

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИЕЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Для мировой экономической системы XXI века характерны процессы трансформации, регионализации, интеграции и глобализации хозяйственных систем, что выдвигает императивы в эффективном и гармоничном использовании ресурсов. Изменилась роль факторов, участвующих в процессе общественного производства, изменяется, и предмет труда — акценты человеческой деятельности смещаются с преобразования природы — к преобразованию сознания. В современной экономике неуклонно возрастает доля нематериальных активов в имуществе хозяйствующих субъектов, что обусловлено быстротой, масштабами технологических изменений, активной инвестиционной деятельностью, обострением конкурентной борьбы, стремлением получить признание на внутреннем и мировом рынках. Одним из важнейших нематериальных активов является деловая репутация предприятия. Единого определения деловой репутации не существует. Одно из наиболее точных определений, на наш взгляд, дано Десмондом и Келли [3], согласно которым деловую репутацию (гудвилл) можно определить «как совокупность тех элементов бизнеса или персональных качеств, которые стимулируют клиентов продолжать пользоваться услугами данного предприятия или данного лица и которые приносят фирме прибыль сверх той, которая требуется для получения разумного дохода на все остальные активы предприятия, включая все те нематериальные активы, которые могут быть выделены и отдельно оценены».

Различие деловой репутации от других нематериальных активов в том, что она нераздельно связана с определенным предприятием, т.е. её нельзя передать во временное пользование, продать или учитывать отдельно от предприятия, она имеет ценность в комплексе со всеми ее составными частями - имуществом, капиталом, менеджментом.

Важным фактором формирования деловой репутации является время. Репутация может служить источником конкурентных преимуществ только при условии ее долгосрочности. В основе управления деловой репутацией лежит разработка стратегии и ее реализация. По мнению Дойля П., стратегия развития фирмы и миссия компании состоит в том, что необходимо побуждать менеджмент оценивать свою политику в свете ожиданий участников бизнеса. «Стратегия — это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках». [4].

Стратегия предприятия должна соответствовать рыночному окружению. Организация системы стратегического планирования на предприятии жизненная необходимость, так как внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации предприятия к новым реалиям уже недостаточно. Предприятие без ясной и эффективной стратегии развития — это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне.

Каждое предприятие выбирает свой собственный целевой рынок, разрабатывает свой набор товаров и услуг и принимает свои решения в области технологии, структуры и процесса управления. Любое уважающее себя предприятие заинтересовано в более четком позиционировании на рынке, в создании положительной деловой репутации. Разработка стратегии по управлению деловой репутации представлено на рис.1.



Рисунок 1. Разработка стратегии управления деловой репутацией предприятия. Этапы и методы

1 Этап. Маркетинговые исследования включают:

- Исследования состояния рынка. Оценка деловой репутации компаний-лидеров.
- Оценка текущего состояния. Оценка деловой репутации предприятия.
- Анализ конкурентов и конкурентоспособности предприятия. Выявление совпадающих факторов, влияющих на деловую репутацию.
 - Сегментация рынка. Определение наиболее значимых факторов, например "открытость, прозрачность бизнеса", "этичность ведения бизнеса", "репутация топ - менеджеров", "социальная ответственность бизнеса" и др.
 - Разработка позиционирования, то есть определение преимуществ предприятия по сравнению с конкурентами, например как социально – ответственное или выполняющее договорные обязательства и т.д.
 - Предварительная экономическая оценка стратегии и определение инструментов контроля.

2 Этап. Разработка альтернативных стратегий:

- Формирование альтернатив использования возможностей.
- Формирование альтернатив устранения угроз внешней среды.
- Формирование альтернатив сохранения и использования сильных сторон предприятия.
- Формирование альтернатив устранения слабых сторон предприятия.
- Качественный анализ стратегических альтернатив с учетом степени риска и фактора времени.

3 Этап. Выбор стратегии:

- Выбор стратегических альтернатив с учетом ограниченности ресурсов предприятия, поставленных целей и обязательной увязки с системой планирования.
- Конкретизация выбранных стратегических альтернатив в виде целевой программы с конкретными сроками реализации, результатом может быть переосмысление цели развития и появление нового взгляда на проблемы.

Выбранная стратегия определяет направления деятельности предприятия по созданию положительной деловой репутации, что раскрыто на рис.2.



Рисунок 2. Реализация стратегии управления деловой репутацией предприятия

- Создание нематериальной стоимости — это, прежде всего инвестиции предприятия в деятельность по созданию конкурентных преимуществ, используя нематериальные активы, которые в дальнейшем могут рассматриваться как финансовый результат от инвестиций в НИОКР, программное обеспечение, продвижение бренда компании и т. д.

- Коммуникации — изучение и выявление целевых групп предприятия, как главный этап, закладывающий фундамент формирования деловой репутации. Постепенно с течением времени, в сознании целевых групп, складывается коллективное мнение о предприятии на основе экспертной оценки экономического, экологического и социального аспектов его деятельности

- Оценка реакции целевых аудиторий — акционеры ожидают прибыльности капиталовложений; инвесторы — дохода от вложенного капитала; кредиторы — своевременной выплаты по кредиту; поставщики — гарантированной выплаты полагающейся им суммы; клиенты — заявленного качества продуктов и услуг; партнеры — выполнения обязательств; регулирующие органы — следовании существующим регламентам и законам; местные сообщества — поддержки своих интересов; сотрудники — адекватной и своевременной компенсации, достойных условий труда.

- Оценка стоимости деловой репутации — количественные методы определяют стоимость строго аналитически и позволяют выявить числовую закономерность влияния динамики конкретных финансово — экономических показателей на оценку деловой репутации, к ним относятся метод избыточной прибыли, квалиметрический метод, метод бухгалтерский и другие. На практике большее применение получили качественные методы — метод социологических опросов, статистический метод и метод экспертных оценок.

- Защита деловой репутации — защита деловой репутации предприятий может быть реализована только в гражданском порядке, это может быть суд общей юрисдикции, арбитражный суд, третейский суд или в административном порядке.

Стратегическое управление деловой репутацией предприятия обеспечивает долговременное устойчивое развитие, формирует репутационный капитал. Репутационный капитал предприятия можно определить как стоимостное выражение набора убеждений и ощущений, которые предприятие вызывает у целевых аудиторий. Репутационный капитал формируется в результате взаимодействия внутренней и внешней среды деятельности предприятия и является одним из механизмов увеличения прибыли предприятия.



Рисунок 3. Основные этапы стратегического управления репутационным капиталом

Этап 1 — создание модели стоимости репутационного капитала.

Для того чтобы вывести предприятие на принципиально новый уровень эффективности необходимо получить достоверную информацию о том, что происходит на предприятии. На этом этапе проводится диагностика бизнес – процессов, распределение ответственности, централизованная координация работ, оценка инфраструктуры, оценка деловой репутации.

Этап 2 — формирование репутационного капитала.

На этом этапе разрабатывается среднесрочная и долгосрочная стратегия развития, и максимизация стоимости репутационного капитала предприятия. Проводится оценка потенциала роста стоимости, оценка экономической эффективности различных альтернативных стратегий роста стоимости и осуществляется выбор оптимальной стратегии. Стратегия развития включает в себя формирование деловой репутации по всем направлениям деятельности предприятия.

Этап 3 — бюджетирование стоимости.

На этом этапе утверждается программа формирования целевых показателей увеличения рыночной стоимости компании на определенные периоды.

Этап 4 — реализация стратегии.

На данном этапе происходит реализация разработанной стратегии и осуществление комплекса управленческих действий, направленных на достижение ключевых показателей стоимости компании.

Этап 5 — отчетность о стоимости репутационного капитала.

Отчетность о стоимости репутационного капитала должна отражать анализ результатов, оценку факторов, за счет которых была повышена рыночная стоимость предприятия. На базе данных отчетов проводится корректировка оценочных моделей, проводится системный и циклический процесс самообучения предприятия в управлении стоимостью репутационного капитала.

Построение деловой репутации и управление ею — это непрерывная комплексная работа, являющаяся следствием грамотно разработанных действий, коммуникаций и внутренней философии предприятия. Потерять репутацию в условиях рыночных отношений, это значит поставить бизнес под угрозу полного крушения.