

УДК: 658:659.3:659.4

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИЕЙ КОМПАНИИ»*Деревянко Е. Г.*

Рассмотрена сущность бизнес-процесса стратегического уровня «Управление репутацией компании». Разработаны регламенты отчетности, определены ключевые показатели эффективности управления. Обоснованы реестры ресурсов, входов и выходов бизнес-процесса «Управление репутацией компании». Аргументирована перспективность внедрения авторских предложений по процессному управлению репутацией на предприятиях пищевой промышленности.

Ключевые слова: *управление репутацией, менеджмент бизнес-процессов, регламент бизнес-процесса, ключевые показатели эффективности управления, пищевая промышленность.*

В условиях прогрессирующей глобализации экономики возрастает сложность взаимодействия компании с внешней средой: расширяется круг возможных деловых контактов, увеличивая одновременно и потенциальную эффективность деятельности, и риски. Инструментом снижения рисков для компании является репутация (как собственная, так и контрагентов по бизнесу). Именно ориентируясь на репутацию потенциальные партнеры быстро и с минимальными транзакционными затратами достигают необходимого делового взаимопонимания. А значит, репутация становится стратегически важным ресурсом компании, определяющим параметры ее экономического развития – ресурсом, которым необходимо управлять.

Несмотря на актуальность проблемы управления репутацией компаний, в отечественной научной литературе ей уделяется не достаточно внимания. При этом репутационный менеджмент, выделившись из теоретико-методологических основ Public Relations в самостоятельное направление экономической науки, продолжает развиваться плеядой зарубежных ученых, таких как Чарльз Фомбран, Грем Даулинг, Лесли Гаинес, Андре Гриффин, Ким Харрисон [1, 2, 3, 4, 5] и др.

Обращает на себя внимание превазирование взгляда на управление репутацией «извне», т.е. понимание ее как внешней по отношению к менеджменту компании функции. Предложения исследователей чаще всего ориентированы на сегмент PR-агентств, потому имплементировать теоретические положения репутационного менеджмента в практику компании сложно: не разработаны функциональная и организационная структуры управления репутацией, не создано необходимой методической базы, в т.ч. системы контрольных показателей эффективности управления.

Учитывая, что управление репутацией не имеет собственной развитой методической базы, можно предложить использовать для формализации теоретических положений и имплементации репутационного менеджмента в практику отечественных предприятий уже зарекомендовавшую себя концепцию организации управления Business Process Management (BPM). Дополнительным аргументом в пользу применения BPM в управлении репутацией являются широкие возможности этой концепции для операционализации управленческих решений на уровне программного обеспечения. Взгляд на управление репутацией как на бизнес-процесс компании предполагает необходимость разработки системы его документации, т.е. регламентации бизнес-процесса. «Регламентация – это процесс создания регламентирующих документов, описывающих ход выполнения бизнес-процессов, таких как регламент выполнения бизнес-процесса, должностная инструкция, матрица ответственности, технологическая карта и т.д. Документирование (регламентация) процесса означает создание документации, определяющей ход, результаты процесса и порядок управления процессом» [6].

Цель статьи – регламентация бизнес-процесса «Управление репутацией»¹, в частности обоснование организационной структуры управления репутацией компании, формирование системы ключевых показателей репутационного менеджмента, разработка реестров бизнес-процесса «Управление репутацией».

¹ Учитывая ограничения относительно объемов публикации, будут рассмотрены только основные регламенты бизнес-процесса «Управление репутацией»

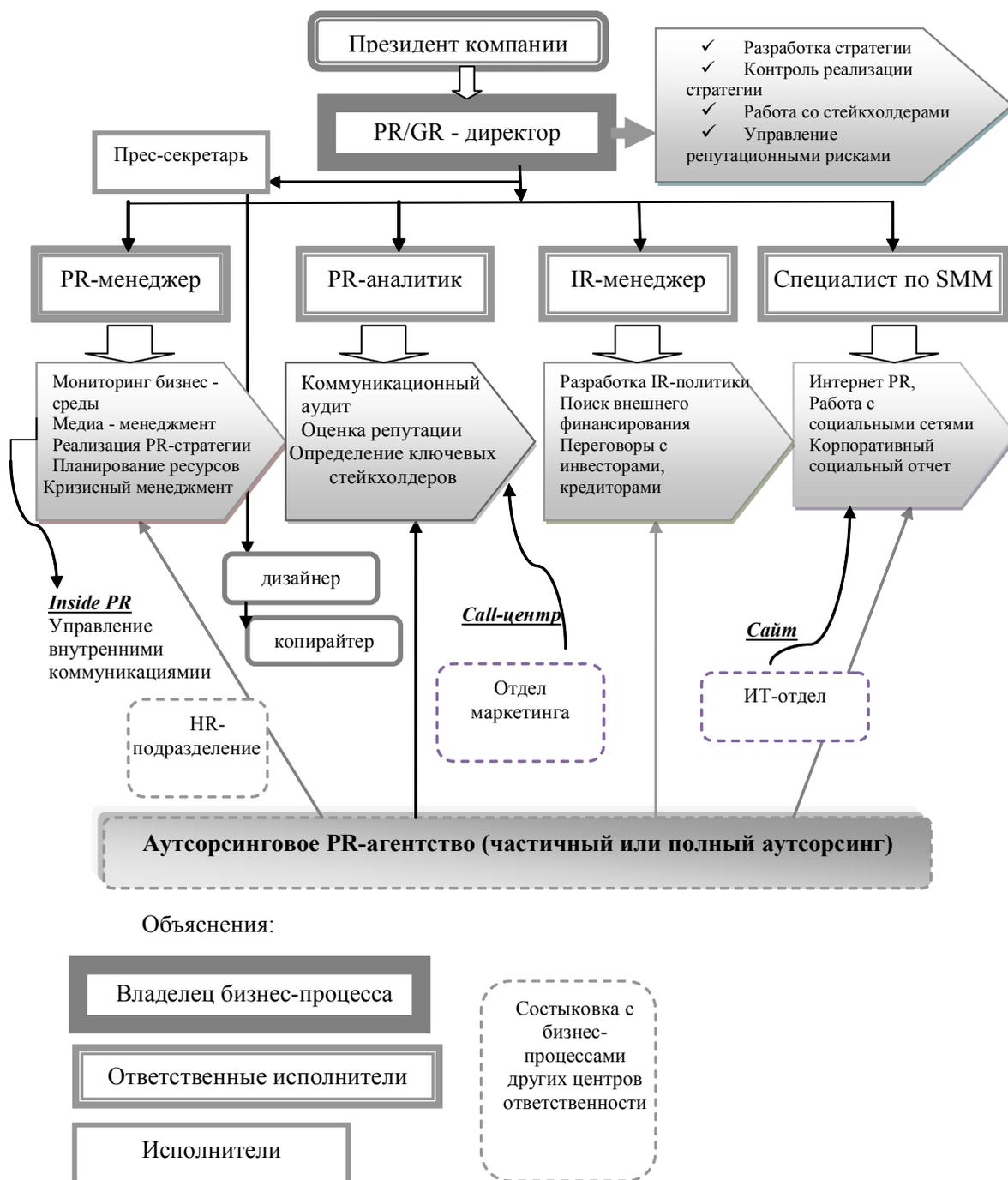


Рис. 1. Процессная организационная структура подразделения по управлению репутацией

Основываясь на концепции BPM, отправной точкой регламентации бизнес-процесса «Управление репутацией» является обоснование его владельца и исполнителей, а также их функций (рис. 1). Функции по разработке стратегии формирования репутации и контролю ее реализации, координации работы со стейкхолдерами и стратегическому управлению репутационными рисками являются определяющими, следовательно, принадлежать они должны владельцу бизнес-процесса «Управление репутацией». Учитывая стратегическую важность репутации для успешного развития в условиях глобализации рынков, владелец бизнес-процесса должен находиться в стратегическом апексе² управления и обладать полномочиями PR-директора, подчиняясь напрямую пер-

² Стратегический апекс – это лица, несущие всю полноту ответственности за организацию, — главное административное лицо или любые другие менеджеры высшего уровня, осуществляющие общее руководство. В некоторых организациях в стратегический апекс входит и исполнительный комитет (обладающий глобальными полномочиями, даже если его члены представляют специфические интересы); в других - так называемый главный исполнительный орган: несколько руководителей, разделяющих главную административную должность [7].

вому лицу (президенту) компании. Исходя из специфики Government relations (GR)³, поддержание отношений с представителями органов власти является функцией исключительно руководителей высшего звена, и в первую очередь PR – директора.

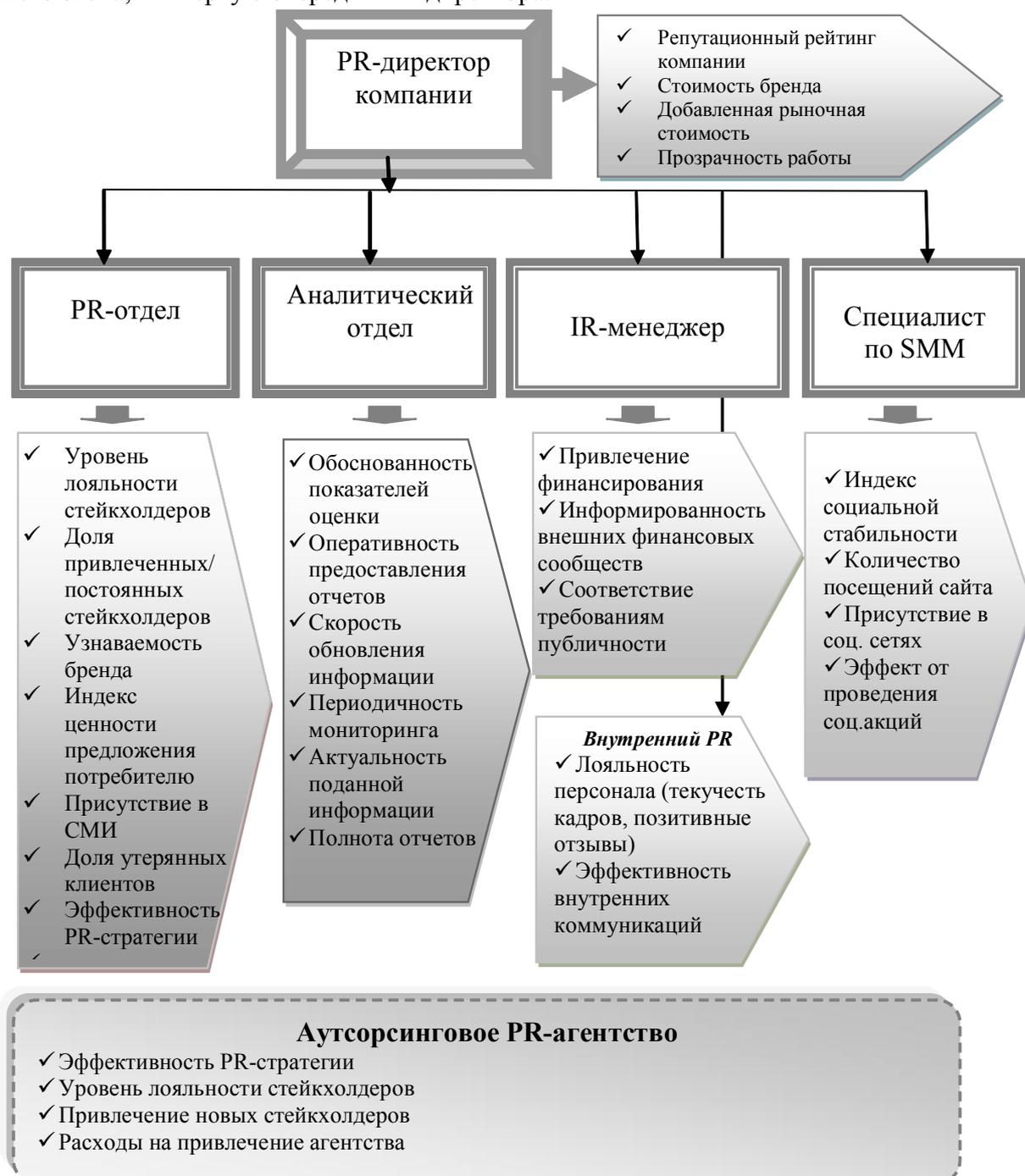


Рис. 2. Ключевые показатели эффективности деятельности подразделения по управлению репутацией

Декомпозиция функций по управлению репутацией, распределение их между персоналом подразделения предполагает наличие ответственных исполнителей бизнес-процесса. Так необходимость постоянного мониторинга бизнес - среды, планирования ресурсов и осуществления медиа - менеджмента, а также быстрого реагирования на угрозы репутации (кризисного менеджмента) предопределяет место PR-менеджера в группе ответственных исполнителей. К этой группе должен принадлежать и PR-аналитик, ответственный за анализ и определение ключевых стейкхолдеров, коммуникационный аудит и оценивание репутации предприятия. Поскольку репутация является важнейшим фактором инвестиционной привлекательности компании, определяющим

³ Government relations – это область управления репутацией, предметом которой является оптимизация отношений с властью

возможности ее финансирования и, следовательно, развития, то в числе ответственных исполнителей должен быть IR-менеджер. Информатизация жизни общества и экономической среды вызвала появление и продолжающееся усиление роли PR в Интернете, а также необходимость системной работы с социальными сетями – всё это является основанием для включения в группу ответственных исполнителей бизнес-процесса «Управление репутацией» специалиста по SMM⁴.

Важно формализовать необходимые коммуникации подразделения по управлению репутацией с другими управленческими единицами в организационной структуре компании, в первую очередь с HR-подразделением, отвечающим за обеспечение репутационного менеджмента высокопрофессиональными кадрами, ИТ-отделом и отделом маркетинга. Взаимодействие с маркетологами должно основываться на перманентном обмене информацией о внешней среде компании и согласовании важных управленческих решений, поскольку в основу и PR-работы, и маркетинговой активности положены одни и те же ценности, оба типа бизнес-коммуникаций предусматривают трансляцию одних и тех же key messages, направленных на формирование доверия стейкхолдеров к компании. При этом важен стратегический управленческий акцент не только на взаимосвязи этих двух подразделений, но и на разграничении «зон ответственности»: отдела маркетинга – за количество продаж, подразделения по управлению репутацией – за благоприятное восприятие компании стейкхолдерами, выражающееся в любого рода поддержке ее деятельности.

Вышеизложенное распределение процессов по владельцам и исполнителям является основой для определения показателей эффективности деятельности подразделения по управлению репутацией, разработки регламентов отчетности и должностных инструкций. На рис. 2 предложены ключевые показатели эффективности бизнес-процесса «Управление репутацией» (KPI⁵).

Для всестороннего контроля и глубокого анализа уровня достижения целей по формированию позитивной репутации компании необходимо расширить перечень KPI до системного реестра показателей эффективности бизнес-процесса «Управление репутацией». В таком реестре, учитывая специфику управления репутацией, могут быть выделены три группы показателей: обобщающие показатели эффективности бизнес-процесса, показатели репутации продуктов компании и показатели поддержки деятельности компании стейкхолдерами.

Среди обобщающих показателей эффективности бизнес-процесса «Управление репутацией» наиболее значимыми являются: эффективность PR-стратегии (соотношение затрат и результатов реализации стратегии), репутационный рейтинг компании (оценка восприятия компании стейкхолдерами), соотношение привлеченных/постоянных стейкхолдеров, стоимость использованных на реализацию бизнес-процесса ресурсов, стоимость бренда компании как нематериального актива; изменение рыночной стоимости, уровня отдачи активов и степени использования капитала компании в результате реализации бизнес-процесса. Также эффективность бизнес-процесса характеризуют: среднее время обработки обращений стейкхолдеров, эффективность каналов коммуникации (процент потерь информации и ее искажений), процент решенных проблемных ситуаций, финансовые, интеллектуальные и др. потери компании по причине ухудшения репутации, качество трудовой жизни (способ реагирования персонала на социально-экономические характеристики компании).

Показатели репутации продуктов компании необходимо отслеживать путем анкетирования, проведения маркетинговых исследований, а также анализа данных CRM-системы, позволяющих определить: уровень узнаваемости брендов продуктов компании среди других подобных; индекс ценности предложений для потребителя (сравнение ожидаемых и фактических представлений о деятельности и продукции компании); представленность информации о компании в СМИ, прозрачность работы компании (достаточность информации о деятельности компании и ее продукции), информированность стейкхолдеров (количество и эффективность Key messages в разрезе целевых аудиторий информационного влияния), количество посещений потребителями сайта, выставочных, медийных и других мероприятий и т.д.

⁴ SMM (Social media marketing)- это продвижение бренда в социальных сетях, сообществах, форумах и т.п.

⁵ Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) – система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей. Их использование дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии [6].

Третья группа показателей, характеризующая поддержку деятельности компании стейкхолдерами, предполагает использование достаточно широкого круга информационных источников, в частности: аудиторских отчетов, маркетинговых исследований, клиентской база предприятия, анкетирования и базы данных о продажах продуктов компании.

<u>Наименование поставщика</u>		<u>Описание поставщика</u>
1.	Топ-менеджмент, акционеры	Информация о бизнес - стратегиях, антикризисной политике
2.	Производственно – аналитический отдел	Планы обновления ассортимента готовой продукции, ассортимент, технико-технологические инновации, операционные стратегии
3.	Финансовый отдел	Бюджет средств, информация о Финансовых результатах, инвесторах, кредитных учреждениях, фондовых рынках
4.	Маркетинговый отдел	Предоставление отчетов по анализу спроса на продукцию, информация о рынке, конкурентах, потребителях, маркетинговые стратегии
5.	Отдел продаж	Информация о клиентах, стратегии ценообразования, каналы распределения, мерчандайзинг, тендеры и результаты использования CRM-технологий
6.	Отдел качества	Предоставление информации о качестве, экологичности, безопасности продукции, соответствии стандартам, сертификации
7.	Отдел обеспечения и логистики	Отвечают за офисное и другое обеспечение работы отдела, предоставляют информацию о поставщиках, транспортировке, качестве сырья
8.	Аутсорсинговое PR-агентство	Использование интеллектуальных ресурсов агентства, разработка и/или реализация PR-стратегии
9.	HR-служба	Подбор и повышение квалификации персонала, информация об интеллектуальном капитале, этических нормах, ценностях, регламент о корпоративных стандартах
<u>Наименование потребителя</u>		<u>Описание потребителя</u>
1.	Стейкхолдеры	Получают информацию о деятельности компании и подтверждение имиджевых заявлений
2.	Отдел материально-технического обеспечения	Получают информацию о репутации поставщиков, требованиях к качеству сырья и методах работы, а также надежности партнеров
3.	Отдел маркетинга	Получает информацию для разработки продуктовой стратегии, направлений развития бренд - менеджмента, о потенциальных потребителях
4.	Отдел продаж (коммерческий отдел)	Получает информацию о лояльности клиентов, необходимую для эффективной работы с дистрибьюторами, потребителями
5.	Финансовый отдел	Получает периодическую информацию о бюджете процесса и отчет о затратах средств
6.	HR-служба	Получает информацию о состоянии внутренних коммуникаций, уровне лояльности персонала, стандарты корпоративной культуры
7.	Директор по производству и качеству	Получает информацию об оценке качества продукции потребителями, направлениях улучшения продукции

Рис. 3. Реестр входов и выходов бизнес-процесса «Управление репутацией»: поставщики и потребители процесса

В первую очередь отслеживаются показатели, характеризующие поддержку деятельности компании потребителями: уровень узнаваемости и популярности брендов компании, объемы продаж продукции, доля продукции компании среди других операторов рынка, количество неудовлетворенных замечаний потребителей, уровень лояльности потребителей (частота перехода к конку-

рентам). Важно анализировать и уровень поддержки компании другими стейкхолдерами: количество обращений относительно участия в спонсорских программах, динамику установления/потери деловых связей с дилерами-партнерами, соблюдение стандартов корпоративной ответственности, лояльность персонала (текучесть кадров, позитивные отзывы о компании, рекомендации).

Предпосылкой отслеживания вышеперечисленных показателей является созданная в компании система документации бизнес-процесса «Управление репутацией», в первую очередь разработанные реестры входов и выходов (рис. 3).

Разработка реестров бизнес-процесса, в особенности реестра ресурсов, должна вестись с учетом отраслевых особенностей деятельности компании. Исходя из этого, нами разработан и частично представлен в таблице 1 реестр ресурсов бизнес-процесса «Управление репутацией» для предприятий пищевой промышленности. Выбор отрасли для апробации авторских предложений обусловлен повышенной чувствительностью экономических результатов деятельности субъектов хозяйствования к изменениям репутации, необходимостью быстрого реагирования, постоянным вниманием масс-медиа и информационным давлением со стороны конкурентов.

Таблица 1

Фрагмент реестра ресурсов бизнес-процесса «Управление репутацией» для предприятий пищевой промышленности⁶

№ ресурса	Наименование	Описание ресурса	Ссылка на спецификацию
Информация			
1.	Сертификация качества, безопасности продуктов питания, экологичности, управления гигиеной и безопасностью труда	Производство продукции в соответствии со стандартами ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007	международные, государственные стандарты качества и системы ISO
2.	Информация о стейкхолдерах	Определенные группы наличествующих и потенциальных стейкхолдеров компании	База данных о стейкхолдерах
3.	Оценка репутации	Информация о репутационном рейтинге компании	Регламент процесса «Управление репутацией»
4.	Анализ репутационных рисков	Информация о риске влияния на репутацию и технология реагирования на кризисную ситуацию	Положение/отчет «Управление репутационными рисками»
5.	Корпоративные стандарты	Стандарты поведения компании во внешней и внутренней среде	Отчет о корпоративной ответственности
6.	Информация об объемах сбыта	Отчет о количестве изготовленной и реализованной продукции	Официальный корпоративный ежегодный отчет
7.	Анализ рынка	Информация о тенденциях рынка (отечественного, зарубежного), деятельности конкурентов и т.д.	Ежемесячное маркетинговое исследование, данные аудиторов

ВЫВОДЫ

В результате исследования обоснована процессная организационная структура подразделения по управлению репутацией на предприятии. Декомпозиция функций по управлению репутацией, распределение их между персоналом компании позволили выделить владельца бизнес-процесса «Управление репутацией» – PR-директора и ответственных исполнителей: PR-менеджера, PR-аналитика, IR-менеджера и специалиста по SMM. Сформирована система ключевых показателей контроля эффективности, предложено отслеживать три группы соответствующих показателей: обобщающие показатели эффективности бизнес-процесса, показатели репутации продуктов компании и показатели поддержки деятельности компании стейкхолдерами. Разработаны реестры входов и выходов (поставщиков и потребителей) бизнес-процесса «Управление репутацией». В ходе дальнейших исследований по теме публикации планируется разработать рекомендации относительно организации управления репутацией на предприятиях разных типов и сфер деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Dowling Grahame. Creating Corporate Reputations / Grahame Dowling. — Oxford University Press, 2002. — 320 p.
2. Fombrun C. J. Reputation: Realizing Value from Corporate Image / C. J. Fombrun. — Harvard Business School Press, 1996. — 456 p.
3. Gaines Leslie. Ross Corporate Reputation 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation / Leslie Gaines. — 2008. — 208 p.
4. Griffin Andrew. New Strategies for Reputation Management Gaining Control of Issues / Andrew Griffin. — 2008. — 176 p.
5. Harrison Kim. Why a good corporate reputation is important to your organization / Kim Harrison [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep important.asp](http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep%20important.asp)
6. КРІ [Электронный ресурс]. Режим доступа: ru.wikipedia.org/wiki/Крi
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2004. — 512 с.: ил. — (Серия «Деловой бестселлер»).
8. Харитонова Г.Г. Регламентация бизнес-процессов компании / Г. Г. Харитонова, В. С. Поляничко // [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://morvesti.ru/archiveTDR/element.php?IBLOCK_ID=66&SECTION_ID=1557&ELEMENT_ID=12944