

### 10.3. СТЕЙКХОЛДЕРСКИЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ И УПРАВЛЕНИЮ РЕПУТАЦИОННЫМ РИСКОМ

Изнава Т.С., аспирант кафедры  
«экономический анализ»

Финансовый университет при Правительстве РФ

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)

[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Упоминание термина «репутационный риск» все чаще встречается в научной литературе и исследованиях, что демонстрирует необходимость более глубокого изучения данной категории с позиций возникновения и проявления для проведения дальнейшего анализа риска в целях управления неопределенностью. В статье рассмотрены основные подходы к категории репутационных рисков. Проанализированы направления возникновения и проявления таких рисков, их связь с корпоративной отчетностью. Доказана необходимость применения стейкхолдерского подхода к анализу репутационных рисков, предложена методика анализа. Охарактеризованы основные стейкхолдеры компании, их информационные ожидания и взаимосвязь. На основании проведенного двустороннего анализа выявлены риски, проявляющиеся вследствие несбалансированности экономических отношений компании и ее контрагентов. Рассмотрены основные области возникновения репутационных рисков вследствие конфликтов различных групп стейкхолдеров. По результатам исследования мнения контрагентов, идентифицированы основные пределы усиления репутационных рисков в отношении стейкхолдеров компании.

В настоящее время значительное внимание исследователей различных областей обращено к проблемам устойчивого развития бизнеса, сбалансированности приращения оборотов компании, надежности механизмов управления системами, анализу синергетического эффекта влияния отдельных факторов. Изучение данных проблем на определенном этапе призвано дать ответ на вопрос: как управлять стратегическими рисками, обладающими столь высокой скоростью распространения? Под стратегическими рисками в данном случае мы понимаем риски, которые вызваны стратегией компании или оказывают на нее значительное влияние.

Исторически отличительными чертами стратегического планирования, анализа и управления являются длительность реализации и вовлеченность значительного количества участников. Однако в условиях высокой информатизации, присущей рынкам сегодня, единичное событие способно в кратчайший промежуток времени повлиять на способность компании следовать заявленной стратегии, что ведет к незамедлительному снижению доверия со стороны других участников рынка и, в конечном счете, определяет «сегодняшнюю» способность «еще вчера» успешно функционирующего бизнеса к выживанию.

Именно скорость распространения информации в большей степени определила ведущее место репутационных рисков в современной иерархии рисков компании (по данным исследования The Economist [15, с. 5], большинство менеджеров при ранжировании рисков в порядке значительности угрозы, первое место отдают репутационному риску). Еще в начале 2000-х гг. термин «репутационный риск» ассоциировался исключительно с компаниями Enron и Arthur Anderson, к 2010-2011 гг. большинство крупных западных и российских коммерческих банков и структур выпустили внутреннюю политику по управлению репутационным риском. В 2014 г. можно встретить упоминание данного термина и в освещении общественно-политических событий.

По мнению ряда исследователей [Л. Барух, А. Заман, Дж. Рейн, П. Робертс и др.], необходимость анализа и управления репутационными рисками связана со следующими причинами:

- в современных условиях клиентоориентированного бизнеса, репутация компании представляет собой главный актив компании, который с наибольшим трудом поддается управлению и восстановлению [7, с. 14];
- положительное восприятие обществом ведет к увеличению прибыльности бизнеса, росту капитализации [14, с. 93];
- значительная корреляция между курсом акций и индексом репутации компании [13, с. 16];
- примерно 35% инвестиционных решений основаны главным образом на репутации компании;
- при совершении сделок по слиянию и поглощению, компании, обладающие значительным репутационным капиталом, получают премию к цене;
- надежная репутация помогает компании при заключении сделок на международном рынке [16, с. 79-87].

Рассматривая природу понятия репутационного риска компании, очевидно, что это риск, связанный с потерей репутации. Репутация основывается на сумме взглядов на организацию со стороны всех ее заинтересованных групп (клиентов, партнеров, инвесторов и пр.). Оценки таких групп имеют в своей основе результаты деятельности организации, разработанность стратегии развития, а также устойчивость менеджмента компании к кризисным ситуациям. На оценку организации также влияет восприятие компании сторонними лицами, включая исследователей общественного мнения и заслуживающих доверия третьих сторон.

Существует несколько основных подходов к определению репутационного риска:

- риск потери деловой репутации. Деловая репутация рассматривается как разница между капитализацией компании и балансовой стоимостью компании [17];
- потери, наступающие вследствие несогласованности ожиданий стейкхолдеров (заинтересованных сторон) и результатов деятельности компании [9, с. 106];
- риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неблагоприятного восприятия имиджа банка клиентами, контрагентами, акционерами (участниками), деловыми партнерами, регулирующими органами [1].

Однако влияние репутационного риска выходит далеко за пределы понятия деловой репутации, при этом не все компании, сталкивающиеся с репутационными рисками, являются публичными. Кроме того, подход, предполагающий оценку на этапе, когда риск уже достиг стадии проявления, позволяет оценить скорее репутационные потери, нежели чем риск.

Репутационный риск – это прежде всего свойство сетевой системы, он не может быть рассмотрен в условиях изолированности хозяйствующего субъекта. Анализ данной категории возможен лишь при условии рассмотрения внешней среды, оказывающей влияние на функционирование хозяйствующего субъекта.

В данной работе предлагается стейкхолдерский подход к идентификации и оценке репутационных рисков, поскольку репутационный риск представляет собой вероятность потерь, наступающих вследствие несоответствия результатов деятельности компании ожиданиям стейкхолдеров или ослабления их представлений.

Сложность проведения анализа и оценки данной категории рисков связана со следующими факторами:

- свойство взаимного перехода в другие виды рисков. Не существует однозначного подхода к природе происхождения данного вида риска и его места в системе рисков. Ре-

- репутационный риск можно рассмотреть как следствие проявления иных видов рисков, но в перспективе он также может привести к возникновению новых рисков для компании;
- область оценки и контроля риска находится во внешней среде. Поскольку репутационный риск начинает представлять угрозу лишь на стадии взаимоотношений со стейкхолдерами, для проведения оценки уровня риска необходимо провести максимально точный анализ чувствительности восприятия различными группами стейкхолдеров события, влекущего появление и проявление риска. Методика проведения такого анализа и репрезентативность его результатов не могут быть оценены однозначно;
- непрерывность существования. Репутационный риск возникает вместе с появлением стейкхолдеров компании и представляет потенциальную угрозу в каждый момент времени, что влечет за собой необходимость постоянного мониторинга. Уровень репутационного риска может поддерживаться на минимальном уровне, но в отличие от других видов рисков, не может быть сведен к нулю.

Проявление репутационного риска происходит при несоответствии значительных показателей хозяйственной деятельности компании ожиданиям стейкхолдеров. Таким образом, именно ожидания различных групп стейкхолдеров являются объектом анализа в целях идентификации репутационных рисков.

Информационное поле, формирующее ожидания стейкхолдеров, состоит из следующих элементов: контролируемых менеджментом компании (данные корпоративной отчетности прошлых лет, прогнозная отчетность компании, промежуточные итоги, пресс-релизы и официальные заявления) и неконтролируемых (аналитические обзоры и перспективы отрасли и рассматриваемой компании, возможные изменения на рынке, мнения индустриальных аналитиков и других инвесторов, медийные обзоры и пр.). Таким образом, в целях управления репутационным риском компании главное средство в арсенале менеджмента – наполнение корпоративной отчетности. Корпоративная отчетность позволяет управлять репутационными рисками компании через раскрытие дополнительной информации о проблемных активах или скрытых ресурсах компании.

Однако участники рынка, формируя свои представления и ожидания касательно перспектив компании, никогда не ограничиваются информацией, раскрываемой менеджментом по следующим причинам: управляющие всегда имеют личную заинтересованность в успешных результатах деятельности компании. Кроме того, не обладают полной информацией и не могут с точностью оценить, попадет ли информация об определенном событии на рынок, что не позволяет инвесторам в полной мере основывать свои оценки на корпоративной отчетности.

Наличие неконтролируемых элементов информационного поля (мнений других участников рынка) усиливает необходимость управления репутационным риском, которое достигается с помощью мониторинга изменения ожиданий таких участников.

Таким образом, в отношении репутационных рисков можно выделить две основные функции корпоративной отчетности:

- корректирует ожидания стейкхолдеров;
- показывая, насколько предварительные оценки были верными;
- позволяет управлять информационными ожиданиями в дальнейшем.

В силу информационной асимметрии отдельные события никогда не могут быть ожидаемыми. Когда рисковое событие, которое не было ожидаемо, происходит, возможны три основных сценария развития событий:

- стейкхолдеры сочтут ее не существенной;
- событие отразится на отношениях стейкхолдеров с данной компанией;
- стейкхолдеры оценят нераскрытие как существенное, меняющее видение перспектив компании, и прекратят сотрудничество.

Во втором и третьем случаях могут наступать репутационные потери – потери, связанные с несоответствием ожиданиям стейкхолдеров.

Ожидания каждой группы стейкхолдеров можно характеризовать следующим образом: как рассматриваемое событие способно повлиять на деятельность самих стейкхолдеров в настоящем или на перспективы взаимоотношений с компанией в будущем? Такое влияние может быть прямым или косвенным. Под прямым влиянием мы понимаем угрозу исполнения обязательств перед рассматриваемым стейкхолдером. Под косвенным – вероятность ослабления отношений компании с другими стейкхолдерами с последующим влиянием на отношения с рассматриваемым контрагентом (напр. влияние на деятельность поставщика проблем в отношениях между клиентом и кредиторами).

Ожидания акционеров и инвесторов представляют собой особую группу, поскольку их можно представить в виде интегрального показателя удовлетворенности всех групп стейкхолдеров, поскольку достижение их интересов напрямую зависит от лояльности других контрагентов. В целях проведения анализа информационных потребностей разделим стейкхолдеров на прямых и косвенных, по признаку их способности влиять на деятельность компании (рис. 1).

Влияние второй группы стейкхолдеров является непрямым, поскольку оно формирует информационное поле вокруг компании, оказывая воздействие на восприятие прямых стейкхолдеров.

Необходимым представляется выделить ряд особенностей, которые осложняют проведение анализа ожидания стейкхолдеров:

- взаимозависимость информационных ожиданий различных групп стейкхолдеров. Ожидания каждой группы связаны с оценкой риска невыполнения обязательств или ущемления прав рассматриваемой группы, а также того, как событие, влекущее риск, будет оценено другими группами стейкхолдеров, что также повлияет на интересы рассматриваемой группы;
- противоречие интересов различных групп стейкхолдеров. На ряду с взаимосвязью интересов стейкхолдеров, также существуют естественные противоречия. К примеру, постоянные поставщики компании заинтересованы в сохранении текущих цен или корректировке, связанной с ростом цен, развитии коммерческих условий сотрудничества. Одновременно с этим клиенты компании заинтересованы в снижении цены на конечный продукт. Менеджеры компании могут устанавливать более высокие значения *KPI* продаж для повышения уровня возврата для акционеров, агрессивные продажи могут не оправдать ожидания потребителей, и т.д.;
- репрезентативность. Ожидания одной группы стейкхолдеров не могут быть классифицированы и оценены как единый массив, поскольку структура каждой неоднородна, ожидания формируются исходя из удельного веса стейкхолдера в своей группе, длительности вовлеченности в деятельность компании, индивидуальной значимости для компании и пр.

Для устранения подобных проблем необходимо проводить анализ структуры стейкхолдеров для каждого отдельного случая, а также ранжировать интересы различных групп в зависимости от заданной на промежуток времени цели.

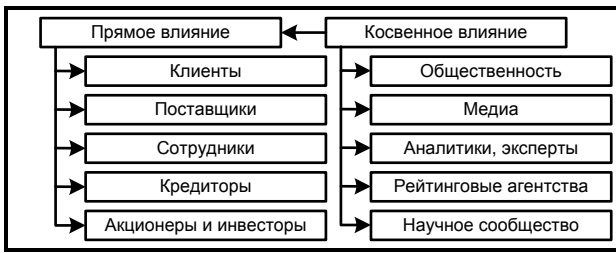


Рис. 1. Разделение стейкхолдеров компании в зависимости от степени влияния

Очевидно, что масштаб влияния стейкхолдеров обусловлен степенью взаимозависимости, чем она сильнее, тем большее влияние на бизнес компании оказывают даже незначительные изменения в хозяйственной деятельности ее партнеров. Схема такой взаимосвязи представлена на рис. 2.

Репутационный риск, возникающий в отношениях компании с каждым отдельным партнером можно условно разбить на три составляющих.

- Риск того, что в стратегии компании приоритет будет не соблюден баланс интересов ключевых стейкхолдеров. К примеру, увеличение продолжительности рабочего дня в целях повышения прибыльности проекта, сокращение издержек на закупки для создания премиального фонда оплаты труда, установление нереалистичных показателей продаж для обеспечения прироста выручки в текущем квартале. Данный компонент репутационного риска – самый существенный, поскольку интересы различных групп стейкхолдеров противоречат друг другу. Характеризуя репутационный риск с позиции несоответствия ожиданиям, можно утверждать, что именно данный компонент риска приводит к неисполнению обязательств перед отдельной группой стейкхолдеров.
- Риск влияния несоответствия ожиданиям других партнеров на способность компании отвечать по обязательствам перед рассматриваемым стейкхолдером. К примеру, вероятность того, что конфликт интересов с крупным поставщиком повлияет на способность компании исполнить контракт клиента без ущемления его интересов.

- Риск влияния репутации рассматриваемой компании на систему отношений стейкхолдера с собственными партнерами. Примером могут послужить риски поставщика (связанные с получением финансирования, удержанием клиентов и сотрудников), когда против его основного клиента выдвигают значительный иск. Разумеется, риск усиливается только при условии значительной зависимости от рассматриваемого клиента.

Если риск возникает в области отношений со стейкхолдерами, обладающими незначительной связью с компанией, то репутационный риск включает только первые два компонента, поскольку репутация незначительного партнера не может оказать сильное влияние на компанию. Репутационными потерями можно считать издержки, которые понесет компания в отношении замены данного стейкхолдера, а также информационную асимметрию, которая может возникнуть в краткосрочном периоде в связи с наступлением рискового события.

Если репутационный риск в отношениях с партнерами, обладающими значительным влиянием на бизнес компании, не получил должного управления, то потери можно условно разделить на две категории:

- возникающие вследствие ухудшения отношений с самим стейкхолдером, а также с другими стратегическими партнерами;
- возникшее по причине репутационной угрозы со стороны компании или ее стейкхолдера.

Репутационный риск проявляется, когда компания не может оправдать ожидания стейкхолдеров. Ожидания каждой отдельной группы представляют собой показатели индивидуальной заинтересованности, а также оценки удовлетворенности ожиданий других групп в той мере, в какой она может отразиться на интересах рассматриваемой группы. Анализируя структуру ожиданий, можно отметить, что они касаются результатов деятельности компании, а также качества менеджмента, результаты приведены в табл. 1.

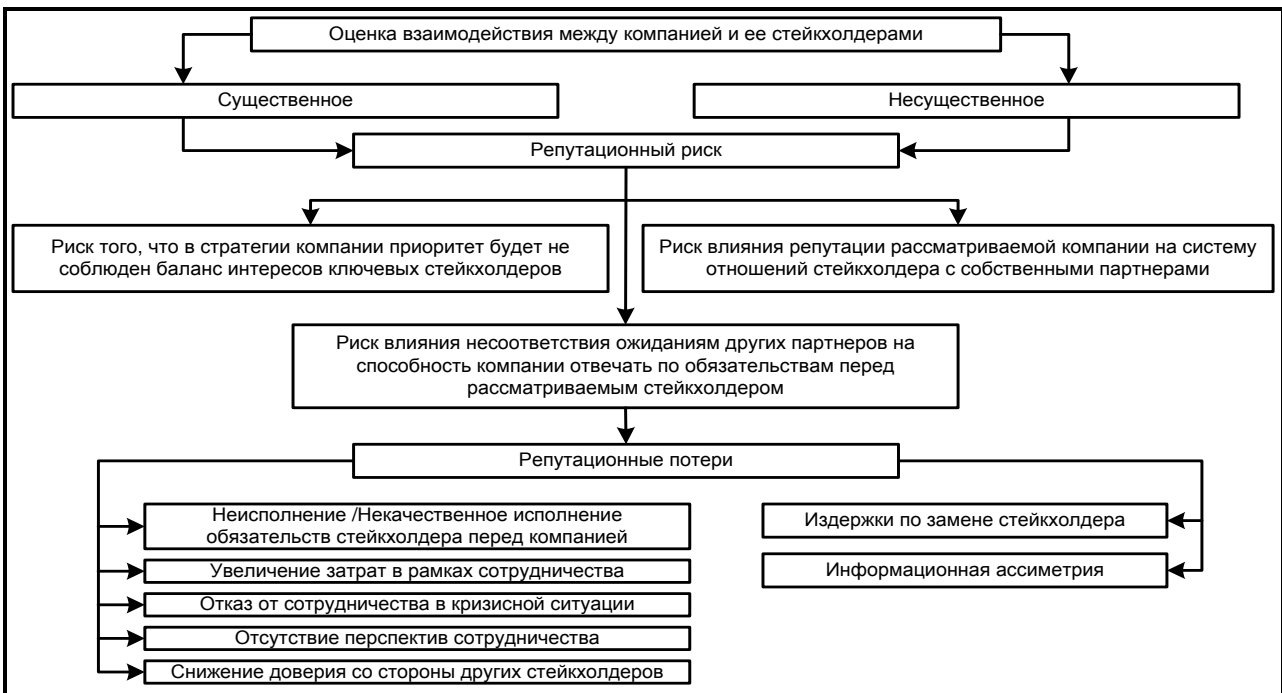


Рис. 2. Принципиальный подход к анализу взаимодействия компании и ее стейкхолдеров

Таблица 1

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ  
ИНФОРМАЦИОННЫХ ОЖИДАНИЙ И ОБЛАСТЕЙ  
ВЛИЯНИЯ СТЕЙКХОЛДЕРОВ**

Группа стейкхолдеров	Основные ожидания стейкхолдеров в отношении компании	Возможные области влияния стейкхолдеров на интересы других партнеров
Клиенты	Способность поставщика к дальнейшему устойчивому развитию бизнеса и исполнению обязательств; надежность менеджмента компании	Влияние на выручку компании, оказываемое клиентами, может воздействовать на всех стейкхолдеров компании; репутационное влияние
Поставщики	Способность клиента к дальнейшему укреплению позиции на рынке и исполнению обязательств; надежность менеджмента компании	Сбой поставок сырья отразится на всей цепочке партнеров; возможный рост цен на сырье; отказ труднозаменяемого поставщика от выполнения заказа в кризисной ситуации; репутационное влияние
Сотрудники	Финансовая устойчивость компании, гарантирующая сохранение рабочих мест; наличие дополнительных программ по развитию и соблюдению интересов сотрудников; надежность менеджмента компании	Интеллектуальный капитал, который будет недополучен, другими стейкхолдерами; репутационное влияние
Менеджмент компании	Возможности для развития компании на рынке; наличие взаимосвязи между достигнутыми результатами и показателями индивидуального вознаграждения	Репутационное влияние: опыт в отрасли (в т.ч. практика управления риском); общественное проявление линии поведения <b>CEO</b> ; взаимозависимость с другими стейкхолдерами компании
Кредиторы	Достоверность финансовой отчетности; стабильность оборотов бизнеса; соответствие ожиданиям инвесторов; легальность и соответствие практики ведения бизнеса отраслевым нормам; надежность менеджмента компании	Отсутствие источников финансирования при запланированной цене капитала может повлиять на всех стейкхолдеров; репутационное влияние
Акционеры и инвесторы	Надежная система финансовой отчетности; четкое представление о факторах создания стоимости и источников роста, обеспечивающих долгосрочную акционерную стоимость; надежность менеджмента компании	Дивидендная политика; права мажоритариев и миноритариев; репутационное влияние; общественное проявление линии поведения <b>CEO</b> ; разногласия среди крупных владельцев акций снижают доверие стейкхолдеров
Общественность	Степень оказываемого воздействия на экологию региона присутствия, а также меры по его снижению; вклад в экономическое развитие региона; надежность менеджмента компании	Оказывают влияние на формирование мнения других стейкхолдеров за счет возможности воздействия на местные, региональные и федеральные органы власти путем выдвижения коллективных жалоб, забастовок, и др.

Группа стейкхолдеров	Основные ожидания стейкхолдеров в отношении компании	Возможные области влияния стейкхолдеров на интересы других партнеров
Группа стейкхолдеров	Основные ожидания стейкхолдеров в отношении компании	Возможные области влияния стейкхолдеров на интересы других партнеров
Медиа	Результаты хозяйственной деятельности, важные для других стейкхолдеров; практика соблюдения прав всех заинтересованных групп	Оказывают влияние на формирование мнения других стейкхолдеров за счет возможности воздействия на информационное поле компании, создания информационной асимметрии
Аналитики, эксперты, рейтинговые агентства	Достоверная система финансовой отчетности; достоверная информация для прогноза, включающая оценку рисков; надежность менеджмента компании	Оказывают влияние на формирование представления других стейкхолдеров за счет возможности выражения квалифицированного мнения
Научное сообщество	Тенденции в развитии компании; факторы создания стоимости; стратегии управления; надежность менеджмента компании	Оказывают влияние на формирование представления других стейкхолдеров за счет возможности выражения квалифицированного мнения

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что каждая группа стейкхолдеров заинтересована в уровне исполнения обязательств перед иными стейкхолдерами, а также в надежности менеджмента компании. Очевидно, что в условиях бизнес-реалий ни одна компания не способна демонстрировать постоянный темп роста в силу конъюнктурных скачков и прочих внешних рисков. В силу этого ограничения одним из основных факторов устойчивого развития является способность менеджмента компании удовлетворять все заинтересованные группы и принимать грамотные управленческие решения, сводя риск к разумному минимуму.

Когда финансовая стабильность компании ослабляется именно качество управления риском и доверие к менеджменту способны сохранить доверие стейкхолдеров. Оценивая потенциальное влияние каждой группы стейкхолдеров на других, можно разделить их на две категории. К первой относится влияние, оказанное на хозяйственную деятельность компании за счет неисполнения или некачественного / несвоевременного исполнения обязательств. Ко второй – влияние, оказанное репутацией стейкхолдера и его действиями (например, проблемы в отношениях собственников в компании клиента, массовые забастовки сотрудников, репутация **CEO**, случаи закупки поставщиком некачественного сырья, и т.д.). Стейкхолдеры оказывают косвенное влияние на компанию, оценивая полученную информацию о бизнесе и формируя представление других заинтересованных групп.

Взаимосвязь компании со всеми прямыми стейкхолдерами способна влиять на соблюдение интересов всех групп кроме сотрудников компании. Можно предположить, что данная группа зависит напрямую от политики компании, т.е. акционеров и инвесторов. Например, стабильность отношений с поставщиками оказывает влияние на способность компании исполнять обязательства перед клиентами, кредиторами, а также акционерами и инвесторами.

Чем выше степень взаимной вовлеченности в бизнес партнера, тем выше уровень репутационной корреляции, отсюда возникает необходимость оценки репутационных рисков, возникающих в отношениях компании с ее стейкхолдерами, по причине проблем с другими партнерами. Репутационные риски в отношениях с другими группами партнеров способны оказать влияние на деятельность рассматриваемого контрагента. Проблемы в отношениях со стейкхолдерами, возникших в силу разногласий с другими представителями той же группы стейкхолдеров, демонстрирует возможную угрозу для рассматриваемого контрагента в будущем. Обе группы рисков необходимо оценить в целях дальнейшего анализа и управления.

Для решения поставленной задачи в рамках исследования была проведена фокус-группа с представителями различных групп стейкхолдеров. Участникам исследования был предложен список основных проблем, возникающих в отношениях со стейкхолдерами, который был обсужден и скорректирован перед опросом. Затем участники оценили собственную чувствительность к каждой из проблем, при этом уровень риска задан интервалом, поскольку варьируется в каждом конкретном случае и зависит от степени сотрудничества партнеров. Результаты исследования приведены в табл. 2.

Описание структуры табл. 2 «Оценка репутационных рисков в отношениях с различными группами стейкхолдеров». По вертикали представлены основные группы стейкхолдеров, с которыми организация вступает в различные экономические отношения в процессе ведения хозяйственной деятельности. Во втором столбце выделены основные проблемы, возникающие в системе отношений с рассматриваемыми группами, которые служат предпосылками для возникновения репутационных рисков и последующих потерь при взаимодействии с другими стейкхолдерами. Для целей данного исследования мы выделили к рассмотрению интересы следующих групп – клиенты, поставщики, сотрудники, менеджмент, кредиторы, акционеры и инвесторы и общественность.

В целях оценки репутационных рисков стейкхолдеры разделены на две группы – оценка рисков в отношениях с клиентами, поставщиками и сотрудниками и в отношениях с кредиторами, акционерами и инвесторами и общественностью. События, представляющие собой репутационный риск для других стейкхолдеров, выделены по принципу влияния на репутационные риски компании, при этом к рассмотрению принимаются только те события, которые влияют существенным образом на финансовые результаты компании.

По горизонтали представлены те же группы, за исключением менеджмента компании, поскольку предполагается, что данная группа лучше других стейкхолдеров осведомлена о бизнесе компании и репутационных рисков в отношениях с ними возникнуть не может.

Интересы каждой группы разделены на две категории в зависимости от степени вовлеченности в отношения с рассматриваемым стейкхолдером. Для оценки репутационных рисков акционеров и инвесторов интересы не разделены, поскольку предполагается, что не существует значимых для компании событий, которые не связаны прямым образом с интересами акционеров.

Расшифровка отдельных терминов, используемых в табл. 2.

- \*Репутационный эффект бизнес-стейкхолдера: наличие значительных конфликтов со стейкхолдерами, которые представляют угрозу принципу непрерывности деятельности (значительное нарушение требований законодательства или прав одной из групп стейкхолдеров) или могут повлиять на способность стейкхолдера отвечать по обязательствам в будущем (финансовая устойчивость).
- \*\*Репутационный эффект индивида: опыт в отрасли, наличие квалификации, связей, значительных результатов, достигнутых ранее. Наличие взаимосвязи с другими стейкхолдерами (related parties) также приводит к появлению репутационного риска. Характеризуя репутационный эффект, который могут принести первые лица компании, необходимо также выделить такой критерий как соответствие поведения в частной жизни представлениям и нормам общества.
- \*\*\*Нарушения прав сотрудников: наличие следующей практики является неприемлемым с точки зрения общества и ведет к возникновению репутационных рисков – задержка выплат сотрудникам, вынужденные и неоплачиваемые переработки, дискриминация, использование практики детского труда, оплата труда в размере ниже установленного законодательством прожиточного минимума, массовые несчастные случаи, вызванные недостаточной безопасностью на производстве, случаи массового суицида. Такие ситуации наиболее характерны для производств, расположенных в странах с относительно невысоким уровнем социальной защищенности населения и низким уровнем оплаты труда, т.е. в цепочке поставок глобальных корпораций.

## Выводы

Основные выводы, достигнутые по результатам исследования:

- проблемы, возникшие в отношениях с одной из групп стейкхолдеров, являются репутационными потерями в отношении рассматриваемых представителей, т.е. вероятность репутационного риска равна единице. Например, расторжение контракта или существенная задержка платежей со стороны клиента означает, что репутационный риск в отношениях с данным клиентом возник раньше, не получил должного контроля и повлек ожидаемые потери;
- для представителей той группы стейкхолдеров, в отношениях с которой возник риск, однако не вовлеченных в проблему, событие представляет собой потенциальную угрозу.

## Блок 1

Проблемы в отношениях с клиентами, которые могут существенным образом повлиять на интересы других стейкхолдеров. Существенная задержка платежей клиентом влияет на интересы других групп стейкхолдеров, поскольку может оказывать влияние на денежный поток, на способность компании отвечать по обязательствам в краткосрочном периоде, а также означать нежелание клиента к дальнейшему сотрудничеству. Характеризуя полученные результаты в целом, можно отметить, что показатели риска, связанные с претензиями по правам интеллектуальной собственности выше, чем те, что связаны с условиями поставки и качеством товара, поскольку данное нарушение демонстрирует проблемы ведения бизнеса на глобальном уровне и, как правило, влечет за собой судебные разбирательства. В случае если клиент не акцентирует товар по причине внутренних организационных проблем, уровень риска остается на достаточно высоком уровне лишь для вовлеченных в проект сотрудников, поскольку отражает результат их деятельности.

Расторжение бюджетобразующих контрактов с клиентами оказывает значительное влияние на интересы всех групп. Для прочих клиентов данное событие демонстрирует снижение позиции компании на рынке, а также вероятность того, что качество итогового продукта и усло-

вия работы могут ухудшиться, поскольку у компании возникнет необходимость пополнять бюджет из других источников, что может привести к росту цен, ухудшению качества продукта и пр. По результатам опроса фокус-группы стейкхолдеров, величина интервала рисков в отношении с поставщиками значительна – 0,3-0,8. Относительно невысокая нижняя граница связана с тем, что отношения компании с поставщиком регулируется отдельным контрактом и прямой юридической связи с клиентским контрактом не имеет, при этом уровень риска зависит от зависимости поставщика от компании, необходимо дополнительно оценивать показатели репутационных рисков в отношениях с самим поставщиком.

Судебные разбирательства с клиентом представляют наибольший репутационный риск в отношении с кредиторами, вовлеченными в финансирование проекта. Когда возникает необходимость отозвать крупную партию товара с рынка, нижняя граница репутационного риска в отношениях с клиентами 0,5, а с поставщиками 0,6. Связано это с тем, что для клиентов данное событие с одной стороны свидетельствует о нарушении сроков поставки, при этом демонстрирует уровень внутреннего контроля качества в компании, для задействованного поставщика такое событие означает необходимость непредвиденных затрат в связи с претензиями. Также данное событие значительно влияет на ожидания общественности, так как входит в список громких событий, которые наиболее интересны данной группе стейкхолдеров.

Показатели, демонстрирующие репутационный эффект, необходимы для дополнительного анализа предыдущих

показателей. Как область ожиданий стейкхолдеров, репутационный эффект наиболее интересен поставщикам, так как демонстрирует перспективы сотрудничества, и сотрудникам. Необходимо отметить, что репутационные требования к клиенту как к партнеру существенно ниже, чем к прочим стейкхолдерам, поскольку в первую очередь клиент формирует выручку компании. Основные результаты оценки представлены в табл. 2 и 3.

**Блок 2**

Проблемы в отношениях с поставщиками. Для целей проведения оценки неисполненных обязательств поставщика, приводящих к возникновению репутационных рисков, можно выделить следующие проблемные области:

- поставка некачественного продукта;
- нарушение сроков, условий поставки;
- нарушение прав интеллектуальной собственности;
- отказ по претензиям и рекламациям;
- отсутствие информационного сопровождения.

Основные результаты оценки конфликтов в отношениях с поставщиками представлены в табл. 4 и 5.

В случае нарушения контрактных обязательств поставщиком наиболее высокий уровень риска возникает в отношениях с вовлеченным клиентом, поскольку данное влияние – влияние первого порядка, вероятность риска – 0,7-0,9. Для иных клиентов уровень риска в пределах 0,5, поскольку событие является репрезентативным, демонстрируя недостатки политики выбора поставщиков компаний.

Таблица 2

**ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КЛИЕНТАМИ, ПОСТАВЩИКАМИ И СОТРУДНИКАМИ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С КЛИЕНТАМИ**

Группа стейкхолдеров	Область ожиданий	Индикаторы	Клиенты		Поставщики		Сотрудники		
			Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	
<b>Прямая вовлеченность в проблемную ситуацию</b>									
Клиенты	<b>1. Неисполнение контрактных обязательств</b>								
	1.1. Задержка платежей	Не акцептует товар	1	0,1	0,1-0,2	0,1	0,1-0,2	0,1	
		Претензии по исполнению (качество, срок, условия поставки)	1	0,3-0,6	0,2-0,3	0,1	0,4-0,9	0,2-0,5	
		Претензии по правам интеллектуальной собственности	1	0,4-0,7	0,1-0,2	0,1	0,4-0,9	0,2-0,5	
		Проблемы в структуре клиента	1	0,1	0,1	0,1	0,3-0,6	0,1-0,3	
	<b>2. Конфликт интересов</b>								
	2.1. Расторжение крупных контрактов	> 40% распределенной выручки периода (бюджетообразующие)	1	0,4-0,7	0,3-0,8	0,1-0,4	0,6-0,9	0,1-0,4	
		15-30% распределенной выручки периода	1	0,3-0,5		0,1-0,3	0,6-0,9	0,1-0,3	
		10-15% распределенной выручки периода	1	0,1-0,2		0,1-0,2	0,6-0,9	0,1-0,2	
	2.2. Сокращение заказа по клиенту		1	0,1-0,4	0,2-0,6	0,1-0,3	0,5-0,8	0,1-0,3	
	<b>2.3. Судебные разбирательства, иски, жалобы</b>								
	2.3.1. Претензии по исполнению	> 40% совокупной выручки	1	0,6-0,8	0,2-0,6	0,1-0,3	0,6-0,9	0,1-0,4	
		10-30% совокупной выручки	1	0,4-0,6	0,2-0,6	0,1-0,2	0,5-0,8	0,1-0,3	
		5-10% совокупной выручки	1	0,1-0,2	0,2-0,6	0,1-0,2	0,4-0,7	0,1-0,2	
	2.3.2. Претензии по правам ИС	> 40% совокупной выручки	1	0,7-0,9	0,3-0,6	0,1-0,3	0,4-0,7	0,1-0,3	
		10-30% совокупной выручки	1	0,5-0,7	0,3-0,6	0,1-0,3	0,4-0,7	0,1-0,3	
		5-10% совокупной выручки	1	0,3-0,5	0,3-0,6	0,1-0,3	0,4-0,7	0,1-0,3	
	2.3.3. Отзыв крупной партии с рынка		1	0,5-0,9	0,6-0,9	0,1-0,3	0,4-0,7	0,2-0,4	
	<b>3. Репутационный эффект бизнес-стейкхолдера</b>								
	Финансовая неустойчивость			-	0,1-0,2	0,4-0,6	0,1-0,3	0,5-0,8	0,1-0,3
	Расторжение крупных контрактов с поставщиками			-	0,1-0,2	0,5-0,7	0,1-0,3	0,6-0,8	0,1-0,4
	Расторжение крупных контрактов с клиентами			-	0,1-0,2	0,3-0,4	0,1	0,3-0,5	0,1-0,2
	Конфликт крупных акционеров			-	0,1-0,2	0,5-0,7	0,1	0,3-0,6	0,1-0,3
Значительные нарушения законодательства в области окр. среды и социальной ответственности			-	0,1-0,2	0,4-0,6	0,1	0,3-0,5	0,1-0,3	
Сомнительные крупные инвестиционные проекты			-	0,1-0,2	0,4-0,6	0,1	0,2-0,4	0,1-0,2	
Внутренний уровень мошенничества и случаи фальсификации			-	0,1-0,2	0,3-0,5	0,1	0,3-0,5	0,1-0,2	

Таблица 3

**ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КРЕДИТОРАМИ,  
АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТИТОРАМИ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ В СЛУЧАЕ  
ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С КЛИЕНТАМИ**

Группа стейк-холдеров	Область ожиданий	Индикаторы	Кредиторы		Акционеры и инвесторы	Общественность	
			Да	Нет	Да	Да	
<b>Прямая вовлеченность в проблемную ситуацию</b>			<b>Да</b>	<b>Нет</b>	<b>Да</b>	<b>Да</b>	
Клиенты	1. Неисполнение контрактных обязательств						
	1.1. Задержка платежей	Не акцептует товар	0,2-0,3	0,1	0,1	0,1	
		Претензии по исполнению (качество, срок поставки, условия поставки)	0,5-0,7	0,1	0,1-0,4	0,1	
		Претензии по правам интеллектуальной собственности	0,5-0,7	0,1	0,1-0,4	0,1	
		Проблемы в структуре клиента	0,2-0,3	0,1	0,1-0,2	0,1	
	2. Конфликт интересов						
	2.1. Расторжение крупных контрактов	> 40% распределенной выручки периода / >60% выручки по направлению бизнеса(бюджетообразующие)	0,7-0,9	0,2-0,4	0,7-0,9	0,4	
		15-30% распределенной выручки периода	0,6-0,8	0,2-0,3	0,6-0,9	0,2-0,3	
		10-15% распределенной выручки периода	0,3-0,5	0,1-0,2	0,4-0,7	0,1-0,2	
	2.2. Сокращение заказа по клиенту			0,6-0,8	0,2-0,4	0,7-0,9	0,1
	Судебные разбирательства, иски, жалобы						
	2.3.1. Претензии по исполнению (качество, срок поставки, условия поставки)	> 40% совокупной выручки	0,7-0,9	0,2-0,4	0,6-0,9	0,2	
		10-30% совокупной выручки	0,5-0,7	0,2-0,4	0,5-0,9	0,1	
		5-10% совокупной выручки	0,3-0,5	0,2-0,4	0,3-0,5	0,1	
	2.3.2. Претензии по правам интеллектуальной собственности	> 40% совокупной выручки	0,7-0,9	0,2-0,4	0,7-0,9	0,3-0,4	
		10-30% совокупной выручки	0,5-0,7	0,2-0,4	0,6-0,9	0,2-0,3	
		5-10% совокупной выручки	0,3-0,5	0,2-0,4	0,3-0,5	0,2-0,3	
	2.3.3. Отзыв крупной партии с рынка			0,6-0,8	0,2-0,4	0,7-0,9	0,6-0,9
	3. Репутационный эффект бизнес-стейкхолдера						
	Финансовая неустойчивость			0,3-0,7	0,1-0,2	0,7-0,9	0,2-0,3
	Расторжение крупных контрактов с поставщиками			0,2-0,4	0,1	0,6-0,7	0,2-0,3
	Расторжение крупных контрактов с клиентами			0,3-0,5	0,1	0,7-0,8	0,2-0,3
	Конфликт крупных акционеров			0,3-0,4	0,1	0,7-0,8	0,3-0,4
Значительные нарушения законодательства в области окружающей среды и социальной ответственности			0,3-0,5	0,1	0,5-0,7	0,7-0,9	
Сомнительные крупные инвестиционные проекты			0,3-0,4	0,1	0,3-0,5	0,2-0,3	
Внутренний уровень мошенничества и случаи фальсификации			0,2-0,4	0,1	0,3-0,5	0,3-0,5	

Таблица 4

**ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КЛИЕНТАМИ, ПОСТАВЩИКАМИ И  
СОТРУДНИКАМИ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С ПОСТАВЩИКАМИ**

Группа стейк-холдеров	Область ожиданий	Индикаторы	Клиенты		Поставщики		Сотрудники		
			Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	
<b>Прямая вовлеченность в проблемную ситуацию</b>			<b>Да</b>	<b>Нет</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>	
Поставщики	1. Неисполнение контрактных обязательств								
	Поставка некачественного продукта Нарушение сроков, условий поставки Нарушение прав интеллектуальной собственности Отказ по претензиям и рекламациям Отсутствие информационного сопровождения	Если отражается значительным образом на всей партии товара	0,7-0,9	0,3-0,5	1	0,1-0,2	0,5-0,8	0,1-0,2	
			0,6-0,8	0,2-0,4	1	0,1-0,2	0,4-0,6	0,1-0,2	
			0,5-0,9	0,2-0,6	1	0,1-0,2	0,2-0,4	0,1-0,2	
			0,5-0,7	0,2-0,4	1	0,1-0,2	0,5-0,7	0,1-0,2	
			0,3-0,5	0,2-0,4	1	0,1-0,2	0,5-0,7	0,1-0,2	
	2. Конфликт интересов								
	Расторжение крупных контрактов			0,3-0,4	0,1-0,2	1	0,6-0,8	0,5-0,8	0,1-0,2
	Судебные разбирательства, иски, жалобы	Претензии по исполнению (качество, срок поставки, условия поставки)	0,2-0,4	0,1-0,2	1	0,5-0,6	0,6-0,8	0,1-0,2	
			0,2-0,4	0,1-0,2	1	0,4-0,5	0,3-0,5	0,1-0,2	
	3. Репутационный эффект бизнес-стейкхолдера								
	Финансовая неустойчивость			0,2-0,4	0,1-0,2	-	0,1	0,5-0,7	0,3-0,4
	Расторжение крупных контрактов с клиентами			0,1-0,3	0,1	-	0,1	0,5-0,7	0,3-0,4
	Расторжение крупных контрактов с поставщиками			0,1-0,2	0,1	-	0,1	0,2-0,4	0,1-0,2
	Конфликт крупных акционеров			0,1-0,3	0,1	-	0,1	0,2-0,4	0,1-0,2
	Сомнительные крупные инвестиционные проекты			0,1-0,2	0,1	-	0,1	0,2-0,3	0,1-0,2
	Внутренний уровень мошенничества и случаи фальсификации			0,3-0,5	0,1	-	0,1	0,2-0,3	0,1-0,2
	Значительные нарушения законодательства в области окружающей среды и социальной ответственности			0,6-0,8	0,1-0,2	-	0,1	0,5-0,7	0,3-0,4

Таблица 5

**ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КРЕДИТОРАМИ, АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТИТОРАМИ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С ПОСТАВЩИКАМИ**

Группа стейкхолдеров	Область ожиданий	Индикаторы	Кредиторы		Акционеры и инвесторы	Общественность	
			Да	Нет	Да	Да	
<b>Прямая вовлеченность в проблемную ситуацию</b>							
Поставщики	1. Неисполнение контрактных обязательств						
	Поставка некачественного продукта	Если отражается значительным образом на всей партии товара	0,6-0,8	0,1	0,5-0,7	0,5-0,7	
	Нарушение сроков, условий поставки		0,5-0,7	0,1	0,4-0,6	0,1	
	Нарушение прав интеллектуальной собственности		0,5-0,7	0,1	0,5-0,7	0,5-0,7	
	Отказ по претензиям и рекламациям		0,5-0,7	0,1	0,5-0,7	0,2-0,3	
	Отсутствие информационного сопровождения		0,2-0,5	0,1	0,2-0,4	0,1	
	2. Конфликт интересов						
	Расторжение крупных контрактов		0,3-0,5	0,1-0,2	0,5-0,7	0,3-0,4	
	Судебные разбирательства, иски, жалобы	Претензии по исполнению (качество, срок поставки, условия поставки)	0,2-0,4	0,1-0,2	0,5-0,7	0,5-0,7	
		Претензии по правам интеллектуальной собственности	0,2-0,4	0,1-0,2	0,5-0,7	0,5-0,7	
	3. Репутационный эффект бизнес-стейкхолдера						
	Финансовая неустойчивость			0,1-0,3	0,1	0,2-0,3	0,1
	Расторжение крупных контрактов с клиентами			0,1-0,2	0,1	0,3-0,4	0,1
	Расторжение крупных контрактов с поставщиками			0,1-0,2	0,1	0,1-0,2	0,1
	Конфликт крупных акционеров			0,1-0,2	0,1	0,1-0,2	0,1
	Сомнительные крупные инвестиционные проекты			0,1-0,2	0,1	0,1-0,2	0,2-0,3
	Внутренний уровень мошенничества и случаи фальсификации			0,2-0,4	0,1	0,3-0,4	0,4-0,6
Значительные нарушения законодательства в области окружающей среды и социальной ответственности			0,2-0,4	0,1	0,5-0,7	0,7-0,9	

Уровень риска также превышает 0,5 в отношениях с кредиторами, финансирующими проект, поскольку увеличивается вероятность несвоевременного возврата. Расторжение значительных контрактов с поставщиками в первую очередь интересует других поставщиков, для клиента такое событие является признаком совершенствования системы отбора поставщиков.

Судебные разбирательства влекут репутационные риски в наибольшей степени в отношении поставщиков, вовлеченных сотрудников и общественности. Сотрудникам присвоен высокий уровень риска в связи с тем, что судебное разбирательство с поставщиком означает, что не удалось урегулировать конфликт в рамках договорных обязательств во избежание влияния на контракт с клиентом. Для остальных групп уровень риска невысокий, поскольку судебные разбирательства с поставщиками свидетельствуют о проведении работ по претензиям.

Репутационный эффект поставщика является фактором третьего порядка для всех групп, однако в случае возникновения значительных нарушений, связанных с законодательством (экологическим, социальным, а также пр. юридическими и этическими нормами), становится фактором первого порядка для клиентов, поэтому показатели для данной группы повышены.

**Блок 3**

Проблемы в отношениях с сотрудниками. Под неисполнением контрактных обязательств со стороны сотрудников, которые могут повлиять на репутационные риски компании, мы понимаем недостаточный уровень квалификации сотрудников или организации труда. Наибольшая угроза возникает в отношении с вовле-

ченными клиентами и поставщиками. Результаты приведены в табл. 6 и 7.

Оценивая область отношений с сотрудниками, можно выделить следующие события – увольнение ключевых сотрудников проекта, массовые расторжения контрактов и увольнения и судебные разбирательства.

Увольнение ключевых сотрудников, который, по ожиданиям, может отразиться на качестве итогового продукта, наибольший риск вызывает в отношениях с вовлеченными клиентами и прочими сотрудниками, оценочный уровень риска превышает 0,5 и достигает 0,7.

Массовые расторжения контрактов и увольнения представляют угрозу в первую очередь для других сотрудников, поэтому в отношениях с ними уровень риска на наиболее высоком уровне – 0,6-0,8. Для вовлеченных и не вовлеченных клиентов данный риск будет на одном уровне – 0,4-0,6, поскольку является индикатором экономической ситуации в компании, но является фактором второго порядка, т.е. не влечет прямых потерь стейкхолдерами.

Судебные разбирательства, связанные с вопросами дискриминации, несчастных случаев с большим числом жертв и использованием детского труда в наибольшей мере ведут к росту репутационного риска в отношениях с клиентами, сотрудниками и общественностью в силу значительного общественного резонанса таких событий. Сотрудники, без учета менеджмента компании, не привносят как такового репутационного эффекта в компанию за исключением случаев выявления мошенничества и фальсификации. В данном случае риск в отношениях с клиентами выше, чем с другими группами стейкхолдеров, достигая



0,4-0,6, поскольку является фактором первого поряд- ка.

Таблица 6

**ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КЛИЕНТАМИ, ПОСТАВЩИКАМИ И СОТРУДНИКАМИ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С СОТРУДНИКАМИ**

Область ожиданий	Индикаторы	Клиенты		Поставщики		Сотрудники		
		Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	
Сотрудники	Прямая вовлеченность в проблемную ситуацию							
	1. Неисполнение контрактных обязательств							
	Недостаточная квалификация сотрудников	Отражается на итоговом продукте	0,6-0,8	0,2-0,4	0,4-0,6	0,1-0,3	1	0,1-0,2
	Недостаточный уровень организации труда	Отражается на итоговом продукте	0,7-0,9	0,3-0,5	0,4-0,6	0,2-0,4	1	0,3-0,4
	2. Конфликт интересов:							
	2.1. Уход ключевых сотрудников	Отражается на итоговом продукте	0,5-0,7	0,3-0,4	0,2-0,3	0,1-0,2	1	0,5-0,7
	2.2. Массовые расторжения контрактов, увольнения		0,4-0,6	0,4-0,6	0,2-0,3	0,1-0,2	1	0,6-0,8
	2.3. Судебные разбирательства, иски, жалобы							
	2.3.1. Задержка выплат сотрудникам		0,4-0,6	0,4-0,6	0,2-0,3	0,1-0,2	1	0,4-0,6
	2.3.2. Вынужденные и неоплачиваемые переработки		0,5-0,7	0,5-0,7	0,2-0,3	0,1-0,2	1	0,4-0,6
	2.3.3. Дискриминация		0,5-0,7	0,5-0,7	0,2-0,3	0,1-0,2	1	0,4-0,6
	2.3.4. Использование практики детского труда		0,5-0,7	0,5-0,7	0,2-0,3	0,1-0,2	1	0,4-0,6
	2.3.5. Оплата труда в размере ниже установленного законодательством минимума		0,5-0,7	0,5-0,7	0,2-0,3	0,1-0,2	1	0,4-0,6
	2.3.6. Несчастные случаи на производстве (в т.ч. летальный исход)		0,6-0,8	0,6-0,8	0,2-0,3	0,1-0,2	1	0,4-0,6
	3. Репутационный эффект							
Случаи мошенничества или фальсификации, в которых сотрудники принимали участие		0,4-0,6	0,4-0,6	0,2-0,3	0,1-0,2	1	0,1-0,2	

Таблица 7

**ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КРЕДИТОРАМИ, АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С СОТРУДНИКАМИ**

Область ожиданий	Индикаторы	Кредиторы		Акционеры и инвесторы	Общественность	
		Да	Нет	Да	Да	
Сотрудники	Прямая вовлеченность в проблемную ситуацию					
	1. Неисполнение контрактных обязательств					
	Недостаточная квалификация сотрудников	Отражается на итоговом продукте	0,3-0,4	0,1-0,2	0,5-0,7	0,1-0,2
	Недостаточный уровень организации труда	Отражается на итоговом продукте	0,4-0,5	0,2-0,3	0,7-0,9	0,2-0,3
	2. Конфликт интересов:					
	2.1. Уход ключевых сотрудников	Отражается на итоговом продукте	0,3-0,4	0,3-0,4	0,4-0,6	0,3-0,4
	2.2. Массовые расторжения контрактов, увольнения		0,2-0,3	0,2-0,3	0,2-0,4	0,5-0,7
	2.3. Судебные разбирательства, иски, жалобы					
	2.3.1. Задержка выплат сотрудникам		0,1-0,2	0,1-0,2	0,2-0,4	0,5-0,7
	2.3.2. Вынужденные и неоплачиваемые переработки		0,1-0,2	0,1-0,2	0,2-0,4	0,5-0,7
	2.3.3. Дискриминация		0,1-0,2	0,1-0,2	0,2-0,4	0,7-0,9
	2.3.4. Использование практики детского труда		0,2-0,3	0,2-0,3	0,2-0,4	0,8-0,9
	2.3.5. Оплата труда в размере ниже установленного законодательством минимума		0,1-0,2	0,1-0,2	0,2-0,4	0,5-0,7
	2.3.6. Несчастные случаи на производстве (в т.ч. летальный исход)		0,2-0,3	0,2-0,3	0,3-0,5	0,7-0,9
	3. Репутационный эффект					
Случаи мошенничества или фальсификации, в которых сотрудники принимали участие		0,2-0,3	0,2-0,3	0,2-0,3	0,2-0,3	

#### Блок 4

Менеджмент. Под исполнением обязательств менеджмента мы понимаем «способность к контролю в рискованных ситуациях», и поскольку компании сталкиваются с риском повсеместно и в повседневной деятельности, то именно надежность менеджмента является ключевым интересом всех групп стейкхолдеров. Неспособность справиться с рискованной ситуацией в большей степени затрагивает интересы клиентов, уровень риска достигает максимального уровня 0,7-0,9 (табл. 8, 9). Значительные разногласия среди топ-менеджмента относительно стратегии компании представляют собой повышенный репутационный риск для всех вовлеченных групп стейкхолдеров, достигая наибольшего уровня риска в отношениях с клиентами и вовлеченными сотрудниками.

Репутационный эффект влияния менеджмента связан с опытом в отрасли отдельных управленцев, степенью квалификации, наличием выдающихся достижений, отсутствием взаимосвязи с другими стейкхолдерами и соответствием поведения нормам и идеалам общества. Взаимосвязанность с другими стейкхолдерами влияет ключевым образом на уровень риска в отношении со всеми стейкхолдерами, поскольку может повлечь за собой сговор и привести к значительному ущербу интересам сторон.

#### Блок 5

Кредиторы. Основная угроза, исходящая от кредиторов, в рамках контрактных обязательств – отзыв обеспечения контракта, поскольку влечет за собой неизбежный рост репутационного риска в отношениях с

клиентом (табл. 10, 11). Нарушение условий кредитования и пересмотр условий в одностороннем порядке приводят к равномерному росту риска в отношениях со всеми группами, при этом в отношениях с сотрудниками во втором случае риск ниже, чем в первом, поскольку не подразумевает их прямой ответственности. Невозможность привлечь необходимое финансирование в запланированный срок по забюджетированной цене свидетельствует о недостаточной практике кредитования либо недоверии со стороны кредиторов, что также приводит к росту репутационного риска.

**Блок 6**

Акционеры и инвесторы. Данная группа стейкхолдеров имеет наибольшее влияние на хозяйственную деятельность компании, именно в области исполнения обязательств возникает наиболее значительный репу-

тационный риск. Для целей оценки репутационных рисков в отношениях с другими стейкхолдерами разумно выделить следующие группы:

- необоснованно высокий уровень дивидендных выплат, который противоречит планам по развитию компании, равномерно влияет на интересы всех сторон;
- установление целевых показателей выручки, которые требуют нарушения интересов клиентов;
- политика управления затратами, которая отразится значительным образом на стейкхолдерах;
- прекращение отдельных видов бизнеса, которые значительным образом скажутся на регионе присутствия (результаты обобщены в табл. 12, 13). Наличие значительных разногласий среди акционеров или факта взаимосвязи с другими стейкхолдерами ведет к возникновению угрозы интересам других групп, что повышает репутационный риск.

Таблица 8

**ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КЛИЕНТАМИ, ПОСТАВЩИКАМИ И СОТРУДНИКАМИ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С МЕНЕДЖМЕНТОМ КОМПАНИИ**

Область ожиданий	Индикаторы	Клиенты		Поставщики		Сотрудники		
		Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	
<b>Прямая вовлеченность в проблемную ситуацию</b>								
Менеджмент	1. Неисполнение контрактных обязательств							
	Неспособность менеджмента к контролю в рискованных ситуациях	Когда становится очевидным	0,7-0,9	0,4-0,6	0,4-0,6	0,2-0,4	0,6-0,8	0,2-0,4
	2. Конфликт интересов							
	Наличие разногласий на уровне топ-менеджмента относительно стратегии компании;	Значительные разногласия, которые могут привести к ущемлению интересов	0,6-0,8	0,4-0,6	0,5-0,7	0,3-0,5	0,6-0,8	0,2-0,4
	3. Репутационный эффект индивида							
	Незначительный Опыт в отрасли (глубокое понимание специфики бизнеса и игроков отрасли, наличие необходимых связей)		0,7-0,9	0,6-0,8	0,5-0,7	0,3-0,5	0,5-0,7	0,3-0,5
	Недостаточная Степень квалификации		0,7-0,9	0,6-0,8	0,5-0,7	0,3-0,5	0,5-0,7	0,3-0,5
	Наличие выдающихся результатов		0,7-0,9	0,6-0,8	0,2-0,4	0,1-0,2	0,5-0,7	0,3-0,5
Взаимосвязанность с другими стейкхолдерами		0,7-0,9	0,6-0,8	0,7-0,9	0,6-0,8	0,2-0,3	0,1-0,2	
Соответствие поведения нормам и идеалам общества		0,5-0,7	0,4-0,6	0,2-0,4	0,2-0,4	0,1-0,2	0,1-0,2	

Таблица 9

**ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КРЕДИТОРАМИ, АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С МЕНЕДЖМЕНТОМ КОМПАНИИ**

Область ожиданий	Индикаторы	Кредиторы		Акционеры и инвесторы	Общественность	
		Да	Нет	Да	Да	
<b>Прямая вовлеченность в проблемную ситуацию</b>						
Менеджмент	1. Неисполнение контрактных обязательств					
	Неспособность менеджмента к контролю в рискованных ситуациях	Когда становится очевидно	0,4-0,6	0,2-0,4	0,8-0,9	0,6-0,8
	2. Конфликт интересов					
	Наличие разногласий на уровне топ-менеджмента относительно стратегии компании	Значительные разногласия, которые могут привести к ущемлению интересов	0,3-0,5	0,1-0,3	0,6-0,8	0,2-0,3
	3. Репутационный эффект индивида					
	Незначительный опыт в отрасли (глубокое понимание специфики бизнеса и игроков отрасли, наличие необходимых связей)		0,5-0,7	0,2-0,3	0,7-0,9	0,5-0,7
	Недостаточная степень квалификации		0,5-0,7	0,2-0,3	0,7-0,9	0,5-0,7
	Наличие выдающихся результатов		0,5-0,7	0,2-0,3	0,7-0,9	0,6-0,8
Взаимосвязанность с другими стейкхолдерами		0,7-0,9	0,5-0,7	0,7-0,9	0,6-0,8	
Соответствие поведения нормам и идеалам общества		0,5-0,7	0,4-0,6	0,7-0,9	0,7-0,9	

Таблица 10

## ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КЛИЕНТАМИ, ПОСТАВЩИКАМИ И СОТРУДНИКАМИ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С КРЕДИТОРАМИ

Область ожиданий	Индикаторы		Клиенты		Поставщики		Сотрудники		
	Прямая вовлеченность в проблемную ситуацию		Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	
Кредиторы	Неисполнение контрактных обязательств								
	Отзыв обеспечения контракта с клиентом		0,7-0,9	0,2-0,3	0,2-0,3	0,1	0,6-0,8	0,2-0,3	
	Нарушение условий кредитования		0,4-0,6	0,1-0,3	0,4-0,6	0,1-0,2	0,5-0,7	0,2-0,3	
	Пересмотр условий кредитования в одностороннем порядке		0,4-0,6	0,1-0,3	0,4-0,6	0,1-0,3	0,4-0,6	0,2-0,3	
	Конфликт интересов:								
	Невозможность привлечь необходимое финансирование в запланированный срок по забюджетированной цене		0,8-0,9	0,4-0,6	0,8-0,9	0,4-0,6	0,6-0,8	0,3-0,5	
	Суды, иски, разбирательства		0,6-0,8	0,5-0,7	0,6-0,8	0,5-0,7	0,6-0,8	0,5-0,7	
	Репутационный эффект бизнес-стейкхолдера								
	Финансовая неустойчивость		Вероятность отзыва лицензии	0,1-0,2	0,1-0,2	0,3-0,4	0,2-0,3	0,3-0,4	0,3-0,4
	Нелегальные операции, рискованный портфель		Вероятность отзыва лицензии	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2
	Конфликт акционеров			0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2
	Сомнительные крупные инвестиционные проекты			0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2
	Внутренний уровень мошенничества и случаи фальсификации			0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2
	Значительные нарушения законодательства в области окружающей среды и социальной ответственности			0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2

Таблица 11

## ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КРЕДИТОРАМИ, АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С КРЕДИТОРАМИ

Область ожиданий	Индикаторы		Кредиторы		Акционеры и инвесторы	Общественность	
	Прямая вовлеченность в проблемную ситуацию		Да	Нет	Да	Да	
Кредиторы	1. Неисполнение контрактных обязательств						
	Отзыв обеспечения контракта с клиентом		1	0,4-0,6	0,7-0,9	0,2-0,3	
	Нарушение условий кредитования		1	0,3-0,5	0,7-0,8	0,1-0,2	
	Пересмотр условий кредитования в одностороннем порядке		1	0,3-0,5	0,6-0,7	0,1-0,2	
	2. Конфликт интересов						
	Невозможность привлечь необходимое финансирование в запланированный срок по забюджетированной цене;		1	0,2-0,3	0,7-0,9	0,2-0,3	
	Суды, иски, разбирательства		1	0,5-0,7	0,6-0,8	0,2-0,3	
	3. Репутационный эффект бизнес-стейкхолдера						
	Финансовая неустойчивость		Вероятность отзыва лицензии	-	0,1	0,7-0,9	0,2-0,3
	Нелегальные операции, рискованный портфель		Вероятность отзыва лицензии	-	0,1	0,3-0,4	0,2-0,3
	Конфликт акционеров			-	0,1	0,2-0,3	0,1
	Сомнительные крупные инвестиционные проекты			-	0,1	0,1-0,2	0,1
	Внутренний уровень мошенничества и случаи фальсификации			-	0,1	0,1-0,2	0,1
	Значительные нарушения законодательства в области окружающей среды и социальной ответственности			-	0,1	0,1-0,2	0,1

Таблица 12

## ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КЛИЕНТАМИ, ПОСТАВЩИКАМИ И СОТРУДНИКАМИ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ

Область ожиданий	Индикаторы		Клиенты	Поставщики	Сотрудники	
Акционеры и инвесторы	1. Неисполнение обязательств (решения, принятые на акционерном собрании, которые идут в разрез с планами развития компании)					
	Необоснованно высокий уровень дивидендных выплат		Угроза развитию	0,4-0,7	0,4-0,7	0,4-0,7
	Установление целевых показателей выручки, которые потребуют нарушения интересов клиентов			0,7-0,9	0,2-0,4	0,2-0,4
	Политика управления затратами, которая отразится значительным образом на стейкхолдерах			0,5-0,7	0,7-0,9	0,7-0,9
	Прекращение отдельных видов бизнеса, которые значительным образом скажутся на регионе присутствия			0,2-0,4	0,2-0,4	0,8-0,9
	2. Конфликт интересов					
	Наличие разногласий среди крупных акционеров в отношении стратегии			0,6-0,8	0,6-0,8	0,4-0,7
	Наличие взаимосвязи акционеров с другими стейкхолдерами			0,6-0,8	0,6-0,8	0,4-0,7
	3. Репутационный эффект индивида					
	Опыт в отрасли			0,3-0,5	0,1-0,2	0,1-0,2
	Степень квалификации			0,3-0,5	0,1-0,2	0,1-0,2
	Наличие связей			0,3-0,5	0,1-0,2	0,1-0,2
	Наличие выдающихся результатов			0,3-0,5	0,1-0,2	0,1-0,2
	Взаимосвязанность с другими стейкхолдерами			0,4-0,6	0,4-0,6	0,1-0,2
Соответствие поведения нормам и идеалам общества			0,4-0,6	0,4-0,6	0,1-0,2	

Таблица 13

**ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КРЕДИТОРАМИ, АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ**

Область ожиданий	Индикаторы	Кредиторы	Акционеры и инвесторы	Общественность	
Акционеры и инвесторы	1. Неисполнение обязательств (решения, принятые на акционерном собрании, которые идут в разрез с планами развития компании)				
	Необоснованно высокий уровень дивидендных выплат	Угроза развитию	0,4-0,7	-	0,6-0,8
	Установление целевых показателей выручки, которые потребуют нарушения интересов клиентов		0,1-0,2	-	0,2-0,3
	Политика управления затратами, которая отразится значительным образом на стейкхолдерах		0,7-0,9	-	0,2-0,3
	Прекращение отдельных видов бизнеса, которые значительным образом скажутся на регионе присутствия		0,1-0,2	-	0,8-0,9
	2. Конфликт интересов				
	Наличие разногласий среди крупных акционеров в отношении стратегии		0,6-0,8	-	0,6-0,8
	Наличие взаимосвязи акционеров с другими стейкхолдерами		0,6-0,8	-	0,6-0,8
	3. Репутационный эффект индивида				
	Опыт в отрасли		0,3-0,5	-	0,4-0,6
	Степень квалификации		0,3-0,5	-	0,4-0,6
	Наличие связей		0,3-0,5	-	0,4-0,6
	Наличие выдающихся результатов		0,3-0,5	-	0,4-0,6
	Взаимосвязанность с другими стейкхолдерами		0,4-0,6	-	0,4-0,6
Соответствие поведения нормам и идеалам общества		0,4-0,6	-	0,4-0,6	

Таблица 14

**ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КЛИЕНТАМИ, ПОСТАВЩИКАМИ И СОТРУДНИКАМИ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ**

Область ожиданий	Индикаторы	Клиенты		Поставщики		Сотрудники	
		Даюю	Нетюю	Даюю	Нетюю	Даюю	Нетюю
Общество	<b>Прямая вовлеченность в проблемную ситуацию</b>						
	Забастовки, жалобы, иски	0,8-0,9	0,5-0,7	0,3-0,5	0,2-0,3	0,5-0,7	0,5-0,7
	Значительные нарушения законодательства в области окружающей среды и социальной ответственности, экономического влияния в регионе присутствия	0,8-0,9	0,5-0,7	0,3-0,5	0,2-0,3	0,5-0,7	0,5-0,7

Таблица 15

**ОЦЕНКА РЕПУТАЦИОННОГО РИСКА В ОТНОШЕНИЯХ С КРЕДИТОРАМИ, АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ В СЛУЧАЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ**

Область ожиданий	Индикаторы	Кредиторы		Акционеры и инвесторы	Общественность
		Да	Нет	Да	Да
Общество	<b>Прямая вовлеченность в проблемную ситуацию</b>				
	Забастовки, жалобы, иски	0,8-0,9	0,7-0,8	0,8-0,9	1
	Значительные нарушения законодательства в области окружающей среды и социальной ответственности, экономического влияния в регионе присутствия	0,8-0,9	0,7-0,8	0,8-0,9	1

**Блок 7**

Общественность. Очевидно, что у общественности как группы стейкхолдеров нет обязательств перед организацией, конфликт интересов, как правило, связан со значительными нарушениями в области социальной и экологической ответственности, ущемлением прав сотрудников, другим негативным влиянием, связанным с экспансией в регионе. Отношения с данной группой представляют угрозу для других сторон, поскольку могут повлечь за собой различные экономические санкции, а также снизить инвестиционную привлекательность компании, оценка предполагаемого уровня репутационного риска приведена в табл. 14, 15.

Несмотря на огромную популяризацию темы анализа и управления репутационным риском компании, данный вопрос остается недостаточно изученным, а существующие методики содержат массу противоречий,

связанных прежде всего с идентификацией рисков событий. Для проведения комплексного анализа данного вида риска с целью дальнейшего управления, необходимо идентифицировать основных стейкхолдеров компании, их основные информационные ожидания, установить четкую взаимосвязь между ними.

В статье сформулирован список основных конфликтных областей в отношениях с различными группами стейкхолдеров, приводящих к росту репутационного риска при транзакциях с другими контрагентами. Данный список сформулирован на основе изучения российских и зарубежных стандартов корпоративной отчетности (включая отчетность по экономической, социальной, экологической ответственности), прецедентов значительного усиления репутационного риска в компаниях различных секторов экономики, а также проведения опроса представителей ключевых групп стейкхолдеров различных компаний.

В статье охарактеризована взаимосвязь между различными группами стейкхолдеров, идентифицированы их информационные ожидания в отношении анализируемой компании, а также в отношении других стейкхолдеров. Проведение исследования показало глубокую степень взаимосвязи между информационными ожиданиями различных групп контрагентов компании и необходимость анализировать подобные ожидания комплексным путем, во взаимосвязи с интересами других партнеров.

Для использования предложенной методики в каждом отдельном случае необходимо проведение анализа структуры стейкхолдеров компании, ранжирование их интересов, установление наиболее значительной взаимосвязи. В целях управления репутационным риском необходим расчет интегрального показателя репутационного риска компании, позволяющего снижать риск в отношениях с отдельными группами стейкхолдеров.

## Литература

1. Об организации управления правовым риском и риском потери деловой репутации [Электронный ресурс] : письмо Центрального банка РФ от 30 июня 2005 г. №92-Т. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Важенина И.С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание и оценка [Текст] / И.С. Важенина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – №2. – С. 136-142.
3. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности [Текст] : пер. с англ. / Г. Даулинг. – М. : Имидж-контакт ; ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
4. Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход [Текст] / О.В. Ефимова // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №45. – С. 41-52.
5. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости [Текст] / А. Заман. – М. : Олимп-бизнес, 2008. – С. 14-68.
6. Andriof S. Waddock B.H., Sutherland R.S. Unfolding stakeholder thinking 1: theory, responsibility and engagement. p. 9-16.
7. Baruch L. Intangibles: management, measurement and reporting. Brookings institution press, 2001.
8. Brammer S., Millington A. Stakeholder pressure, organizational size, and the allocation of departmental responsibility for the management of corporate charitable giving // Business & society. 2004. Vol. 43. Pp. 268-295.
9. Eccles R.G., Scott C.N., Schatz R. Reputation and its risks // Harvard business review. 2007. February. Pp. 104-116.
10. Martyn E.J., Gillian S. Implementing turnbull: a boardroom briefing / The Institute of chartered accountants in England & Wales. 1999. September. URL: www.icaew.co.uk.
11. Petty R., Guthrie J. Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management // Journal of intellectual capital. 2000. Vol. 1; Number 2. Pp. 155-176.
12. Porter M.E. Competitiveness at the crossroads: choosing the future direction of the Russian economy <http://csr.ru/upload/editor/files/file0043.pdf> (14.03.2009).
13. Qoronfleh M., Vergin R. Corporate reputation and the stock market // Business horizons. 1998. January/February. P. 16.
14. Roberts P.W., Grahame R.D. Corporate reputation and sustained superior financial performance // Strategic management journal. 2002. Vol. 23. P. 93.
15. Ross A. Reputation: risk of risks // Economist intelligence unit. 2005. P. 5.
16. Zyglidopoulos S.C., DeMartino R., McHardy D.R. Reputation as a facilitator in the internationalization of small and medium-sized enterprises // Corporate reputation review. Vol. 9 ; №1. Pp. 79-87.
17. Walter I. Reputational risk and conflicts of interest in business and finance: the evidence so far // Stern school of business working papers series, Department of economics. New York University. 2006. 6 December.

## Ключевые слова

Репутационный риск; информационные потребности стейкхолдеров; взаимосвязь стейкхолдеров; корпоративная отчетность; оценка ожиданий; репутационные потери; устойчивое развитие; соблюдение прав заинтересованных сторон; анализ риска; управление риском.

*Изнава Таусия Сергеевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Статья Изновой Т.С. посвящена исследованию актуальной для современного экономического анализа проблемы – развитию информационной базы финансового анализа с учетом новых информационных запросов пользователей финансовой отчетности. Ее исследование показывает, что в настоящее время процесс формирования корпоративной отчетности требует новых подходов, учитывающих новые условия деятельности компаний и связанные с ними репутационные риски. Таким образом, Т.С. Изнова стремилась выяснить, какую информацию, необходимую для принятия решений при установлении хозяйственных связей с партнерами, контрагентами, различными репутационными агентами, должна раскрывать корпоративная отчетность, а также выявить, как репутационные риски влияют на систему отношений с контрагентами компании в их взаимосвязи. Все это подтверждает актуальность исследования Изновой Т.С.

Работа представляет несомненный научный и практический интерес, так как в ней на основе комплексного исследования зарубежной и отечественной теоретической базы, действующей системы нормативных актов и практического опыта проанализированы, разработаны и обоснованы основные требования к раскрываемой информации, необходимой для полноценного финансового анализа компании, а также охарактеризованы информационные области, оценка которых необходима для снижения репутационных рисков компании, оценена система взаимного влияния различных контрагентов.

Следует обратить внимание на оригинальность статьи и глубину проработки вопросов анализа репутационных рисков. Результаты, представленные в статье, углубляют знания в области информационного обеспечения стейкхолдерского анализа, и в то же время содержат конкретные практические рекомендации по составлению корпоративной отчетности нового типа.

Заключение: рецензируемая статья соответствует требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Ефимова О.В., д.э.н., проф. кафедры «Экономический анализ» ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ»*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)