

МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ОЦІНКИ РЕПУТАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Кісіль Б.О.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

У статті досліджено сучасні теоретико-методологічні засади ідентифікації та оцінювання репу­таційних ризиків. Проаналізовані основні тенденції у галузі репу­таційного ризик-менеджменту. Розглянуті різні методи­ки дослідження та формування профілю ризиків для репу­тації організації. Виявлені ключові підходи до структу­рування та оцінки ризиків. Приведені приклади аналізу репу­таційних ризиків з точки зору ймовірності настання ризикової події, фінансових втрат, з перспективи стейкхолдерів тощо.

Ключові слова: репу­тація, стейкхолдер, репу­таційні ризики, управління репу­тацією.

Постановка проблеми. Ре­пу­тація як поняття, що відображає сприйняття громад­ськістю організації, стає частиною усталеного корпоративного дискурсу, особливо у великих глобальних компаніях. Е. Гріффі­н пише: «Компанії все більше усвідомлюють і публічно заявляють, що їхня ре­пу­тація є їх найважливішим активом; вони стверджують, що вони приймають рішення, оглядаючись на ре­пу­тацію» [7, 20]. Цінність ре­пу­тації як нематеріального активу підтверджує й існування великої кількості рей­тин­гів компаній, де оцінюється їх доброчесність, якість взаємодії з клієнтами, рівень соціальної від­повідальності, ставлення до екології тощо.

Дослідники наголошують на тому, що для кожного підприємства ре­пу­тація має стати об'єктом стратегічного управління. Гарна ре­пу­тація у перспективі здатна забезпечити вагомі конкурентні переваги на ринку, а також у разі необхідності полегшить проходження та відновлення після криз.

Управління ре­пу­таційними ризиками части­на компаній уже інтегрували в загальну систему ризик-менеджменту підприємства. Проте часто навіть ТНК не справляються з ідентифікацією загрозливих для ре­пу­тації явищ, які потенційно можуть з'явитися на горизонті. Саме тому актуальним залишається питання адекватного визна­чення ризиків та їх оцінки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам, суміжним з ре­пу­тацією, управ­лінням ре­пу­таційними ризикам та подоланням криз, присвятили свої дослідження велика кількість зарубіжних та вітчизняних науковців: М. Айзенгер, Е. Гріффі­н, Л. та Дж. Груніг, О. Дерев'яно, Г. Хані, Г. Даулінг, Ф. Джефкінс, О. Заман, Р. Ел­соп, Р. Кройтцер, Дж. Ларкін, Дж. Марконі, Д. Ніф, А. Остапенко, Н. Реверчук, К. Тростянська, Ф. Шарков та багато інших. Тим не менше, незважаючи на те, що у галузі управління ре­пу­тацією та ре­пу­таційними ризиками існує велика кількість як теоретичних, так і практичних напрацювань, важливим залишається питання систематизації підходів до формування профілю ризиків організації та їх подальшої оцінки.

З огляду на це метою статті є узагальнення підходів та методів визначення ре­пу­таційних ризиків, а також актуалізація знань щодо підходів до оцінки ризиків як ключового етапу управління ре­пу­тацією.

Виклад основного матеріалу. Дослідженню феномену ре­пу­тації, управ­лінню нею та ре­пу­та-

ційними ризиками присвятили свої праці велика кількість вітчизняних та закордонних науковців. Крім того, поняття ре­пу­тації залишається в центрі уваги і PR-практиків, які «у польових умовах» займаються питаннями створення, управління та мінімізації ре­пу­таційних ризиків.

Активні наукові дослідження ре­пу­тації як об'єкту управління розпочалося не так давно – у 1990-х роках. Головною особливістю підходів до оцінки цього поняття є те, що ре­пу­тація роз­глядається як один з нематеріальних активів і є джерелом отримання довгострокових конкурентних переваг та створення додаткової вартості [3]. Тим не менше, на відміну від знань, інновацій, технологій тощо, організація лише формально володіє ре­пу­тацією. Спробуємо пояснити це твердження, навівши кілька визначень цього поняття.

Наприклад, «Словник української мови в 11 томах» визначає ре­пу­тацію (від лат. *reputatio* – обдумую, споглядаю) як громадську думку про кого-, що-небудь [4].

О. Дерев'яно конкретизує: ре­пу­тація є суспільною думкою, процес формування якої відбувається через механізм оцінювання діяльності компанії окремими особами, групами осіб, організаціями тощо [1].

Одним із перших про взаємозв'язок ре­пу­тації та позиції компанії на ринку заявив американський учений Ч. Фомбран. Під ре­пу­тацією компанії він розумів репрезентацію її минулого і перспектив на майбутнє, яка описує привабливість для її основних зацікавлених груп в порівнянні з конкурентами цієї компанії [6, 72].

Німецький учений Р. Кройтцер зазначає, що поняття «ре­пу­тація» означає «слава», «авторитет» людини чи компанії і є індикатором того, чи їй можна довіряти [9, 10].

Ре­пу­тація, на думку Е. Гріффіна, є результатом діяльності, сформованим поглядом та (або) досвідом співпраці чи комунікації громадськості з організацією. Щодня тисячі чи навіть мільйони людей обговорюють продуктивність організації, її продукцію чи послуги, рішення, повідомлення тощо. Ці судження збираються разом протягом довгого часу і являють собою колективну точку зору, стосовно того, що представляє собою організація [7, 16].

Дж. Ларкін наводить схоже визначення: «Ре­пу­тація передбачає оціночне судження щодо властивостей компанії і зазвичай встановлюється протягом довгого часу» [10, 1].

Є. Дмитрук визначає ре­пу­тацію як неліквідний нематеріальний актив довготривалого ба-

гатоцільового характеру експлуатації, що має споглядално-вартісну природу та виступає важелем і мультиплікатором взаємоузгодження інтересів підприємства при забезпеченні його економічної безпеки [2].

Підсумовуючи, можемо вказати, що репутація є відносно об'єктивною та цілісною оцінкою громадськості професійної та соціальної діяльності організації протягом тривалого часу. Головною її особливістю є те, що репутація є динамічним та мінливим поняттям, а її створення та формування займає довгий час.

Одним із факторів, які мають враховувати компанії, оцінюючи можливі наслідки прийняття рішень, є репутаційні ризики. Це поняття уже надійно закріпилося у професійному та науковому вжитку, хоча, як і більшість речей в академічному світі, є об'єктом суперечок та різних трактувань з боку науковців.

Деякі з них вказують на те, що термін «репутаційні ризики» є хибним. Дж. Рейнер говорить, що поряд із такими поняттями, як «фінансовий ризик» чи «операційний ризик», термін «репутаційний ризик» виглядає дещо розмито й став зручною назвою для всіх ризиків, які можуть, у свою чергу, справити вплив і на репутацію. Тому, на її думку, більш точним було б формулювання «ризик для репутації» – будь-яка дія, подія чи умови, які можуть негативно або сприятливо вплинути на репутацію організації [11, 19-20].

При цьому Дж. Рейнер наводить перелік негативних для репутації явищ, що можуть втілюватися при реалізації ризикових ситуацій [11, 63]:

- легітимність і «ліцензія на діяльність»;
- конкурентна перевага;
- місцевий чи міжнародний статус;
- лояльність, довіра і впевненість з боку стейкхолдерів;
- зацікавленість з боку груп тиску;
- відносини зі ЗМІ.

Г. Хані розглядає репутаційний ризик як неспівпадіння між реальними діями, поведінкою чи станом справ у компанії з очікуваннями стейкхолдерів. Чим більшою є ця розбіжність, тим більша ймовірність настання ризикової ситуації, яка переростає в загрозу діяльності компанії. Він підкреслює, що очікування стейкхолдерів є завжди динамічними, вони рухливі й підпадають під різноманітні впливи: висвітлення діяльності у ЗМІ, новини з ринків, заяви конкурентів тощо. Це наводить на думку, що компанії повинні передбачати, за яких обставин може статися зсув у очікуваннях стейкхолдерів та що можна зробити, аби відновити статус-кво [8, 14]. Хані наводить також п'ять рівнів реакції стейкхолдерів, враховуючи розрив між очікуваннями та діяльністю компанії: розчарування, здивування, занепокоєння, відрива та роздратування. Виходячи з цього, Г. Хані стверджує, що можливі при настанні репутаційного ризику втрати дорівнюють затратам на відновлення довіри стейкхолдерів [8, 17].

Е. Гріффін, відштовхуючись від самої природи невизначеності, вважає репутаційним ризиком стан, який може настати внаслідок інцидентів або тліючих ризиків (англ. *incidents and issues*), які можуть бути кризою або перерости в неї [7, 33]. З цього він виводить дві різні види діяльності:

управління кризами (англ. *crisis management*) та управління проблемами (ризиками) (англ. *issue management*). Різниця між ними полягає в часовому проміжку, протягом якого є шанс впоратися з кризою із мінімальними наслідками для репутації.

Управління репутаційними ризиками має свої особливості та етапи. У першу чергу, мова йде про перелік кроків, необхідних для своєчасного та ефективного прогнозування, відслідковування та реагування на загрози, які виникають у зовнішньому середовищі та всередині компанії.

Дж. Рейнер вказує на чотири рамкові кроки, які дають можливість ефективного управління ризиками: **ідентифікація, оцінка, планування та реагування на ризики, посткризовий моніторинг та звітність**. Така модель за умови розуміння необхідності й відповідного налаштування керівництва організації дозволить процесу управління ризиками «працювати на вас, а не проти вас» [11, 72].

Одним із методів ідентифікації та оцінки ризиків є проведення аудиту репутаційних ризиків і створення на його основі системи реагування на потенційні кризи. Аудит має бути спрямований на виявлення кожної значної сфери діяльності, де неправильний крок може завдати значної шкоди репутації, а система реагування має відповідати на ці виклики та пом'якшити загальні збитки. Також завдання аудиту – оцінити шанси втрат для репутації і величину цих втрат [5, 16].

Так само можуть використовуватися соціологічний (якісний та кількісний) інструментарій на рівні структурних підрозділів: анкетування, поглиблені інтерв'ю, фокус-групи, круглі столи тощо. Останні можуть бути надзвичайно цінними, оскільки групова робота та мозковий шторм можуть народити ідеї, які в ситуації ізолятивного опитування з великою мірою ймовірності можуть залишитися поза увагою учасників дослідження [11, 61].

Для ідентифікації ризиків можуть також використовуватися більш звичні для управлінців інструменти, наприклад SWOT-аналіз (створення матриці загроз та можливостей), т. з. аналіз силових полів (ідентифікація загроз та сприятливих ситуацій, які впливатимуть на досягнення цілей), аналіз п'яти сил Портера, PEST-аналіз, сценарний підхід, аналіз стейкхолдерів [11, 63-67].

Дж. Ларкін вважає важливим елементом попередження репутаційних криз створення системи раннього сповіщення і моніторингу. Його завданням є рутинний збір інформації про комерційні, політичні, законодавчі, соціальні, економічні, технологічні та інші тенденції, події і зміни, які можуть мати потенційний вплив на стратегію бізнесу [10, 58].

Його загальною ціллю є збір, інтерпретація, прогнозування і управління інформацією та громадською думкою. Ця діяльність може полягати у створенні профілів стейкхолдерів (НГО, посадовців, засобів масової інформації та зацікавлених у Інтернеті, експертів-коментаторів) щодо конкретного ризикового фактору. Це дасть можливість виявити й оцінити рівень їх зацікавленості, потенційні позиції і вплив на громадську думку. Також можна проводити якісні та кількісні опитування клієнтів, співробітників, інвесторів, політиків та інших зацікавлених груп, вивчати досвід схожих ситуацій, які можуть продемонструвати показники ймовірні наслідки події¹.

¹ Там само.

Е. Гріффін поділяє моніторинг, або як він називає це – «сканування горизонту» ризиків (можливостей) для репутації – на зовнішнє та внутрішнє. Перше полягає у відслідковуванні тенденцій, на які організаціям варто звернути увагу, проаналізувати і за потреби вжити дій. На основі отриманих даних організації можуть зробити прогноз розвитку суспільних, політичних, економічних змін, які можуть настати через десятиліття. При цьому «сканування горизонту» охоплює більш короткий період – рік чи два.

Одним із стовпів зовнішнього сканування є належна комунікація та залучення стейкхолдерів. Це також і вміння слухати стейкхолдерів, розуміти їх бажання та точку зору щодо діяльності організації, розуміння того, які питання або можливі прийняті рішення стануть критичними для репутації. З іншого боку, це дає можливість компанії зрозуміти, якою вона є насправді з точки зору зовнішнього середовища та визначити проблеми, на виправленні яких варто зосередитися [7, 124-125].

Натомість внутрішній моніторинг є певним чином самооцінкою репутації організації. Він полягає в умінні передбачити, які ключові рішення, нові продукти, послуги чи стратегія діяльності можуть призвести до ризику для репутації [7, 126].

Після того, як організація визначить ризики, Г. Хані [8, 18] пропонує розподілити їх на групи за рівнем впливу, що визначає потенційний обсяг репутаційних втрат. Нижче наведена відповідна таблиця, що відображає взаємозв'язок рівня ризику та репутаційних втрат (табл. 1):

Таблиця 1
Взаємозв'язок впливу ризику на репутацію

Вплив ризику	Репутаційні втрати
Дуже низький	Відновлення довіри за рахунок незначних зусиль чи фінансів; ризик є внутрішнім, непотрібно залучати вище керівництво, тримати в курсі подій
Низький	Відновлення довіри відбувається за рахунок помірних витрат із залученням ресурсів основного бюджету; ризик проявляється на рівні підрозділу, керівництво має бути проінформоване
Середній	Відновлення довіри вимагає залучення ресурсів з додаткових джерел; ризик виникає на рівні кількох підрозділів, залучаються управлінці вищого рівня
Високий	Відновлення довіри відбувається з використанням значних ресурсів і при уважному контролі менеджерів; ризик вимагає негайної уваги, залучення співробітників та бюджету
Дуже високий	Довіра серйозно підірвана, а повне її відновлення – питання суперечливе та затратне; ризик вимагає уваги антикризової команди та пріоритетних дій

Дж. Рейнер пропонує використовувати для оцінки ризиків матрицю [11, 76], яка пов'язує вплив ризиків, рівень фінансових втрат (у т.ч. й на відновлення довіри стейкхолдерів) як оцінку вираження репутаційних втрат та власне зміст репутаційних втрат (табл. 2). Наведені у таблиці суми є лише прикладом, реальні цифри варто підставляти з урахуванням особливостей організації, галузі та реальних бюджетів на покриття репутаційних втрат:

Таблиця 2

Вплив ризику на фінансові витрати організації

Вплив	Фінансові втрати (у млн фунтів)	Репутація
Незначний	Менше 0,1	Незначні втрати на місцевому рівні
Невеликий	0,1 – 1	Висвітлення у ЗМІ на місцевому рівні
Помірний	1 – 10	Висвітлення у ЗМІ на національному рівні
Великий	10 – 100	Висвітлення протягом короткого часу у міжнародних ЗМІ
Катастрофічний	Понад 100	Широке висвітлення у міжнародних ЗМІ терміном більше одного року

Ще одна модель, яку пропонує британська вчена, заснована на взаємозв'язку ймовірності настання події та впливі ризику на репутацію [11, 75].

Таблиця 3

Модель ймовірності та впливу на репутацію ризикової ситуації

Ймовірність події	Вплив на репутацію
Вкрай мала	Незначний
Малоймовірна	Невеликий
Можлива	Помірний
Ймовірна	Великий
Майже повна впевненість	Катастрофічний

Г. Хані [8, 44] пропонує також використовувати під час оцінки репутаційних ризиків матрицю, яка відображає кореляцію рівня збитків та ймовірності настання (рис. 1).

Рівень збитків	Високий	Вагомий	Вагомий і терміновий
	Низький	Середній ризик	Високий ризик
		Незначний	Терміновий
		Низький ризик	Середній ризик
		Низька	Висока
		Ймовірність настання	

Рис. 1. Матриця ризиків

Разом з тим, Г. Хані наголошує, що оцінка ризиків з точки зору ймовірності настання не відображає у повній мірі усієї складності визначення загроз, оскільки навіть низький ризик може розвинутися та перерости у кризу. Саме тому при оцінюванні ризиків варто відштовхуватися від груп стейкхолдерів та їх точок зору на сім основних рушіїв репутації: фінансові показники, надання послуг та товарів, бачення та лідерство, корпоративна соціальна відповідальність, умови праці, знання і навички, емоційна привабливість [8, 43]. Зміни, які можуть відбутися у одному з перелічених рушіїв, потенційно можуть представляти репутаційний ризик для організації. Для прикладу сформуємо матрицю, як у таблиці 4.

Таблиця 4
Матриця репутаційних ризиків
з точки зору рушіїв репутації

Стейкхолдери \ Рушії репутації	Інвестори	Клієнти	Постачальники	Працівники
Фінансові показники	*			
Надання послуг та товарів		*	*	
Бачення та лідерство	*			*
Корпоративна соціальна відповідальність	*			
Умови праці				*
Знання і навички	*	*		
Емоційна привабливість				*

Репутаційні ризики можна оцінювати також і з точки зору впливу на певні групи стейкхолдерів. Наприклад, можна будувати матриці, у яких *ризик 1* пов'язаний із інвесторами та громадою, *ризик 2* – постачальниками та працівниками тощо.

Висновки та рекомендації. Як ми змогли переконатися, науковці розробили велику кількість методів ідентифікації та оцінки репутаційних ризиків. Більшість із запропонованих підходів до ідентифікації ризиків базуються на аналізі зовнішнього середовища організації, тобто стейкхолдерів – груп громадськості, які впливають на рішення компанії чи можуть самі чинити вплив на них. Подальше оцінювання ризиків для репутації та можливі зсуви у ставленні до компанії оцінюються з точки зору впливу певних ситуацій на окремі групи стейкхолдерів.

Попри це ми вважаємо доцільним використовувати для оцінки ризиків матриці, які пов'язують ймовірність настання ризикової ситуації із впливом на репутацію або можливими збитками, які понесе компанія при настанні ризику.

Список літератури:

1. Дерев'яно О. Г. Ознаки та функції репутації як об'єкта репутаційного менеджменту підприємства / О. Г. Дерев'яно // Агросвіт. – 2012. – № 19. – С. 11-15. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrovit_2012_19_4
2. Дмитрук Є. В. Можливості використання моделі впливу репутації підприємства на рівень його економічної безпеки / Є. В. Дмитрук // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2009. – № 4. – С. 152-159. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2009_4_26
3. Приятельчук О. А. Основні інструменти та комунікаційні технології управління репутаційним капіталом в умовах кризи / О. А. Приятельчук, Ю. С. Ковальчук // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2014. – № 3. – С. 124-133. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2014_3_14
4. Репутація // Словник української мови в 11 томах [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://sum.in.ua/s/reputacija>
5. Dowling Grahame R. Winning the reputation game / Grahame R. Dowling. – Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2016.
6. Fombrun Charles J. Reputation: realizing value from the corporate image / Charles J. Fombrun. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.
7. Griffin Andrew. Crisis, issues and reputation management / Andrew Griffin. – London: Kogan Page Limited, 2014.
8. Honey Garry. A Short Guide to Reputation Risk / Garry Honey. – Farnham: Gower Publishing, 2009.
9. Kreutzer Ralf. Corporate Reputation Management in den sozialen Medien / Kreutzer, Ralf. – Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
10. Larkin Judy Strategic reputation risk management / Judy Larkin. – Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan, 2003.
11. Rayner Jenny. Managing reputational risk: curbing threats, leveraging opportunities / Jenny Rayner. – Chichester; Hoboken, N.J.: Wiley, 2003.

Кисиль БА.

Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

МЕТОДЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ РЕПУТАЦИОННЫХ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

В статье исследованы современные теоретико-методологические основы идентификации и оценки репутационных рисков. Проанализированы основные тенденции в области репутационного риск-менеджмента. Рассмотрены различные методики исследования и формирования профиля рисков для репутации организации. Выявленные ключевые подходы к структурированию и оценке рисков. Приведены примеры анализа репутационных рисков с точки зрения вероятности наступления рискового события, финансовых потерь, с перспективы стейкхолдеров и прочее.

Ключевые слова: репутация, стейкхолдеры, репутационные риски, управление репутацией.

Kisil B.O.

National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

METHODS OF IDENTIFICATION AND EVALUATION OF REPUTATIONAL RISKS OF AN ENTERPRISE

Summary

The article explores modern theoretical and methodological basis of identification and evaluation of reputational risk. It analyzes the key trends in the reputation risk management field. Different approaches to identification and formation of reputational risk profile of an organization have been studied. Key approaches to structuring and assessment of risks have been drawn. The article offers examples of analysis of reputation risks in terms of likelihood of risk events, financial losses, as well as stakeholders' perspective.

Keywords: reputation, stakeholder, reputational risk, reputation management.