

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-52-75

Управление репутационными рисками: стратегический подход в условиях неопределенности

А. А. Сафина^{1*}, Х. А. Павлова¹, И. И. Галямов²

¹Казанский федеральный университет, Казань, Россия

²ООО «Позитив Консалтинг», Казань, Россия

*13vvka@mail.ru

Аннотация. Данная статья посвящена анализу репутационных рисков и комплексному управлению репутационными рисками компании. В ней представлен обзор исследований в области корпоративной репутации и управления репутационными рисками. Авторами описаны основные этапы процесса оценки репутационных рисков, особенности разработки профиля риска, систематизированы факторы, определяющие профиль репутационных рисков и стратегии митигации репутационных рисков, а также инструменты мониторинга и особенности управления репутационными кризисами. В статье оценен репутационный капитал консалтинговой компании ООО «Позитив Консалтинг» методом чистой дисконтированной стоимости и оценена эффективность инвестиций в репутационный капитал компании. Основой методологии является двухпараметрический анализ чувствительности проекта. Уникальная методология предоставляет точную аналитику и рекомендации, помогая принимать обоснованные решения для улучшения корпоративной репутации и защиты имиджа компании в условиях современного информационного общества. При изменении анализируемых ключевых параметров (объема и цены) в матрице чувствительности проекта меняется чистая дисконтированная стоимость. Точкой отсчета в матрице чувствительности является 100% объема и цены (реальное состояние). При изменении результирующих показателей на 10, 20, 30% и т. д. изменяется и стоимость бизнеса (репутационный капитал). Применение финансовых инструментов и анализа чувствительности дает руководству понимание, до каких реальных пределов возможно безопасно снижать либо повышать цену продукции (услуг) и объемов производства, сохраняя финансовую устойчивость и рентабельность бизнеса.

Ключевые слова: управление репутационными рисками, оценка рисков, митигация рисков, мониторинг репутации, кризисное управление репутацией, репутационный капитал, стейкхолдеры, управление репутационным капиталом, репутация

Для цитирования: Сафина А. А., Павлова Х. А., Галямов И. И. Управление репутационными рисками: стратегический подход в условиях неопределенности // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №6. С. 52–75. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-6-52-75.

© Сафина А. А.,
Павлова Х. А.,
Галямов И. И.,
2025.

Статья доступна на условиях простой (неисключительной) лицензии, которая является безвозмездной, предоставляется на срок действия исключительного права и действует по всему миру. Данная лицензия предоставляет любому лицу право копировать и распространять материал на любом носителе и в любом формате и создавать производные материалы, видоизменять и преобразовывать материал при условии указания авторов, названия статьи, журнала, его года и номера (в том числе посредством указания DOI).

Reputational Risk Management: A Strategic Approach in the Face of Uncertainty

A. Safina^{1*}, Kh. Pavlova¹, I. Galiamov²

¹Kazan Federal University, Kazan, Russia

²Positiv Consulting LLC, Kazan, Russia

*13vvka@mail.ru

Abstract. This article is dedicated to the analysis of reputational risks and comprehensive management of a company's reputational risks. The presented paper provides an overview of research in the field of corporate reputation and reputational risk management. The authors detail the main stages of the reputational risk assessment process, features of risk profile development, systematize the factors determining the reputational risk profile and mitigation strategies, as well as monitoring tools and the peculiarities of managing reputational crises. In this study, the reputational capital of the consulting firm Positive Consulting LLC was evaluated using the net present value method, and the effectiveness of investments in the company's reputational capital was assessed. The core of the approach involves discounting the cash flow from investments in reputational capital, followed by the creation of a sensitivity analysis matrix based on two parameters: the volume of goods or services produced and the price. At an equilibrium revenue level – i. e., with unchanged prices and production volumes – the additional revenue generated as a result of investments in reputational capital is considered. Reputational capital provides high returns. The research presents a unique methodology that offers precise analytics and recommendations, aiding in making informed and justified decisions to improve corporate reputation and protect the company's image in the context of modern information society. Through multi-parameter sensitivity analysis, the decline of key indicators affecting revenue is examined alongside reputational risks. The focus is on defining risk threshold values, i. e., establishing the permissible limits of reputational risk, the exceeding of which threatens the company or project. The consulting agency Positive Consulting LLC applied this methodology to reassess its approach to reputational risk management, which subsequently allowed for cost reduction, increased profitability, and enhanced business stability. The results convincingly demonstrate that the developed approach deserves broad implementation in corporate governance and risk management practices. Based on the conducted research, it is concluded that there are limits to the reduction of key indicators (price and production volume) that influence reputational capital.

Keywords: reputational risk management, risk assessment, risk mitigation, reputation monitoring, crisis reputation management, reputational capital, stakeholders, reputational capital management, reputation

For citation: Safina, A., Pavlova, Kh., & Galiamov, I. (2025). Reputational Risk Management: A Strategic Approach in the Face of Uncertainty. *Journal of Modern Competition*, 19(6), 52–75. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-6-52-75>

The article is available under a simple (non-exclusive) license, which is royalty-free, provided for the duration of the exclusive right, and is valid worldwide. This license grants any person the right to copy and distribute the material on any medium and in any format, and to create derivative materials, modify, and transform the material, provided that the authors, the article title, the journal, its year, and issue are credited (including by specifying the DOI).

© Safina A., Pavlova Kh., Galiamov I., 2025.

Введение

В последние годы в экономической науке уделяется повышенное внимание вопросу взаимосвязи репутационных рисков и инвестиционного анализа. Проблема оценки репутационных рисков приобрела особую актуальность в условиях современной экономики, где репутация компании является одним из ключевых факторов, определяющих ее рыночную стоимость и конкурентоспособность. В условиях глобализации и активного использования социальных медиа репутационные риски значительно возросли, становясь одним из главных вызовов для современного бизнеса. Репутация организации – это совокупность восприятий, оценок и ожиданий, формируемых различными заинтересованными сторонами (stakeholders) – клиентами, партнерами, инвесторами, сотрудниками, общественностью и государственными органами. Репутационный риск – это совокупность возникающих рисков, связанных с взаимоотношениями компании, неудачами в использовании бренда, проблемами в производстве товаров и услуг, нарушением законодательства, а также нанесением ущерба доверию и репутации организации. В долгосрочной перспективе эти риски могут угрожать доверию со стороны клиентов, сотрудников, акционеров, регулирующих органов и поставщиков. Роль общественного мнения значительно возрастает, что влечет за собой сложности в оценке корпоративной репутации и ее повышенную уязвимость [1]. Поэтому эффективное управление репутационными рисками является неотъемлемой частью стратегического управления любой организации.

Несмотря на актуальность и важность репутационных рисков для бизнеса, на сегодняшний день большинство исследований данной проблематики носят локальный характер и выполняются преимущественно на уровне отдельных регионов или стран. Общий объем научных изысканий, посвященных репутационным рискам, ограничен, а попыток создания унифицированных подходов и методик,

применимых в широком диапазоне отраслей и юрисдикций, недостаточно. Следовательно, проблема оценки и управления репутационными рисками остается открытой и требует пристального внимания как со стороны ученых, так и практиков бизнеса.

Цель данного исследования заключается в разработке матрицы анализа чувствительности стоимости репутации и обосновании стратегических методов управления репутационными рисками в условиях неопределенности. Исследование направлено на выявление ключевых факторов, влияющих на репутационные риски, а также на формирование эффективных стратегий их минимизации и контроля. Матрица анализа чувствительности стоимости репутации служит инструментом систематической оценки влияния различных факторов на уровень репутационного капитала компании. Ее основное назначение – выявление и количественная оценка чувствительности стоимости репутации к изменениям ключевых параметров, таких как объем производства и ценовая политика. Целью использования данной матрицы является обеспечение более точного и оперативного мониторинга рисков, связанных с возможными негативными сценариями, а также разработка эффективных стратегий их предотвращения и минимизации. В рамках управления репутационными рисками матрица позволяет определить пороговые значения и критические уровни факторов, превышение которых может привести к значительным потерям репутационного капитала. Таким образом, инструмент способствует принятию обоснованных решений по управлению рисками, повышению устойчивости компании и сохранению ее репутации в условиях высокой неопределенности и динамично меняющейся информационной среды.

Особое внимание в статье уделяется анализу современных подходов к управлению репутацией, адаптации стратегий к высоким уровням неопределенности и разработке рекомендаций для повышения устойчивости организаций в условиях риска.

В условиях усиления роли нематериальных активов, таких как репутационный капитал, их защита становится ключевым фактором обеспечения финансовой устойчивости, конкурентных преимуществ и долгосрочной стабильности организаций.

«Интернет и цифровизация изменили способ, которым потребители принимают решения, а следовательно, оказали влияние на то, как компании эффективно мониторят и управляют своим брендом. Предыдущие исследования показали, что положительный электронный сарафан (eWOM) распространяется быстро, но негативный eWOM распространяется еще быстрее» [2]. В связи с этим актуальность управления репутационными рисками возрастает, и настоящее исследование направлено на разработку стратегических подходов к управлению репутационными рисками в условиях высокой динамики современной бизнес-среды, характеризующейся глобализацией, активным внедрением цифровых технологий и изменениями в информационном пространстве.

В данной статье предлагается оригинальный подход к исследованию репутационных рисков, который базируется на точном анализе экономических показателей компании. Наш подход уникален тем, что позволяет рассматривать репутацию как экономически значимую категорию, непосредственно влияющую на ключевые финансовые показатели, такие как капитализация и прибыль. Такой ракурс позволяет не только выявить истинные масштабы репутационных рисков, но и обосновать эффективные меры по их минимизации, обеспечивая тем самым более надежную защиту бизнеса и создание дополнительной стоимости для собственников и инвесторов.

Оригинальность данного исследования заключается в следующем: в финансовой модели через анализ чувствительности проекта мы анализируем чистую дисконтированную стоимость проекта, который является репутационным капиталом. Инвестиции, которые делаются в проект (в финансовой модели это

видно), не меняются, при этих условиях риски будут минимальными в данном проекте при изменении цен и объема. Апробирование этого продемонстрировано на примере компании ООО «Позитив Консалтинг». Данный подход обеспечивает необходимую четкость, точность и обоснованность выводов, позволяя адекватно учитывать макроэкономические условия и влияние инфляционных процессов на деятельность субъекта хозяйствования.

Практическая значимость предложенных методов и рекомендаций состоит в том, что на их основе возможно разработать механизм принятия решений, направленных на внедрение и оптимизацию системы управления репутационными рисками.

Обзор литературы

Исследования в области корпоративной репутации и управления рисками начали активно развиваться в 1990-х годах, что связано с ростом интереса к нематериальным активам и их стратегической роли в бизнесе. Одним из первых фундаментальных трудов является работа Фомбрюна (Fombrun), который предложил концепцию репутационного капитала как важнейшего ресурса компании, оказывающего существенное влияние на ее конкурентоспособность и финансовые показатели. Хорошая репутация, говорит Чарльз Фомбрун, создает богатство [3]. В своей книге он показывает, развивая сильные и последовательные образы, уважаемые компании генерируют скрытые активы или репутационный капитал, которые дают им явное преимущество. В рамках этой теории было подчеркнuto, что репутация – это стратегический актив, формируемый и поддерживаемый через взаимодействие с заинтересованными сторонами (stakeholders) [3].

В последующие годы исследования сосредоточились на разработке методов оценки и измерения репутации. Так, работы Фомбрюна и Ван Рийла [4] расширили понимание о том, как управлять репутационными рисками, выделяя

важность системного мониторинга и проактивных стратегий. Важным вкладом стало создание моделей оценки репутационных угроз, основанных на анализе факторов внутренней и внешней среды организации.

Г. Даулинг рассматривает такой инструмент, как кризисные коммуникации с применением мер по ограничению ущерба репутации компании [5].

В 2000-х годах появились исследования, посвященные количественным и качественным методам оценки репутационных рисков. Например, Barnett, Jermier и Lafferty [6] предложили использовать модели сценарного анализа и оценки вероятностей возникновения негативных событий, что позволило более систематически подходить к управлению рисками. В рамках этих работ подчеркивалась необходимость учета неопределенности и сложности информационной среды, что особенно актуально в условиях быстро меняющегося информационного пространства.

В своем исследовании И. С. Важенина, С. А. Пестриков и Т. Р. Шарипов раскрывают рискообразующие факторы, проводят их ранжирование, представляют алгоритмы управления репутационными рисками [7].

Работа Coombs и Holladay [8] сосредоточена на стратегиях коммуникации и управлении кризисами, подчеркивая важность быстрого реагирования и прозрачности в случае возникновения репутационных угроз. Они разработали модели оценки эффективности антикризисных коммуникаций и предложили инструменты для мониторинга общественного мнения в реальном времени.

В дальнейшем исследователями были предложены введение индикаторов, основанных на экономических и социальных параметрах, а также разработка индексов репутационного капитала, учитывающих динамику рыночных ожиданий и событий.

П. Митич [9] представил, что репутационный риск может быть измерен в терминах единого индекса, возникающего в результате процесса интеллектуального анализа данных,

направленного на изучение мнений в сложной многоагентной сети. Кроме того, он утверждал, что результаты процесса измерения, собранные за длительный период, могут быть выражены непосредственно в денежном выражении путем нахождения корреляции между ежедневными изменениями индекса и объемом продаж. Индексы подобного рода вошли в практику как надежный инструмент оценки репутационных рисков и выявления зон повышенной уязвимости компаний.

В 2010-х годах международные организации и инвесторы начали интегрировать репутационные риски в оценку ESG, понимая их влияние на долгосрочную устойчивость компаний. Важным этапом стало развитие стандартов и рекомендаций, таких как Глобальный отчет об устойчивом развитии (GRI) и принципы UN PRI, которые подчеркивали необходимость учета репутационных аспектов. В 2019 году исследования, например Ю. С. Евлахова [10], подтвердили, что включение репутационных рисков повышает качество оценки ESG и предсказуемость поведения банковских структур на рынке.

Методику стресс-тестирования репутационных рисков впервые предложили немецкие исследователи Stefan Eisenbeiß, Ann-Kristin Achleitner и Paul Roosenboom, а апробировали Klaus Düllmann и Thomas Kick. В исследовании, опубликованном в журнале *Financial Markets and Portfolio Management* [11], они представили модель стресс-тестирования, позволяющую компаниям и государственным институтам оценить устойчивость своих репутационных позиций в условиях чрезвычайных ситуаций. Ананд Рамачандран [12] исследует то, как передовые технологии искусственного интеллекта (ИИ), включая базовые модели, такие как GPT-4o, GPT-5 (предстоящие), Llama 3.3/4, Claude 3.7 и OpenAI o1/o3, а также обучение с подкреплением, графовые нейронные сети (GNN), мультиагентные системы и нейросимволические AI меняют меры по снижению рисков по всему спектру инвестиционно-банковских операций. Он утверждает, что репутационный риск угрожает бренду фирмы, авторитету, клиентским

отношениям из-за провала сделки или предполагаемых неправомерных действий. К ключевым факторам риска Ананд Рамачандран относит:

- Неудачные или отложенные транзакции: особенно те, которые публично видны или связаны с крупными клиентами.
- Обвинения в конфликте или неэтичном поведении: даже если ничего не доказано, это может вызвать отток клиентов или нормативное расследование.
- Отрицательная обратная связь от клиента: плохое качество обслуживания или несоответствующие ожидания.
- Восприятие СМИ и рынка: общественный контроль над спорными сделками или деликатными секторами.
- Проверка высокопрофильной сделки: критика регулирующих органов или инвесторов-активистов [12].

В последние годы в России наблюдается активный интерес к научным исследованиям, посвященным вопросам оценки и мониторинга репутации и репутационного капитала.

Комитет ПАРТАД по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками классифицирует все риски по трем категориям [13]:

- качественные методы оценки (мозговой штурм, метод интервью, метод Дельфи, контрольные листы, анализ воздействия на бизнес);
- количественные методы оценки (метод Value at Risk (Var), анализ чувствительности, сценарный анализ, стресс-тестирование);
- смешанные методы (матрица последствий и вероятностей).

Анализ Национального стандарта РФ «Менеджмент риска. Методы оценки риска» позволяет классифицировать риски в зависимости от этапа их оценки: методы идентификации риска («методы оценки риска на основе документальных свидетельств, примерами которых являются анализ контрольных листов, анализ экспериментальных данных, а так-

же данных и событий, произошедших в прошлом» [14]; экспертные методы; индуктивные методы, например HAZOR) [15].

К. Н. Тендик [16] рассматривает репутацию как стратегический ресурс, непосредственно влияющий на рыночную стоимость и устойчивость компании.

А. М. Выжитович и Н. В. Кельзина [17] разработали авторский подход к оценке репутационного риска участников инвестиционного проекта во взаимосвязи с другими индикаторами удовлетворенности достижения планируемых результатов. Предложенный подход оценки репутационных рисков – «колесо баланса» – позволяет получать оценки степени удовлетворенности деловой репутацией банка и его клиентов как участников инвестиционных проектов.

В. В. Мануйленко и И. И. Куницын [18] исследовали статистические и балльно-весовые методы оценки репутационных рисков коммерческих банков по трем аспектам: имиджевому, организационно-функциональному и корпоративно-коммуникативному. Они разработали механизм оценки репутационных рисков исходя из функциональной зависимости деловой репутации банка от ряда параметров: рентабельности капитала, величины гудвилла, доли несвязанных собственных ресурсов в активах, коэффициента рискованности активов, коэффициента эффективности платных пасивов, коэффициента рублевого фондирования, индекса надежности и др.

И. И. Мунджишвили и В. В. Иванов [19] разработали механизм управления репутацией на основе теории игр. Их механизм управления репутацией основан на матрице выигрышей, чтобы определить наиболее выгодные имиджевые стратегии для компании и других игроков на рынке.

Эксперты и ученые из разных стран мира исследуют роль информационных технологий и диджитал-коммуникаций в управлении репутационными рисками, которые подчеркивают необходимость использования цифровых платформ и инструментов для мониторинга и управления репутацией.

Другие дальнейшие исследования посвящены разработке систем автоматического мониторинга репутации, использующих технологии Big Data и машинного обучения. В последние годы применение искусственного интеллекта, в частности искусственных нейронных сетей, стало важным направлением в области управления репутационными рисками. Современные исследования показывают, что использование нейронных сетей существенно повышает точность оценки репутационных рисков, обеспечивая возможность прогнозирования кризисных ситуаций и своевременного реагирования на них.

Значительный вклад в управление репутационными рисками внесли исследования, посвященные оценке эффективности существующих систем мониторинга и разработке рекомендаций по их совершенствованию. На сегодняшний день активно пользуются спросом такие программные решения и платформы, как Brand Analytics, «Яндекс.Метрика», IQ Buzz и другие. Использование таких инструментов позволяет не только отслеживать динамику общественного мнения о компании, но и прогнозировать возможные кризисные ситуации.

Особенности управления репутационными рисками

Развитие цифровых технологий и социальных медиа радикально изменило методы оценки и мониторинга репутационных рисков.

Автоматизация сбора и анализа данных, применение искусственного интеллекта и машинного обучения, а также широкие возможности для получения обратной связи от клиентов делают процесс управления репутацией намного более эффективным и оперативным. Современные компании, которые активно используют эти инструменты, получают серьезное конкурентное преимущество и снижают вероятность нанесения вреда репутации своей компании.

По нашему мнению, комплексный процесс, направленный на выявление, оценку, снижение и мониторинг потенциальных угроз, которые могут негативно повлиять на репутацию организации, это и есть управление репутационными рисками (УРР). А процесс оценки репутационных рисков – это систематический подход к идентификации, анализу и оценке потенциальных угроз, которые могут негативно повлиять на репутацию компании. В зависимости от полноты информации, используемой для оценки рисков в условиях определенности, используются расчетно-аналитические методы оценки рисков. В условиях частичной неопределенности используются вероятностные и статистические методы оценки рисков. В условиях полной неопределенности целесообразно использование экспертных методов [20].

В целом процесс оценки репутационных рисков включает этапы, которые представлены на рисунке 1.

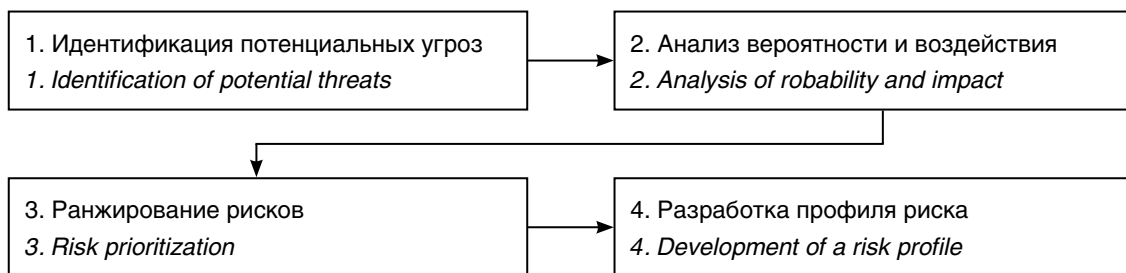


Рис. 1. Процесс оценки репутационных рисков

Fig. 1. Process of assessing reputational risks

На первом этапе происходит идентификация потенциальных угроз. Угрозы могут быть как внешними, так и внутренними. Внутренние угрозы могут включать ошибки в работе, нарушения этических норм, неэффективное управление, конфликты внутри компании. Внешние угрозы могут быть связаны с действиями конкурентов, негативной информацией в СМИ, технологическими сбоями, изменениями в законодательстве, социальными и политическими событиями, а также негативными отзывами в социальных сетях.

На втором этапе анализируются вероятности и воздействия. Для каждой идентифицированной угрозы необходимо оценить вероятность ее возникновения и потенциальный масштаб негативного воздействия на репутацию. Это может быть выполнено с помощью качественных методов (экспертные оценки, мозговой штурм, SWOT-анализ) или количественных методов (например, построение деревьев решений, моделирование Монте-Карло). К примеру, метод Монте-Карло применя-

ют для прогнозирования или анализа сложных задач, в которых результат зависит от случайных процессов, которые трудно и невозможно рассчитать, поэтому проще и быстрее создать математическую модель, провести серию экспериментов и составить прогноз для дальнейшего принятия решений в условиях неопределенности.

После оценки вероятности и воздействия риски ранжируются по степени приоритетности. Это позволяет сфокусировать ресурсы на наиболее значительных угрозах. Приоритизация может быть основана на матрице риска (вероятность/воздействие) или других методологиях. При разработке профиля риска для каждой высокоприоритетной угрозы формируется детальный профиль, включающий описание угрозы, потенциальные последствия, уязвимые места организации, а также потенциальные источники информации. При создании профиля репутационных рисков анализируется множество различных факторов, некоторые из них представлены в таблице 1.

Таблица 1. Факторы, определяющие профиль репутационных рисков

Table 1. Factors determining the profile of reputational risks

№ No.	Фактор Factor	Удельный вес, % Weightage, %	Содержание и суть фактора Content and essence of the factor
1	История компании <i>History of the company</i>	45	Исторические особенности развития компании, характер информационных поводов, которые влияют на формирование репутации и ее восприятие у общественности или контрагентов <i>Historical development features of the company, nature of information events affecting reputation formation and perception among the public or counterparties</i>
2	Узнаваемость компании и ее брендов <i>Recognition of the company and its brands</i>	25	Упоминания наименования компании и ее брендов в наиболее популярных социальных сетях и поисковых системах и сопоставление с показателями лидеров рынка или его сегмента. При этом лидер должен характеризоваться наибольшей долей рынка или его сегмента, наибольшими показателями охвата потребителей <i>Mentions of the company's name and its brands in the most popular social networks and search engines compared to market leaders or segment leaders. Hereby, a leader should be characterized by the largest market share or segment size, highest consumer reach rates</i>

Окончание таблицы 1

3	Авторитет компании и влияние на инновации в отрасли <i>Authority of the company and industry innovation influence</i>	20	Общепризнанное значение и влияние на рынок. Данный фактор определяется на основе экспертных оценок <i>Generally recognized significance and influence on the market. This factor is determined based on expert assessments</i>
4	Связи с общественностью <i>Public relations</i>	10	Анализ работы компании с новостными материалами и создание информационных поводов в СМИ и социальных сетях. Для расчета значения числа уникальных информационных поводов используется число публикаций, связанных с компанией за последний год. Итоговый показатель обозначает сумму информационных поводов или некомпromетирующих новостей о компании на ее корпоративном сайте, в социальных сетях и СМИ <i>Analysis of the company's work with news materials and creation of informational topics in mass media and social networks. For calculation purposes, the number of unique informational events is used, representing publications related to the company over the last year. The final indicator represents the sum of informational events or non-compromising news about the company on its official website, social networks, and mass media outlets</i>

Источник: составлено по [21].

«Факторам профилей рисков присваиваются качественные характеристики: высокая, сильная, нормальная, слабая или критическая оценки. Качественные характеристики факторов преобразуются в балльные оценки следующим образом: высокая оценка – 100 баллов; сильная оценка – 75 баллов; нормальная оценка – 50 баллов; слабая оценка – 25 баллов; критическая оценка – 0 баллов... Для определения балльной оценки профилей рисков балльные оценки факторов взвешиваются с удельными весами» [21].

После оценки рисков разрабатываются стратегии митигации, направленные на снижение вероятности и последствий негативных событий (рис. 2).

Митигация означает «смягчать» или «ослаблять» коммуникативные риски. Стратегии митигации являются коммуникативными стратегиями, которые позволяют избегать возможных коммуникативных рисков и находить оптимальные тактики их минимизации в целях сохранения статус-кво, лица говорящего.

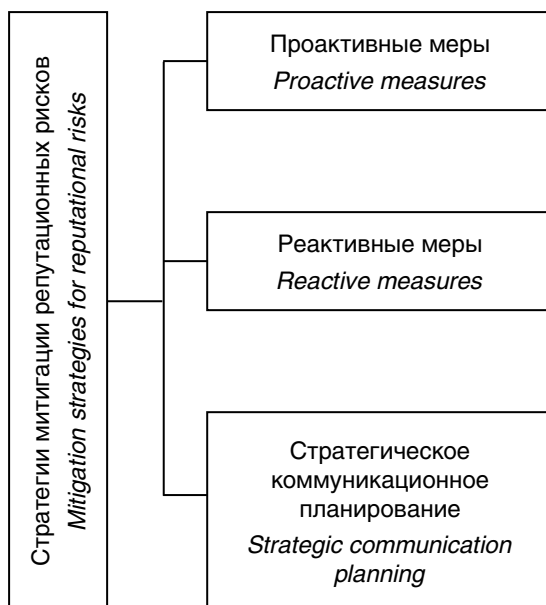


Рис. 2. Стратегии митигации репутационных рисков

Fig. 2. Strategies for mitigating reputational risks

Проактивные меры управления репутационными рисками представляют собой превентивные действия, направленные на предотвращение возникновения негативных ситуаций. Вероятность ухудшения репутации можно снизить с помощью превентивных механик управления рисками: регулярных аудитов безопасности, обучения сотрудников правильному использованию оборудования и защите данных, разработав этический кодекс, внедрив систему контроля качества. Такие меры позволят сохранить доверие пользователей и минимизировать ущерб от возможных нарушений безопасности.

В отличие от предвидения будущих вызовов и анализа потенциальных проблем и возможностей, реактивные меры управления репутационными рисками представляют собой действия, принимаемые после возникновения негативной ситуации. В стратегии подробно описывается, как с ними работать, как быстро нужно отвечать на негативные упоминания, что предлагать клиентам, как решать конфликты и благодарить партнеров и клиентов. Безусловно, необходима быстрая реакция на негативные публикации в СМИ, публичное извинение, устранение причин негативного события.

Еще один вариант управления репутационными рисками – это стратегическое коммуникационное планирование. Разработка планов коммуникации для различных сценариев, которая включает подготовку пресс-релизов, сообщения для сотрудников и инвесторов, является наиболее распространенным.

Непрерывный мониторинг репутации позволяет своевременно выявлять изменения в общественном мнении и принимать необходимые меры для предотвращения или минимизации негативного воздействия. Объективная оценка деловой репутации складывается из анализа цифрового и реального пространств организации. На сегодняшний день активно используются специализированные инструменты для отслеживания упоминаний организации в социальных сетях, определения

тональности сообщений и выявления ключевых тем обсуждения. Помимо анализа социальных медиа, также анализируется информация, публикуемая СМИ. С целью выявления негативной информации и оценки ее влияния на репутацию компании мониторятся публикации в СМИ, включая печатные издания, телевидение и онлайн-ресурсы. Не исключены и также активно проводятся опросы и исследования среди клиентов, сотрудников и других заинтересованных сторон для оценки уровня доверия и лояльности.

Изучив вышеупомянутые исследования, нужно сказать, что систематическое изучение отзывов клиентов, включая отзывы на сайтах и в приложениях, позволит выявлять проблемы своевременно и улучшать качество обслуживания. На сегодняшний день имеются «сервисы Brand Analytics, IQ Buzz, Wobot, YouScan, Similarweb, инструменты Яндекс, "Медиалогии", и другие, которые позволяют собрать данные о компаниях с наилучшей полнотой и качеством со всех источников в интернет-пространстве. В этих сервисах большое количество метрик и атрибутов сообщений, гибкая система сегментации данных позволяют решать широчайший спектр задач – от контроля репутации и реалтайм-маркетинга до глубоких исследований» [22].

«Своевременное обнаружение риска для компании в лице ненадежного контрагента помогает минимизировать вероятность потерь бизнеса. Scan находит упоминания организаций в СМИ в связи с преступлениями, судами, утечками данных, закрытием предприятий и т. д. На основе полученных данных scan рассчитывает уровень риска и помогает решить, стоит ли сотрудничать с контрагентом» [23].

Для эффективного управления репутационными рисками рекомендуется проанализировать главных конкурентов, выяснить, какой у них имидж, а также понять, насколько положительно потребитель оценивает бизнес-нишу, в которой работает организация, что вообще происходит в отрасли и смежных нишах. Мониторинг репутации конкурентов позволит

выявить, как с репутацией работают конкуренты, а это, в свою очередь, позволит понять, как следует работать с репутацией и к каким результатам нужно стремиться, каковы потенциальные угрозы и возможности отрасли, ошибки и основные тренды использования инструментов и каналов PR и основных площадок продаж и продвижения товаров и услуг.

Компании, ведущие работу по управлению репутацией (ORM), подготавливают алгоритм действий заранее на случай репутационного кризиса. Регулярный мониторинг информационного поля позволяет выявлять репутационный кризис на ранней стадии. Нарастание негативных упоминаний, в том числе отрицательных отзывов в геосервисах и соцсетях, а также негативных публикаций в соцмедиа и СМИ, сигнализируют о возникновении репутационного кризиса. В связи с тем, что негативные отзывы вызывают живой интерес аудитории, блогеры и журналисты склонны публиковать разоблачения, расследования и негативные материалы. Таким образом, ре-

путационным кризисом называется ситуация, когда негативное событие или серия событий наносят существенный ущерб репутации организации. Для эффективного управления в кризисных ситуациях рекомендуется быстро и открыто реагировать, давать обратную связь. На рисунке 3 представлены рекомендации к управлению репутацией в условиях возникновения репутационного кризиса.

Прежде всего своевременное признание проблемы и принятие мер по ее устранению позволит с наименьшими потерями решить поставленную задачу. Прозрачность и открытость позволят вернуть потерянное доверие. Честное и открытое общение с заинтересованными сторонами, демонстрация понимания и сочувствия к пострадавшим, как показывает практика, возвращает 90% клиентов и продаж. Четкий план действий по управлению кризисом, включающий коммуникационную стратегию, меры по минимизации ущерба и восстановлению репутации, вытеснит кризисный негатив из инфополя и привлечет

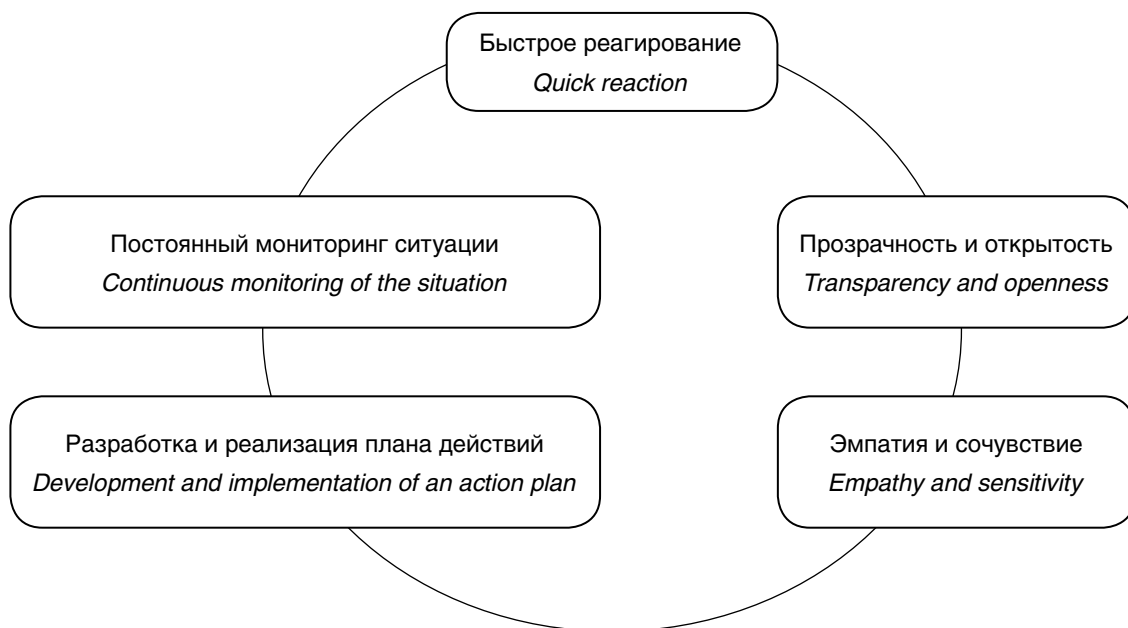


Рис. 3. Управление в условиях репутационного кризиса

Fig. 3. Management during a reputational crisis

внимание к позитивным инфоповодам. Для оценки эффективности принятых мер и корректировки стратегии непрерывно мониторится общественное мнение.

В последние десятилетия многочисленные исследования подтвердили ключевую роль репутационных рисков в экономической устойчивости и конкурентоспособности организаций. Несмотря на накопленный опыт и существующие подходы к диагностике и мониторингу репутационных рисков, многие из них носят обобщенный характер и не учитывают тонких нюансов, влияющих на финансовые показатели компаний. Проведенный анализ показал, что большинство существующих методов слабо коррелируют с финансовыми параметрами и часто недооценивают влияние репутационных факторов на экономические результаты.

Предлагаемая нами методика была подвергнута практической проверке на примере компании ООО «Позитив консалтинг». Анализ проводился на основе ретроспективных данных о деятельности компании. Эмпирический анализ рассматриваемого периода охватывает

временной интервал длительностью пять лет. При осуществлении расчетов необходимо учитывать предположение о среднем годовом темпе внутренней инфляции национальной денежной единицы, составляющем 0,9% ежемесячно. Кроме того, при выполнении финансовых расчетов принимается во внимание установленная Центральным банком Российской Федерации ставка рефинансирования, действующая на момент проведения исследования и равная 21%.

Прогнозируемый объем реализации услуг консалтинговой компании представлен в таблице 2.

Предполагается, что благодаря созданию репутации и репутационного капитала в долгосрочной перспективе продажи консалтинговых услуг за последующие три года будут ежегодно составлять 400 единиц, а начиная с четвертого года, будут увеличиваться на 20 единиц. Цена за единицу услуги составляет 30 000 руб. – это поступления от РК за единицу консалтинговых услуг. То есть это сверхприбыль, заложенная в завышенной цене за услугу за счет высокой репутации компании (табл. 3).

Таблица 2. Прогнозируемый объем реализации услуг компанией ООО «Позитив Консалтинг»

Table 2. Forecasted service revenue of Positive Consulting LLC

Прогнозируемый объем <i>Forecasted service</i>	01.10.2025	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>	Всего <i>Total</i>
Поступления от репутационного капитала, в единицах <i>Revenue from reputational capital, in units</i>	1 (единица)	400	400	400	420	441	2061

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Таблица 3. Цена за единицу консалтинговой услуги, в руб.

Table 3. Price per unit of consulting service, in rubles

Цена за единицу услуги <i>Price per unit of service</i>	01.10.2025	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>
Отпускные средние цены на единицу услуги (без НДС и акцизов) <i>Average selling prices per unit of service (excluding VAT and excise taxes)</i>	1	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Далее, зная количество услуг и цену за единицу стратегических сессий или консультаций агентства, можно рассчитать выручку, то есть поступления от репутационного капитала [24]. В таблице 4 представлен доход, сгенерированный хорошей репутацией компании, приносящий консалтинговой компании 12 млн руб. в год.

Следующим этапом является расчет расходов, приходящихся на репутационный капитал ООО «Позитив Консалтинг». Как известно, в консалтинге используется кассовый метод учета, то есть доход признается в момент

фактического поступления денежных средств и важна не дата реализации, а дата поступления или списания денежных средств с расчетного счета или из кассы.

Таблица 5 иллюстрирует расходы сырья и материалов (основная статья расходов) на репутационный капитал в единицах консалтинговых услуг, понесенные ООО «Позитив Консалтинг» для формирования и поддержания своего репутационного капитала и позитивного имиджа компании.

Средние цены на единицу консалтинговых услуг представлены в таблице 6.

Таблица 4. Прогнозируемые поступления от репутационного капитала, начиная с 01.10.2025, в тыс. руб.

Table 4. Forecasted revenue from reputational capital, starting from October 1, 2025, in thousand rubles

Прогнозируемые поступления <i>Forecasted revenue</i>	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>	Всего <i>Total</i>
Поступления от репутационного капитала <i>Revenue from reputational capital</i>	12 000	12 000	12 000	12 600	13 230	61 830
= Итого выручка (без НДС и акцизов) <i>= Total revenue (excluding VAT and excise taxes)</i>	12 000	12 000	12 000	12 600	13 230	61 830

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Таблица 5. Расход сырья и материалов на репутационный капитал, в единицах

Table 5. Expenditure of raw materials and supplies for reputational capital, in units

Расход сырья и материалов <i>Expenditure of raw materials and supplies</i>	01.10.2025	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>	Всего <i>Total</i>
Затраты на репутационный капитал <i>Expenditure on reputational capital</i>	1	400	400	400	420	441	2061

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Таблица 6. Средние цены на создание репутации консалтинговой компании, в рублях

Table 6. Average prices for creating the reputation of a consulting company, in rubles

Средние цены <i>Average prices</i>	01.10.2025	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>
Затраты на репутационный капитал <i>Expenditure on reputational capital</i>	1	5000	5000	5000	5000	5000

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Следует обратить внимание на то, что консалтинг относится к сфере услуг, в этой области основным фактором, влияющим на репутацию и создание репутационного капитала, является качество предоставляемых услуг, экспертность сотрудника, навыки, знания и коммуникабельность, и, безусловно, это нужно показывать общественности. ООО «Позитив Консалтинг» дорожит своей репутацией, нанимая высококвалифицированных специалистов, соблюдает сроки выполнения проектов, предоставляет гарантии клиентам и строит доверительные и долгосрочные отношения с клиентами. Это выражается в индивидуальной поддержке клиентов, соблюдении конфиденциальности, готовности помогать клиентам в трудных ситуациях и проявлять максимальное внимание к их запросам и ожиданиям.

Консалтинговые компании активно вкладываются в развитие своих сотрудников, предлагая им регулярное повышение квалификации, стажировки, участие в международных конференциях и профессиональных сертификациях. Хорошая внутренняя культура, развитая система наставничества и мотивация сотрудников также влияют на внешний имидж компании. Приятная рабочая атмосфера, высокие моральные стандарты и ценности формируют положительный внутренний имидж, который транслируется наружу и укрепляет репутацию компании [25]. Высокоразвитый человеческий капитал существенно повышает репутацию компании. Для декларирования этого обязательным является участие

в публичных выступлениях, конференциях, семинарах и тренингах, выступая экспертами и формируя профессиональный имидж компании. Это позволяет повысить доверие к компании и подтверждает ее статус надежного консультанта. Многие консалтинговые компании, в том числе и «Позитив Консалтинг», проводят собственные исследования, выступают с аналитическими докладами и публикуют статьи в специализированных журналах и онлайн-ресурсах. Это подчеркивает экспертность компании и повышает ее узнаваемость среди профессионалов. Создание и ведение корпоративных блогов, каналов в социальных сетях и других интернет-ресурсах помогает делиться экспертным мнением, формировать имидж профессиональной компании и укреплять репутацию. Кроме того, заключение альянсов с известными университетами, международными организациями и крупными предприятиями повышает доверие к компании и укрепляет ее репутацию как надежного партнера и консультанта.

Также важным вопросом является личный бренд руководителя, так как на сегодняшний день он создает лидогенерацию как единственный канал для многих консалтинговых компаний [26]. Так, к примеру, руководитель компании ООО «Позитив Консалтинг», будучи экспертом-практиком в области финансового планирования и инвестирования, выступает, дает интервью и высказывает экспертное мнение на региональном и федеральном телевидении, является также коломунистом ведущих

периодических изданий и СМИ региона и публикует результаты своих исследований в ведущих научных российских и международных сборниках и журналах, имеющих хорошую репутацию в научных кругах.

Таким образом, зная цену и прогнозируемое количество услуг, совокупные расходы

на создание репутационного капитала можно определить в размере 2 млн руб. (табл. 7).

Также нужно учесть затраты на работников, принятых в штат по трудовому договору. В консалтинговой компании над созданием репутации компании работают 5 человек с окладом 40 000 руб. каждый (табл. 8).

Таблица 7. Затраты на репутационный капитал, в тыс. руб.

Table 7. Expenditure on reputational capital, in thousand rubles

Затраты на сырье и материалы <i>Expenditure on raw materials and supplies</i>	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>	Всего <i>Total</i>
Затраты на репутационный капитал <i>Expenditure on reputational capital</i>	2000	2000	2000	2100	2205	10 305
= Итого затраты на сырье и материалы (без НДС) <i>= Total expenditure on raw materials and supplies (excluding VAT)</i>	2000	2000	2000	2100	2205	10 305
= в том числе импортная пошлина <i>= including import duty</i>	0	0	0	0	0	0
= НДС к затратам <i>= VAT on expenditures</i>	0	0	0	0	0	0

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Таблица 8. Расходы на заработную плату персонала, работающего над созданием репутации

Table 8. Expenditure on wages for personnel working on reputation creation

Численность и заработная плата <i>Number of employees and wages</i>	01.10.2025	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>	Всего <i>Total</i>
Основной производственный персонал <i>Main production personnel</i>							
Основной ФОТ <i>Main fund for labor remuneration</i>							
численность, чел. <i>number of employees, persons</i>	5	5	5	5	5	–	
месячный оклад, руб./мес. <i>monthly salary, rubles/month</i>	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	–
расходы на заработную плату, тыс. руб. <i>wages expenditure, thousand rubles</i>		2400	2400	2400	2400	2400	12 000

Окончание таблицы 8

= Численность основного производственного персонала, чел. <i>Number of main production personnel, persons</i>		5	5	5	5	5	–
= Заработная плата основного производственного персонала, тыс. руб. <i>Wages of main production personnel, thousand rubles</i>		2400	2400	2400	2400	2400	12 000
= Начисления на заработную плату (единый социальный налог + страхование), тыс. руб. <i>Payroll accruals (unified social tax + insurance), thousand rubles</i>		720	720	720	720	720	3600
Вспомогательный производственный персонал <i>Auxiliary production personnel</i>							
Прочий персонал <i>Other personnel</i>							
численность, чел. <i>number of employees, persons</i>		0	0	0	0	0	–
месячный оклад, руб/мес. <i>monthly salary, rubles/month</i>	1	1	1	1	1	1	–
Административно-управленческий персонал <i>Administrative and management personnel</i>							
Директор, АУП <i>Director, management staff</i>							
численность, чел. <i>number of employees, persons</i>	0	0	0	0	0	0	–
месячный оклад, руб/мес. <i>monthly salary, rubles/month</i>	1	1	1	1	1	1	–
== Итого численность, чел. <i>Total number of employees, persons</i>	0	5	5	5	5	5	–
== Итого расходы на зарплату, тыс. руб. <i>Total wages expenditure, thousand rubles</i>	0	2400	2400	2400	2400	2400	12 000
== Итого начисления на заработную плату (единый социальный налог + страхование), тыс. руб. <i>Total payroll accruals (unified social tax + insurance), thousand rubles</i>	0	720	720	720	720	720	3600

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Расходы на заработную плату за год составят 2,4 млн руб., а на ЕСН и страхование – 720 тыс. руб. Из таблицы 7 видно, что затраты на репутационный капитал составляют 2 млн руб. По данным компании ООО «Позитив Консалтинг», аренда и расходы на офис

составляют 300 тыс. руб. в год. Таким образом, суммарные расходы составили 5420 тыс. руб. Общая величина расходов будущих периодов или первоначальные инвестиции в репутационный проект составляют 10 млн руб.

В исследовании используется линейный метод амортизации с нормой 20% [27].

В таблице 9 представлены основные показатели проекта по созданию репутационного капитала компании.

Таблица 9. Основные показатели репутационного проекта

Table 9. Key indicators of the reputational project

Основные показатели <i>Key indicators</i>	Единицы измерения <i>Units of measurement</i>	01.10.2025	1-й год <i>1st year</i>	2-й год <i>2nd year</i>	3-й год <i>3rd year</i>	4-й год <i>4th year</i>	5-й год <i>5th year</i>	Всего <i>Total</i>
Длительность интервала планирования <i>Planning interval duration</i>	дни <i>days</i>	360						
Срок жизни проекта <i>Project life span</i>	лет <i>years</i>	5						
Выручка от реализации <i>Revenue from sales</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	12 000	12 000	12 000	12 600	13 230	61 830
Текущие затраты <i>Current expenses</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	5420	5420	5420	5520	5625	27 405
Налоги и отчисления во внебюджетные фонды, пошлины <i>Taxes and contributions to extra-budgetary funds, duties</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	1698	1706	1706	1756	1809	8675
НДС в бюджет (+) / из бюджета (-) <i>VAT to budget (+) / from budget (-)</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль <i>Net profit</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	5914	5906	5906	6356	6828	30 910
То же, нарастающим итогом <i>Same, cumulative total</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	5914	11 820	17 726	24 081	30 910	30 910
Дивиденды <i>Dividends</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	0	0	0	0	0	0
Потребность в финансировании постоянных активов <i>Requirement for financing fixed assets</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	10 000	0	0	0	0	10 000

Окончание таблицы 9

Потребность в финансировании чистого оборотного капитала <i>Requirement for financing net working capital</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	0	0	0	0	0	–
Чистые доходы для полных инвестиционных затрат <i>Net income for total investment costs</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	–4086	5906	5906	6356	6828	20 910
То же, нарастающим итогом <i>Same, cumulative total</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	0	–4086	1820	7726	14 081	20 910	20 910
Ставка сравнения (номинальная годовая) <i>Comparison rate (nominal annual)</i>	%	16						
NPV	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	18 444						
IRR (номинальная годовая) <i>IRR (nominal annual)</i>	%	170						
Простой срок окупаемости <i>Simple payback period</i>	лет <i>years</i>	1,6919						
Дисконтированный срок окупаемости <i>Discounted payback period</i>	лет <i>years</i>	1,7208						
Увеличение уставного капитала и целевое финансирование <i>Increase in authorized capital and targeted financing</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	10 000	0	0	0	0	0	10 000
Свободные денежные средства <i>Free cash flow</i>	тыс. руб. <i>thousand rubles</i>	10 000	5914	11 820	17 726	24 081	30 910	30 910

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

Репутационный капитал, судя по показателям эффективности инвестирования средств, действительно дает высокую доходность в 18,444 млн руб. Внутренняя норма рентабельности составила 170%, окупаемость проекта – 1,7 года.

Следует сделать вывод о том, что репутационный проект выгодный, долгосрочный

и имеет накопительный принцип. В условиях возрастающей конкуренции и динамичных изменений в бизнес-среде инвестиции в управление репутационными рисками становятся стратегическим приоритетом для достижения устойчивого развития.

Далее переходим к оценке репутационных рисков.

Существует два показателя, которые влияют на стоимость репутации: это цена и объем производства товаров или услуг. В пределах рынка компания с хорошей репутацией может безболезненно для стоимости компании и ее доходности изменять показатели цены и объемы производства и таким образом управлять репутационными рисками. К примеру, в случае появления конкурента ООО «Позитив Консалтинг», который снижает цену по рекомендации своего отдела маркетинга либо PR-отдела, компания знает, до какого уровня может снижать цену исходя из всех затрат.

Для понимания допустимых пределов снижения инвестиционной стоимости капитала проводится анализ чувствительности проекта (табл. 10) с учетом репутационных рисков. Предлагаемым инструментом такого анализа является методология анализа чувствительности, позволяющая рассчитать влияние изменений ключевых рыночных факторов на финансовый результат деятельности компании.

Конкретно процедура анализа выглядит следующим образом:

- Сначала рассчитывается, как изменится прибыль компании при снижении либо по-

вышении цены или объема продаж на 10%, потом на 20% и т. д.

- Затем, получая оперативную рыночную информацию (например, о снижении цен конкурентов), компания оперативно оценивает возможные изменения стоимости своего репутационного капитала.
- Такой анализ показывает, окажется ли стоимость капитала в результате подобных изменений в положительной (рентабельной) области или перейдет в отрицательную (убыточную) область.
- Поскольку работа компании в убыток невозможна, полученные результаты позволяют установить обоснованные границы снижения цен и объемов продаж.

Таким образом, применение финансовых инструментов и анализа чувствительности дает руководству понимание, до каких реальных пределов возможно безопасно снижать либо повышать цену продукции (услуг) и объемы производства, сохраняя финансовую устойчивость и рентабельность бизнеса.

В таблице 10 представлена матрица анализа чувствительности стоимости репутации консалтингового агентства с учетом цены и объема услуг и с шагом 10%.

Таблица 10. Матрица анализа чувствительности стоимости репутации консалтингового агентства ООО «Позитив Консалтинг»

Table 10. Sensitivity analysis matrix of reputation value for the consulting agency Positive Consulting LLC

Уровень объема производства <i>Production volume level</i>	Уровень цен на реализуемую продукцию (работы, услуги) <i>Sales price level for products (works, services)</i>						
	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%
60%	-5760,6	-2685,1	390,5	3466,0	6541,6	9617,1	12 692,7
70%	-4835,3	-1247,1	2341,0	5929,2	9517,3	13 105,5	16 693,6
80%	-3909,9	190,8	4291,6	8392,3	12 493,0	16 593,8	20 694,5
90%	-2984,6	1628,8	6242,1	10 855,4	15 468,7	20 082,1	24 695,4
100%	-2059,2	3066,7	8192,6	13 318,5	18 444,5	23 570,4	28 696,3

Источник: составлено по данным компании ООО «Позитив Консалтинг».

В рамках нашего подхода подразумевается рассчитать репутационный капитал и установить, до какого предела мы можем снижать уровень цен и объем производства с точки зрения рисков. Если наблюдается появление отрицательных показателей, соответственно устанавливаются допустимые значения изменения основных показателей, влияющих на репутационный капитал компании. То есть за счет увеличения или уменьшения показателей цены и объема производства происходит изменение и трансформация репутационного капитала, границы которой устанавливаются с учетом репутационных рисков.

При снижении цен и объема производства на 20% мы получаем 4291,6 млн руб. через 5 лет стоимости бизнеса. Это существенно ниже реального значения на более чем 14 млн руб. В данном случае необходимо дополнительно анализировать факторы, влияющие на снижение объемов и цены. Вероятно, значительное воздействие окажут политические факторы и глобальная геополитическая ситуация, следствием которой станет снижение объемов производства и уменьшение ценовых показателей. Однако данное явление не связано непосредственно с репутационными аспектами компании.

Заключение

Управление репутационными рисками является сложным и непрерывным процессом, требующим интегрированного подхода, сочетающего проактивные и реактивные меры, а также постоянный мониторинг и анализ. Эффективное управление репутационными рисками позволяет организациям предотвращать или минимизировать негативное воздействие на их репутацию, укреплять доверие stakeholders, повышать инвестиционную привлекательность и обеспечивать долгосрочный успех.

В рамках данной статьи сначала составлена финансовая модель и оценена эф-

фективность инвестиций в репутационный капитал ООО «Позитив Консалтинг». Далее проанализированы репутационные риски, которые есть у компании. Репутация консалтинговой компании, а также любой компании, предоставляющей услуги, влияет на практику ее работы и конкурентоспособность достаточно существенно. Положительная репутация обеспечивает компанию, предоставляющую услуги, рядом стратегических преимуществ, включая привлечение инвесторов, клиентов и высококвалифицированные кадры. Клиент, который положительно отозвался в своем окружении, в СМИ, приводит, к примеру, 10 клиентов благодаря «сарафанному радио». При анализе репутационного капитала с репутационными рисками если клиенту не понравилась консалтинговая услуга и он негативно отзывается об услуге или о компании, то, как показывает практика, компания теряет 50–100 клиентов.

Таким образом, в результате исследования выявлена взаимосвязь репутационных рисков с ключевыми экономическими показателями. Репутационный капитал организации по выручке складывается из объема и цены. Через анализ чувствительности анализируются репутационные риски организации. При изменении объема выпуска продукции или уровня цен на 10% рекомендуется анализировать полученный эффект в виде чистой дисконтированной стоимости бизнеса. Ключевые показатели оказывают непосредственное влияние на величину чистой приведенной стоимости бизнеса. Для выявления характера и степени воздействия указанных факторов целесообразно проведение анализа чувствительности. Изменяя ключевые параметры в рамках данного анализа, можно оценить последствия для репутационного капитала компании (оценочной стоимости бизнеса). Это позволит принимать обоснованные управленческие решения и обеспечивать эффективное управление репутационными рисками.

Список литературы

1. Гулиева С. Ф., Каширская Л. В. Основы оценки репутационных рисков в коммерческой организации // Вопросы экономики и права. 2023. № 184. С. 64–67. DOI: 10.14451/2.184.64.
2. Tsou, A. (2019). Managing Brand Reputation in a Dynamic, eWOM Service Industry Environment: BS92 Master Thesis. URL: https://eprints.qut.edu.au/127051/2/Alice_Tsou_Thesis.pdf (дата обращения: 27.10.2025).
3. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
4. Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. *Pearson Education*. URL: <https://go.oreilly.com/stanford-university/library/view/-/0130937371/?ar> (дата обращения: 27.10.2025).
5. Даулинг Г. Репутация компании: создание, управление и оценка эффективности / пер. с англ. М. : Консультационная группа «Имидж-Контакт» : Инфра-М, 2003. 368 с.
6. Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
7. Важенина И. С., Пестриков С. А., Шарипов Т. П. Риски деловой репутации: идентификация и оценка // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 17 (224). С. 2–11. EDN: NRFWBL.
8. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). The Paracrisis: The Challenges Created by Publicity Managing Crisis Prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408–415.
9. Mitic, P. (2018). Reputation Risk: Measured. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 8(1), 171–180. <https://doi.org/10.2495/SAFE-V8-N1-171-180>
10. Евлахова Ю. С. ESG-факторы в оценке репутационных рисков крупнейших российских банков // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2022. Т. 38. № 3. С. 385–415. DOI: 10.21638/spbu05.2022.303.
11. Düllmann, K., & Kick, T. (2014). Stress Testing German Banks Against a Global Credit Crunch. *Financial Markets and Portfolio Management*, 28(4), 337–361. DOI: 10.1007/s11408-014-0236-y
12. Ramachandran A. (2025). AI-Augmented Risk Management in Investment Banking From Traditional Controls to Intelligent Systems. URL: https://www.researchgate.net/publication/390527521_AI-Augment-ed_Risk_Management_in_Investment_Banking_From_Traditional_Controls_to_Intelligent_Systems (дата обращения: 27.10.2025).
13. Руководство по управлению рисками [Электронный ресурс] / утв. Комитетом ПАРТАД по внутреннему контролю, внутреннему аудиту и управлению рисками (протокол № 4/2018 от 21.12.2018). URL: new.nfa.ru/upload/iblock/516/Rukovodstvo-po-upravleniyu-riskami.pdf (дата обращения: 26.08.2025).
14. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010–2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» (дата введения 01.12.2012) [Электронный ресурс] // Электронный фонд нормативно-технической и нормативно-правовой информации. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200090083> (дата обращения: 26.08.2025).
15. Фокина Н. А. Анализ методов и методик оценки риска репутации предприятия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 3 (56). С. 119–129. EDN: RZTZEM.
16. Тендит К. Н. Основы репутационного менеджмента: учебное пособие. Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2013. 85 с.
17. Выжитович А. М., Кельзина Н. В. Развитие системы контроля репутационных рисков финансирования инвестиционных проектов // Развитие территорий. 2022. № 3 (29). С. 80–86. DOI: 10.32324/2412-8945-2022-3-80-86.
18. Мануйленко В. В., Куницын И. И. Статистические и балльно-весовые методы оценки репутационных рисков коммерческих банков // Дайджест-финансы. 2019. Т. 24. № 2 (250). С. 191–206. DOI: 10.24891/df.24.2.191.
19. Мунджишвили И. И., Иванов В. В. Механизм управления репутацией экспортно-ориентированного предприятия на основе теории игр // Прикладные экономические исследования. 2023. № S1. С. 34–43. DOI: 10.47576/2949-1908_2023_S1_34.

20. Касьяненко Т.Г., Маховикова Г.А. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник и практикум. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2020. 381 с. EDN: UETWCX.
21. Методология присвоения рейтинга деловой репутации компаниям [Электронный ресурс] // ООО «БИК Рейтингс». URL: https://bikratings.by/wp-content/uploads/2022/07/metodologiya_delovaya_reputacziya.pdf (дата обращения: 23.07.2025).
22. Сафина А.А., Габдуллин Н.М., Галямов И.И. Модель оценки репутационного капитала организации // Инновации и инвестиции. 2023. №2. С. 88–95. EDN: PUCAPX.
23. Как управлять репутационными рисками: примеры и разборы [Электронный ресурс] // Блог СКАН-Интерфакс. 12.12.2025. URL: <https://scan-interfax.ru/blog/kak-upravlyat-reputacionnymi-riskami-primery-i-razbory/> (дата обращения: 23.07.2025).
24. Сафина А.А., Галямов И.И. Сравнительная характеристика оценки личного бренда руководителя и оценки репутационного капитала // Экономика строительства. 2025. №4. С. 158–162. EDN: FLMKGW.
25. Сафина А.А., Галямов И.И., Павлова Х.А. Репутационный маркетинг: стратегия построения доверия и устойчивого роста // Инновации и инвестиции. 2024. №10. С. 193–196. EDN: EIUYBI.
26. Сафина А.А., Чумарина Г.Р., Павлова Х.А., Галямов И.И. Оценка репутационного капитала стратегического инвестора при входе в уставной капитал инвестиционного проекта // Экономика строительства. 2024. №11. С. 368–372. EDN: EFZIUG.
27. Safina, A. A., Nikiforova, E. G., Pavlova, K. A., & Galyamov I. I. (2025). Capitalizing on Personal Brand: Strategies and Challenges in the Digital Age (pp. 611–619). In: Mantulenko, V. (ed.). *Proceedings of the 4th International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development (CEISD 2025). Lecture Notes in Civil Engineering, vol. 648*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-92520-7_84

Сведения об авторах

Сафина Аида Анасовна, ORCID 0000-0002-6327-8515, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры общего менеджмента Института управления, экономики и финансов, Казанский федеральный университет, Казань, Россия, 13vvka@mail.ru

Павлова Христина Александровна, ORCID 0000-0002-3470-4554, канд. экон. наук, доцент кафедры общего менеджмента Института управления, экономики и финансов, Казанский федеральный университет, Казань, Россия, khristinsha@mail.ru

Галямов Ирек Исмагилович, ORCID 0000-0001-5757-6391, директор ООО «Позитив Консалтинг», Казань, Россия, kerigii@mail.ru

Поддержка исследований

Работа выполнена за счет гранта, предоставленного Академией наук Республики Татарстан образовательным организациям высшего образования, научным и иным организациям на поддержку планов развития кадрового потенциала в части стимулирования их научных и научно-педагогических работников к защите докторских диссертаций и выполнению научно-исследовательских работ (Соглашение от 22.12.2025 № 12/2025-ПД-КФУ).

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 06.10.2025, рассмотрена 18.11.2025, принята 07.12.2025

References

1. Guliyeva, S. F., & Kashirskaya, L. V. (2023). Basis for Assessing Reputational Risks in a Commercial Organization. *Voprosy ekonomiki i prava*, 10, 64–65. <https://doi.org/10.14451/2.184.64>
2. Tsou, A. (2019). Managing Brand Reputation in a Dynamic, eWOM Service Industry Environment: BS92 Master Thesis. Available at: https://eprints.qut.edu.au/127051/2/Alice_Tsou_Thesis.pdf (accessed 27.10.2025).

3. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
4. Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. M. (2004). Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations. *Pearson Education*. Available at: <https://go.oreilly.com/stanford-university/library/view/-/0130937371/?ar> (accessed 27.10.2025).
5. Dowling, G. (2003). *Reputatsiya kompanii: sozдание, upravlenie i otsenka effektivnosti* [Firm's Reputation: Creation, Management and Evaluation of Effectiveness]. Transl. from English. *Konsul'tatsionnaya gruppa «Imidzh-Kontakt», Infra-M Publ.*
6. Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
7. Vazhenina, I. S., Pecherkov, S. A., & Sharipov, T. R. (2011). Reputation: Risk Identification and Assessment. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 17(224), 2–11. <https://elibrary.ru/nrfwbl>
8. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). The Paracrisis: The Challenges Created by Publicity Managing Crisis Prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408–415.
9. Mitic, P. (2018). Reputation Risk: Measured. *International Journal of Safety and Security Engineering*, 8(1), 171–180. <https://doi.org/10.2495/SAFE-V8-N1-171-180>
10. Evlakhova, Yu. S. (2022). ESG Factors in Reputational Risk Assessment of Russian Banks. *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, 38(3), 385–415. <https://doi.org/10.21638/spbu05.2022.303>
11. Düllmann, K., & Kick, T. (2014). Stress Testing German Banks Against a Global Credit Crunch. *Financial Markets and Portfolio Management*, 28(4), 337–361. <https://doi.org/10.1007/s11408-014-0236-y>
12. Ramachandran A. (2025). AI-Augmented Risk Management in Investment Banking: From Traditional Controls to Intelligent Systems. Available at: https://www.researchgate.net/publication/390527521_AI-Augmented_Risk_Management_in_Investment_Banking_From_Traditional_Controls_to_Intelligent_Systems (accessed 27.10.2025).
13. Guidance for Risk Management Approved by PARTAD Committee on Internal Control, Internal Audit and Risk Management (Protocol no. 4/2018 dated December 21, 2018). Available at: new.nfa.ru/upload/iblock/516/Rukovodstvo-po-upravleniyu-riskami.pdf (accessed 26.08.2025).
14. National Standard of Russian Federation R ISO/IEC 31010-2011 "Risk Management. Risk Assessment Methods" dated December 1, 2012. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/1200090083> (accessed 26.08.2025).
15. Fokina, N. A. (2021). Analysis of Methods and Methodologies for Assessing the Reputational Risk of an Enterprise. *Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments*, 3(56), 119–129. <https://elibrary.ru/rztzem>
16. Tendit, K. N. (2013). *Osnovy reputatsionnogo menedzhmenta: uchebnoe posobie* [Foundations of Reputation Management: Study Guide]. *FGBOU VPO «KnAGTU» Publ.*
17. Vyzhitovich, A. M., & Kelzina, N. V. (2021). Development of the Reputational Risk Control System of Financing Investment Projects. *Territorial Development*, 3(29), 80–86. <https://doi.org/10.32324/2412-8945-2022-3-80-86>
18. Manuylenko, V. V., & Kunitsyn, I. I. (2019). Statistical and scoring methods to Assess Reputational Risks of Commercial Banks. *Digest Finance*, 24(2), 191–206. <https://doi.org/10.24891/df.24.2.191>
19. Mundzhishvili, I. I., & Ivanov, V. V. (2023). Modeling of the Reputation Management Mechanism of an Export-Oriented Enterprise Based on Game Theory. *Applied Economic Research*, S1, 34–43. https://doi.org/10.47576/2949-1908_2023_S1_34.
20. Kasyanenko, T. G., & Makhovikova, G. A. (2020). *Analiz i otsenka riskov v biznese: uchebnik i praktikum* [Analysis and Assessment of Risks in Business]. 2nd edition, rev. and add. *Yurait Publ.* <https://elibrary.ru/uetwcx>

21. Bik Ratings (2025). *Metodologiya prisvoeniya reitinga delovoi reputatsii kompaniyam* [Methodology for Assigning Company Business Reputation Rating]. Available at: https://bikratings.by/wp-content/uploads/2022/07/metodologiya_delovaya_reputacziya.pdf (accessed 23.07.2025).
22. Safina, A. A., Gabdullin, N. M., & Galiamov, I. I. (2023). Model for Assessing the Reputational Capital of an Organization. *Innovation and Investment*, 2, 88–95. <https://elibrary.ru/pucapx>
23. Blog SCAN Interfax (2025). *Kak upravlyat' reputatsionnymi riskami: primery i razbory* [How to Manage Reputational Risks: Examples and Analyses]. Available at: <https://scan-interfax.ru/blog/kak-upravlyat-reputaczionnymi-riskami-primery-i-razbory> (accessed 23.07.2025).
24. Safina, A. A., & Galiamov, I. I. (2025). Comparative Characteristics of the Assessment of the Personal Brand of the Manager and the Assessment of Reputational Capital. *Construction Economics*, 4, 158–162. <https://elibrary.ru/flmkgw>
25. Safina, A. A., Galiamov, I. I., & Pavlova, Kh. A. (2024). Reputation Marketing: A Strategy for Building Trust and Sustainable Growth. *Innovation and Investment*, 10, 193–196. <https://elibrary.ru/eiuybi>
26. Safina, A. A., Chumarina, G. R., Pavlova, Kh. A., & Galiamov, I. I. (2024). Evaluation of Reputational Capital of a Strategic Investor When Entering the Authorized Capital of an Investment Project. *Construction Economics*, 11, 368–372. <https://elibrary.ru/efziug>
27. Safina, A. A., Nikiforova, E. G., Pavlova, K. A., & Galyamov I. I. (2025). Capitalizing on Personal Brand: Strategies and Challenges in the Digital Age (pp. 611–619). In: Mantulenko, V. (ed.). *Proceedings of the 4th International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development (CEISD 2025). Lecture Notes in Civil Engineering, vol. 648*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-92520-7_84

About the authors

Aida A. Safina, ORCID 0000-0002-6327-8515, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at General Management Departments, Institute of Management, Economics and Finance, Kazan Federal University, Kazan, Russia, 13vvka@mail.ru

Khristina A. Pavlova, ORCID 0000-0002-3470-4554, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at General Management Departments, Institute of Management, Economics and Finance, Kazan Federal University, Kazan, Russia, khristinsha@mail.ru

Irek I. Galiamov, ORCID 0000-0001-5757-6391, Director of Positive Consulting LLC, Kazan, Russia, kerigii@mail.ru

Research Support

This work/publication was funded by a grant from the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan provided to higher education institutions, scientific and other organizations to support human resource development plans in terms of encouraging their research and academic staff to defend doctoral dissertations and conduct research activities (Agreement no. 12/2025-PD-KFU dated December 22, 2025).

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Received 06.10.2025, reviewed 18.11.2025, accepted 07.12.2025