

doi 10.31063/2073-6517/2018.15-3.22  
УДК 338.24; 65.011

## УЯЗВИМОСТЬ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ<sup>1</sup>

**В. Е. Ющук**

*В статье исследуется экономическая природа уязвимости деловой репутации организации в современной конкурентной среде. Актуальность данного исследования объясняется, в том числе, и тем, что любая деятельность в конкурентной экономике потенциально уязвима, живучесть организации может быть подорвана в результате как внутренних противоречий, так и под воздействием внешних факторов.*

*В целях уточнения экономического содержания уязвимости репутации организации выявлены причины роста уязвимости в современной экономике. Обоснован тезис о том, что уязвимость репутации организации может возникать как в связи с неадекватным позиционированием на соответствующем рынке товаров и услуг, так и в связи с проблемными взаимоотношениями с конкурентами, партнерами, поставщиками, потребителями, властными структурами, СМИ и др. Предложено авторское определение репутации организации и ее (репутации) уязвимости.*

*Выдвинут и обоснован тезис о том, что репутационные риски потенциально всегда сопровождают любую организацию в процессе ее деятельности на конкурентном рынке. В этой связи принципиально важен постоянный мониторинг уязвимости репутации и проведение проактивных мероприятий, нацеленных на ее снижение. Выявлению внешних факторов, формирующих репутационные риски, способствует технология «конкурентного раннего предупреждения».*

*Среди предпосылок снижения уязвимости репутации организации особого внимания заслуживают, по мнению автора, следующие: нацеленность на сохранение существующих и формирование новых конкурентных преимуществ; развитие делового сотрудничества не только с партнерами, но и конкурентами; разумная открытость и прозрачность деятельности; разработка и соблюдение корпоративного кодекса организации; использование проактивных методов идентификации, оценки и минимизации репутационных рисков.*

*Основные выводы и предложения будут полезны для уточнения экономического содержания понятия деловой репутации организации, выявления причин появления ее уязвимости, а также рассмотрения руководящими кадрами организаций для включения их в стратегические проекты развития бизнеса.*

**Ключевые слова:** уязвимость организации, деловая репутация и уязвимость деловой репутации организации, репутационные риски, жизнестойкость организации, конкурентная разведка

В экономической литературе нет общепринятой трактовки понятия «деловая репутация», нет и однозначного определения места и значения репутации организации в поддержании ее жизнестойкости [12, 1, 2, 14, 13, 18, 3]. Деловая репутация, исходя из ее экономической природы, существенно отличается от других нематериальных активов, в частности, способами приобретения или выбытия, методами оценки, инструментами формирования и т. д. Ее невозможно передать, продать или подарить. Деловая репутация присуща полностью всей организации и неотделима от нее. Она не может быть самостоятельным объектом сделки, так как принадлежит организации

и не может быть отчуждена, подобно тому, как репутация человека не может существовать отдельно от него.

Позитивная деловая репутация — основа жизнестойкости компании, и снижение ее уязвимости является неотъемлемым условием развития компании. Грэм Даулинг по этому поводу писал: «Чем сильнее становится репутация и чем более уникальные черты она приобретает, тем труднее ее изменить. Если репутация хороша, то она может быть для организации ценным активом, но она станет тяжчайшим бременем, если будет плохой. ... Таким образом, репутация организации является или долгосрочным стратегическим активом, или серьезной помехой» [9, с. XXII]. Заметим, что негативная деловая репутация организации, как справедливо указывают ученые [11], приводит к снижению рыночной стоимости ком-

<sup>1</sup> © Ющук В. Е. Текст. 2018.

Статья подготовлена в соответствии с государственным заданием ФАНО России для ФГБУН «Институт экономики УрО РАН» на 2018 г.

пании, обесцениванию рабочих мест, росту текучести кадров, снижению объема продаж товаров/услуг.

Репутацию компании можно представить как преимущественно объективную, комплексную, динамичную качественно-количественную характеристику субъекта рынка, предполагающую рациональную оценку реальных качеств компании, в целом соответствующих действительности. Репутация — это объективно сложившаяся и подтвержденная практикой совокупность ценностных убеждений и рациональных мнений по поводу той или иной организации [8, с. 56]. Репутация складывается в течение достаточно продолжительного времени в процессе практической деятельности, однако весьма быстро теряется, хотя и не всегда полностью и безвозвратно. Дело в том, как заметил В. Бурр, что репутация организации подпитывается из множества источников (качество продукции, инновационная технология, превосходное обслуживание, компетентный и вежливый персонал и т. п.), а вклад каждого из них в ее создание или утрату не может быть точно определен [4, с. 108].

Репутация — один из главных активов современных организаций, несмотря на то, что она нематериальна, очень уязвима и полностью существует в информационном поле. Все это делает репутацию организации одной из важнейших целей конкурентов, вызывает повышенный интерес со стороны недоброжелателей и врагов. Создаваемый конкурентами негативный информационный фон формирует уязвимость репутации организации, ведет к репутационным кризисам, которые, в конечном счете, могут обернуться для атакуемой компании серьезными убытками, а то и уничтожить ее.

В современном экономическом пространстве ни одна организация (компания) не может быть уверена в том, что в ближайшей или отдаленной перспективе ей не придется встретиться с теми или иными трудностями ведения своего бизнеса. Дело в том, что любая деятельность в конкурентной экономике потенциально уязвима, живучесть организации может быть подорвана в результате как внутренних противоречий, так и под воздействием внешних факторов.

Под уязвимостью (англ. *vulnerability*) организации понимается ее незащищенность, слабость, ранимость вследствие тех или иных экстремальных воздействий внешней среды, а также сбоев и нестандартных ситуаций, возникших в ее деятельности. Уязвимость

компании определяется рядом факторов, инструменты для измерения которых настолько разнообразны и неоднозначны, что не представляется возможным свести их в единый показатель «ожидаемой уязвимости» [15, 16]. В этой связи представляется перспективным рассмотрение комбинации: а) вероятности того, что наступит какое-то деструктивное событие и б) ожидаемых по масштабности и интенсивности негативных последствий [20, с. 74].

Уязвимость любой организации максимальна тогда, когда высока вероятность наступления деструктивного события, а последствия сбоев и нестандартных ситуаций оказываются существенными или даже фатальными. Следует добавить, что организации отличаются разной степенью уязвимости, возникающей вследствие тех или иных деструктивных событий; также и восстанавливаются они после сбоев по-разному с точки зрения затрат, потерь, характера последствий и т. д. В то же время уязвимость проявляет себя как слабость или небезупречность одного или нескольких активов организации, что может быть использовано конкурентами для создания реальных угроз.

Причины роста уязвимости организаций весьма разнообразны и проявляются по-разному в тех или иных ситуациях, в тот или иной временной период. Среди причин роста уязвимости организаций в современной экономике, как свидетельствует практика ведущих компаний мира [19–21], выделим следующие:

— рынок хозяйствующих субъектов растет количественно, и в то же время деятельность организаций становится все более взаимосвязанной с другими акторами рынка, занимающимися качественно отличающимися видами деятельности. Вследствие этого организациям становится значительно сложнее своевременно выявить потенциально слабые, незащищенные, ранимые места своего бизнеса;

— конкурентная борьба на рынке товаров и услуг не затухает, она становится более «интеллектуальной» и более разрушительной. Становится все сложнее сохранять свои конкурентные преимущества, все затратнее оказывается поддержание жизнестойкости организации, растет количество различных деструктивных событий, преодоление которых требует значительных издержек;

— интенсифицируется «созидательное разрушение» на рынке хозяйствующих субъектов [5; 18], последовательно растет общая оборачиваемость организаций (вход и выход с рынка, в

% к общему числу организаций), получают развитие новые организационные формы ведения бизнеса (слияния и поглощения, кластеры, альянсы и т. д.). В этих условиях компаниям объективно необходимо повышать степень организационной гибкости, для того чтобы их уязвимость снижалась и не доходила до критической отметки.

Феномен уязвимости компаний находится в поле внимания ведущих менеджеров и ученых-экономистов. Так, в крупнейшей в мире автомобилестроительной компании General Motors (GM) для классификации возможных сбоев разработана карта уязвимости, состоящая из четырех квадрантов: 1) финансовая уязвимость, 2) стратегическая уязвимость, 3) уязвимость в отношении стихийных бедствий и опасных случайностей и 4) операционная уязвимость [21, с. 36]. Представляется необходимым дополнить эту карту уязвимости еще одним квадрантом — уязвимость деловой репутации организации. Мировая практика свидетельствует, что конкуренция между организациями переходит с уровня продукции (цен, потребительских качеств и т. д.) на уровень репутации (доверия, ожиданий и т. д.) [6; 7]. Значимо и то, что повышение индекса деловой репутации организации на 1 % дает прирост рыночной стоимости на 3 % [11, с. 212]. Тем самым объективен повышенный интерес науки и бизнеса к вопросам формирования деловой репутации организации и снижению ее уязвимости в условиях обостряющейся конкуренции в экономическом пространстве.

Снижение уязвимости репутации организации в конкурентной среде — сложнейшая стратегическая задача, требующая эффективного применения не только материальных, но и, в значительной мере, нематериальных активов компании. Выживание и рост организации в долгосрочной перспективе все более будут определяться ее конкурентоспособностью и позиционированием на рынке, ее взаимоотношениями с партнерами и конкурентами, с потребителями ее продукции, со СМИ и властными структурами и т. д. Все названные позиции существенно зависят от репутации компании.

Под уязвимостью репутации организации мы понимаем ее незащищенность от возможных репутационных угроз, рисков и потерь, вызываемых позиционированием организации в конкурентной бизнес-среде, внутриорганизационными отношениями, взаимоотношениями с конкурентами, партнерами, потребителями, с представителями органов власти и

управления, СМИ, а также с жителями городов и регионов, на территории которых она функционирует.

Репутационные риски потенциально всегда сопровождают любую организацию в процессе ее деятельности на конкурентном рынке. Рональд Дж. Олсоп подчеркнул: «Компании должны быть все время начеку, чтобы распознать возможную опасность и выстроить оборону: наметить политику, действия и выбрать союзников, — дабы предотвратить или быстро преодолеть угрозу. Новые испытания для репутации возникают каждый день» [17, с. 61]. В этой связи принципиально важен постоянный мониторинг уязвимости репутации и проведение проактивных мероприятий, нацеленных на ее снижение. Выявлению внешних факторов, формирующих репутационные риски, наиболее результативно способствует, по нашему мнению, технология «конкурентного раннего предупреждения» [10, с. 14].

Работа на опережение в целях предупреждения репутационных кризисов — одна из главных задач конкурентной разведки, формирующейся и уже весьма заметной в современной маркетинговой среде. Снижению репутационной уязвимости организации активно способствует также последовательная и рассчитанная на перспективу работа со средствами массовой информации<sup>1</sup>.

Для того чтобы оценить репутационную уязвимость, руководству организации представляется необходимым ответить на три основных вопроса: 1) что может пойти не так? 2) какова вероятность, что это произойдет? 3) каковы возможные последствия для репутации, если это случится? Следует согласиться с Грэмом Даулингом в том, что «улучшение корпоративной репутации является задачей, которую не стоит передоверять консультанту, — ответственность в первую очередь должна быть возложена на высшее руководство компании. Дело в том, что важнейшие факторы, влияющие на хороший имидж и репутацию, заключены внутри самой компании, а именно ее стратегия, официальная политика и то, какое представление имеет компания о своем

<sup>1</sup> Так, по результатам опроса 600 руководителей корпораций, проведенного фирмой Hill & Knjwilton, критика со стороны средств массовой информации была названа самой главной угрозой репутации. Далее, по мнению респондентов, основными видами угроз для корпоративной репутации являются: неэтичное поведение корпорации, чрезвычайное происшествие, нарушающее производственный процесс, тяжба или обвинительное судебное решение, критика компании в Интернете и др. [16, с. 182–183].

месте в окружающем мире. Было бы ошибкой доверять улучшение репутации тем, кто в этом кровно не заинтересован» [9, с. XVIII].

Среди предпосылок снижения уязвимости репутации организации особого внимания, по нашему мнению, на основе анализа и обобщения точек зрения ученых-экономистов, а также представителей бизнеса, заслуживают следующие: нацеленность на сохранение су-

ществующих и формирование новых конкурентных преимуществ; развитие делового сотрудничества не только с партнерами, но и конкурентами; разумная открытость и прозрачность деятельности; разработка и соблюдение корпоративного кодекса организации; использование проактивных методов идентификации, оценки и минимизации репутационных рисков.

#### Список источников

1. *Андриссен Д., Тиссен Р.* Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов: пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 304 с.
2. *Бруклинг Э.* Интеллектуальный капитал: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 288 с.
3. *Букиша К. С.* Управление деловой репутацией. Российская и зарубежная PR-практика. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. — 144 с.
4. *Бурр В.* Концепция устойчивого конкурентного преимущества // Проблемы теории и практики управления. — 2004. — № 4. — С. 107–113.
5. *Важенин С. Г.* Мобильность компаний в конкурентной экономике // ЭКО. — 2013. — № 4. — С. 134–148.
6. *Важенина И. С., Копанцев Д. В.* Деловая репутация — стратегическая составляющая жизнестойкости компании // Журнал экономической теории. — 2009. — № 2.
7. *Важенина И. С.* Деловая репутация как конкурентный ресурс компании // Журнал экономической теории. 2006. — № 4. — С. 134–150.
8. *Важенина И. С., Важенин С. Г.* Доверие в конкурентной экономике // Менеджмент в России и за рубежом. — 2017. — № 1. — С. 56–63.
9. *Грэм Д.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. — М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003. — 368 с.
10. *Джиллад Б.* Конкурентная разведка. Как распознать внешние риски и управлять ситуацией. — СПб.: Питер, 2010. — 329 с.
11. *Дьячкова Е. Н., Ледовская И. И., Тарасов А. С.* Влияние репутационной составляющей на устойчивость функционирования современных организаций // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2017. — № 5. — С. 205–218.
12. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. — 512 с.
13. *Козырев А. Н., Макаров В. Л.* Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. — М.: Интерреклама, 2003. — 176 с.
14. *Кислинская М., Кислинский В.* Деловая репутация компании: определения, виды, оценка // Проблемы теории и практики управления. — 2013. — № 5. — С. 92–100.
15. *Копанцев Д. В., Важенин С. Г.* Уязвимость и жизнестойкость компаний в современном экономическом пространстве // Журнал экономической теории. — 2011. — № 3.
16. Конкурентоспособность социально-экономических систем: вызовы нового времени / Криворотов В. В., Ершова И. В., Белик И. С. и др.; под науч. ред. А. И. Татаркина и В. В. Криворотова. — М.: Экономика, 2014. — 466 с.
17. *Олсон Р. Дж.* 18 непреложных законов корпоративной репутации. — М.: Вершина, 2006. — 376 с.
18. *Сальникова Л. С.* Репутация в российском бизнесе: технология создания и укрепления. — М.: Вершина, 2008. — 216 с.
19. *Фостер Р., Каплан С.* Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 378 с.
20. *Чернявский И.* Концепция жизнестойкости // Экономист. — 2008. — № 5. — С. 71–77.
21. *Шеффри Й.* Жизнестойкое предприятие: как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 301 с.

#### Сведения об авторе

**Юшук Василий Евгеньевич** — соискатель Института экономики УрО РАН, центр экономической теории (Екатеринбург, Российская Федерация, e-mail: monitoring.inet@gmail.com).



### The Vulnerability of the Company's Business Reputation in the Current Competitive Environment

*The article deals with the economic nature of the vulnerability of the company's business reputation in the current competitive environment. Any business in a competitive economy is potentially vulnerable, the activity of an organization might be undermined by both internal and external factors, therefore, the subject of the research is relevant. To clarify the essence of the vulnerability of the company's business reputation, the author identifies the causes, which increase vulnerability in the modern economy. I have proved a point that the vulnerability of company's business reputation may occur as its inadequate positioning in the relevant marketplace as well as in the case of troubled relationships with business rivals, partners, suppliers, consumers, authorities, mass media, etc. I propose the definition for the categories of the reputation of an organization and the vulnerability of the company's business reputation. I have put forward and supported the proposition that any organization always potentially has reputational risks. In this regard, continuous monitoring of the reputation's vulnerability and proactive activities aimed at its decline are very important. The technology of "competitive early warning" helps to identify the external factors, which may have reputational risks. Among the prerequisites reducing the vulnerability of company's business reputation, the following ones are important: focus on the preservation of the existing and creation of new competitive advantages; development of business cooperation with both partners and competitors; reasonable business transparency; development and compliance with the corporate code of an organization; the use of proactive methods of identification, evaluation and minimization of reputational risks. The main findings and suggestions will be useful for more profound study of the vulnerability of company's business reputation, the identification of the reasons for the vulnerability as well as for the management of a company as the conclusions might be included in the strategic projects for the business development.*

**Keywords:** vulnerability of an organization, business reputation, vulnerability of company's business reputation, reputational risks, resilience of an organization, competitive intelligence