



# МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ УКРЕПЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Е. В. Щербакова**

Луганский государственный университет имени Владимира Даля,  
Луганск, ЛНР, Россия

В статье предложен авторский взгляд на формирование стратегии укрепления деловой репутации предприятия (ДРП), основанный на исследовании процессов ее формирования, выявлении в данном процессе патологических состояний, классификации и типизации деловой репутации по таким критериям, как степень влияния на конкурентоспособность предприятия, характер воздействия на конкурентоспособность и возможность сотрудничества, что позволило определить оптимальную классификацию для данного исследования, а именно деструктивный, нормальный и конструктивный типы ДРП. С целью снижения видов патологий в формировании деловой репутации предприятия предложен треугольный классификатор, с помощью которого определены три основных вида патологий в формировании ДРП: приемлемый, тяжелый и критический. Исходя из полученных результатов разработаны стратегические альтернативы для укрепления деловой репутации предприятия, которые позволяют изменять деструктивную (отрицательную) деловую репутацию на конструктивную (положительную) при использовании конкурентных статусов «Аутсайдеры» и «Последователи», характеризующих отрицательную деловую репутацию, и «Перспективные» и «Лидеры», которые в свою очередь характеризуют положительную деловую репутацию предприятия. При этом окончательный выбор стратегической альтернативы укрепления деловой репутации должен происходить с учетом определенного вида патологии в ее формировании, конкурентного статуса, выделенных индикаторов деловой репутации и направления реализации стратегии ее укрепления.

*Ключевые слова:* стратегические альтернативы, треугольный классификатор, патологии в формировании деловой репутации, конкурентный статус, классификация деловой репутации, типизация деловой репутации.

## METHODOLOGICAL APPROACH TO ELABORATING STRATEGY FOR CONSOLIDATION OF ENTERPRISE BUSINESS REPUTATION

**Ekaterina V. Scherbakova**

Lugansk State University named after Vladimir Dahl,  
Lugansk, LPR, Russia

The article provides the author's view on elaboration of strategy for consolidation of enterprise business reputation, which is based on researching processes of its elaboration, identification of pathologic conditions in the process, classification and typification of business reputation. The following criteria were used: degree of influence on enterprise competitiveness, nature of impact on competitiveness and possible cooperation, which helped identify optimum classification for the research, and namely destructive, normal and constructive types of enterprise business reputation. In order to reduce the number of pathologic types in elaborating enterprise business reputation a triangle classifier was proposed, which gave an opportunity to identify three types of pathologies in shaping enterprise business reputation: acceptable, hard and critical. Proceeding from obtained results strategic alternatives were worked out to consolidate enterprise business reputation, which can help change destructive (negative) business reputation to constructive (positive) in case competitive statuses 'Outsiders' and 'Followers' are used characterizing negative business reputation and 'Promising' and 'Leaders' that characterize positive business reputation. The final choice of strategic alternative for consolidation of business reputation should be made with due

regard to certain type of pathology in its formation, competitive status, identified factors of business reputation and trend of realizing strategy of its consolidation.

*Keywords:* strategic alternatives, triangular classifier, pathology in elaborating business reputation, competitive status, classification of business reputation, typification of business reputation.

## Введение

**Б**ыстрые темпы развития общества, изменение ценностей и приоритетов в последние десятилетия обуславливают необходимость поиска новых методов и путей повышения конкурентоспособности, завоевания новых рынков и укрепления лояльности существующих клиентов. Принимая во внимание то, что деловая репутация как нематериальный актив является неотъемлемой характеристикой предприятия, управление ею может служить тем самым эффективным методом, позволяющим не только удерживать рыночные позиции, но и расширять сферы влияния. Сложность заключается в том, что за долгие годы понимания важности и пользы деловой репутации предприятия для ведения хозяйственной деятельности именно этот нематериальный актив не находится в полном подчинении у топ-менеджмента, формируется зачастую стихийно, его невозможно оценить, измерить, зафиксировать, он обладает высокой рискованностью. Однако при всей сложности именно деловая репутация дает лучший и устойчивый результат, поэтому необходимо исследование, позволяющее укрепить и зафиксировать такую деловую репутацию, которая будет приносить максимально положительный эффект.

Рассмотрим возможные подходы к укреплению деловой репутации предприятия, которые могут осуществляться в рамках формирования стратегии его развития. В общем понимании укрепление деловой репутации предприятия представляет собой управленческое воздействие на процесс ее формирования с целью повышения доверия интересантов к деловой, экологической и социальной составляющим деятельности предприятия. Под интересантами понимаются субъекты, на которых влияют результаты деятельности

предприятия. Они формируют его деловую репутацию и способны осуществлять легитимное влияние на его хозяйственную, социальную и экологическую деятельность. Это индивидуальные или институционализированные представители власти, общества, социальной группы, которые могут переходить из одной категории в другую и/или представлять две или более категорий одновременно.

Необходимо учесть, что, развиваясь, предприятие проходит четыре этапа жизненного цикла: вход на рынок, рост, зрелость и экономический спад. Укрепление ДРП должно реализовываться согласно этим этапам. На этапе входа на рынок с учетом небольшой прибыли или убытка при небольших объемах продаж и существенных расходах на организацию производства укрепление ДРП должно происходить с привлечением минимального количества ресурсов, но с максимальным результатом. На этапе роста при наличии большого количества денежных средств, высоких темпов роста и возможностей поиска новых направлений деятельности, рынков сбыта сформированная ранее деловая репутация предприятия работает на внедрение в практическую деятельность всех возможностей, что также повышает необходимость ее укрепления по причине расширения круга интересантов за счет привлечения новых партнеров, потребителей, конкурентов и пр. Этап зрелости наиболее длительный, однако именно на этом этапе деловая репутация является главным конкурентным преимуществом, способствующим удержанию существующих клиентов, сотрудников, партнеров и привлечению новых. При этом укрепление деловой репутации может происходить на основе длительной положительной истории деятельности предприятия, постоянных клиентов и т. п. На этапе экономиче-

ского спада деловая репутация предприятия может быть единственным фактором, обеспечивающим прибыль, конкурентоспособность и финансовую устойчивость. Поэтому укрепление ДРП на этом этапе жизненного цикла также играет важную роль.

Предприятие – носитель деловой репутации, проходя все этапы жизненного цикла, как любая сложная техническая система подлежит старению. Моральный и физический износ [7], которому подвержены составляющие элементы носителя, представляет собой факторы смешанного влияния, поскольку износ возникает как следствие воздействия внешних и внутренних факторов и требует учета при построении стратегии развития предприятия, что непременно повлияет на укрепление его деловой репутации.

Недостаточно также определить только потенциал развития целостного имущественного комплекса. Следует тщательно рассмотреть каждый составной элемент этого комплекса с точки зрения наличия потенциала развития и определить направления и меры, обеспечивающие его совершенствование, для обеспечения длительного стабильного развития всего предприятия и укрепления его деловой репутации.

### **Особенности формирования деловой репутации предприятия**

Развитие предприятия и укрепление его деловой репутации – взаимосвязанные процессы, которые не могут происходить в отрыве друг от друга. Такие процессы можно представить следующим образом: развивая предприятие, необходимо укреплять его деловую репутацию, а укрепление ДРП обеспечивает его развитие. Однако сам процесс укрепления ДРП невозможен без понимания процессов ее формирования. Может случиться так, что деловая репутация возникает стихийно без участия управленческого аппарата и в целом не дает положительного эффекта. Это свидетельствует о возникновении отклонений в

формировании ДРП, которые могут быть вызваны наличием асимметрии информации о критериях оценки деятельности предприятия интересантами, которые были усилены влиянием негативных процессов внешней среды.

Под влиянием внешней среды на предприятии могут возникнуть устойчивые нарушения оптимального функционирования. Такое явление в практике принято называть организационной патологией [9], которая проявляется в отклонении от целей, стагнации, изменении служебного поведения сотрудников предприятия и др.

Конечно, патология – это медицинский термин, но в последнее время возникла тенденция «перетекания» понятий из одной области науки в другую, что позволяет проводить аналогии и более четко представлять и изучать те или иные процессы. Например, в теории управления встречается понятие организационной патологии, которое впервые было введено в 1972 г. при анализе организационных структур польской исследовательницей Я. Станишкис. Позже изучением вопроса организационной патологии занимался А. И. Пригожин [8; 9]. По его мнению, понятие патологии идет из медицины, т. е. это понятие предполагает, что некоторые знают о существовании нормы, отклонение от которой характеризует патологическое состояние. Однако определить организационную норму довольно трудно с учетом того, что полного отсутствия «заболеваний» не существует, тем более в организации.

Итак, формирование представления об организационной норме и нормативах на предприятии является сложным процессом. В этом заключается слабое место такого определения. А. И. Пригожин по этому поводу предлагал собственное толкование организационной патологии, которое заключается в дисфункции организации [9]. В данном случае речь идет о дисфункции организации как неестественной, т. е. ненормальной; дисфункции, связанной с неестественным порядком вещей; дисфунк-

ции, связанной с нарушением нормального состояния организации и условий ее жизнедеятельности. Также исследователь выделил группы организационной патологии: патология в построении организации и патология управленческих решений.

Американский социолог Н. Смелзер называл патологией явление, схожее с определениями А. И. Пригожина. Говоря о патологии организации, он отмечал, что происходит своего рода «склероз сосудов» организации, при котором самостоятельность людей ограничивается сужением задач, правилами и постановлениями. Раз и навсегда установленные способы работы и автоматически действующие методы премирования ограничивают организацию в гибкости и способности к нововведениям, приводят к отставанию и застою [11].

Л. В. Коява при характеристике явлений, которые А. И. Пригожин и Н. Смелзер называли патологией организации, использовал в качестве базисного (определяющего) термин «дисфункция» [5].

Осознание значительного влияния деловой репутации на деятельность предприятия и его конкурентоспособность побуждает обратить внимание на ее тип. Возможно, в формировании деловой репутации предприятия в управлении в современных сложных условиях существуют отклонения, которые негативно влияют на деятельность предприятия и его экономический результат. Поэтому необходимо определение критериев возникновения патологии в формировании деловой репутации, а также выявление патологических видов в ее формировании, которые могут быть вызваны мировым системным кризисом, санкционным давлением, горячей фазой боевых действий и т. д.

Анализ исследований, посвященных вопросам патологии в теории управления, позволил сделать вывод, что они не учитывают потребности современного общества и условия внешней среды, ведь мировой финансовый кризис расставил собственные акценты в политической, экономиче-

ской и социальной жизни каждого. Именно поэтому руководству предприятия следует наблюдать направления изменений внешней среды и положение предприятия в ней. С учетом роста ценности нематериальных активов в конкурентной борьбе главной задачей предприятия в сложных внешних условиях является сохранение и укрепление положительной деловой репутации. В современном мире, где идеи все больше заменяют физическую составляющую в производстве экономической стоимости, соревнования по деловой репутации становятся существенной движущей силой. Из этого можно сделать следующие выводы: репутация имеет стоимость и является конкурентным преимуществом предприятия; история предприятия имеет значение – деловая репутация формируется только с учетом места и времени; выполнение обязанностей и эффективность работы имеют решающее значение [2].

Деловая репутация становится важным конкурентным преимуществом среди технических, качественных характеристик товара и рыночной доли предприятия в условиях обострения конкурентной борьбы. Ее формирование должно занимать главное место в стратегическом развитии. С учетом внешних и внутренних факторов правильное и рациональное распределение приоритетов обеспечит продолжительность положительного восприятия интересантами деятельности предприятия. В таком случае важно изучение требований внешней среды к деятельности предприятия.

В ходе проведенного исследования формирования деловой репутации было выявлено, что имеет место отклонение от запланированного типа, которое можно считать нормой, т. е. реальная деловая репутация предприятия не соответствует запланированной. Если проводить аналогию с медициной, то можно назвать устойчивое и необратимое отклонение от нормы патологией в формировании деловой репутации предприятия. Патология исследует процессы отклонения от нормы, дисфунк-

ции. Отклонение в формировании ДРП от нормы является своеобразным «заболеванием», которое в свою очередь влияет на саму деловую репутацию и конкурентоспособность предприятия.

Изучение предыдущих исследований в области патологии социально-экономической системы показывает, что существует ряд противоречий, которые заключаются в том, что одни исследователи определяют

организационную патологию как отклонение от нормы, другие – как дисфункцию. Возможно, патология в формировании деловой репутации также может вызвать ряд противоречий с точки зрения определения нормативных показателей или выявления дисфункций. Но при детальном изучении этого понятия было обнаружено, что она существенно отличается от организационной патологии (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Сравнительный анализ характеристик организационной патологии и патологии в формировании деловой репутации предприятия**

Критерии	Организационная патология	Патология в процессе формирования деловой репутации предприятия
Причины возникновения патологии	Возникает вследствие отклонений или дисфункции в структуре организации и управленческих решениях	Может возникнуть в результате как организационной патологии, так и изменения требований внешней среды к промышленному предприятию
Место возникновения патологии	Конфликт внутри организации	Конфликт организации с внешней средой
Степень контролируемости	Влияние менеджеров на все составляющие, которые являются причиной возникновения патологии	Отсутствие прямого влияния менеджеров предприятия
Количество обращений для анализа и выявления отклонений	Может колебаться в зависимости от вида деятельности организации	Присуща всем предприятиям независимо от вида деятельности
Количество исполнителей по преодолению отклонений	Мероприятия по преодолению патологии в компетенции руководителя предприятия	Мероприятия по преодолению патологии в процессе формирования деловой репутации в компетенции всех подразделений предприятия

Главная причина возникновения патологии в формировании ДРП – это несоответствие представления, которое предприятие целенаправленно формирует, представлению, которое сложилось в сознании окружения (интересантов) предприятия.

Такое несоответствие может быть вызвано различными факторами как внешней, так и внутренней среды предприятия, к которым можно отнести влияние мирового кризиса и конфликт интересов предприятия с требованиями заинтересованных сторон, возникающий в результате асимметрии информации. Это приводит к появлению патологии в формировании ДРП и снижению уровня его конкурентоспособности. Отклонение от нормы определяется изме-

рением значений показателей конкурентоспособности и деловой репутации при проведении диагностики и последующим сравнением этих значений с нормативом, эталоном.

Понятие и количественные характеристики нормы относительные и зависят от трех факторов: группы, класса и типа объектов, среди которых проводятся сравнения. В качестве критерия нормы может быть принято значение, которое является средним арифметическим для данной совокупности объектов. Это значение чаще всего встречается в данной совокупности (мода) или находится посередине этих значений во всех объектах совокупности (медиана) [5].

В таком случае вполне целесообразно разделить нормы и патологии. Такая задача вызывает ряд сложностей в силу того, что практически невозможно определить норму в управленческой деятельности по причине ее разнообразия. При определении нормы (эталона) важным условием является установление предельных показателей, при превышении или снижении которых в процессе формирования ДРП возникают патология или соответствие норме.

Другое важное условие – использование интерпретаций ДРП, по которым будет проводиться диагностирование патологических процессов: репутации товара, корпоративной репутации и социальной репутации. При построении диагностических интерпретаций необходимо выбрать только те показатели и характеристики, которые могут служить показателями наличия или отсутствия «заболевания» [5].

Особое внимание надо обратить на тот факт, что целый ряд патологий может иметь скрытый (латентный) характер или одни проблемы могут быть причинами патологии, а другие – их следствием. Поэтому при выборе интерпретаций ДРП надо учитывать их чувствительность к изменениям нормы и помнить, что количество таких обращений может быть меньше, чем количество факторов для анализа.

### Типизация деловой репутации предприятия

Проведем анализ возможных типов ДРП с учетом типизации по восприятию интересантами, выделенных интерпретаций, степени влияния на конкурентоспособность, возможности сотрудничества с предприятием, типизации по характеру воздействия на конкурентоспособность предприятия (рис. 1).

Типы	По типу восприятия	Тип	Отрицательная		Положительная	
		Вид	Критично отрицательная	Частично отрицательная	Нейтрально положительная	Активно положительная
	По характеру воздействия на конкурентоспособность		Деструктивная		Нормальная	Конструктивная
Характеристики	Степень влияния на конкурентоспособность		Высокая (активно снижает)		Низкая (незначительно влияет)	Высокая (активно содействует)
	Степень возможности сотрудничества		Неудовлетворительная (сотрудничество невозможно)		Удовлетворительная (сотрудничество возможно)	

Рис. 1. Типизация деловой репутации предприятия

Из рис. 1 можно сделать вывод о существовании критически отрицательного и частично негативного видов отрицательного типа ДРП и нейтрально положительного и активно положительного видов положительного типа ДРП. По степени влияния на конкурентоспособность предприятия тип деловой репутации можно определить как негативно высокий (активно снижает конкурентоспособность), низкий (имеет незначительное влияние на конкурентоспособность) и положительно высокий (активно способствует конкурентоспособности предприятия). По характеру воз-

действия на конкурентоспособность предприятия можно выделить следующие типы деловой репутации: деструктивная, нормальная и конструктивная. Именно такая классификация рекомендуется при определении отклонений в формировании деловой репутации предприятия.

Таким образом, каждая интерпретация ДРП может иметь три типа по характеру воздействия на конкурентоспособность предприятия:

1) деструктивная корпоративная репутация, деструктивная репутация товара и деструктивная социальная репутация;

2) нормальная корпоративная репутация, нормальная репутация товара и нормальная социальная репутация;

3) конструктивная корпоративная репутация, конструктивная репутация товара и конструктивная социальная репутация.

Для более детального оценивания интерпретаций необходимо в составе каждой выделить индикаторы. Индикаторами интерпретаций деловой репутации являются

те, которые оцениваются интересантами предприятия. Каждая категория интересантов обращает внимание на определенный аспект хозяйственной деятельности предприятия, о котором впоследствии формирует представление. Для определения индикаторов интерпретаций с точки зрения категорий интересантов можно построить матрицу соответствия (табл. 2).

Таблица 2

Матрица соответствия индикаторов интерпретаций ДРП категориям интересантов предприятия\*

Группы интересантов предприятия			
	Потребители	Партнеры	Громада (общество)
Репутация товара	Компактность, мобильность, полезность, возможность расширения текущей продукции, ассортимент, наличие товаров-заменителей, новинки, функции, индивидуальность	Ответственность и надежность, уверенность, самостоятельность, компетентность, гибкость, работоспособность, авторитетность и т. д. первого лица промышленного предприятия	Надежность предприятия как работодателя (уровень заработной платы, стабильность занятости и текучести кадров, условия труда и возможности профессионального роста)
	Самодостаточность продукции (готовая продукция, полуфабрикаты)	Стабильность организационной структуры, состава акционеров, владельцев	Законопослушность (выполнение законов, уплата налогов, поддержка предприятием государственных программ)
	Наличие конкурентных преимуществ (технология, дифференциация; ценность, цепочки поставок: сетевое управление, скорость реагирования, малозатратные поставщики)	Компетентность менеджеров среднего и низшего уровня, производственного персонала, зависимость команды, достижения ими определенных высот, качество продукции	Социальная активность (благотворительность, создание рабочих мест, минимум негативного воздействия на экологию)
	Наличие упаковки, имени, логотипа, шрифта, стиля подачи, служебные надписи	Наличие собственных разработок, собственных технологий производства, управления	Информационная прозрачность (нефинансовая отчетность в сфере социальной ответственности бизнеса)
	Компетентность и сплоченность персонала	Опытность предприятия (количество лет работы по текущему профилю деятельности, опыт, степень доверия общественности, лояльность)	Налаживание отношений с негосударственными организациями, предупреждение выявления недовольства со стороны некоммерческой организации
	Инновационность технологии производства	Четко сформирована миссия, определение направлений деятельности, стратегические планы предприятия	Деловая активность предприятия (основное средство в формировании успеха предприятия в глазах интересантов, реализации PR-кампании, СМИ занимаются исследованием деятельности и деловой репутации путем составления рейтингов)
	Ресурсная зависимость (средний процент импортируемого сырья, материалов, степень зависимости от поставщиков)	Конкурентная позиция на рынке	
Информационная прозрачность предприятия (информационная политика)			
Финансовая устойчивость			
		Наличие корпоративной культуры	

\* Составлено по: [1; 3; 6; 12].

Интенсивность мероприятий по преодолению патологии в формировании ДРП зависит от видов патологии, которые могут быть сформированы за счет уста-

новления взаимосвязи между возможными типами интерпретаций ДРП по характеру воздействия на конкурентоспособность предприятия. На рис. 2 показана система

координат, отражающая взаимосвязь между интерпретациями ДРП и их типами,

которая позволяет выделить комбинации типов деловой репутации предприятия.

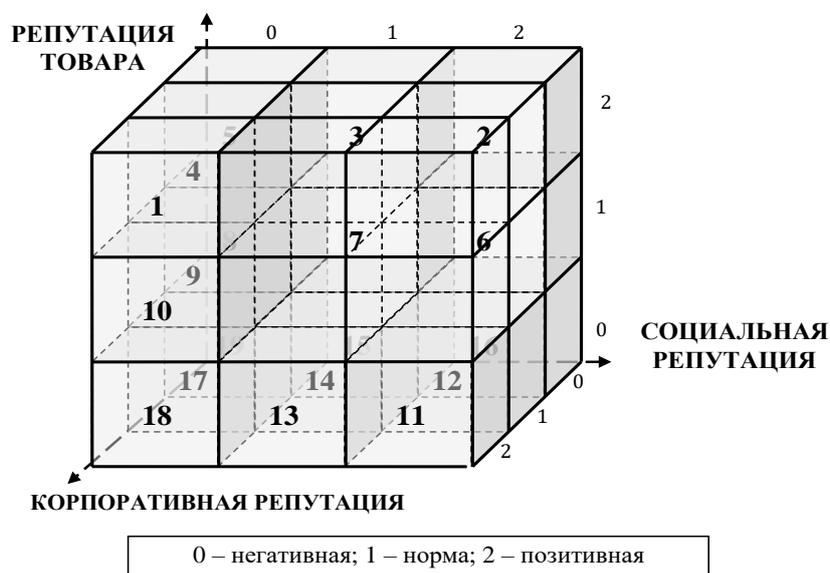


Рис. 2. Комбинации типов деловой репутации предприятия

Деструктивный тип *корпоративной репутации* может характеризоваться негативным отношением к персоналу (массовые сокращения, несвоевременная выплата заработной платы или большая задолженность, принуждение к отпускам за свой счет, бесосновательное сокращение заработной платы, сокращение социальных программ), к деловым партнерам (невыполнение обязанностей по предварительным договоренностям, рост кредиторской задолженности), к финансовому состоянию предприятия (перевод значительной части финансовых потоков в тень, неуплата налогов), к конкурентам (недобросовестное ведение конкурентной борьбы).

Деструктивный тип *репутации товара* может возникнуть вследствие несоответствия информации о продукции в действительности или появления дефектов в процессе производства, которые могут появиться в результате экономии на материалах, контроле качества, научных разработках или мотивации работников.

*Социальная репутация* может принять деструктивный тип в условиях мирового

кризиса вследствие изменения поведения предприятия, несоблюдения ранее принятых норм поведения или по причине полного отсутствия социальной ответственности, возникшей в результате недостаточного количества финансовых ресурсов для проведения социальных мероприятий.

Определение множества типов ДРП позволило сформировать 19 видов негативных типов деловой репутации, свидетельствующих о несоответствии происходящих процессов на предприятии ожиданиям и требованиям заинтересованных сторон. Однако в практическом применении такое разнообразие видов является нецелесообразным. Во-первых, большое количество видов патологии может вызвать некорректное определение конкретного вида и неверное последующее преодоление этой патологии. Во-вторых, оно затрудняет определение стратегии укрепления деловой репутации. В-третьих, не все виды патологии могут представлять угрозу деловой репутации предприятия. Поэтому возникает необходимость представления взаимосвязи между интерпретациями ДРП другим спо-

собом, который бы позволил сократить количество видов патологий, объединить их в группы и упростить процедуру установления вида патологии в формировании

ДРП. Всем этим требованиям отвечает треугольная диаграмма, которая позволяет классифицировать виды патологий в формировании ДРП (рис. 3).



Рис. 3. Классификатор типов интерпретаций деловой репутации предприятия

Таким образом, построение треугольной диаграммы (треугольного классификатора) способствует выделению следующих видов патологий в формировании ДРП:

– *приемлемый* – характеризуется двумя нормальными и одной деструктивной интерпретациями;

– *тяжелый* – характеризуется одной конструктивной и двумя деструктивными интерпретациями;

– *критический* – характеризуется одной нормальной и двумя деструктивным интерпретациями.

Следующим шагом должно быть определение вида патологии в формировании ДРП с помощью оценки интерпретаций ДРП по их индикаторам.

С учетом отсутствия на предприятиях статистических данных, описывающих выбранные параметры для оценки, была использована информация, полученная на

основе экспертного опроса. При этом был разработан тест, с помощью которого может проводиться балльная оценка индикаторов интерпретаций деловой репутации предприятия. Обработка данных результатов тестирования помогает определить координаты интерпретаций ДРП на трехугольном классификаторе для установления вида патологии в формировании деловой репутации исследуемого предприятия.

### Формирование стратегии укрепления деловой репутации предприятия

Далее необходимо определить, в каком направлении следует двигаться в долгосрочной перспективе для укрепления положительной и конструктивной деловой репутации предприятия.

В работе В. Ш. Рапопорт [10] упоминаются типы стратегии формирования ДРП на основе использования ее факторов: «Команда – наша гордость», «Руководитель – наша гордость», «Продукция – наша гордость», «Достижения – наша гордость». Однако использование таких типов стратегий укрепления ДРП было целесообразно

до изменения критериев оценивания деятельности предприятия под негативным влиянием внешней среды, обусловленным мировым кризисом, санкционной политикой и СВО.

Так, например, финансовые обороты большинства предприятий значительно сократились вследствие мирового экономического кризиса в связи с пандемией COVID-19 и санкционного давления. Достижения предприятий до наступления данных событий потеряли актуальность в новых условиях функционирования, которые не могут использоваться в качестве формирования положительного представления заинтересованных сторон о предприятиях.

Кроме того, такие типы стратегий не соответствуют сущности укрепления ДРП в условиях неопределенности и повышенного риска, что дает основания отказаться от их использования. В таком случае следует определить основные характеристики стратегии укрепления ДРП, которые бы удовлетворяли сущности процесса ее укрепления с учетом результатов проведенного исследования (рис. 4).

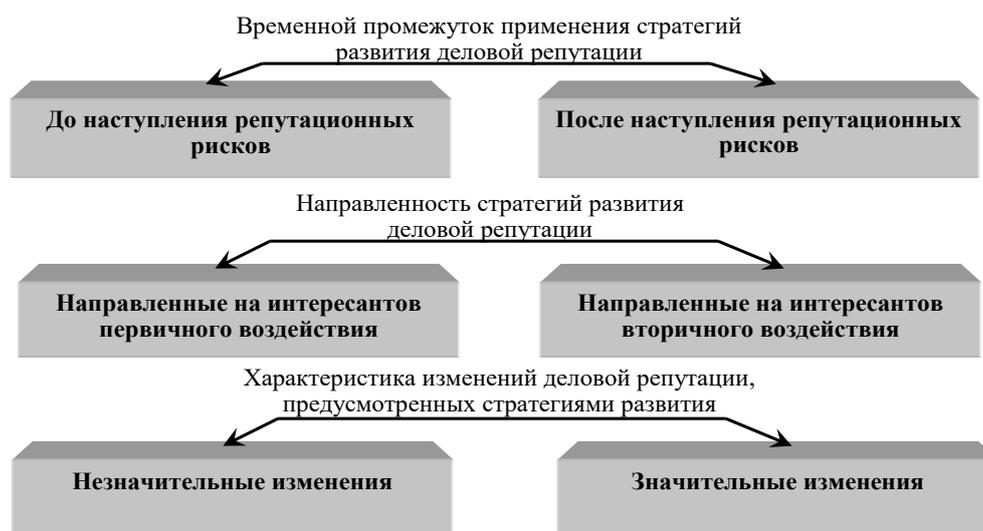


Рис. 4. Основные характеристики стратегий укрепления деловой репутации предприятия

Учитывая изложенное, формирование стратегии укрепления ДРП должно происходить на основе полученных в исследовании результатов. Выбор типа ДРП посредством определения конкурентного статуса

предприятия позволяет сформировать стратегические альтернативы укрепления деловой репутации предприятия, которые можно представить схематично (рис. 5).

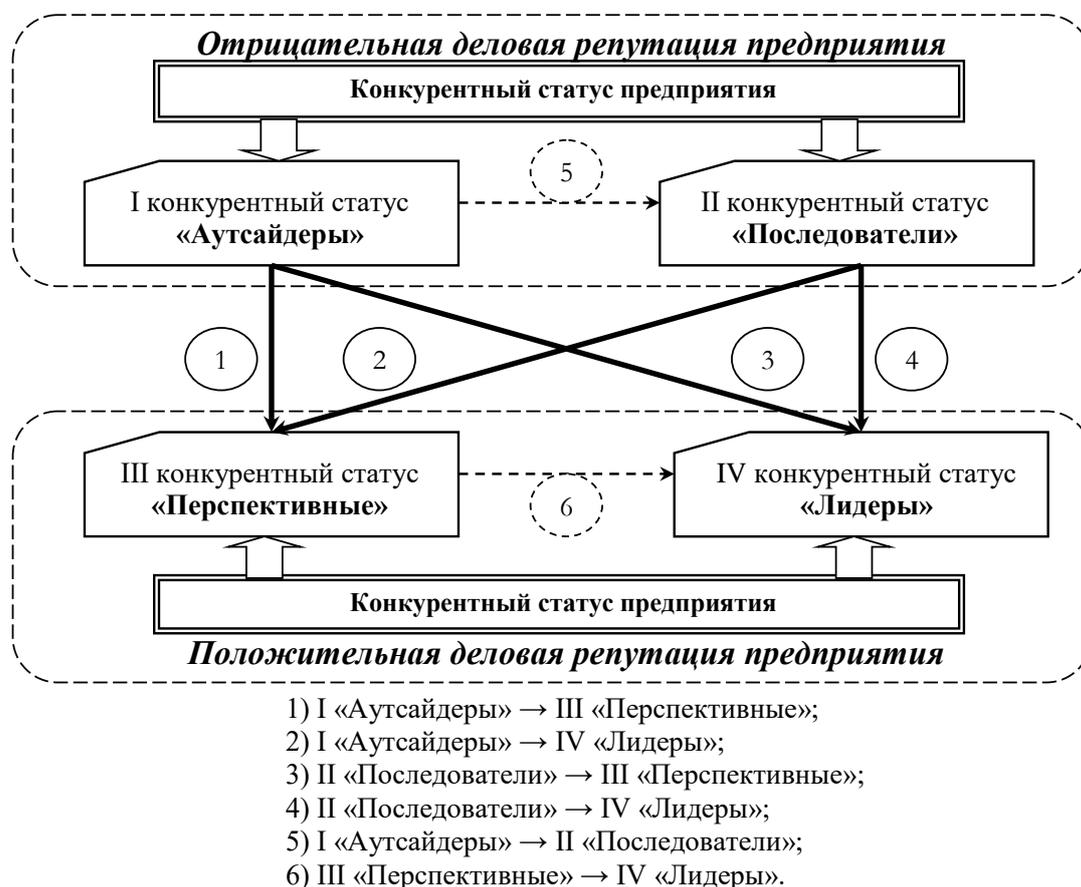


Рис. 5. Формирование стратегических альтернатив стратегии укрепления деловой репутации предприятия

Что касается возможных альтернатив стратегии, изображенных на рис. 5 под номером 5 и 6, то считать их стратегическими альтернативами укрепления ДРП нецелесообразно, так как при использовании таких стратегических альтернатив не происходит изменение типа деловой репутации.

Окончательный выбор стратегической альтернативы укрепления ДРП должен происходить с учетом определенного вида патологии в формировании деловой репутации, конкурентного статуса, выделенных индикаторов ДРП и направления реа-

лизации стратегии ее укрепления, с помощью которого возможно воплощение такой стратегии в практической деятельности предприятия. Все эти параметры можно объединить в матрицу, которая изображена на рис. 6.

С учетом результатов исследования выбор стратегии укрепления ДРП должен включать следующие этапы:

- определение конкурентного статуса предприятия и установление типа его деловой репутации;
- оценивание отклонений в формировании ДРП и определение вида патологии;

– определение стратегической альтернативы укрепления ДРП;

– установление в матрице (рис. 6) задачи стратегии ДРП.

Стратегические альтернативы укрепления деловой репутации предприятия					
Виды патологий в формировании деловой репутации предприятия	I «Аутсайдеры» → III «Перспективные»	I «Аутсайдеры» → IV «Лидеры»	II «Последователи» → III «Перспективные»	II «Последователи» → IV «Лидеры»	
	001	РТ: 0 → 1 СР: 0 → 1 КР: 1 = 1	РТ: 0 → 1, 2 СР: 0 → 1, 2 КР: 1 = 1 → 2	РТ: 0 → 1 СР: 0 → 1 КР: 1 = 1	РТ: 0 → 1, 2 СР: 0 → 1, 2 КР: 1 = 1 → 2
	010	РТ: 0 → 1 СР: 1 = 1 КР: 0 → 1	РТ: 0 → 1, 2 СР: 1 = 1 → 2 КР: 0 → 1, 2	РТ: 0 → 1 СР: 1 = 1 КР: 0 → 1	РТ: 0 → 1, 2 СР: 1 = 1 → 2 КР: 0 → 1, 2
	100	РТ: 1 = 1 СР: 0 → 1 КР: 0 → 1	РТ: 1 = 1 → 2 СР: 0 → 1, 2 КР: 0 → 1, 2	РТ: 1 = 1 СР: 0 → 1 КР: 0 → 1	РТ: 1 = 1 → 2 СР: 0 → 1, 2 КР: 0 → 1, 2
	002	РТ: 0 → 1 СР: 0 → 1 КР: 2 = 2	РТ: 0 → 1, 2 СР: 0 → 1, 2 КР: 2 = 2	РТ: 0 → 1 СР: 0 → 1 КР: 2 = 2	РТ: 0 → 1, 2 СР: 0 → 1, 2 КР: 2 = 2
	020	РТ: 0 → 1 СР: 2 = 2 КР: 0 → 1	РТ: 0 → 1, 2 СР: 2 = 2 КР: 0 → 1, 2	РТ: 0 → 1 СР: 2 = 2 КР: 0 → 1	РТ: 0 → 1, 2 СР: 2 = 2 КР: 0 → 1, 2
	200	РТ: 2 = 2 СР: 0 → 1 КР: 0 → 1	РТ: 2 = 2 СР: 0 → 1, 2 КР: 0 → 1, 2	РТ: 2 = 2 СР: 0 → 1 КР: 0 → 1	РТ: 2 = 2 СР: 0 → 1, 2 КР: 0 → 1, 2
	110	РТ: 1 = 1 СР: 1 = 1 КР: 0 → 1	РТ: 1 = 1 → 2 СР: 1 = 1 → 2 КР: 0 → 1, 2	РТ: 1 = 1 СР: 1 = 1 КР: 0 → 1	РТ: 1 = 1 → 2 СР: 1 = 1 → 2 КР: 0 → 1, 2
	101	РТ: 1 = 1 СР: 0 → 1 КР: 1 = 1	РТ: 1 = 1 → 2 СР: 0 → 1, 2 КР: 1 = 1 → 2	РТ: 1 = 1 СР: 0 → 1 КР: 1 = 1	РТ: 1 = 1 → 2 СР: 0 → 1, 2 КР: 1 = 1 → 2
	011	РТ: 0 → 1 СР: 1 = 1 КР: 1 = 1	РТ: 0 → 1, 2 СР: 1 = 1 → 2 КР: 1 = 1 → 2	РТ: 0 → 1 СР: 1 = 1 КР: 1 = 1	РТ: 0 → 1, 2 СР: 1 = 1 → 2 КР: 1 = 1 → 2

РТ – репутация товара; СР – социальная репутация; КР – корпоративная репутация;  
0 – отрицательная; 1 – нормальная; 2 – положительная

Рис. 6. Матрица выбора задачи стратегии укрепления деловой репутации предприятия

Для определения направления реализации стратегической альтернативы укрепления ДРП необходимо руководствоваться полученными ранее результатами исследований.

Из приведенного выше можно сделать вывод, что главными требованиями для

направления реализации стратегии укрепления ДРП являются соответствие критериям оценивания интересантов, эффективность в негативных условиях внешней среды, возможность применения методов рефлексивного управления.

### Список литературы

1. Анисимов А. Л. Честь, достоинство, деловая репутация под защитой закона. – М. : Норма, 2004.
2. Ариф З. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости / пер. с англ. Ю. Кострубовой. – М. : Олимп-Бизнес, 2008.
3. Картер Г. Эффективная реклама: путеводитель для малого бизнеса. – М. : Бизнес-Информ, 1998.

4. Колмыков А. Г. Диагностика и стабилизация региональной экономики : дис. ... канд. экон. наук. – Великие Луки, 2001.
5. Коява Л. В. Управление финансами предприятия: методы экономической диагностики : дис. ... канд. экон. наук. – Новосибирск, 2002.
6. Малеина М. Н. Личные неимущественные права граждан: понятие, осуществление, защита. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : МЗ-Пресс, 2001.
7. Огаджанян А. Общие принципы оценки физического износа машин и оборудования // Вестник оценки. – 2002. – № 1. – С. 28–29.
8. Пригожин А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.
9. Пригожин А. И. Современная социология организаций. – М. : Интерпракс, 1995.
10. Рапопорт В. Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. – М. : Экономика, 1988.
11. Смелзер Н. Социология : пер. с англ. – М. : Феникс, 1998.
12. Эрделевский А. М. Компенсация морального вреда: анализ и комментарий законодательства и судебной практики. – 3-е изд. – М. : ВолтерсКлувер, 2004.

#### References

1. Anisimov A. L. Chest, dostoinstvo, delovaya reputatsiya pod zashchitoy zakona [Honor, Dignity, Business Reputation under Protection of Law]. Moscow, Norma, 2004. (In Russ.).
2. Arif Z. Reputatsionnyy risk: upravlenie v tselyakh sozdaniya stoimosti [Reputation Risk: Management in Order to Create Value], translated from English by Yu. Kostrubova. Moscow, Olimp-Biznes, 2008. (In Russ.).
3. Karter G. Effektivnaya reklama: putevoditel dlya malogo biznesa [Effective Advertising: Guide-Book for Small Business]. Moscow, Biznes-Inform, 1998. (In Russ.).
4. Kolmykov A. G. Diagnostika i stabilizatsiya regionalnoy ekonomiki. Diss. kand. ekon. nauk [Diagnostics and Stabilization of Regional Economy. PhD econ. sci. diss.]. Velikie Luki, 2001. (In Russ.).
5. Koyava L. V. Upravlenie finansami predpriyatiya: metody ekonomicheskoy diagnostiki. Diss. kand. ekon. nauk [Managing Enterprise Finance: Methods of Economic Diagnostics. PhD econ. sci. diss.]. Novosibirsk, 2002. (In Russ.).
6. Maleina M. N. Lichnye neimushchestvennye prava grazhdan: ponyatie, osushchestvlenie, zashchita [Individual Non-Property Rights of Citizens: Notion, Exercise, Protection], 2nd edition, altered and corrected. Moscow, MZ-Press, 2001. (In Russ.).
7. Ogadzhanyan A. Obshchie printsipy otsenki fizicheskogo iznosa mashin i oborudovaniya [General Principles of Estimating Wear-Out of Machines and Equipment]. *Vestnik otsenki* [Estimation Bulletin], 2002, No. 1, pp. 28–29. (In Russ.).
8. Prigozhin A. I. Dezorganizatsiya: prichiny, vidy, preodolenie [Disorganization: Causes, Types, Overcoming]. Moscow, Alpina Biznes Buks, 2007. (In Russ.).
9. Prigozhin A. I. Sovremennaya sotsiologiya organizatsiy [Today's Sociology of Organizations]. Moscow, Interpraks, 1995. (In Russ.).
10. Rapoport V. Sh. Diagnostika upravleniya: prakticheskiy opyt i rekomendatsii [Diagnostics of Management: Practical Experience and Recommendations]. Moscow, Ekonomika, 1988. (In Russ.).

11. Smelzer N. Sotsiologiya [Sociology], translated from English. Moscow, Feniks, 1998. (In Russ.).

12. Erdelevskiy A. M. Kompensatsiya moralnogo vreda: analiz i kommentariy zakonodatelstva i sudebnoy praktiki [Compensation for Morale Damage: Analysis and Comments of Legal and Court Practice], 3th edition. Moscow, VoltersKluver, 2004. (In Russ.).

Поступила: 20.01.2025

Принята к печати: 03.03.2025

#### Сведения об авторе

**Екатерина Владимировна Щербакова**  
кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры производственного  
менеджмента Института управления  
и государственной службы  
Луганского государственного университета  
имени Владимира Даля.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Луганский  
государственный университет  
имени Владимира Даля», 291000,  
ЛНР, Луганск, кв. Молодежный, д. 20а.  
E-mail: kata.scher@gmail.com

#### Information about the author

**Ekaterina V. Scherbakova**  
PhD, Assistant Professor,  
Assistant Professor of the Department  
for Production Management  
of the Institute of Management  
and Public Service of the Lugansk State  
University named after Vladimir Dahl.  
Address: Lugansk State University  
named after Vladimir Dahl,  
20a Molodezhny block, Lugansk,  
LPR, 291000, Russian Federation.  
E-mail: kata.scher@gmail.com