

УДК 656.2.003

*Н. В. ЯКОВЛЕВА, канд. экон. наук  
Иркутский государственный университет путей сообщения*

### **ОЦЕНКА ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА В ЦЕЛЯХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Рассматриваются проблемы оценки деловой репутации организации железнодорожного транспорта для антикризисного управления. Автор предлагает модель анализа и оценки деловой репутации организации, учитывающую специфику железнодорожной отрасли.

Появление антикризисного управления в современной России связано с реформами российской экономики. Они охватили все отрасли и вызвали финансовые трудности, которые в ряде случаев привели к банкротству хозяйствующих субъектов.

Антикризисное управление не может являться временным явлением, т.к. наличие кризисов в современной экономике – это нормальное состояние ее развития. Переход от плановой экономики к рыночной поставил в сложное экономическое и финансовое положение многие хозяйствующие субъекты различных организационно-правовых форм, в том числе созданных на основе разгосударствления.

Антикризисное управление проводится как заблаговременно, так и во время кризисов, т.е. постоянно. Оно должно обеспечить антикризисное развитие, то есть, управляемый процесс предотвращения кризиса и нейтрализации его последствий, а также использования кризисных факторов для развития организации.

При этом значимое место принадлежит репутационной составляющей в процессе вывода организации из кризиса. Деловая репутация – это особый нематериальный актив, необходимый для успешной работы любой компании. Именно этот фактор создает почву для первого контакта с партнером и является определяющим в общении с клиентом, помогает в диалоге с властями, способствует повышению стоимости компании на рынке.

Неосвязаемость такого актива как деловая репутация приводит к тому, что ее трудно оценить в денежном выражении, она не является собственностью и ее невозможно продать или подарить отдельно от организации. Именно

поэтому деловая репутация является самым уязвимым ее активом. Создание деловой репутации долгий и трудоемкий процесс, а потерять ее можно в один момент, что мгновенно отразится на стоимости бизнеса. Кризис репутации приводит к кризису взаимоотношений с партнерами, к снижению их лояльности по отношению к нашей организации и соответственно к кризису продаж. Если организация переживает кризис деловой репутации, то часто восстановить ее довольно сложно и трудоемко, а нередко и практически невозможно.

Чтобы успешно противодействовать кризису, необходимо заблаговременно его обнаружить и диагностировать. Цель антикризисного управления деловой репутацией – прогнозирование, выявление и предотвращение кризиса, управление им и выход из него, а также регулирование его последствий. Антикризисное управление требует от менеджеров проведения необычных и нетрадиционных мероприятий: перегруппировки расходования средств организации, восстановления платежеспособности, реструктуризации задолженностей, мобилизации усилий управленческой структуры, оптимизации системы управления компании. Правильное проведение антикризисных мероприятий поможет компании перейти от спада к развитию и росту финансовых показателей.

Выбор антикризисной стратегии управления деловой репутации основывается на анализе и оценке деловой репутации, универсальной методике, для проведения которых не существует.

Отраслевая специфика производственно-хозяйственной и управленческой деятельности организаций железнодорожного транспорта, оказывающая огромное влияние на оценку деловой репутации, не учитывается в существующих методиках, что отражается на конечных результатах. В связи с этим встает вопрос о степени применимости различных методик оценки деловой репутации и о реалистичности полученных результатов.

Предлагаемая нами методика учитывает специфику бизнеса организации железнодорожного транспорта, в условиях растущей потребности в таких разработках, а также и необходимостью учета особого состояния компании в период реформирования отрасли и ее оптимистичных перспектив по окончании реформ.

Системный анализ состояния и тенденций развития железнодорожного транспорта, показал, что, несмотря на его стабильную работу, для подобных отраслей характерен ряд серьезных проблем. Среди них – недостаточная эффективность управления деловой репутацией. Анализ методов анализа и оценки деловой репутации с целью применения в мониторинге антикризисного управления организациями железнодорожного транспорта, выявил, что ни один из существующих методов не учитывает специфику деятельности таких структур.

На основе проведённого анализа автором были определены основные принципы, которые должны быть положены в основу разработки методики анализа деловой репутации организации железнодорожного транспорта:

1 *Принцип учёта специфики деятельности.* Означает, что методика должна учитывать особенности деятельности железнодорожного транспорта.

2 *Принцип комплексности.* Означает всесторонний экономический анализ деловой репутации, на основе количественного определения совокупности влияния как прямых, так и косвенных факторов, которые имеют различные влияние и приоритет.

3 *Принцип существенности аспектов анализа.* Означает, что для анализа должны отбираться такие аспекты, которые оказывают наибольшее влияние на деловую репутацию в определённых условиях.

4 *Принцип количественного определения деловой репутации.* Означает, что для точности, реальности и обоснованности расчетов при анализе деловой репутации, необходимо опираться на показатель, который комплексно отражает деятельность предприятия в условиях структурной реформы. С этой целью, влияние факторов, на величину деловой репутации, должно быть количественно определено.

5 *Принцип полезности результатов.* Означает, возможность использования полученных значений величины деловой репутации организации для принятия решений в целях антикризисного управления.

6 *Принцип адаптивности метода.* Означает, что метод должен предусматривать возможность его приспособления к любым организациям сферы железнодорожного транспорта и любым временным периодам, в том числе к временным периодам этапов реформ.

7 *Принцип мониторинга.* Означает, что целесообразнее проводить анализ эффективности деятельности, используя величину деловой репутации на основе проведения мониторинга, который позволяет дать анализ и прогноз её изменения.

Основываясь на изложенных принципах, автор предлагает следующую модель анализа и оценки величины деловой репутации организации железнодорожного транспорта:

$$G_r = \varepsilon_{ynp} P, \quad (1)$$

где  $G_r$  – величина деловой репутации организации железнодорожного транспорта, р.;

$\varepsilon_{ynp}$  – коэффициент эффективности системы управления деловой репутацией;

$P$  – величина, которая характеризует успешность системы управления деловой репутацией в период анализа, р.

Экономическую оценку эффективности системы управления деловой репутацией ( $\mathcal{E}_{ynp}$ ) наиболее точно можно осуществить на основе часто применяемых в данном случае методов дискретного синтеза по формуле [3, с. 235; 4, с. 13]:

$$\mathcal{E}_{ynp} = \sum x_i \rho_i, \quad (2)$$

где  $\rho_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го аспекта оценки эффективности управления деловой репутацией;

$x_i$  – показатель эффективности управления деловой репутацией в  $i$ -м аспекте.

Отобранные аспекты ( $x_i$ ) представлены в таблице 1.

Показатель эффективности управления в  $i$ -м аспекте ( $x_i$ ) определяется для каждого из  $i$  аспектов по формулам [3, с. 235; 4, с. 13]:

$$x_i = 1 - z_i / z_{i\max}, \quad (3)$$

где  $z_{i\max}$  – максимальное (но всегда наихудшее) значение  $i$ -го аспекта, взятое по гамме его значений.

**Т а б л и ц а 1 – Аспекты анализа эффективности управления деловой репутацией**

$X_i$	Название аспекта	Весовой коэффициент ( $\rho_i$ ), $\sum \rho_i = 1$	Определение значения аспектов
$X_1$	Качество обслуживания клиентов (экспертная оценка)	0,15	0 баллов – реализовано комплексное обслуживание клиентов; 1 балл – комплексное обслуживание клиентов находится в стадии реализации; 2 балла – комплексное обслуживание клиентов находится в стадии внедрения; 3 балла – комплексное обслуживание клиентов не реализовано
$X_2$	Инвестиционная деятельность	0,15	0 баллов – выполнение инвестиционных программ сверх плана; 1 балл – выполнение инвестиционных программ в рамках плана; 2 балла – невыполнение плановых значений инвестиционных программ; 3 балла – отсутствие инвестиционных программ

## Окончание таблицы 1

$X_i$	Название аспекта	Весовой коэффициент ( $\rho_i$ ), $\sum \rho_i = 1$	Определение значения аспектов
$X_3$	Политика привлечения инвестиций	0,15	0 баллов – активное заимствование на внутреннем и внешнем рынке инвестиционных ресурсов, использование широкого диапазона долговых инструментов; 1 балл – заимствование только на внутреннем рынке, использование широкого диапазона долговых инструментов; 2 балла – заимствование только на внутреннем рынке, использование узкого диапазона долговых инструментов; 3 балла – отсутствие заимствований
$X_4$	Брендинговая политика	0,25	0 баллов – создан новый бренд и активно продвигается; 1 балл – создан новый бренд, но активного продвижения нет; 2 балла – развитие старого бренда; 3 балла – развитие бренда отсутствует
$X_5$	Корпоративное управление	0,125	0 баллов – высокие международные и национальные рейтинги корпоративного управления; 1 балл – наличие только национального рейтинга корпоративного управления; 2 балла – наличие низких рейтингов корпоративного управления; 3 балла – отсутствие рейтингов корпоративного управления
$X_6$	Маркетинговая политика	0,15	0 баллов – эффективное управление маркетингом и активное расширение рынка сбыта на международном уровне; 1 балл – эффективное управление маркетингом и активное расширение рынка сбыта на национальном уровне; 2 балла – эффективное управление маркетингом, расширение рынка отсутствует; 3 балла – неэффективное управление маркетингом
$X_7$	Рентабельность (в % к предыдущему периоду)	0,125	0 баллов – устойчивый положительный прирост всех показателей рентабельности; 1 балл – положительный прирост нескольких показателей рентабельности, в том числе рентабельности продаж; 2 балла – положительный прирост отдельных показателей рентабельности; 3 балла – отрицательный прирост всех показателей рентабельности

Значения аспектов ( $Z_i$ ) определяются на основе использования элементов теории нечетких множеств [2, с. 54–77] по четырехбалльной системе:

- очень хороший результат – 0 баллов;
- хороший результат – 1 балл;
- удовлетворительный результат – 2 балла;
- плохой результат – 3 балла.

При выборе аспектов ( $X_i$ ) анализа эффективности управления партнерской деятельностью предприятия железнодорожного транспорта, автор руководствовался целями и задачами «Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года» [1]. Отобранные семь аспектов (см. таблицу 1) являются, по нашему мнению, наиболее ярко характеризующими общее состояние системы управления деловой репутацией в период развития и значительно влияющими на величину деловой репутации. Весовая доля каждого аспекта, показывающая его важность, определяется в зависимости от отношения того или иного аспекта к представленным ранее факторам, ранжированным по степени влияния на величину деловой репутации организации железнодорожного транспорта: I ранг –  $\rho_i = 0,25$ , II ранг –  $\rho_i = 0,15$ , III ранг –  $\rho_i = 0,125$ .

Неоднозначность и неопределенность некоторых аспектов анализа, таких как «качество обслуживания клиентов», «создание и продвижение бренда (брендинговая политика)» и приводит к тому, что их достаточно трудно описать на основе статистических данных и здесь обычно используется качественный анализ.

Определяя весовые коэффициенты ( $\rho_i$ ) аспектов анализа эффективности управления деловой репутацией (см. таблицу 1), следует отдать предпочтение, по нашему мнению, созданию и продвижению бренда т.к. этот фактор более значительно влияет на потенциал партнерской лояльности.

Проведя бальное определение каждого аспекта, определим ( $\mathcal{E}_{ynp}$ ) общий коэффициент эффективности системы управления по семи аспектам (таблица 1):

$$\varepsilon_{\text{б}} \delta = \rho_{x_1} x_{x_1} + \rho_{x_2} x_{x_2} + \rho_{x_3} x_{x_3} + \rho_{x_4} x_{x_4} + \rho_{x_5} x_{x_5} + \rho_{x_6} x_{x_6} + \rho_{x_7} x_{x_7}. \quad (4)$$

Применяя данную модель, можно определить величину деловой репутации организации за любой период, в том числе по отдельным этапам развития, календарным отчетным периодам, а также отдельным филиалам данной организации. Такая особенность позволяет осуществлять мониторинг изменения величины деловой репутации, а соответственно эффективности антикризисного управления деловой репутацией, в том числе за любой период развития кризиса.

Вышеизложенные принципы и модель могут быть положены в основу

разработки методики анализа и оценки деловой репутации железнодорожного транспорта в целях антикризисного управления.

Необходимость учета влияния факторов специфики деятельности железнодорожного транспорта, послужила причиной разработки данной методики анализа деловой репутации организации железнодорожного транспорта.

Основываясь на изложенных выше принципах и используя предложенную модель, разработаем данную методику и представим ее в виде следующих этапов (рисунок 1).

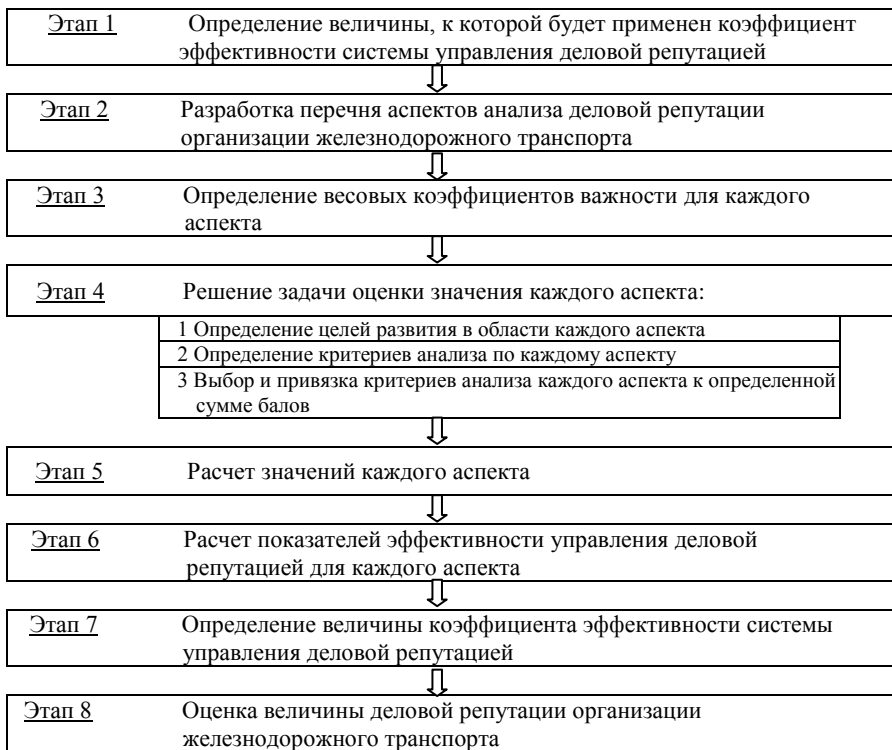


Рисунок 1 – Методический подход к экономическому анализу деловой репутации организации железнодорожного транспорта

1 Определение величины, которая наиболее ярко характеризует рост эффективности системы управления деловой репутацией в период анализа. Величина деловой репутации сильно коррелирована с величиной прибыли организации железнодорожного транспорта. Так же это один из показателей успешности достижения целей развития.

2 Разработка перечня аспектов ( $X_i$ ) экономического анализа деловой репутации, наиболее ярко характеризующих общее состояние репутации в период анализа и значительно влияющих на ее величину. Отбор аспектов осуществляется с учетом выделенных и проранжированных экономических факторов, влияющих на величину деловой репутации организации железнодорожного транспорта. При этом, учитывая, что железнодорожная отрасль находится в процессе развития и реформирования, то перечень аспектов должен учитывать характеристики управления в соответствии с программой развития данной отрасли.

При необходимости набор таких аспектов может быть расширен либо сужен, некоторые из них можно разбить на несколько отдельных направлений. Если мы поставим задачу определить величину деловой репутации на основе анализа эффективности управления репутацией на каждом отдельном этапе развития, то выбор аспектов будет основан, на целях, поставленных для каждого этапа.

3 Определение весовых коэффициентов ( $\rho_i$ ) осуществляется для каждого аспекта, исходя из важности вклада в величину деловой репутации. Сумма весовых коэффициентов  $\rho_i$  при расчете любого интегрального показателя должна быть равна 1.

4 Решение задачи оценки значения каждого аспекта ( $z_i$ ). Для разработки критериев оценки аспектов необходимо руководствоваться целями развития в области данного аспекта в период анализа.

После определения критериев следует привязать их к определенной сумме баллов. По нашему мнению, применение 4-балльной методики оценки каждого показателя в данном случае будет наиболее оправданным. При меньшем наборе баллов в системе оценки произойдет снижение достоверности расчетов, а при большем – рост трудоемкости будет гораздо выше, чем возрастание достоверности.

5 Расчёт значений каждого аспекта ( $z_i$ ) осуществляется в баллах.

6 Расчёт показателей эффективности управления деловой репутацией ( $x_i$ ) для каждого  $i$ -го аспекта осуществляется на основе теории нечетких множеств по формуле 3.

7 Определение величины коэффициента эффективности системы управления деловой репутацией ( $\mathcal{E}_{упр}$ ) осуществляется путем суммирования произведений показателей эффективности управления деловой репутацией ( $x_i$ ) и весовых коэффициентов важности ( $\rho_i$ ) для каждого  $i$ -го аспекта по формуле 4.



8 Оценка деловой репутации организации железнодорожного транспорта осуществляется путем применения коэффициента эффективности системы управления деловой репутацией к выбранной величине, которая характеризует успешность системы управления деловой репутацией в период анализа (по формуле 1).

На основе данных проведенной оценки возможно выстроить последовательность мероприятий антикризисного управления деловой репутацией организации железнодорожного транспорта. Данная модель анализа и оценки деловой репутации дают возможность сформулировать основные принципы управления репутацией подобных организаций в целях предотвращения или выхода из кризисной ситуации.

После выявления сильных и слабых сторон компании, а также ее реальных возможностей производится выбор антикризисной стратегии, которая должна послужить основой разработки программы оздоровления.

Используемое в данной методике количественное определение специфических факторов деятельности организации железнодорожного транспорта позволяет провести экономический анализ деловой репутации таких объектов с высокой степенью реалистичности.

Возможность использования полученной величины деловой репутации не ограничивается анализом эффективности управления ею в период кризиса. Данные результаты можно использовать для выявления «слабых мест», в частности некачественной работы других зависимых и дочерних компаний, ухудшающих деловую репутацию, а также для выработки мероприятий по повышению ее величины.

Мониторинг величины деловой репутации за ряд периодов даст возможность отслеживать качественные и количественные изменения факторов, существенным образом влияющих на ее изменение, а также проанализировать степень влияния данных факторов и изменение деловой репутации, связанного с переходом компании из одного состояния в другое вследствие принятия управленческих решений в рамках антикризисных мероприятий.

Для более эффективного антикризисного управления деловой репутацией, по нашему мнению, следует устанавливать ее плановые величины. Целесообразнее это делать ежегодно, так как на более короткие периоды это невозможно из-за долговременной масштабности мероприятий, а более долгие сроки не покажут динамики, тем более что основные плановые показатели, как правило, устанавливаются на год.

Далее в процессе антикризисного управления необходимо отслеживать отклонение фактической величины деловой репутации от плановой, для того чтобы дальнейшее осуществление антикризисных мероприятий в соответствии с планом финансового оздоровления организации продолжало повышать деловую репутацию. В случае, если подобный мониторинг покажет, что в результате реализации управленческих решений происходит уменьше-

ние величины деловой репутации, то следует незамедлительно внести корректировки в план мероприятий финансового оздоровления.

Таким образом, отслеживание величины деловой репутации организации железнодорожного транспорта в период антикризисного управления предоставляет возможность сформировать необходимую базу для системы выявления на ранней стадии недостатков, возникающих при принятии и реализации управленческих решений.

Дальнейшее развитие проводимого исследования предполагает более широкую практическую оценку результатов реализации методики.

В заключение, необходимо отметить, что являясь одним из самых важных активов организации, деловая репутация нуждается в управлении не время от времени, а программно, системно.

Эффективное антикризисное управление деловой репутацией предполагает наличие в организации системного мониторинга ее величины и разработки возможных мероприятий в кризисный период.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 О стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года : распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.06.2008, № 877-р.

2 **Лотфи, А. Заде** Основы нового подхода к анализу сложных систем и процессов принятия решений. Математика сегодня : сб. статей / А. Заде Лотфи. – М. : Знание, 1974. – 284 с.

3 **Малыхин, В. И.** Математика в экономике : учеб. пособие / В. И. Малыхин. – М. : ИНФРА – М, 2002. – 352 с.

4 **Мардас, А. Н.** Эконометрика / А. Н. Мардас. – СПб. : Питер, 2001. – 144 с.

*N. YAKOVLEVA, PhD*

*Irkutsk State University of Railway Transport*

#### **EVALUATION OF RAILWAYS ENTERPRISES REPUTATION FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

Article considers problems of an estimation of business reputation of the railway transport's organization for anti-recessionary management. The author offers the model and method of the analysis and estimation of business reputation of the organization of the railway transportation, considering specificity of branch.

Получено 24.09.2011