

С.А. Пестриков

Пермский национальный исследовательский
политехнический университет

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
РЕПУТАЦИОННЫМИ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ
АВТОТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ КАК ФАКТОР
ИХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

Рассмотрены вопросы эффективного управления организацией автотранспортной отрасли с использованием инструментов репутационного риск-менеджмента, позволяющих оценивать риски потери деловой репутации и принимать решения по разработке, осуществлению и корректировке безопасной антирисковой стратегии организации.

Ключевые слова: репутационные риски, алгоритм оценки рисков.

В настоящее время решение задачи устойчивого развития организаций занимает одно из ведущих мест во всей системе управления. При этом менеджмент организации стремится создать конкурентные преимущества, способствующие достижению высокого уровня конкурентоспособности не только в тактическом плане, но, прежде всего, в стратегическом аспекте. Управление рисками, в частности репутационными рисками, позволяет организации формировать доминирующее мнение в определенных целевых аудиториях в рамках определенных процессов, сохранять и повышать стоимость ее нематериальных активов, которые являются определяющими при формировании рыночной стоимости организаций сферы услуг, в том числе и организаций автотранспортной отрасли.

С.П. Бурланков, И.Е. Ильина, О.Г. Родина отмечают, что репутационный риск влияет на способность автотранспортных организаций (АТО) привлекать новых клиентов, представлять новые услуги или поддерживать взаимоотношения с существующими клиентами, а риск потери деловой репутации может привести к судебному процессу, финансовым потерям или напряженной ситуации с доходами, а также отрицательно сказаться при получении лицензии на право осуществления деятельности предприятий сферы обслуживания и оказания транспортных услуг [1].

Успешные организации воспринимают управление рисками не как вынужденную необходимость, а как один из интегральных процессов в системе принятия решений. Формирование эффективных механизмов управления рисками немисливо без оценки рисков, которая является одним из важнейших этапов создания всей системы управления рисками в организации. В этом случае стоит задача поиска и построения соответствующей модели оценки репутационных рисков, включающей в себя набор достаточных и необходимых критериев, показателей и процедур. Цели и задачи оценки рисков определяют механизмы системы управления рисками организации. Как считает А.И. Орлов, целесообразно изучить степень влияния рисков на показатели эффективности деятельности организации с целью выделения наиболее значимых [2].

Существует ряд методов, позволяющих оценить систему управления рисками в АТО: статистические, аналитические, экспертные и метод аналогий [4]. В ходе анализа различных моделей оценки рисков выбрана в качестве отправной точки логика RADAR-модели делового совершенства EFQM и использован экспертный метод. Их отличительным преимуществом является возможность самой организации проводить процедуру самооценки уровня рисков. В матрице оценки риска выделены основные процессы управления АТО, в подкритерии вынесены наиболее существенные рискообразующие репутационные факторы, высокая степень влияния которых подтверждена практическим исследованием.

Нами было получено 236 анкет. Участниками опроса были руководители организаций, входящих в состав Пермской ТПП и РОР ПК «Сотрудничество», а также руководители организаций, представляющих малый и средний бизнес на территории Пермского края.

Алгоритм проведения оценки рисков потери деловой репутации имеет следующие этапы: формулировка цели экспертного исследования на основании сущности изучаемой проблемы и мотивов обращения к экспертным оценкам; формирование группы организаторов экспертизы; разработка процедур проведения экспертной оценки; подбор экспертов; получение экспертных оценок; обработка результатов опроса и анализ полученных данных; установление степени достижения цели экспертизы и приведение результатов в форму, удобную для принятия управленческих решений.

Экспертам предлагается заполнить матрицу оценки значений репутационного риска в соответствии с формой табл. 1. При ее заполнении необходимо учитывать следующие положения. Выставление оценки производится по каждому составляющему процессу K_i . Само же значение K_i рассчитывается как среднее арифметическое от составляющих подпроцессов. Для оценки репутационного риска предложено оценить его основные составляющие по i -контурам в процентном соотношении с идеальным, учитывая показатели, составляющие i -контур.

Применение терминов «некоторое соответствие», «соответствие в основном», «полное соответствие» обусловлено процессами, методами и описанием процедур. Данные термины применяются в матрице оценки значений рисков, и в этих рамках мы категоризируем весь объем имеющейся информации об организации.

Некоторое соответствие – оценка рисков высокая и связана с различными факторами, например слишком мало информации об организации, чтобы сделать выводы об используемых процессах, методах или процедурах управления рисками, не подтверждены позитивные положения, проявляется критическая сила рисков нанесения вреда репутации организации.

Таблица 1

Матрица оценки значений репутационного риска

Оцениваемые критерии	Полное соответствие			Соответствие в основном			Некоторое соответствие		
	0–20	21–30	31–40	41–50	51–60	61–70	71–80	81–90	91–100
1. K_1 – Процессы управления взаимоотношениями с клиентом									
1.1. Чрезвычайное происшествие, нарушающее производственный процесс									
1.2. Обвинение в адрес организации в низком качестве или небезопасности ее продукции со стороны заинтересованных аудиторий (клиентов, контролирующих органов и т.д.)									
1.3. Невыполнение организацией договорных обязательств									
Оценка риска по контуру K_1									
2. K_2 – Процессы внутрикорпоративных коммуникаций									
2.1. Неэтичное поведение организации (ее сотрудников)									
2.2. Низкий уровень восприятия организации сотрудниками (удовлетворенность и лояльность)									

Окончание табл. 1

Оцениваемые критерии	Полное соответствие			Соответствие в основном			Некоторое соответствие		
	0–20	21–30	31–40	41–50	51–60	61–70	71–80	81–90	91–100
Оценка риска по контуру K_2									
3. K_3 – Процессы финансового управления									
3.1. Финансовое положение организации									
3.2. Снижение или полная потеря стоимости репутационных активов									
Оценка риска по контуру K_3									
4. K_4 – Процессы коммуникаций со всей совокупностью заинтересованных сторон внутри кластера									
4.1. Неэтичное/противоправное поведение акционеров									
4.2. Обвинение в адрес организации в небезопасности процесса производства со стороны заинтересованных аудиторий (жителей, властных или контролирующих органов и т.д.)									
4.3. Неэтичное или неправомерное поведение конкурентов									
4.4. Информационная закрытость									
4.5. Отсутствие или недостаточный уровень доверия к организации со стороны представителей власти									
4.6. Отсутствие или недостаточный уровень доверия к организации со стороны населения									
4.7. Взаимодействие со СМИ									
Оценка риска по контуру K_4									
5. K_5 – Процессы лидерского позиционирования в системе взаимодействия с заинтересованными сторонами									
5.1. Стратегия организации									
5.2. Сомнительные деловые качества, низкий уровень квалификации и плохой имидж руководителя									
Оценка риска по контуру K_5									

Соответствие в основном – четкое описание процессов, управляемых в контуре. Имеются некоторые примеры использования процесса на практике. Существует немного количественной информации

по эффективности процессов в рамках рассматриваемого контура, например насколько регулярным является управление процессами формирования доминирующего мнения об организации в контурах. Лидеры организации своевременно получают достоверные, компетентные отчеты о рисках в объеме, необходимом для принятия эффективных решений и пересмотра методов управления рисками.

Полное соответствие – имеются не только свидетельства наличия бизнес-процессов управления рисками, но и конкретные примеры эффективности этих процессов. Ниже приведены три возможных типа профиля риска для компании, встречающиеся в научной литературе: общий уровень риска (Gross risk profile) – уровень риска для организации при полном отсутствии антирисковых мер (в нашем случае – это максимальные значения); чистый уровень риска (Net risk profile) – уровень риска при существующих антирисковых мерах – фактическая оценка репутационного риска; будущий чистый уровень риска (Future net risk profile) – будущий уровень риска в результате реализации всех предложенных антирисковых мер – целевые значения, указанные на графике (рис. 1). Между указанными профилями риска существует дельта, которая показывает эффективность системы управления рисками в организации.

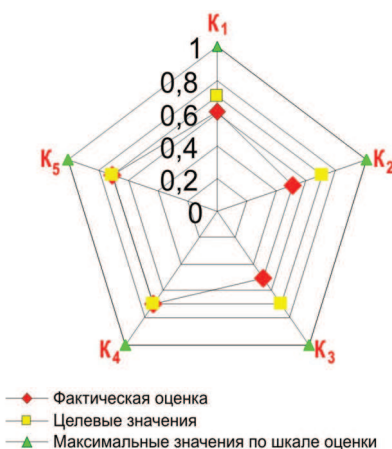


Рис. 1. Профиль стратегического управления репутационными рисками организации

Расчет интегральной оценки управления репутационными рисками организации может быть проведен с помощью регрессионного анализа. Уравнение регрессии показывает, как в среднем изменяется j при изменении любого из x_i . Расчетное значение резульатного фактора

$$j = a + b_1x_{1j} + b_2x_{2j} + \dots + b_nx_{nj},$$

где b_i – оценка значимости данного показателя в контуре; x_i – значение репутационного риска в i -м контуре (определяется экспертным путем); a – свободный коэффициент. Значение интегрального показателя устанавливается в пределах от 0 до 1. Таким образом, с учетом проведенного исследования величина интегрального репутационного риска определяется по формуле $j = 0,20x_1 + 0,19x_2 + 0,19x_3 + 0,18x_4 + 0,24x_5 + a$.

Предложен стандарт оценки интегрального репутационного риска организации, представленный в табл. 2, позволяющий оценить уровень полученного интегрального репутационного риска организации.

Таблица 2

Стандарт оценки интегрального репутационного риска организации

Уровень риска	Стандартизация класса	Значение интегрального репутационного риска
Незначительный	Организация имеет высокую репутацию, не вызывающую сомнения у целевых аудиторий	До 0,1
Умеренный	Организация осуществляет контроль над ситуацией и восприятием организации целевыми аудиториями	От 0,1 до 0,3
Средний	При построении стратегии не учитываются репутационные риски. Организация имеет некоторые трудности в управлении репутационными рисками	От 0,3 до 0,5
Критический	Организация реагирует на негативные для репутации последствия постфактум. Деятельность организации по управлению репутационными рисками является низкоэффективной, поскольку осуществляется по мере возникновения проблем, а не работает на опережение	От 0,5 до 0,7
Предельный	В рамках управления репутационными рисками регламенты действий в непредвиденных ситуациях слабо проработаны или отсутствуют. Низкое качество продукции, связанное с применением устаревших технологий. Отсутствие надлежащего контроля качества	От 0,7 до 0,8
Недопустимый	Организации не понимают ожиданий клиентов/партнеров и вследствие этого в той или иной мере не выполняют свои обязательства. Высшее руководство организации формирует негативное отношение к вопросам этики и корпоративной культуры, социальной ответственности бизнеса; неэтичные и мошеннические действия сотрудников среднего и низшего звена	От 0,8 до 1,0

На следующем этапе проводится сравнение интегрального репутационного риска с эталонным и формулируется вывод о проведении репутационной стратегии организации с разработкой конкретных мероприятий, направленных на корректировку уровня репутационного риска. Возможные мероприятия по оптимизации репутационных рисков указаны в табл. 3. Программа действий организации должна быть направлена на формирование, реализацию и контроль мер, способствующих снижению рисков в тех контурах, где превышено целевое значение и поддержание уровня рисков, где фактические репутационные риски находятся в рамках целевых значений. Для определения коэффициентов, составляющих рискообразующие факторы репутации, использованы данные экспертного исследования. Значение репутационного риска x_i в i -м контуре определяется экспертным путем.

Следующий этап – сравнение интегрального репутационного риска с эталонным значением и вывод о проведении репутационной стратегии организации. С этой целью разработан эталон, стандарт, с которым можно было бы сравнить расчетный уровень риска, сделать выводы по эффективности управления рисками и дать рекомендации по повышению результативности управления.

Последний шаг – оценка результативности проведенных оптимизационных мероприятий и возврат вновь к первому шагу алгоритма управления репутационными рисками для вторичного прохождения алгоритма с целью оценки рисков репутации после осуществления антирисковых мер. Для сравнения использован предложенный нами стандарт оценки.

Программа действий организации должна быть направлена на формирование, реализацию и контроль мер, способствующих снижению рисков в тех контурах, где превышено целевое значение и поддержание уровня рисков, где фактические репутационные риски находятся в рамках целевых значений. Ставя акценты управленческих воздействий на критических, предельных и недопустимых рисках, система управления рисками должна эффективно распоряжаться ресурсами организации, при этом занимаясь мониторингом тех рисков, которые не находятся в штатных заданных значениях для организации.

Таблица 3

**Меры, направленные на оптимизацию рисков в АТО,
сгруппированные по стратегическим контурам влияния (СКВ)**

№ п/п	Наименование СКВ	Мероприятия по оптимизации репутационных рисков
1	К ₁ – Процессы управления взаимоотношениями с клиентом	Создание адекватной информационной инфраструктуры; оптимизация бизнес-процессов по оказанию автотранспортных услуг; повышение качества перевозок, создание инновационных комплексных услуг; быстрая реакция на рекламации и замечания клиентов; повышение уровня восприятия организации клиентом; активная политика клиентоориентированности
2	К ₂ – Процессы внутрикорпоративных коммуникаций	Создание системы материального и морального поощрения сотрудников; коллективные обсуждения с привлечением сотрудников организации; формирование коллегиального органа из наиболее разносторонних и опытных руководителей среднего звена (бригадиры, мастера, начальники отделов), принимающего высокорисковые решения; проведение эффективной кадровой политики, в первую очередь в отношении водительского состава; повышение уровня восприятия организации сотрудниками (удовлетворенность и лояльность)
3	К ₃ – Процессы финансового управления	Публикация достоверной отчетности; демонстрация положительной динамики финансовых показателей; повышение эффективности проведения учетной, кредитной политик, политики управления денежными средствами, политикой в отношении управления издержками, дивидендной политики и т.д.; формирование независимого аналитического подразделения с целью обоснования и поддержки принятия управленческих решений. Подразделение отвечает за независимую оценку рисков и информационно-аналитическую поддержку решений, принимаемых коллегиальным органом; достижение уровня финансово-экономических и прочих показателей, установленных акционерами (не менее): коэффициент обновления подвижного состава и прочих основных средств – 15 %; показатели ликвидности: общий коэффициент покрытия или коэффициент текущей ликвидности – 1–2, критический коэффициент ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия) – от 1, коэффициент абсолютной ликвидности – 0,2–0,5; показатели финансовой устойчивости: коэффициент автономии – min 0,5, соотношение заемных и собственных средств – max 0,7, коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками – 0,6–0,8, коэффициент маневренности собственных оборотных средств – 0,2–0,5; интенсивность использования ресурсов: рентабельность собственного капитала – min 10 %, рентабельность реализованной продукции – 10 %; показатели деловой активности: фондоотдача – ежегодный рост 10 %, коэффициент оборачиваемости собственного капитала – 7

Окончание табл. 3

№ п/п	Наименование СКВ	Мероприятия по оптимизации репутационных рисков
4	К ₄ – Процессы коммуникаций со всей совокупностью заинтересованных сторон внутри кластера	Политика открытости для СМИ и т.д.; создание адекватной информационной инфраструктуры; применение эффективных коммуникационных стратегий; формирование методологии взаимодействия, социальной ответственности; публикация достоверной отчетности; демонстрация положительной динамики финансовых показателей; активное осуществление новых проектов или программ преобразований и внедрения новых услуг с учетом влияния сложившейся репутации организации в соответствии с требованиями рынка транспортных услуг и потенциальными потребностями целевых групп; предупреждение либо адекватная реакция на обвинение в адрес организации в низком качестве или небезопасности перевозок со стороны заинтересованных аудиторий (акционеров, клиентов, контролирующих органов и т.д.); усиление контроля за работой автомобилей на линии, предрейсовый и послерейсовый медицинский контроль водителей, предрейсовый и послерейсовый технический контроль автомобилей, повышение культуры обслуживания клиентов
5	К ₅ – Процессы лидерского позиционирования в системе взаимодействия с заинтересованными сторонами	Коллективные обсуждения при ведущей роли высшего менеджмента; выработка алгоритмов получения информации и принятия решений на основе достоверной информации; внедрение культуры управления рисками организации; организация системы внутреннего контроля; формирование стратегии управления репутационными рисками, работающей на опережение, постоянный мониторинг репутационной стратегии; персональная лидерская ответственность за формирование деловой репутации; установление партнерских отношений с акционерами, повышение уровня доверия и приверженности, повышение роли партнерских отношений

В настоящее время транспортные услуги оказывают в основном негосударственные перевозчики, а также прочие коммерческие перевозчики, учредителями которых являются органы государственной и муниципальной власти. В табл. 4 представлены результаты исследования значимости репутации и влияния репутационных рисков на деятельность автотранспортных организаций.

Таблица 4

Фактическое состояние репутации АТО

№ п/п	Составляющие репутации	Процент полученных ответов
1	Положительный имидж организации, известность торговой марки, узнаваемость бренда	13,20
2	Качество услуги/товара	8,55
3	Финансовая устойчивость организации	10,45
4	Положительная динамика экономических показателей	4,95
5	Доля компании на соответствующем рынке товаров/услуг	15,20
6	Прогрессивность применяемых технологий, патентов, лицензий, ноу-хау и т.д.	5,20
7	Деловые качества, квалификация и имидж руководителя	8,55
8	Квалификация и профессионализм сотрудников. Способность организации привлекать и удерживать кадры	6,65
9	Способность организации взаимодействовать с органами власти	3,70
10	Способность организации налаживать отношения с потребителями, умение их удерживать	1,90
11	Наличие и соблюдение кодекса корпоративного поведения. Высокий уровень корпоративной культуры и продуманный деловой стиль	4,85
12	Высокий уровень социальной ответственности перед сотрудниками	3,70
13	Ответственное отношение к обществу и окружающей среде	0,95
14	Доступность информации об организации, «прозрачность» бизнеса	5,60
15	Участие в союзах, стратегических альянсах, ассоциациях и т.д.	5,60
16	Другое	0,95
	ИТОГО	100

По мнению респондентов (респондентами являлись как эксперты, так и представители автотранспортных организаций), *фактическое состояние репутации АТО* на 64,1 % определяется следующими составляющими: положительный имидж организации, известность торговой марки, узнаваемость бренда (12,6 %); качество услуги/товара (7,3 %); финансовая устойчивость организации (8,7 %); занимаемая компанией доля на соответствующем рынке товаров/услуг (10,0 %); деловые качества, квалификация и имидж руководителя (9,4 %); наличие и соблюдение кодекса корпоративного поведения; высокий уровень корпоративной культуры и продуманный деловой стиль (8,5 %); а также доступность информации об организации и «прозрачность» бизнеса (7,6 %). Аналогичные показатели организаций прочих видов деятельности составляют 66,6 %, при этом разница может быть объяснена допустимыми погрешностями исследования.

Менее значимыми составляющими репутации, с точки зрения респондентов, являются следующие: положительная динамика экономических показателей (6,3 % – по всем видам деятельности, 5,0 % – транспортные организации); прогрессивность применяемых технологий, патентов, лицензий, ноу-хау и т.д. (соответственно 5,9 и 5,2 %); квалификация и профессионализм сотрудников; способность организации привлекать и удерживать кадры (4,3 и 6,7 %); способность организации взаимодействовать с органами власти (2,6 и 3,7 %); способность организации налаживать отношения с потребителями, умение их удерживать (2,4 и 1,9 %); высокий уровень социальной ответственности перед сотрудниками (4,5 и 3,7 %); ответственное отношение к обществу и окружающей среде (2,6 и 1,0 %); участие в союзах, стратегических альянсах, ассоциациях и т.д. (6,5 и 5,6 %).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что *оценки репутации в транспортных организациях и в организациях других отраслей предпринимательства принципиально не различаются*. Выделим наиболее важные составляющие репутации и систематизируем их в табл. 5. Данные демонстрируют, что в АТО респонденты особое внимание уделяют доле компании в своем сегменте деятельности (70 против 52 %), и значительно меньше (22 против 44 %) корпоративной культуре. С нашей точки зрения, данную закономерность можно объяснить следующим образом. В настоящее время рынок оказания автотранспортных услуг претерпел значительные трансформации, связанные с частичной отменой лицензирования, низким порогом входа на данный сегмент рынка конкурентов. Следовательно, организации работают в условиях жесткой конкуренции и с низкой рентабельностью. В этих рамках транспортные компании стремятся получить валовую прибыль за счет увеличения доли на рынке, в первую очередь, а также за счет оптимизации тарифообразования. При этом, к сожалению, такие важные составляющие репутации, как высокий уровень корпоративной культуры, продуманный деловой стиль, эффективная кадровая политика, социальная и экологическая ответственность организации, уходят на второй план и становятся менее значимыми.

Таблица 5

**Наиболее важные составляющие репутации
(процент от числа ответивших)**

№ п/п	Составляющие репутации	По разным видам деятельности	Транспортные организации
1	Положительный имидж организации, известность торговой марки, узнаваемость бренда	65	61
2	Доля компании на соответствующем рынке товаров/услуг	52	70
3	Деловые качества, квалификация и имидж руководителя	46	39
4	Финансовая устойчивость организации	45	48
5	Наличие и соблюдение кодекса корпоративного поведения. Высокий уровень корпоративной культуры и продуманный деловой стиль	44	22
6	Качество услуги/ товара	38	39

Алгоритм управления репутационными рисками автотранспортных организаций в целом представлен на рис. 2.

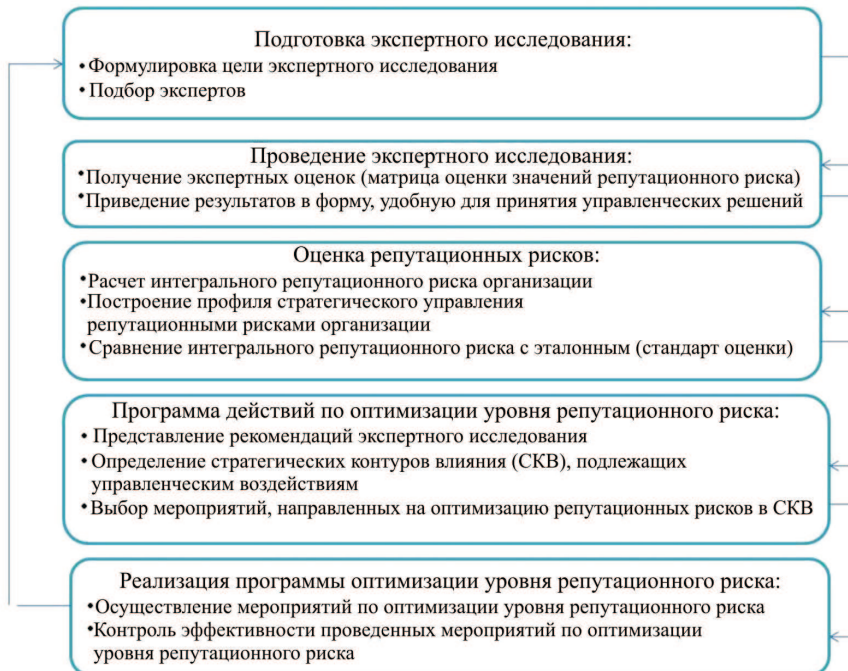


Рис. 2. Алгоритм управления репутационными рисками АТО

Результаты управления рисками оцениваются с двух точек зрения. С одной стороны, с позиции того, насколько достигнуты цели организации в восприятии всех целевых аудиторий. С другой стороны, сами целевые аудитории (ЦА) оценивают организацию на основе того, насколько организация достигает поставленных целей в удовлетворении их потребностей. Важным аспектом также будет являться и то, как выстраиваются отношения организации с ЦА в стратегическом направлении, какова степень защищенности их взаимодействия с точки зрения будущих рисков.

Реализация предлагаемых мер по оптимизации риска приведет к повышению устойчивости положения организации и снижению интегрального уровня репутационных рисков. После внедрения мероприятий и контроля за их исполнением необходимо повторить экспертное исследование и вновь произвести оценку уровня репутационного риска.

Список литературы

1. Бурланков С.П., Ильина И.Е., Родина О.Г. Репутационные риски предприятий сферы обслуживания и оказания транспортных услуг // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – № 6 [Электронный ресурс]. – URL: www.science-education.ru/100-5031 (дата обращения: 07.01.2012).
2. Орлов А.И. Менеджмент. – М.: Изумруд, 2003. – 298 с.
3. Пестриков С.А. Проблемы управления репутационными рисками в условиях инновационной направленности деятельности автотранспортных организаций // Инновации в транспортном комплексе. Безопасность движения. Охрана окружающей среды: материалы междунар. науч.-практ. конф.: в 3 т. – Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2010. – Т. 2. – С. 89–96.
4. Бачурин А.А. Планирование и прогнозирование деятельности автотранспортных организаций: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений. – М.: Академия, 2011. – 272 с.

Получено 28.02.2012