И. Сташкевич,

магистр факультета прикладной политологии НИУ ВШЭ

**Репутационные риски организации:**

**коммуникационные технологии минимизации**

# Аннотация

В статье приводится описание понятия «репутационный риск», приводится классификация репутационных рисков, а также несколько пошаговых технологий противодействия данным кризисам, минимизации их последствий со стороны организации.

**Ключевые слова:** репутационный риск, антикризисные коммуникации

**Abstract**

The article describes the concept of "reputational risk", a classification of reputational risks, as well as several step-technologies to counteract these risks, to minimize their impact on the organization.

**Keywords:** reputational risk, crisis communication

**Введение**

Проблема формирования и управления репутацией освещена в довольно большом количестве научных работ. Среди зарубежных авторов, обратившихся к этой теме можно отметить Г. Даулинга, Э. Гриффина, А. Замана, Д. Траута., Ж.-П. Бодуана, Р. Дж. Олсопа, Ф. Сайэтла. Среди отечественных работ хотелось бы выделить А. Лапшова, И. Олейника, Т. Лебедеву, Л. Сальникову, В.Венедиктова. А. Трубецкого, Ф. Шаркова.

В этих работах показано, что корпоративная репутация базируется на присущих компании ценностных характеристиках и представляет собой совокупность преобладающих оценок и мнений, сложившихся у конкретной группы корпоративной аудитории о компании в первую очередь на основании осмысления ее роли и корпоративного поведения**.** Другими словами корпоративная репутация – это непосредственное отражение того, как компания сумела зарекомендовать себя в обществе.

«В контексте поведения корпорации актуальными представляются такие ценности, как совершенство, аутентичность, порядочность, честность, ответственность, бережное отношение к окружающей среде, сотрудникам, экономике и т.п.».[[1]](#footnote-1)На основе присущих компании ценностных характеристик прогнозируется ее будущее поведение. Таким образом, характер репутации компании будет зависеть от того, «соблюдала ли организация свои обязательства, была ли честна и не злоупотребляла ли доверием заинтересованных сторон». [[2]](#footnote-2)

Кроме того, необходимо отметить, что репутация имеет сложную природу, она многолика: «у организации нет единого имиджа или репутации – у нее их много»,[[3]](#footnote-3) поскольку у каждой группы корпоративной аудитории могут существовать свои собственные критерии оценивания компании.

Как отмечает профессор Сорбонны Ж.-П. Бодуан, «репутации свойственен эффект «памяти»: она представляет собой настоящее и прошлое компании. Любое несоответствие между обязательствами и поведением компании, между ее коммуникацией и реальными действиями будет внесено в «блокнот памяти» и поглотит произведенную в свое время компанией репутационную ценность».[[4]](#footnote-4)

Ключевые факторы, комбинация которых влияет на формирование репутации компании, можно разделить на 2 категории: внутренние факторы (являются продуктом деятельности самой компании) и факторы внешней среды.

*Табл.1Ключевые факторы формирования корпоративной репутации*

|  |  |
| --- | --- |
| Внутренние факторы | Факторы внешней среды |
| качество и уровень менеджмента;качество выпускаемой продукцииценовая политикауровень результативности в достижении поставленных целейуровень эффективности использования ресурсовфинансовая позицияуровень инновационностисоциальная ответственность и защита окружающей средыметоды корпоративной коммуникацииинвестиционная привлекательностькорпоративная философиякорпоративная культураимидж первых лиц компаниикорпоративная индивидуальностьповедение и компетентность персонала | оценка компании в СМИ оценка аналитиковотношения с государством, партнерами, лидерами общественного мнения исследования инвесторов и аналитиковсоциально-культурные факторыситуация в регионе репутация отраслирепутация страны в целом  |

Важно отметить, что вся совокупность вышеперечисленных факторов обладает следующими общими характеристиками. Во-первых, их качественная оценка заинтересованными сторонами проводиться на основе сравнении существующих ожиданий и представлений с реальным положением дел и может иметь как эмоциональную, так и рациональную основу. Во-вторых, содержание факторов, обуславливающих корпоративную репутацию, непостоянно, оно изменяется с течением времени.

Все вышеперечисленные факторы важны для репутационной составляющей бизнеса, поскольку, в той или иной степени влияя на оценки, существующие у целевых аудиторий по отношению к компании, они способны как улучшить, так и ухудшить корпоративную репутацию.

Так, качество и уровень менеджмента, включающие все элементы управления (стратегию, организационную структура и тд.), качество выпускаемой продукции можно считать одними из ключевых факторов в создании благоприятной репутации. «В настоящее время существует значительное количество исследований, которые показывают, что качество услуги приводит к удовлетворению потребителей, а довольные потребители лучше относятся к организации, предоставившей качественную услугу».[[5]](#footnote-5)

Финансовые показатели и инвестиционная привлекательность компании играют большую роль для формирования корпоративной репутации у инвесторов, акционеров, членов Совета директоров, отраслевых и финансовых аналитиков, кредиторов, партнеров и поставщиков. На оценки иностранных партнеров и инвесторов также влияют такие показатели, как репутация страны и отрасли в целом.

Оценка компании в средствах массовой информации важна, поскольку именно журналисты «в решающей мере формируют общественное мнение»,[[6]](#footnote-6) а способность организации привлекать, развивать и удерживать талантливых работников формирует у компании репутацию привлекательного работодателя, что также немаловажно для процветания бизнеса.

Таким образом, управление корпоративной репутаций сводится к контролю над факторами, комбинация которых обуславливает ее формирование. Как следствие, управление репутацией должно быть неотъемлемой частью системы корпоративного управления, поскольку «когда люди придерживаются высокого мнения о компании, у нее появляется больше возможностей, ее текущая деятельность становится все более эффективной».[[7]](#footnote-7)

Итак, можно констатировать, что корпоративная репутация представляет для компании ценнейший стратегический актив. Этот стратегический потенциал обусловлен как собственно нематериальной природой репутации, так и способностью данного актива материализоваться в деятельности компании, создавать добавленную стоимость, то есть увеличивать капитализацию компании. Так, «по мнению спе­циалистов, стоимость деловой репутации достигает 85% рыночной стоимости компании». [[8]](#footnote-8)

Кроме того, необходимо подчеркнуть, что в условиях нынешней нестабильной экономической ситуации хорошая корпоративная репутация приобрела еще большее значение. Сегодня это не только решающий фактор обеспечения конкурентного преимущества и достижения стратегических целей, но и залог стабильности на изменчивом и непредсказуемом рынке.

**Репутационные риски в системе рисков организации**

Наиболее авторитетной современной теорией в области управления рисками выступает концепция управления рисками организации на основе интегрированного подхода[[9]](#footnote-9). Согласно этой теории, успешное управление рисками представляет собой комплексный процесс по своевременному выявлению рисков, а также выработке управленческих решений по реагированию на возникающие угрозы, конечной целью управления рисками является в первую очередь увеличение стоимости бизнеса.

Процесс управления рисками организации состоит из четырех этапов: **идентификация, классификация, оценка и анализ рисков.** Остановимся на них подробнее.

Итак, **первый этап** связан с выявлением всех реальных и потенциальных рисков, «от всех источников и без учета типа рисков».[[10]](#footnote-10) Другими словами, на этом этапе происходит идентификация внутренних и внешних событий, способных оказать влияние на достижение целей организации.

Принимая во внимание тот факт, что «каждая организация сталкивается с большим количеством рисков, влияющих на различные составляющие организации»[[11]](#footnote-11), **второй этап** управления рисками заключается в распределение всех выявленных рисков по определенным категориям. Необходимо отметить, что не существует единого подхода к типологизации рисков, в данной работе мы опираемся на классификацию, выработанную в результате обобщения нескольких представленных в научной литературе подходов. Так, в первую очередь мы делим риски на две большие группы: во-первых, внутренние риски, напрямую зависящие от деятельности организации; во-вторых, риски вешней среды (глобальные риски), не связанные с деятельностью организации, и, как следствие, не поддающиеся управлению с ее стороны**.**

Внутренние риски в свою очередь можно разделить на три группы:

1. **финансовые -** риски, обусловленные «финансовыми решениями компании (сочетанием ее долгового финансирования и акционерного капитала и типами используемого финансирования**»[[12]](#footnote-12));**
2. **операционные** – риски, обусловленные операционной деятельностью компании, «повышение цен на сырье, используемое в производстве»;[[13]](#footnote-13)
3. **стратегические –** риски,связанные с реализацией стратегических целей организации.

**Глобальные риски** подразделяются на геополитические, экономические, природные, экологические и социальные.

Сводная таблица потенциальных рисков организации представлена ниже.

*табл. 2 Классификация рисков организации*

|  |  |
| --- | --- |
| **внутренние риски** | **глобальные риски** |
| **Финансовые**падения стоимости акцийнехватка ликвидностиповышение процентных ставок существенные налоговые обязательства | **Геополитические** коррупция организованная преступностьгеополитический конфликт терроризм |
| **Операционные**претензии к качеству продуктакорпоративное мошенничество **внеплановая остановка предприятия**нарушение техники безопасности, охраны труда или окружающей средыпожары или другой материальный ущерб имуществу **неоптимизированные закупки** неоптимальная логистическая инфраструктураотсутствие необходимого страхового покрытия | **Экономические**финансовый кризисизменчивость цен наэнергоресурсыпадение цен на недвижимость замедление китайской экономики кризисликвидности |
| **Стратегические**неустойчивость спросаповышение уровня конкуренции изменение законодательного регулирования неадекватная оценка потребностей клиента и их ожиданийпотеря деловой репутации трудности с доступом к капиталу | **Природные и экологические**изменение климатазагрязнение воды и воздуха наводнениялесные пожарыгеофизические опасные явления (землетрясения и извержения вулканов)метеорологические опасные явления (бури, ураганы, смерчи)  |
|  | **Социальные** неравенство в экономическом развитии эпидемиимиграциядемографические вызовыбезопасность еды и воды |

При этом необходимо отметить, что данные категории иногда могут пересекаться, однако большая часть проблем все же попадает только в одну группу рисков.

**На третьем этапе** управления рисками выявленные внутренние и внешние события «анализируются с учетом вероятности их возникновения и влияния с целью определения того, какие действия в отношении них необходимо предпринять». [[14]](#footnote-14)

 При этом степень подверженности каждому конкретному риску может измеряться:

* в качественном выражении, когда каждому конкретному риску в соответствии с выработанной шкалой присваивается потенциальный уровень угрозы. Одни шкалы могут быть довольно простыми и включают два или три уровня (высокое, среднее и слабое влияние), в то время как другие могут включать довольно большое число градаций (так, степень риска может оцениваться по шкале от 1 до 10).
* в количественном выражении: оценивается влияние риска на прибыль или стоимость компании. «В простейшем случае мы можем измерить влияние риска на прибыль компании. В самом широком случае мы можем оценить подверженность риску, проанализировав изменение стоимости компании в результате влияния этого риска**».[[15]](#footnote-15)**

По результатам оценки риски выстраиваются по степени их приоритетности.

Наконец, **на четвертом этапе** управления рисками выбирается наиболее оптимальная стратегия реагирования на **риск:**

* уклонение
* принятие («зависит от конкурентных преимуществ компании и от сектора экономика, в котором она ведет бизнес»[[16]](#footnote-16))
* минимизация

При этом необходимо учитывать тот факт, что быстро меняющиеся условия как внешней, так внутренней среды приводят к возникновению все новых рисков, что в свою очередь обуславливает необходимость проведения регулярного мониторинга рисков, позволяющего выявлять события, способствующие появлению как новых угроз, так и возможностей для развития бизнеса.

Получив общую картину того, каким потенциальным рискам могут подвергаться организации и из чего состоит процесс интегрированного управления рисками, обратимся непосредственно к изучению объекта нашего исследования – репутационным рискам организации.

В научной литературе нет единого подхода к определению того, что следует понимать под репутационным риском, в исследовании мы представим два подхода, которые позволяют наиболее полно понять природу репутационного риска.

Автором первого подхода является Э. Гриффин, он определяет репутационный риск как реальную или потенциальную угрозу деловой репутации - угрозу, которую, «если ее не контролировать должным образом, способна привести к губительному для репутации кризису». [[17]](#footnote-17) Ключевой момент данного подхода - необходимость осуществления контроля за репутационными рисками.

Второй подход предлагает А. Заман, который понимает под репутационным риском «результат сравнения, производимого заинтересованными сторонами между тем, как компания и ее служащие должны весть себя согласно ожиданиям, и тем, как они ведут себя в действительности».[[18]](#footnote-18) Подобный подход показывает, что репутационный риск может иметь как положительный, так и отрицательный эффект и напрямую связан с ожиданиями корпоративной аудитории.

Таким образом, обобщая вышеуказанные подходы, репутационный риск можно определить в качестве **угрозы изменения оценки компании ключевыми группами ее корпоративной аудитории.**

Как было показано ранее, репутационный риск, входит в подгруппу стратегических рисков, но при этом он является производной от всех остальных рисков компании. Можно сказать, что риск возникновения у компании какой-либо проблемы в той ли иной степени представляет угрозу для репутации, поскольку, может измениться характер восприятия компании ее корпоративной аудиторией. Дело в том, что «риски, с которыми может столкнуться организация, перемещаются в нематериальную сферу – сферу общественного мнения и могут затрагивать нематериальный актив марки»[[19]](#footnote-19) – ее репутацию. Теперь само общественное мнение стало заключать в себе для компании риск.

Репутационный риск связан с проблемой потери доверия, авторитета, уважения и лояльности к компании со стороны ее корпоративной аудитории. «Репутационный риск касается, по существу, управления «отношениями» с заинтересованными сторонами»[[20]](#footnote-20). Чтобы принимать эффективные решения по управлению репутационным риском необходимо понять, каким образом существующие или потенциальные проблемы организации могут повлиять на характер этих отношений. А для этого необходимо изучить интересы, потребности и ожидания ключевых заинтересованных групп. Можно констатировать, что угроза потери деловой репутации является хорошим стимулом для развития в организациях корпоративной культуры, программ мотивированности персонала, социальной ответственности, а также определенных моделей корпоративной коммуникации.

**Коммуникационные технологии минимизации репутационных рисков**

На практике часто о репутации вспоминают слишком поздно, когда какая-то неприятность в компании уже произошла, в результате минимизация репутационных рисков сводится лишь к **антикризисным коммуникациям**. Однако одного лишь кризисного управления недостаточно, коммуникационная стратегия сокращения репутационных рисков организации должно включать два взаимодополняющих друг друга этапа. **Первый этап** заключается в непрерывном накоплении репутационного капитала, который выполняет роль подушки безопасности во время столкновения компании с реальной угрозой. На этапе формирования и укрепления репутации используется **превентивная коммуникационная модель**, направленная на построение долгосрочных доверительных отношений со ключевыми целевыми группами.

Доверие может выстраиваться как путем информирования корпоративной аудитории о достижениях, успехах и потенциале компании, то есть на **рациональных мотивах,** так и на основе стратегии разделения ценностей, когда в коммуникационной политике акцент делается на позиционирующую информацию, аппелирующую, в первую очередь, к **эмоциональным мотивам**. Другими словами, для создания репутационного капитала компании в своих коммуникациях должны использовать влияние на поведение людей как рациональных, так и эмоциональных составляющих.

Однако вследствие того что «конкурентные преимущества все больше перемещаются в нематериальную сферу, которая в меньшей степени, чем материальная, поддается копированию и «клонированию» конкурентами»,[[21]](#footnote-21) в качестве приоритетного направления репутационной политики все чаще выступает создание благоприятной эмоциональной среды посредством формирования у организации собственной системы ценностей, имеющей определенную значимость для ее корпоративной аудитории*.* Причем выбранные ценности должны не только составлять основу корпоративной философии, но и непременно отражаться в поведении организации, в ее корпоративной культуре, то есть одних голословных заявлений недостаточно, слова должны подкрепляться конкретными действиями*.*

В таблице 4 представлены основополагающие принципы превентивной коммуникационной модели, а также возможные способы их реализации.

*табл.4 Превентивная коммуникационная модель*

|  |  |
| --- | --- |
| **Основные принципы**  | **Способы реализации** |
| **Достоверность** | В основе коммуникаций должна лежать фактическая деятельность организации. «Искусственно же стимулировать положительную реакцию посредством обмана, манипуляций с расчетом, что это ускорит увеличение стоимости компании, вряд ли возможно - «пустое» паблисити скоро рухнет».[[22]](#footnote-22) |
| **Открытость** | Стремление вступать и поддерживать двусторонние коммуникации со всеми заинтересованными сторонами; иметь прозрачный список официальных представителей компании, отвечающих за контакты с ключевыми группами корпоративной аудитории;оперативно и своевременно предоставлять актуальные сведения о компании, стремиться к тому, чтобы именно организация была первоисточником информации о своей деятельности. |
| **Динамичность**  | Коммуникации должны постоянно развиваться, соответствовать требованиям времени, прежде всего это касается освоения новых каналов и технологий коммуникации. |
| **Доверие и сопричастность**  | Необходимо учитывать ожидания, интересы и предпочтения, ключевых заинтересованных сторон, от которых зависит развитие компании;демонстрировать достижения и потенциал компании;создавать благоприятную эмоциональную атмосферу;регулярно организовывать событийные коммуникации. |
| **Системность**  | Необходимо налаживать качественную коммуникацию как между различными уровнями и подразделениями организации, так и между компанией и внешней средой |
| **Непротиворечивость**  | Согласовывать все информационные сообщения, исходящие от компании |
| **Инициативность**  | Стараться перехватывать инициативу в общении с журналистами, особенно в обсуждение важных для компании вопросов. «Если корпорация теряет инициативу на информационном поле, она соответственно не может и адекватно реагировать и на возникающие кризисные ситуации, а следовательно, всегда будет находиться в зоне турбулентности, нестабильности с непредсказуемыми для своего развития последствиями»;[[23]](#footnote-23)не бояться публично выражать свою позицию как по внутренним, так и по глобальным проблемам;не принимать на себя вину за глобальные проблемы, поскольку одна организация не виновата в том, что в мире есть бедность, болезни, терроризм, но при этом необходимо вносить значимый вклад в их урегулирование.  |

**Второй этап** коммуникационной стратегии минимизации репутационных рисков организации связан непосредственно со снижением влияния возникших проблемных ситуаций на корпоративную репутацию. На данном этапе в качестве коммуникационной технологии минимизации выступают **антикризисные коммуникации.**

Необходимо учитывать три основных фактора, которые во время кризиса влияют на настроения общественности относительно репутации компании:

* Имеющийся репутационный капитал
* Поведение организации во время кризиса
* Оценка ситуации в СМИ

 «Смысл коммуникаций с общественностью в кризисной ситуации состоит в информировании о предпринимаемых действиях, а не в выборе красивых слов и выражений»[[24]](#footnote-24), при этом основной принцип эффективных антикризисных коммуникаций гласит: «делая, объясняй»: **«**не говорите, а показывайте на деле. Надо не рассказывать прессе и стейкхолдерам, как вы действуете в ситуации кризиса, а показывать это…Эмоциональная наглядность действует гораздо эффективнее, чем сухие заверения и общие слова».[[25]](#footnote-25)

Таким образом, антикризисные коммуникации должны удовлетворять как рациональные (фактические сведения и анализ), так и эмоциональные (демонстрация сожаления, озабоченности сложившейся ситуацией) потребности ключевых групп корпоративной аудитории.[[26]](#footnote-26)

Важно отметить, что на начальном этапе кризиса чаще всего еще нет достоверной информации о причинах кризиса и его последствиях, однако для защиты репутации руководство компании с самых первых минут должно предоставить немедленную информационную реакцию и тем самым продемонстрировать, что держит ситуацию под контролем. В первую очередь необходимо определить уполномоченного спикера компании, который будет осуществлять контакты со СМИ. Спикер компания должен выступит с заявлением, в котором будет отражено, что

* во-первых, компания глубоко сожалеет о случившемся и предпринимает все возможное, для того, чтобы ликвидировать последствия кризиса;
* во-вторых, компания не хочет вводить общественность в заблуждение о причинах и последствиях происшедшего, поскольку еще ведётся расследование, но как только что-нибудь проясниться, журналисты будут немедленно проинформированы;

 «Такая стратегия дает тактическое преимущество для представления кризиса в соответствующем контексте и позволяет определить, что и когда говорить в дальнейшем».[[27]](#footnote-27)

При прояснении ситуации необходимо подготовить четкий ответ на три ключевых вопроса, интересующих журналистов: каковы причины и последствия кризиса, а также что организации собирается делать дальше. Так, если вина за случившееся лежит на компании, выделяют несколько возможных стратегий реакции на кризис ( табл. 5).

*табл. 5 Коммуникационные стратегии реакции на кризис*

|  |  |
| --- | --- |
| **коммуникационная стратегия**  | **дальнейшие действия**  |
| публичное признание вины  | запрос «на второй шанс»;уход с рынка |
| не признание своей ответственности: кризис - результат невезения или стечения непредвиденных обстоятельств | ничего не объяснять не извинятьсякак можно меньше комментировать случившеесяотрицать свою причастностьискать другого виновника |

 Очевидно, что в целях минимизации ущерба для репутации организациям будет оптимально публично признать ответственность и попросить второй шанс, при этом для снижения репутационных потерь один из высокопоставленных лиц в компании, как бы олицетворяющий в себе кризис, может подать в отставку. К примеру, когда в начале 2004 года компанию Shell вынудили публично признать тот факт, что ее резервные запасы нефти существенно сократились, «деловая пресса и акционеры Shell встретили эту новость с негодованием. По ряду причин кризис прочно ассоциировался с председателем совета директоров Shell сэром Филиппом Уотсом»[[28]](#footnote-28). Во-первых, он отказался лично сообщить об уменьшении резервных запасов, кроме того, он уже долгое время олицетворял закрытый, бюрократический и неэффективный стиль руководства Shell. В результате только после отставки сэра Уотса поток критических публикаций о компании стал резко сокращаться. В политике данная стратегия часто применяется политическими партиями, «где ответственность за ошибки берет на себя член кабинета министров».[[29]](#footnote-29)

Можно констатировать, что минимизация репутационных рисков в кризисной ситуации заключается, прежде всего, в контроле над восприятием этой ситуации корпоративной аудиторией.

Таким образом, успешное управление репутационным риском во многом зависит от разработки эффективной коммуникационной стратегии, направленной как на укрепление корпоративной коммуникации (превентивная коммуникационная модель), так и на минимизацию репутационных потерь во время кризиса (модель антикризисных коммуникаций).

**Список литературы**

# Бек У. Общество риска. На пути к другому мдерну.-М.:Прогресс-традиция,2000.-384 с.

# Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. — СПб.: Питер, 2001. - 864 с.

Бодуан Ж.-П. Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство». – М.: ИМИДЖ-Контакт, ИНФРА-М, 2001.- 233 с.

# Гриффин Э. Управление репутационными рисками: стратегический подход.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 237 с.

# Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики.- М.:БиблиотекаExpert Systems,2010.- 496 с.

# Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. – М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контакт»: ИНФРА-М, 2003.- 368 с.

# Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости.-М.: Олимп –Бизнес, 2008. – 416 с.

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб: Питер Пресс, 2006 .- 800 с.
2. Лебедева Т. Паблик рилейшнз: системные модели, технологии.- М.: Изд-во МГУ, 2007. – 224 с.

# Маккарти М.П., Флинн Т.П. Управление риском на уровне топ-менеджеров и советов директоров.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.

1. Олейник И., Лапшов А. «Плюс/минус» репутация. – М.: Новости, 2003.– 160 с.
2. ОлсопР.Дж. 18 непреложных законов корпоративной репутации. - М.: Вершина, 2006. – 376 с.
3. Сальникова Л.С. Репутация в российском бизнесе: технологии создания и укрепления. – М: Вершина, 2008. – 216 с.
4. Шарков Ф.И. Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы.- М: Дашков и К, 2009. – 272 с.
5. Шепель В.М. Коммуникационный менеджмент. - М.: Гардарика, 2004. – 352 с.
6. Brammer S., Pavelin S. Building a Good Reputation// European Management Journal. -2004. - Vol. 22, N 6.-P. 704-713.
7. Duhé S. C. [Good management, sound finances, and social responsibility: Two decades of U.S. corporate insider perspectives on reputation and the bottom line](http://82.179.249.32:2072/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W5W-4TX181F-2&_user=6961812&_coverDate=03%2F31%2F2009&_alid=1212421407&_rdoc=88&_fmt=high&_orig=search&_cdi=6581&_sort=r&_docanchor=&view=c&_ct=66848&_acct=C000056226&_version=1&_urlVersion=0&_userid=6961812&md5=b53ddc148ae3226dcf66e1af10ab64d9)//Public Relations Review.-2009.- Vol. 35, N1.- P. 77-78.
8. Helm S. One reputation or many?: Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation// [Corporate Communications: An International Journal](http://82.179.249.32:2373/1356-3289.htm).-2007.- Vol. [12](http://82.179.249.32:2373/1356-3289/12), N [3](http://82.179.249.32:2373/1356-3289/12/3).- P. 238 – 254.
9. Pharoah A. Corporate reputation: the boardroom challenge//[Corporate Governance](http://82.179.249.32:2373/1472-0701.htm).-2003. - Vol.[3](http://82.179.249.32:2373/1472-0701/3), N[4](http://82.179.249.32:2373/1472-0701/3/4).-P. 46 – 51.
10. Rose C., Thomsen S. [The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence](http://82.179.249.32:2072/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V9T-4C1D8WP-7&_user=6961812&_coverDate=04%2F30%2F2004&_alid=1212421407&_rdoc=21&_fmt=high&_orig=search&_cdi=5907&_sort=r&_docanchor=&view=c&_ct=66848&_acct=C000056226&_version=1&_urlVersion=0&_userid=6961812&md5=249c06e6775d14008c6108c037309c93)//European Management Journal.-2004.- Vol. [22](http://82.179.249.32:2373/1356-3289/12), N [3](http://82.179.249.32:2373/1356-3289/12/3).- P. 201-210.
11. Anders G. As economy slows, reputation takes on added meaning.// The Wall Street Journal. - 2008.
12. Exploring emerging risks: [Электронныйдокумент] (<http://www.pwc.com/en_US/us/issues/enterprise-risk-management/assets/emerging_risk_mitigation.pdf>) . Проверено 27.05.2011.
13. Global risks 2011/ the World economic forum :[Электронныйдокумент] (<http://riskreport.weforum.org/#data-explorer-links>). Проверено 27.05.2011.
1. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. – М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контакт»: ИНФРА-М, 2003.- С.19. [↑](#footnote-ref-1)
2. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости.-М.: Олимп –Бизнес, 2008. – С. 70. [↑](#footnote-ref-2)
3. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. – М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контак0т»: ИНФРА-М, 2003.- С. 29. [↑](#footnote-ref-3)
4. Лебедева Т. Паб0лик рилейшнз: системные модели, технологии.- М.: Изд-во МГУ, 2007. – С.60. [↑](#footnote-ref-4)
5. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. – М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контакт»: ИНФРА-М, 2003.- С. 67. [↑](#footnote-ref-5)
6. Сальникова Л.С. Репутация в российском бизнесе: технологии создания и укрепления. –М: «Вершина»,2008. – С. 31. [↑](#footnote-ref-6)
7. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. – М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контакт»: ИНФРА-М, 2003.- С 7. [↑](#footnote-ref-7)
8. Шепель, В.М. Коммуникационный менеджмент. - М.: Гардарика, 2004. – 52 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Стейнберг Р., Эверсон М. Управление рисками организаций.Интегрированная модель: [Электронный документ] (http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\_ERM\_ExecutiveSummary\_Russian.pdf). Проверено 27.05.2011. [↑](#footnote-ref-9)
10. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики.- М.:БиблиотекаExpertSystems,2010.- C.408. [↑](#footnote-ref-10)
11. Стейнберг Р., Эверсон М. Управление рисками организаций.Интегрированная модель: [Электронный документ] (http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\_ERM\_ExecutiveSummary\_Russian.pdf). Проверено 27.05.2011. [↑](#footnote-ref-11)
12. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики.- М.:БиблиотекаExpertSystems,2010.- C.409. [↑](#footnote-ref-12)
13. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики.- М.:БиблиотекаExpertSystems,2010.- С. 412. [↑](#footnote-ref-13)
14. Стейнберг Р., Эверсон М. Управление рисками организаций.Интегрированная модель: [Электронный документ] (http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO\_ERM\_ExecutiveSummary\_Russian.pdf). Проверено 27.05.2011. [↑](#footnote-ref-14)
15. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики.- М.:БиблиотекаExpertSystems,2010.- C.410. [↑](#footnote-ref-15)
16. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики.- М.:БиблиотекаExpertSystems,2010.- C.409. [↑](#footnote-ref-16)
17. Гриффин Э. Управление репутационными рисками: стратегический подход.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – С. 156. [↑](#footnote-ref-17)
18. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости.-М.: Олимп –Бизнес, 2008. – С. 139. [↑](#footnote-ref-18)
19. Лебедева Т. Паблик рилейшнз: системные модели, технологии.- М.: Изд-во МГУ, 2007. – С. 47. [↑](#footnote-ref-19)
20. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости.-М.: Олимп –Бизнес, 2008. – С. 117 [↑](#footnote-ref-20)
21. Лебедева Т. Паблик рилейшнз: системные модели, технологии.- М.: Изд-во МГУ, 2007. – С.73. [↑](#footnote-ref-21)
22. Ханов Г.Г. Репутация, создающая стоимость: [Электронный документ] (http://www.publicity.ru/agency/about/expert/579.html). Проверено 27.05.2011. [↑](#footnote-ref-22)
23. Зобнова Т. Пятна на солнце. Как компании управляют репутацией: [Электронный документ] (http://www.advertology.ru/article5418.htm) . Прверено 27.05.2011. [↑](#footnote-ref-23)
24. Гриффин Э. Управление репутационными рисками: стратегический подход.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – С. 121. [↑](#footnote-ref-24)
25. 1 Гриффин Э. Управление репутационными рисками: стратегический подход.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – С. 53. [↑](#footnote-ref-25)
26. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. – М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контакт»: ИНФРА-М, 2003.- С. 334. [↑](#footnote-ref-26)
27. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. – М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контакт»: ИНФРА-М, 2003.- С. 335. [↑](#footnote-ref-27)
28. Гриффин Э. Управление репутационными рисками: стратегический подход.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – С. 140-14. [↑](#footnote-ref-28)
29. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. – М.: Консалтинговая группа «Имидж-Контакт»: ИНФРА-М, 2003.- С. 346. [↑](#footnote-ref-29)