес-модели, десятичных дробей; $WACC$ – средневзвешенная стоимость капитала бизнеса, десятичных дробей</p>
<p>Уровень использования финансового потенциала бизнес-модели ($У_{ФП}$)</p>	$У_{ФП} = \frac{I}{CR} + A_{ликв},$ <p>где I – периодический доход (чистый денежный поток); CR – коэффициент капитализации; $A_{ликв}$ – ликвидационная стоимость неиспользуемых активов</p>
<p>Метод расчета чистой модифицированной приведенной стоимости бизнес-модели (Modified Net Present Value, MNPV)</p>	$MNPV = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t \cdot \prod_{i=1}^n (1+r_{i+1})}{\prod_{t=1}^n (1+d_t)} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{\prod_{i=1}^n (1+d_i)},$ <p>где $MNPV$ (Modified Net Present Value) – модифицированная чистая текущая стоимость бизнес-модели; CF_t (Cash Flow) – приток денежных средств в периоде $t = 1, 2, \dots, n$; r_i (reinvestment ratio) – уровень реинвестиций в i-м периоде, долей единицы; I_t (Investments) – отток денежных средств (инвестиции) в периоде $t = 0, 1, 2, \dots, n$ (по абсолютной величине); d_t (discount ratio) – барьерная ставка (ставка дисконтирования) в i-м периоде, долей единицы</p>

Окончание таблицы 5

Показатели	Формула расчета
<p>Метод расчета модифицированной будущей чистой стоимости бизнес-модели (Modified Net Future Value, MNFV)</p>	$MNFV = \sum_{t=1}^n CF_t \cdot (1+r)^{p-t} - \sum_{t=1}^n I_t \cdot (1+d)^{p-k},$ <p>где <i>MNFV</i> (Modified Net Future Value) – модифицированная будущая чистая стоимость бизнес-модели; <i>CF_t</i> (Cash Flow) – приток денежных средств в периоде <i>t</i> = 1, 2, ... <i>n</i>; <i>r</i> (reinvestment ratio) – уровень реинвестиций, долей единицы; <i>p</i> (period) – период реализации проекта, лет; <i>I_t</i> (Investments) – отток денежных средств (инвестиции) в периоде <i>t</i> = 0, 1, 2, ... <i>n</i> (по абсолютной величине); <i>d</i> (discount ratio) – барьерная ставка (ставка дисконтирования), долей единицы</p>

Роль репутационного проектирования в управлении стоимостью деловой репутации бизнеса реализуется через разработку и практическое осуществление проектных работ, направленных на осознанное изменение восприятия деловой репутации компании стейкхолдерами, а оценка экономической и социальной (ценностно-когнитивной) эффективности репутационного проектирования организации подразумевает расчет прямых экономических выгод в виде увеличения доходов бизнеса (создания условий для получения доходов выше среднеотраслевого уровня или формирования монопольной зоны на рынке присутствия) и повышения качества репутационного профиля компании в СМИ.

Современный этап развития организаций требует гибкого реагирования на вызовы и угрозы постиндустриального общества, что становится достижимым с применением парадигмы проектного менеджмента, суть которой заключается в проактивном развитии бизнес-структуры и ее предвосхищении будущих флуктуаций конъюнктуры рынков присутствия.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Раскройте понятие репутационного проектирования в коммерческой организации.
2. Какие существуют факторы-драйверы и стоп-факторы развития репутационного проектирования в коммерческой организации?
3. Охарактеризуйте типы репутационных проектов: виолентный, сбалансированный, пациентный.

4. Какие выделяются уровни репутационного проектирования?
5. Какова структура и оценка результатов репутационного проекта?
6. Опишите методы прогнозирования экономического влияния репутационного проектирования на эффективность деятельности организации.

Вопросы для обсуждения

1. Как соотносится репутационное проектирование с социальным инжинирингом?
2. Какой долгосрочный эффект может дать репутационное проектирование для бизнеса?
3. Как можно использовать репутационное проектирование для антикризисного управления бизнесом?

Задания (бизнес-кейсы)

Задание 4.1. Проведите структуризацию репутационного проекта с использованием метода Ласуэлла.

Существует множество схем, которые помогают систематизировать идеи и мысли проектной логике, одной из которых является структурирование проекта по методу Ласуэлла (с использованием вопросительных слов на букву «W»). Ниже приведены вопросы, которые можно применять для определения отдельных элементов проекта и взаимосвязи между ними. Ответы помогут составить общее представление о проекте и увидеть взаимосвязь между его составными частями.

Структурирование проекта по методу Ласуэлла:

– Кто? Для кого? С кем? (Who?):

- определение целевой группы проекта и партнеров;
- их роль и взаимодействие в проекте;
- их мнение о проекте;
- сильные и слабые стороны их взглядов и взаимоотношений.

– Что? (What?):

- основные мероприятия проекта (организационные, импровизированные, институционные);
 - социальные, экономические, культурные, политические и образовательные измерения проекта;
 - влияние проекта на их изменения.
- Для чего? (Why?):
 - главные цели проекта;
 - нужды и желания, удовлетворение в процессе реализации проекта;

- мотивация и интересы участников;
- варианты финансирования проекта;
- соотношений целей участников и институциональных целей.

– Где? (Where?):

• социальный (экономический) контекст участников и социальное положение участников.

– Когда? (When?):

• каком периоде времени сосредоточена реализация проекта (прошлое, настоящее, будущее);

• продолжительность (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный).

– Как? (How?):

• процессы организации и участия;

• вклад в проект опыта участников, различных теорий, проекта.

Задание 4.2. Разбор конкретной ситуации (проекта). Проанализируйте одну из программ репутационного проектирования.

Ответьте на следующие вопросы:

– Каким образом определены цели программы (проекта)?

– Соответствуют ли они SMART-критериям?

Сформулируйте самостоятельно SMART-критерии для вашего проекта.

Задание 4.3. Разбор конкретной ситуации. Разработайте (придумайте) план реализации конкретного проекта.

Ваш план должен содержать следующие пункты:

1. Цели и задачи реализации проекта.
2. Перечень необходимых действий (мероприятий).
3. Сроки реализации (выполнения).
4. Список ответственных лиц за реализацию проекта.
5. Список участников (исполнителей).
6. Детализированный список необходимых ресурсов (материальных, финансовых, трудовых).

Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. Проект – это:

а) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия;

б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией;

в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними задач;

г) совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели.

2. Цель проекта – это:

а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения;

б) направления и основные принципы осуществления проекта;

в) получение прибыли;

г) причина существования проекта.

3. Окружение проекта – это:

а) среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта;

б) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта;

в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними задач;

г) местоположение реализации проекта и близлежащие районы.

4. Наибольшее влияние на проект оказывают следующие факторы:

а) экономические и правовые факторы;

б) экологические факторы и инфраструктура;

в) культурно-социальные факторы;

г) политические и экономические факторы.

5. Предметная область проекта – это:

а) результаты проекта;

б) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта;

в) местоположение проектного офиса;
г) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними задач.

6. Фаза проекта – это:

а) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта;

б) полный набор последовательных работ проекта;

в) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации;

г) отдельный тематически ограниченный этап работ.

7. Функциональная структура – это:

а) структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами);

б) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации);

в) совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия;

г) бизнес-модель проекта.

8. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры, – это:

а) матричная структура;

б) функциональная структура;

в) линейно-функциональная структура;

г) дивизиональная структура.

9. Участники проекта – это:

а) конечные потребители результатов проекта;

б) команда, управляющая проектом;

в) заказчик, инвестор, менеджер и команда проекта;

г) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта.

10. Организационная структура – это:

- а) совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними;
- б) команда проекта под руководством менеджера проекта;
- в) организационно-правовая документация предприятия, реализующего проект;
- г) документация, регламентирующая процессы, происходящие в организации.

11. Ключевым преимуществом управления проектами является следующее:

- а) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления;
- б) возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта;
- в) возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта;
- г) формирование эффективной команды по реализации поставленной цели.

12. Стратегия проекта – это:

- а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения;
- б) направления и основные принципы осуществления проекта получения прибыли;
- в) причина существования проекта;
- г) стиль поведения стейкхолдеров в процессе реализации проекта.

13. Задачи, которые включает формирование концепции проекта, следующие:

- а) анализ проблемы и потребности в проекте;
- б) организация и контроль выполнения работ;
- в) сбор исходных данных;
- г) определение целей и задач проекта.

14. Критерии, которым должна соответствовать SMART-цель, следующие:

- а) цель должна быть измеримой, т. е. должны быть указаны конкретные показатели и их значения, по которым определяется степень достижения цели;

- б) цель должна быть согласована всеми заинтересованными сторонами;
- в) должна быть определена дата достижения цели;
- г) цель должна быть сформулирована в одном предложении.

15. Концепция проекта характеризуется следующим:

- а) обязательно должна содержать концепции по управлению коммуникациями, поставками и контрактами;
- б) должна быть согласована ключевыми участниками проекта (заказчиком, инвестором, спонсором);
- в) обязательно должна быть оформлена в виде паспорта проекта;
- г) обязательно содержит описание целей проекта, его основных параметров.

16. Факторы, которыми характеризуются проектные риски и на основе которых формируется план управления рисками, следующие:

- а) рисковое событие;
- б) вероятность наступления рискового события;
- в) региональное законодательство;
- г) размер потерь в результате наступления рискового события.

17. Планирование проекта – это:

- а) непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки;
- б) разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта;
- в) стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта;
- г) разработка шагов и мероприятий по реализации проекта.

18. Последовательность действий по планированию материальных ресурсов проекта следующая:

- а) анализ и разрешение возникших противоречий в потребности и наличии материальных ресурсов;
- б) определение материальных ресурсов, необходимых для выполнения каждой работы;
- в) составление единого перечня материальных ресурсов для реализации проекта и анализ альтернативных вариантов;
- г) определение наличия необходимого объема материальных ресурсов.

19. Завершающая стадия планирования предметной области проекта – это:

- а) анализ текущего состояния, уточнение целей и результатов проекта;
- б) уточнение основных характеристик проекта;
- в) анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта;
- г) выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта.

20. Закрытие проекта – это:

- а) процесс официального завершения всех операций проекта;
- б) процесс подготовки, представления реализуемых целей;
- в) действия и операции, необходимые для передачи продуктов, услуг или результатов проекта в следующую фазу или в производство и (или) операционную деятельность;
- г) операции по закрытию бухгалтерской и учетной деятельности.

Темы рефератов и докладов

1. Сущностные характеристики понятий «проект» и «управление проектами».
2. Различия между традиционным менеджментом и управлением проектами.
3. Развитие науки «управления проектами». Развитие науки «управления проектами» в Беларуси и за рубежом.
4. SMART-критерии в целеполагании.
5. Структура плана управления проектом.
6. Технологии коммуникаций в управлении проектами.
7. Ожидание участников и заинтересованных лиц проекта.
8. Стадии развития конфликтов при управлении проектами.
9. Согласование интересов в управлении проектами.

Тема 5. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. РЕПУТАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ И КАРТА УГРОЗ

План семинарского занятия

1. Вызовы и угрозы деловой репутации организации.
2. Количественные методы оценки рисков деловой репутации коммерческой организации. Качественные методы оценки рисков деловой репутации коммерческой организации.
3. Оценка влияния репутационных активов и репутационного капитала на устойчивость репутационного профиля коммерческой организации к внутренним и внешним вызовам и угрозам.

Сценарный анализ – это метод управления рисками хозяйствующего субъекта, основной принцип действия которого заключается в моделировании возможных ситуаций и последующей количественной оценке рисков на основе выводов, сделанных по результатам моделирования. Главной целью сценарного моделирования является выявление рисков и определение устойчивости организации к последствиям наступления рисков.

Сценарии позволяют анализировать и планировать нестандартные ситуации. Они позволяют понять, при каких условиях может возникнуть благоприятная или неблагоприятная ситуация. Сценарий помогает оценить, как можно и нужно воздействовать на процессы, приводящие к приемлемым и неприемлемым для организации исходам. Сценарный анализ – систематический способ мониторинга макроэкономической, политической, социальной и технологической среды. Последние рассматриваются как внешние факторы, воздействующие на компанию. Сценарии могут стать основой стратегического планирования.

Концепцию сценарного планирования как нового метода прогнозирования представил М. Берже в 1964 г. Последующие исследования Т. Годэ способствовали развитию метода в 1970-х гг. В начале 1980-х гг. концепция сценарного планирования превратилась в сложную методику прогнозирования, отличную от других количественных подходов к долгосрочному планированию.

В конце 1970-х гг. сценарии практиковали представители Стэнфордского исследовательского института Р. Хаукен, С. Огилви и Т. Шварц. В качестве цели построения сценариев они рассматривали проектирование альтернативных вариантов развития ситуации в бу-

душем, с учетом которых стало бы возможным принятие правильных и ответственных управленческих решений. Ими был предложен термин «управляемые переменные» (переменные, изменение которых влияет на реализацию, исход сценария). В качестве управляемых переменных исследователи рассматривали экономические, энергетические и стоимостные показатели. Исследования представителей Стэнфордского исследовательского института, а также успех компании Shell создали основу для развития сценарного планирования в 1980-х гг.

Д. Белл (1982 г.), К. Меркхофер и К. Киней (1987 г.) рассматривали возможность использования сценариев в качестве основы при разработке стратегических решений. О. Канеман и А. Тверски (1982 г.) исследовали психологические аспекты сценариев. М. Портер (1985 г.) изучал использование сценариев с позиции создания экономической перспективы развития организации, С. Раубитчек (1988 г.) – с позиции бизнес-планирования; Дж. Хасс (1988 г.) – с точки зрения прогнозирования. Каждая из этих теорий отражает свои аспекты метода сценарного планирования в современном его понимании, но ни одна из них не передает полной организационной сущности рассматриваемого метода.

К концу 1980-х гг. многие компании и специалисты пришли к необходимости включения в разработку стратегии фактора неопределенности, изменчивости внешнего окружения. В настоящее время сценарный анализ является одним из основных инструментов, предназначенных для более глубокого изучения непредсказуемой внешней среды организации.

Метод сценарного анализа включает элементы искусства и науки, дедукцию и индукцию, структурирование, обобщение, рациональность (применительно к действиям одного субъекта) и иррациональность. Именно из-за этой многогранности сценарный анализ не может быть отнесен ни к одной академической дисциплине.

Большинство подходов к проведению сценарного анализа начинаются с анализа внешнего окружения организации, затем следует этап непосредственной разработки и формулирования сценариев. Разработка стратегии организации в соответствии со сценариями – последний и наиболее сложный этап сценарного анализа.

1. Анализ внешней среды организации.

В соответствии с подходом Д. Мерсе следует уделять большое внимание анализу внешней среды, а также распознаванию ранних признаков будущих изменений, используя метод сканирования. Работа в команде на данном этапе является наиболее эффективной. Буржуа

предлагает начать анализ с определения бизнес-интересов организации и затем перейти к анализу параметров внешней среды.

Специфические бизнес-интересы организации, по сути, являются целями организации, которые определяют ее желаемое состояние в будущем. Эти цели могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными, определяться особенностями страны или мировыми тенденциями, например, глобализацией.

Г. Шумахер предлагает выявить и изучить факторы, которые влияют или могут повлиять на организацию, определив при этом их временной горизонт (например, конъюнктура рынка присутствия организации через 5–7 лет); проанализировать прошлые тенденции, чтобы лучше понять возможный уровень неопределенности и изменчивости внешней среды.

Кроме того, Г. Шумахер предлагает определить основных стейкхолдеров организации, т. е. тех, кто заинтересован, может влиять на текущую и будущую деятельность организации, текущие роли, интересы и уровень власти. Таким образом, основной целью первого этапа сценарного анализа является определение наиболее значимых внешних факторов – «ключевых переменных», которые будут являться основой будущих сценариев. Среди известных подходов к проведению сценарного анализа лишь предложенный Г. Шумахером включает анализ фактора «стейкхолдеры», поэтому наиболее эффективными методами выявления ключевых переменных могут быть динамический анализ PEST и отраслевой анализ.

Целью динамического анализа PEST является оценка воздействия наиболее значимых факторов макроокружения на деятельность организации и возможностей изменения их влияния со временем. При этом следует учитывать факторы, являющиеся незначимыми сейчас, но способные в значительной мере повлиять на деятельность организации в рассматриваемой временной перспективе.

При проведении динамического анализа PEST выделяют политические, экономические, социокультурные и технологические факторы воздействия. В последнее время в связи с лучшим пониманием проблемы загрязнения окружающей среды в факторы воздействия стали включать экологический фактор.

Если организация представлена на международном рынке, полезно проводить анализ воздействия общемировых факторов, таких, как взаимоотношения с крупными международными организациями, исследовать экономическую ситуацию в других странах. Целью проведения анализа микроокружения или отраслевого анализа является определение наиболее значимых факторов, влияющих или способных

повлиять на деятельность организации. Для выявления подобных факторов предлагается воспользоваться моделью «пяти сил конкуренции» М. Портера.

Итогом этапа должно стать составление перечня макро- и отраслевых факторов, оказывающих наибольшее воздействие на деятельность организации в рассматриваемом временном периоде, а также наиболее значимых стейкхолдеров, способных повлиять на деятельность организации.

2. Разработка сценариев.

Разработка сценариев – самый долгий и творческий этап сценарного анализа. Этап включает следующее:

- выбор изменяемых переменных;
- проектирование различных исходов сценариев;
- комбинирование ключевых переменных и написание сценариев.

Выбор изменяемых переменных. На данном этапе рекомендуется изучить результаты проведенного анализа внешней среды, чтобы определить наиболее значимые факторы, которые будут являться основой сценариев. Самое важное – избежать предвзятости в рассуждениях и обязательно учитывать рассматриваемый временной отрезок.

В качестве метода, применяемого на данном этапе в целях выявления наиболее значимых переменных, Д. Мерсе предлагает использовать мозговой штурм, Г. Шумахер – причинно-следственные диаграммы. Результатом должен стать выбор небольшого числа наиболее значимых, отличных и независимых друг от друга переменных.

Проектирование различных исходов сценариев. В основе этапа лежит детальный анализ выявленных переменных и составление нескольких (не менее двух или трех) их возможных исходов. Исходы переменной – это возможные альтернативы изменения рассматриваемой переменной в будущем.

К примеру, в качестве переменной рассматривается политическая ситуация в стране, которая в настоящий момент стабильна. Альтернативными исходами данной переменной, если временной горизонт определен периодом в четыре-пять лет, могут стать следующие:

- сохранение стабильности ситуации и существующего экономического курса;
- относительная дестабилизация политической ситуации, связанная с изменениями в верхних эшелонах власти, при сохранении существующего политического курса;
- полная дестабилизация в связи со сменой власти оппозиции, существенное изменение политического курса.

При разработке возможных исходов переменных главное – привлечь во внимание события, которые могут произойти, но эффект от которых на сегодня не очевиден. Ошибочен отказ от достаточно тривиальных предположений о вероятных исходах переменной. Предположения могут быть как явные, очевидные (о том, что основной конкурент не уйдет с рынка), так и неявные, связанные, например, с появлением новых технологических преимуществ.

Комбинация ключевых переменных в сценарии и написание сценариев. Целью данного этапа является установление взаимозависимости между составленными исходами всех рассматриваемых переменных, а также написание самих сценариев.

По мнению Буржуа, данный этап является ключевым в интеллектуальном плане, так как требует умения проводить системный или комплексный анализ, четкого, всестороннего видения проблемы и способности группировать исходы переменных по логическим принципам, создавая, таким образом, несколько направлений сценариев. Включение в сценарий различных исходов переменных, имеющих противоположную направленность и тем самым взаимопротиворечащих друг другу, не имеет смысла. Результатом является образование 7–9 логически сгруппированных исходов различных переменных.

Объединение полученных мини-сценариев (в результате должно получиться 2–3 сценария). Теоретические обоснования необходимости проведения данного этапа отсутствуют. Его осуществление связано с практическим применением метода сценарного анализа. Наиболее эффективной политикой на данном этапе является разработка наиболее и наименее благоприятных сценариев развития ситуации (оптимистического и пессимистического сценариев).

Г. Шумахер предлагает сразу разрабатывать два основных сценария, включая все удачные исходы ключевых переменных в один сценарий, а неудачные – в другой (оптимистический и пессимистический сценарии). Затем он рекомендует оценить последовательность и правдоподобие составленных сценариев и в случае необходимости устранить комбинации исходов, которые невероятны или невозможны, а также оценить полученные сценарии с точки зрения основных стейкхолдеров организации.

Описание получившихся сценариев для представления руководству. Как правило, сценарии составляются в письменной форме (как ряд альтернативных описаний будущего) и могут включать количественные характеристики и диаграммы.

3. Разработка стратегии в соответствии с составленными сценариями.

Вклад сценарного планирования в дальнейшую разработку стратегии заключается в том, что сценарный метод позволяет разработать разумный набор стратегий, способствующий достижению лучшего результата деятельности организации. В частности, сценарное планирование позволяет выстроить защиту организации от основных угроз внешней среды. Этап включает разработку поведенческой стратегии организации, реализация которой приводит к удовлетворению специфических бизнес-интересов организации или решению выявленной проблемы.

Оптимальным считается нахождение и выбор такой поведенческой стратегии, последствия выполнения которой были бы благоприятны при любом рассматриваемом сценарии развития ситуации. Обычно каждому рассматриваемому сценарию соответствует единственная наиболее благоприятная стратегия. В данном случае необходимо выбрать такую стратегию, которая максимизировала бы выигрыш компании при любом варианте развития ситуации и обеспечивала бы минимальный уровень риска. В том случае, если вероятность реализации одного из предполагаемых сценариев намного выше вероятности реализации остальных, возможно выбрать стратегию, наиболее благоприятную для данного сценария.

Данный этап сценарного анализа считается наиболее сложным. Буржуа, Д. Мерсе, Г. Шумахер, подробно описывая саму процедуру разработки сценариев, не предлагают способа внедрения полученных сценариев в разработку стратегии организации.

Исследования процесса согласования сценариев со стратегией и выбора оптимальной поведенческой стратегии организации осуществлены М. Портером (1985 г.) и Шнаарсом (1986 г.).

М. Портер отмечает, что согласование сценариев со стратегией может быть осуществлено несколькими способами, но при этом необходимо помнить, что построение стратегии на базе только одного из сценариев достаточно рискованно. Выбор стратегии, предусматривающей все возможные сценарии развития, если и возможен, то требует значительных издержек.

По М. Портеру, существует пять основных подходов к выбору стратегии:

- придерживаться наиболее вероятного сценария развития;
- придерживаться наилучшего сценария;
- идти на компромисс;
- сохранять гибкость;
- воздействовать на исходы сценариев.

Придерживаться наиболее вероятного сценария – самый распространенный метод. При этом необходимо постоянно помнить о последствиях неосуществления сценария, а также о сложности изменения выбранной стратегии.

Разработка стратегии в соответствии с наилучшим сценарием развития ситуации осуществляется компанией для обеспечения долгосрочного конкурентного преимущества. Для того чтобы деятельность компании в будущем была успешной, стратегию нужно выбирать, учитывая прошлый опыт компании.

Если компания не хочет рисковать, ей необходимо идти на компромисс. В данном случае выбранная стратегия должна обеспечивать получение минимального удовлетворительного выигрыша при любом развитии ситуации.

При сохранении гибкости стратегия компании заключается в ментальном реагировании на любые изменения, происходящие как во внешнем, так и во внутреннем окружении. Гибкость позволяет уменьшить риск неправильно принятого решения, но в то же время предусматривает значительные расходы на осуществление мониторинга внешней среды.

При воздействии на исходы сценариев организация старается использовать все ресурсы для увеличения вероятности реализации наиболее благоприятного для компании сценария.

Выбор того или иного подхода индивидуален и зависит от лица, выбирающего стратегию. Считается возможным сочетание нескольких подходов. К примеру, можно придерживаться политики наиболее вероятного сценария и в то же время сохранять гибкость. Однако в любом случае необходимо осуществлять постоянный мониторинг за соответствием используемых организацией ресурсов выбранной стратегии, действиями конкурентов на рынке, а также максимально использовать конкурентные преимущества компании.

Буржуа отмечает, что после разработки стратегии или мероприятий, направленных на реализацию специфических бизнес-интересов организации, необходимо оценить, насколько правильно выбрана стратегия, действительно ли ее реализация поможет организации достигнуть желаемого будущего.

Другим способом согласования сценариев и дальнейшей стратегии является метод, предложенный Шнаарсом, который предлагает четыре подхода к выбору стратегии.

«Здравая» стратегия разрабатывается для всех рассматриваемых сценариев (аналогично компромиссной стратегии М. Портера). Она подходит для всех сценариев и реализуется вне зависимости от того,

какой из них будет иметь место, позволяет избежать значительных потерь, но обеспечивает достаточно скромную, умеренную выгоду. Это консервативная стратегия. Она нацелена на сохранение текущих позиций и не подразумевает риск ради достижения впечатляющих результатов и прибыли.

Гибкая стратегия заключается в откладывании принятия решения (осуществления выбора) до последнего момента. В случае чересчур высокой непредсказуемости внешней среды данная стратегия лучше, чем «здравая» стратегия. Большое значение при выборе данной стратегии имеет уровень издержек, которые организация несет из-за отсрочки принятия того или иного решения. При реализации данной стратегии период реакции организации на происходящие внешние изменения должен быть сведен к минимуму.

Одновременная реализация нескольких стратегий, каждая из которых соответствует рассматриваемым сценариям до тех пор, пока будущее не станет более предсказуемым, – самая дорогая, так как требует инвестиций во все разработанные стратегии, а реализация каждой из них может быть прекращена в любой момент без положительного эффекта.

Рискованная стратегия способствует получению наибольшего положительного эффекта в случае реализации одного из рассматриваемых возможных сценариев. Так как невозможно оценить вероятность реализации альтернативных сценариев, менеджменту следует выбирать данную стратегию только в том случае, если реализация наилучшего сценария не ставит под угрозу выживание организации.

Оценить степень взаимовлияния разработанных сценариев и стратегий можно посредством составления матрицы влияния или сценарно-стратегической матрицы, в которой столбцы представляют собой различные сценарии, строки – стратегии.

Основная идея второго способа заключается в том, что должен быть оценен эффект от реализации каждой из возможных стратегий в случае осуществления того или иного рассматриваемого сценария. Ячейки матрицы в данном случае содержат оценку (положительную или отрицательную) конкретной стратегии при реализации рассматриваемого сценария. Задачей является оценка общего эффекта от реализации всех стратегий по рассматриваемым сценариям. Анализ матрицы осуществляется по горизонталям. Сравнивая результаты реализации той или иной стратегии в каждом из сценариев, можно сделать вывод о предоставляемых возможностях и уровне риска для каждой стратегии. Кроме того, если реализация рассматриваемых сценариев оценивается с одинаковой вероятностью, можно выбрать наиболее удачную из всех рассматриваемых стратегий.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите основные вызовы и угрозы деловой репутации организации.
2. Опишите внутренние и внешние источники вызовов и угроз деловой репутации.
3. Приведите классификацию рисков деловой репутации.
4. Проведите ранжирование рисков деловой репутации коммерческой организации.
5. Охарактеризуйте количественные методы оценки рисков деловой репутации коммерческой организации.
6. Охарактеризуйте качественные методы оценки рисков деловой репутации коммерческой организации.
7. Охарактеризуйте квалиметрические методы оценки рисков деловой репутации коммерческой организации.
8. Что такое карта вызовов и угроз деловой репутации коммерческой организации?
9. Что такое репутационный профиль коммерческой организации?
10. Как провести оценку влияния репутационных активов и репутационного капитала на устойчивость репутационного профиля коммерческой организации к внутренним и внешним вызовам и угрозам?

Задания (бизнес-кейсы)

Задание 5.1. Небольшая компания, занимающаяся разработкой новых средств бытовой химии, управляет биохимической лабораторией. Недавно сотрудники лаборатории нашли новое интересное решение для средства чистки ковровых покрытий. Потенциально это средство может принести весьма значительные прибыли, но компания не имеет достаточных финансовых ресурсов для того, чтобы вывести это средство на рынок так, чтобы полностью реализовать его рыночный потенциал.

Президент компании рассматривает следующие три возможности:

– Довести исследования до конца и попытаться вывести средство на рынок за счет собственных средств. Это потребует 2 млн долл. США инвестиций в разработку конечного продукта и 500 тыс. долл. США на продвижение средства на рынок. Такие средства у компании имеются. Однако в этом случае дальнейшая рыночная история средства будет сильно зависеть от действий крупных компаний. Анализ рыночной ситуации показывает, что наиболее вероятно (65%) получение в течение следующего года 12 млн долл. США валового дохода от продаж. При менее благоприятных обстоятельствах компания

получит не более 6 млн долл. США (вероятность – 25%). В случае высокой активности в этом сегменте рынка других компаний (вероятность – 10%) будет получено только 2 млн долл. США. Дальше чем на год аналитики предпочитают не заглядывать, так как неопределенность оценок становится слишком велика.

– Продать свои разработки крупной компании. Это не потребует никаких инвестиций и может принести в среднем 5 млн долл. США.

– Найти необходимые средства у стороннего инвестора, профинансировать программу исследований и продвижение средства на рынок в полном объеме. Для этого потребуется 5,5 млн долл. США на разработку конечного продукта и 9 млн долл. США на продвижение средства на рынок. Таким образом, 12 млн долл. США вложит в дело инвестор. При этом прибыль (после компенсации издержек) придется делить пополам. В этом случае с вероятностью 50% от продажи средства за тот же период будет получено 35 млн долл. США. В более сложной ситуации, вероятность которой оценивается в 25%, можно будет получить только 25 млн долл. США. В худшем случае будет получено только 15 млн долл. США.

Определите величину ожидаемых доходов в каждом случае с использованием имитационной модели оценки риска.

Какое решение вы считаете лучшим? Обоснуйте свой ответ.

Задание 5.2. Имеются два варианта вложения капитала. Установлено, что при вложении капитала в мероприятие А получение прибыли в сумме 15 млн р. имеет вероятность 0,6; а в мероприятие В получение прибыли в сумме 20 млн р. – вероятность 0,4.

Определите ожидаемое получение прибыли от вложения капитала (математическое ожидание) и рассмотрите вероятность наступления события объективным и субъективным методами.

Задание 5.3. Оцените варианты финансовых вложений инвестора с целью минимизации риска, используя методику вероятного распределения доходности. Имеется два альтернативных варианта финансовых вложений с характеристиками, представленными в таблице 6.

Таблица 6 – Характеристики финансовых инструментов

Показатели	Варианты вложений		Вероятность осуществления, %
	А	Б	
Рыночная стоимость ценной бумаги, тыс. р.	14	19	–
Экспертная оценка доходности:			
пессимистическая	9	7	25
наиболее вероятная	11	12	60
оптимистическая	14	15	15

Задание 5.4. Выберите наименее рискованный вариант вложения капитала путем сравнения значений коэффициентов вариации.

Первый вариант. Прибыль при средней величине 30 млн р. колеблется от 15 до 40 млн р. Вероятность получения прибыли в 15 млн р. равна 0,2, прибыли в 40 млн р. – 0,3.

Второй вариант. Прибыль при средней величине 25 млн р. колеблется от 20 до 30 млн р. Вероятность получения прибыли в 20 млн р. равна 0,4, прибыли в 30 млн р. – 0,3.

Задание 5.5. Определите среднюю ожидаемую прибыль, ожидаемую стоимость информации при условиях определенности и неопределенности, а также стоимость полной информации.

Предприниматель стоит перед выбором, сколько ему закупить товара: 100 или 200 ед. При закупке 100 ед. товара затраты составят 120 тыс. р. за ед., а при закупке 200 ед. – 100 тыс. р. за ед. Предприниматель данный товар будет продавать по 180 тыс. р. за ед. Однако он не знает, будет ли спрос на него. Весь не проданный в срок товар может быть реализован только по цене 90 тыс. р. и менее. При продаже товара вероятность составляет «50 на 50», т. е. существует вероятность 0,5 для продажи 100 ед. товара и 0,5 для продажи 200 ед. товара.

Задание 5.6. Определите текущую ценность будущей потребности или сумму денежных средств, необходимую для вложения сейчас, чтобы через три года получить 1 500 долл. США. Основанием для расчета является дисконтирование будущих доходов к современному моменту. Фиксированная норма прибыли из расчета 8% годовых.

Задание 5.7. Определите наилучший вариант инвестирования (вложения средств), рассчитав для каждого случая чистую дисконтированную стоимость.

Даны три варианта единовременного вложения определенной суммы. По первому варианту через два года будет получено 1 500 долл. США, по второму варианту – 1 700 долл. США через три года, по третьему варианту – 2 000 долл. США через пять лет. Ставка сложного процента составляет 6% в год.

Задание 5.8. Стоимость строительно-монтажных работ по строительству жилого дома равна 55 млн р. Определите сумму прямых затрат, накладных расходов и плановых накоплений, если известно, что накладные расходы составляют 17%, а плановые накопления – 7,41%.

Задание 5.9 (кейс для сдачи зачета или экзамена). Разработайте бизнес-план репутационного проекта на конкретных цифровых материалах по выбору. Объем бизнес-плана репутационного проекта – 20–25 с. Примерная структура и содержание бизнес-плана репутационного проекта следующая:

1. Титульный лист.

В этом разделе приводятся следующие данные:

- название и адрес предприятия;
- имена и адреса учредителей;
- руководитель проекта (фамилия, имя, отчество и телефон);
- суть проекта (3–5 строк);
- стоимость проекта;
- срок реализации проекта;
- финансирование проекта (в процентах) по следующим направлениям: собственные средства, заемные средства (отдельно – отечественные и иностранные), средства государственной поддержки;
- срок окупаемости проекта;
- кем и когда разработана и утверждена проектно-сметная документация;
- наличие заключений государственной вневедомственной (независимой), а также экологической экспертизы (организации и даты утверждения);
- заявление о коммерческой тайне.

2. Вводная часть или резюме проекта. Объем – 3–4 страницы.

Это реклама проекта, которая должна характеризовать цели проекта, доказательства его выгоды. Необходимо показать, в чем сущность проекта, назвать преимущества продукции (услуг), указать, каков ожидаемый спрос на продукцию, какие потребуются инвестиции и когда будут возвращены заемные средства. Отдельно указываются предпосылки ожидаемого успеха инвестиционного проекта.

3. Анализ положения дел в отрасли. Объем – 3–4 страницы.

Назначением раздела является указание на характер отрасли (развивающаяся, стабильная, стагнирующая).

3.1. Общая характеристика потребности и объем производства продукции в регионе или стране. Значимость данного производства для экономического и социального развития страны или региона.

3.2. Ожидаемая доля производства продукции в регионе или в Беларуси (в странах СНГ).

3.3. Потенциальные конкуренты (указать наименования и адреса основных производителей товара, их сильные и слабые стороны).

3.4. Какие и где появились аналоги продукта за последние 3 года?

4. Производственный план. Объем – до 5 страниц.

Назначение раздела. Необходимо аргументировать выбор производственного процесса и определить его экономические показатели.

4.1. Специфические требования к организации производства.

4.2. Состав основного оборудования, его поставщики и условия поставок (аренда, покупка), стоимость.

4.3. Сырье и материалы: поставщики (название, условия поставок) и ориентировочные цены.

4.4. Альтернативные источники снабжения сырьем и материалами.

4.5. Форма амортизации (простая, ускоренная). Норма амортизационных отчислений. Основание для применения нормы ускоренной амортизации.

4.6. Себестоимость намечаемой к производству продукции. Калькуляция себестоимости.

4.7. Структура капитальных вложений, предусмотренная в проектной документации и сметно-финансовом расчете, в том числе строительно-монтажные работы, затраты на оборудование, прочие затраты. Ввод и освоение производственных мощностей.

4.8. Обеспечение экологической и технической безопасности.

5. План маркетинга. Объем – до 5 страниц.

В данном разделе должно быть показано, что реализация товара не вызовет серьезных проблем.

5.1. Конечные потребители. Является ли предприятие монополистом в выпуске данной продукции? Характер спроса (равномерный или сезонный). Характеристики конкурентов. Особенности сегмента рынка, на которые ориентируется проект, важнейшие тенденции и ожидаемые изменения. Какие свойства продукции или дополнительные услуги делают проект предпочтительным по отношению к конкурентам? Патентная ситуация. Защита товара в стране лицензиара, на внутреннем и экспортном рынках. Возможность для конкурентов производить соответствующую продукцию без нарушения патентных прав претендента.

5.2. Воздействие на себестоимость продукции технологических изменений, использования продуктов-заменителей, изменений в законодательстве по условиям труда, охране природы и т. д.

5.3. Торгово-сбытовые издержки. Капитальные затраты, связанные с реализацией продукции (услуг).

5.4. Каких действий конкурентов следует опасаться? Каковы основные элементы стратегии противодействия?

5.5. Обоснование цены на продукцию. Оптовая цена товара определяется исходя из сложившейся конъюнктуры на внутреннем и внешнем рынках, а также уровня рентабельности, достаточного для поддержания стабильного финансового состояния и платежеспособности предприятия.

5.6. Организация сбыта. Необходимо дать описание системы сбыта с указанием фирм, привлекаемых к реализации продукта.

5.7. Доходы от проведения послепродажного обслуживания.

5.8. Соображения по организации рекламы. Примерный объем затрат.

5.9. Договоры или протоколы о намерениях реализации товара по предлагаемым ценам.

6. Организационный план. Объем – 2–3 страницы.

6.1. Форма собственности. По товариществам указываются условия создания и партнерства; по акционерным обществам – учредители и принадлежащие им доли.

6.2. Если это открытое акционерное общество, то указывается, сколько акций уже выпущено и сколько предполагается выпустить.

6.3. Члены Совета директоров, краткие биографические справки (если проект реализуется на предприятии, входящем в акционерное общество).

6.4. Кто обладает правом подписи финансовых документов?

6.5. Распределение обязанностей между членами руководящего состава.

6.6. Поддержка проекта местной администрацией.

7. Финансовый план. Объем – до 5 страниц.

Данный раздел является ключевым, так как по нему определяется эффективность проекта.

7.1. Объем финансирования проекта по источникам и периодам.

7.2. Финансовый план содержит обоснование движения денежных потоков по кварталам и годам реализации инвестиционного проекта. Данные финансового плана являются основой расчетов эффективности проектируемых инвестиций.

7.3. Баланс доходов и расходов по отдельным товарам рассчитывается в соответствии с данными об объеме производства по кварталам и годам, уровне и сроках освоения проектной мощности, а также об оптовых ценах на единицу каждого товара (пункт 5.5 в разделе «План маркетинга») и о расчетной себестоимости по каждому виду продукции (пункт 4.6 в разделе «Производственный план»).

7.4. Расчет эффективности репутационного проекта.

7.5. Финансовая состоятельность репутационного проекта.

Тест

Выберите один или несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

1. Что такое риск?

Варианты ответа:

- а) неблагоприятное событие, влекущее за собой убыток;
- б) все предпосылки, имеющие возможность негативно повлиять на достижение стратегических целей в течение строго определенного временного промежутка;
- в) вероятность наступления стихийных бедствий либо технических аварий;
- г) вероятность провала программы продаж;
- д) вероятность успеха в бизнесе.

2. Что такое управление риском?

Варианты ответа:

- а) отказ от рискованного проекта;
- б) комплекс мер, направленных на снижение вероятности реализации риска;
- в) комплекс мер, направленных на компенсацию, снижение, перенесение, уход или принятие риска;
- г) комплекс мероприятий, направленных на подготовку к реализации риска.

3. Что включает в себя реализация управления рисками на современных предприятиях?

Варианты ответа:

- а) выявление последствий деятельности экономических субъектов в ситуации риска;
- б) прогнозирование этой деятельности для снижения уровня риска;
- в) умение реагировать на возможные отрицательные последствия этой деятельности;
- г) умение ликвидировать такие последствия;
- д) разработка и осуществление мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы или компенсированы вероятные негативные результаты предпринимаемых действий.

4. Что включает в себя содержательная сторона управления рисками?

Варианты ответа:

- а) планирование деятельности по реализации рискованного проекта;
- б) сравнение вероятностей и характеристик риска, полученных в результате оценки и анализа риска;
- в) выбор мер по минимизации или устранению последствий риска;
- г) организация службы управления рисками на предприятии;
- д) нет верного варианта ответа.

5. Что из перечисленного не является элементом системы управления рисками?

Варианты ответа:

- а) выявление расхождений в альтернативах риска;
- б) разработка планов, позволяющих действовать оптимальным образом в ситуации риска;
- в) разработка конкретных мероприятий, направленных на минимизацию или устранение негативных последствий;
- г) учет психологического восприятия рискованных проектов;
- д) нет верного варианта ответа.

6. Что является главной функцией управления рисками в бизнесе?

Варианты ответа:

- а) создание четкой системы управления рисками;
- б) оценка риска по каждому проекту в компании;
- в) оценка риска для компании в целом;
- г) предотвращение банкротства компании в результате наступления случайных событий.

7. Что такое волатильность?

Варианты ответа:

- а) изменчивость рыночного спроса;
- б) постоянство рыночного спроса;
- в) изменчивость курсовых разниц и процентных ставок;
- г) постоянство курсовых разниц и процентных ставок.

8. Что из перечисленного является правилами риск-менеджмента?

Варианты ответа:

- а) нельзя рисковать многим ради малого;
- б) риск – дело благородное;
- в) нельзя думать, что существует только одно решение, возможно, есть и другие;
- г) при существовании нескольких вариантов следует идти по пути минимального риска;
- д) положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения.

9. Какие из перечисленных источников могут использоваться для информационного обеспечения риск-менеджмента?

Варианты ответа:

- а) контракты, договоры об имущественных сделках;
- б) имидж руководства организации;
- в) кредитные договоры;
- г) тенденции развития рынков;
- д) бухгалтерская и статистическая отчетность.

10. Какие риски могут принести дополнительную прибыль фирме?

Варианты ответа:

- а) спекулятивные;
- б) чистые;
- в) ретроспективные;
- г) любые.

11. На чем основано подразделение рисков на спекулятивные и чистые?

Варианты ответа:

- а) на классификации субъектов риска;
- б) на классификации объектов риска;
- в) на характере оценки риска;
- г) на характере последствий риска.

12. Какие типы рисков выделяют по сфере возникновения?

Варианты ответа:

- а) производственный риск;
- б) кадровый риск;
- в) информационный риск;
- г) финансовый риск;
- д) коммерческий риск.

13. Что такое коммерческий риск?

Варианты ответа:

- а) риск, возникающий на коммерческих предприятиях;
- б) риск, возникающий при заключении коммерческих сделок;
- в) риск, возникающий в процессе реализации товаров или услуг;
- г) риск, возникающий в процессе производства товаров или услуг.

14. На какие виды подразделяются финансовые риски?

Варианты ответа:

- а) валютные;
- б) денежные;
- в) инвестиционные;
- г) проектные;
- д) риски распределения доходности.

15. С чем связан валютный риск?

Варианты ответа:

- а) с покупкой и продажей валют;
- б) с любыми потерями, обусловленными изменением курса иностранной валюты;
- в) с обменом одной иностранной валюты на другую;
- г) с ошибками при расчете кросс-курсов.

16. Что такое инфляционный риск?

Варианты ответа:

- а) риск увеличения темпов инфляции;
- б) риск опережения роста доходов темпом их обесценивания;

- в) риск инфляционных ожиданий;
- г) риск возникновения разницы в темпах инфляции на разных рынках сбыта.

17. Что такое системный риск?

Варианты ответа:

- а) риск ухудшения конъюнктуры какого-либо рынка;
- б) риск разрушения системы управления организацией;
- в) общая система рисков, которым подвергнута организация;
- г) система оценки и управления рисками.

18. Что такое деловой риск?

Варианты ответа:

- а) риск неоплаты задолженности дебитором;
- б) риск провала коммерческого проекта;
- в) риск разрушения деловых отношений;
- г) риск неисполнения обязательств по договору купли-продажи.

19. Что такое инновационный риск?

Варианты ответа:

- а) риск срыва сроков сдачи результатов научно-технических исследований;
- б) риск того, что новый товар не будет принят рынком;
- в) риск того, что инновационный проект не будет реализован или окуплен;
- г) риск, связанный с утечкой информации об используемых фирмой инновациях.

20. Как называются методы управления рисками, предполагающие исключение рискованных ситуаций из бизнеса?

Варианты ответа:

- а) методы диссипации риска;
- б) методы компенсации риска;
- в) методы уклонения от риска;
- г) методы локализации риска.

Темы рефератов и докладов

1. Интегральные меры риска (назначение, меры риска EaR (Earnings at Risk – риск дохода), CFaR (Cash Flow at Risk – риск потока наличности), EPSaR (Earnings per Share at Risk – риск дохода в расчете на одну акцию) и др.).

2. Методы расчета VaR (Value at Risk – инвестиционная стоимость проекта, подверженная риску): ковариационный (дельта-нормальный), метод исторического моделирования и метод Монте-Карло.

3. Показатели экономического эффекта и эффективности с учетом риска: EVA (Economic Value Added – экономическая добавленная стоимость), RAROC (Risk Adjusted Return on Capital – скорректированная на риск рентабельность капитала).

4. Карта рисков – эффективный инструмент управления рисками.

5. Анализ репутационных рисков методом «дерево решений».

6. Анализ репутационных рисков методами имитационного моделирования.

7. Модели прогнозирования репутационных рисков бизнеса.

8. Интегрированный репутационный риск-менеджмент на уровне предприятия (ERM, Enterprise Risk Management – комплексная система управления рисками на предприятии).

9. Концепция рисковой стоимости (VaR) в оценке гудвилла.

10. Зарубежная практика репутационного риск-менеджмента.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Определение деловой репутации коммерческой организации.

2. Причины и основные теории происхождения деловой репутации организации.

3. Уровни формирования деловой репутации в коммерческой организации. Основные участники процесса формирования деловой репутации.

4. Цели и ценности стейкхолдеров-акторов процесса создания деловой репутации.

5. Классификация и структурно-функциональный анализ деловой репутации организации. Ресурсный, конкурентный и агентский подходы к классификации деловой репутации организации.

6. Компоненты деловой репутации: репутационные активы и репутационный капитал.

7. Научно-теоретический и управленческий подходы к определению понятия «репутационный актив».
8. Классификация видов репутационных активов.
9. Экономическая, юридическая и социальная институционально-информационная основы формирования репутационных активов.
10. Классификация компонентов репутационного капитала.
11. Бухгалтерский подход к экономической оценке деловой репутации.
12. Экономический подход к стоимостной оценке деловой репутации.
13. Квалиметрический подход к оценке деловой репутации.
14. Контуры деловой репутации организации.
15. Порядок стоимостной оценки деловой репутации на ресурсном контуре организации.
16. Порядок стоимостной оценки деловой репутации на интеллектуальном контуре организации.
17. Порядок стоимостной оценки деловой репутации на дипломатическом контуре организации.
18. Оценка деловой репутации для внутренних стейкхолдеров.
19. Оценка деловой репутации для внешних стейкхолдеров.
20. Качественная оценка деловой репутации коммерческой организации. Методы оценки качественного состояния деловой репутации организации.
21. Репутационный профиль. Карта репутационного профиля.
22. Вызовы и угрозы деловой репутации организации. Внутренние и внешние источники вызовов и угроз деловой репутации.
23. Классификация рисков деловой репутации. Ранжирование рисков деловой репутации коммерческой организации.
24. Количественные методы оценки рисков деловой репутации коммерческой организации.
25. Качественные методы оценки рисков деловой репутации коммерческой организации.
26. Квалиметрические методы оценки рисков деловой репутации коммерческой организации.
27. Карта вызовов и угроз деловой репутации коммерческой организации. Репутационный профиль коммерческой организации.
28. Оценка влияния репутационных активов и репутационного капитала на устойчивость репутационного профиля коммерческой организации к внутренним и внешним вызовам и угрозам.
29. Понятие репутационного проектирования в коммерческой организации.

30. Факторы-драйверы и стоп-факторы развития репутационного проектирования в коммерческой организации.
31. Типы репутационных проектов: виолентный, сбалансированный, пациентный.
32. Уровни репутационного проектирования.
33. Структура и оценка результатов репутационного проекта.
34. Прогнозирование экономического влияния репутационного проектирования на эффективность деятельности организации.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Сальникова, Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии : учеб. для бакалавров / Л. С. Сальникова. – М. : Юрайт, 2013. – 303 с.

Управление деловой репутацией : учеб. пособие / С. Н. Лебедева [и др.] ; под ред. В. Н. Дорошко. – Минск : Выш. шк., 2020. – 188 с.

Чумиков, А. Н. Реклама и связь с общественностью: имидж, репутация, бренд : учеб. пособие для вузов / А. Н. Чумиков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2016. – 159 с.

Дополнительная литература

Дорошко, В. Н. Инновации в управлении деловой репутацией потребительской кооперации / В. Н. Дорошко // Потребит. кооп. – 2017. – № 4 (59). – С. 3–8.

Дорошко, В. Н. Использование реальных опционов в репутационном проектировании организации / В. Н. Дорошко // Бел. экон. журн. – 2016. – № 4. – С. 142–150.

Дорошко, В. Н. Использование репутационного капитала в максимизации экономической добавленной стоимости белорусского бизнеса / В. Н. Дорошко // Вестн. Рос. ун-та кооп. – 2016. – № 1 (23). – С. 42–45.

Дорошко, В. Н. Использование репутационного проектирования в инжиниринге коммуникационных моделей с заинтересованными лицами / В. Н. Дорошко / Збалансованне управління економічними процесами в суспільстві бізнес-середовищі в умовах трансформації соціально-економічних інституцій : міжнарод. колект. моногр. ; під ред. д-ра екон. наук, професора Г. Г. Савіної. – Херсон : В. С. Вышемирский, 2016. – С. 152–165.

Дорошко, В. Н. Контент-анализ отечественных и зарубежных подходов к определению понятий «деловая репутация» и «репутаци-

онный капитал» / В. Н. Дорошко // Изв. Гомел. гос. ун-та им. Ф. Скорины. – 2016. – № 2 (95). – С. 149–155.

Дорошко, В. Н. Методика оценки деловой репутации организации внутренними и внешними стейкхолдерами / В. Н. Дорошко // Потребит. кооп. – 2018. – № 1 (60). – С. 8–13.

Дорошко, В. Н. Невидимый фактор успеха / В. Н. Дорошко // Бел. думка. – 2016. – № 5. – С. 68–73.

Дорошко, В. Н. Особенности оценки стоимости деловой репутации организации методом избыточных прибылей в трансформационной экономике / В. Н. Дорошко // Вестн. Белгород. ун-та кооп., экономики и права. – 2016. – № 1. – С. 343–354.

Дорошко, В. Н. Репутационные активы организации: понятие, классификация, анализ эффективности использования / В. Н. Дорошко // Вестн. Бел. гос. экон. ун-та. – 2016. – № 3 (116). – С. 40–49.

Чернов, Д. В. Волна или Как управлять корпоративными коммуникациями в России, когда все меняется / Д. В. Чернов, Л. К. Кузякин. – М. : Коммуникац. группа АГТ, 2017. – 314 с.

Doroshko V. Influence of economic mentality on formation and functioning of business reputation of the commercial organization / V. Doroshko // Foresight management: formation and transformation adaptive business organizations : international collective monograph. ; ed. : L. Kadagishvili, N. Tkachenko, 2017. – P. 28–37.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Содержание учебного материала	6
Планы семинарских занятий, вопросы и задания для самоконтроля, вопросы для обсуждения, задания (бизнес-кейсы), тесты, темы рефератов и докладов.....	8
Тема 1. Теоретико-методические основы формирования деловой репутации в коммерческих организациях.....	8
Тема 2. Экономическая и качественная оценка деловой репутации организации: отечественные и зарубежные подходы	14
Тема 3. Организация управления деловой репутацией в бизнесе: типовые и инновационные бизнес-модели	26
Тема 4. Проектирование деловой репутации коммерческой организации: основные этапы и оценка эффективности.....	38
Тема 5. Управление рисками деловой репутации коммерческой организации. Репутационный профиль и карта угроз.....	49
Вопросы для подготовки к экзамену.....	68
Список рекомендуемой литературы.....	70

Учебное издание

РЕПУТАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Пособие

**для реализации содержания образовательной программы
переподготовки руководящих работников и специалистов**

Автор-составитель

Дорошко Виталий Николаевич

Редактор Ю. Г. Старовойтова

Компьютерная верстка Л. Г. Макарова

Подписано в печать 16.07.21. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.

Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 4,18. Уч.-изд. л. 4,10. Тираж 40 экз.

Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>