

ВПЛИВ ТЕОРІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН НА УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК

Протягом останніх років в академічних дослідженнях зарубіжних учених все більше уваги приділяється теорії зацікавлених сторін – своєрідній альтернативі неокласичної економічної теорії управління підприємством. Починаючи з середини 1980-х років дана теорія помітно впливає на стиль і методи управління, корпоративну культуру і стратегії більшості компаній світу. Цей вплив не оминув і такої сфери прикладної економічної науки, як управлінський облік.

Теорія зацікавлених сторін покладена в основу переважної більшості популярних концепцій, які значно розширюють сферу традиційного управлінського обліку за рахунок введення в інформаційний фонд підтримки прийняття управлінських рішень нефінансових показників і створюють нові можливості для реалізації інструментів управлінського контролю – Balanced Scorecard, Accountability Scorecard, Performance Pyramid, EP²M та інших моделей.

Одним із перших ідею врахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні компаніями сформулював відомий економіст Р. Фрімен у 1984 р., який доводив, що стратегічне управління фірмами приватного сектору може бути набагато ефективнішим і результативнішим, якщо менеджери почнуть враховувати інтереси різних зацікавлених сторін [1]. Іншими словами, Фрімен стверджував, що акціонери отримають набагато більші вигоди у довгостроковій перспективі, якщо інтереси інших зацікавлених сторін (споживачів, постачальників,

менеджерів, робітників тощо) не залишатимуть без уваги. На його думку, тільки у злагодженій багатовекторній політиці управління можна знайти відповідь на загрози, які створює сучасне ринкове середовище, що прямує до глобалізації і невизначеності. Зацікавленою стороною, за визначенням Фрімена, може бути будь-яка група чи особа:

яка сама може впливати на досягнення цілей організації;

на яку впливає досягнення цілей організації [1, 46].

Отже, всі групи чи особи, які мають відношення до фірми, є зацікавленими сторонами, а керівництво компанії має враховувати інтереси не тільки акціонерів, але й інших груп осіб та організацій. Це і є визначальною рисою теорії зацікавлених сторін, хоча можна назвати ще декілька відмінностей від інших теорій. Наприклад, Т. Дональдсон і Л. Престон [2] виділяють три найважливіші її особливості:

1) призначена одночасно описувати і визначати структуру і функціонування певної корпорації;

2) розглядає корпорацію як деякий організаційний об'єкт, через який численні і різноманітні учасники вирішують свої численні завдання;

3) є загальною і всебічною, але у той же час має і практичну цінність.

Практична цінність теорії зацікавлених сторін може бути відчутною лише тоді, коли правильно визначено склад зацікавлених сторін, співвідношення інтересів, розроблено систему вимірювання та оцінки взаємного впливу різних сторін.

Серед найбільш вагомих груп зацікавлених сторін слід виділити акціонерів, інвесторів, постачальників, клієнтів (споживачів), менеджерів і працівників, державні (урядові) структури. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково. Наприклад, конкуренти іноді можуть бути дуже потрібними фірмі, особливо тоді, коли є загроза з боку антимонопольного комітету. Спілки захисту прав споживачів або групи активістів, об'єднані ідеєю боротьби за чистоту навколишнього середовища, іноді також можуть суттєво впливати на досягнення цілей компанії. Зацікавлені сторони (стейкхолдери) розглядаються також як активні учасники процесу цілеутворення у сучасних компаніях [3; 4].

Зручним способом упровадження теорії зацікавлених сторін у практичну сферу є використання різноманітних інструментів, призначених для стратегічного управління, аналізу та вимірювання ефективності різних аспектів діяльності фірми. Серед цих інструментів доцільно виділити систему показників відповідальності (Accountability Scorecard – ASC), яка вперше була описана відомим консультантом Ф. Ніколсом у 2000 р. [5].

Метою статті є дослідження й оцінка впливу теорії зацікавлених сторін на формування методології сучасного управлінського обліку і його інструментарію (на прикладі системи показників відповідальності Ф. Ніколса).

Система показників відповідальності від початку була призначена для пошуку своєрідного “балансу” інтересів між компанією та її зацікавленими сторонами. Вона є найближчою до теорії зацікавлених сторін моделлю і сьогодні розглядається як перспективний інструмент вимірювання результативності бізнесу – одного з ключових напрямів управлінського обліку.

З кінця 1980-х років управлінський облік починає виконувати раніше не властиву йому функцію, а саме вимірювання відповідальності у відносинах компанії з усіма зацікавленими сторонами. Фактично почала формуватися нова концепція обліку, метою якої є гармонізація взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем [6].

Якщо у 1984 р. Фрімен, обґрунтовуючи доцільність урахування інтересів зацікавлених сторін в управлінні бізнесом, згадував лише компанії приватного сектору, то на початку 2000-х років більшість західних компаній та неприбуткових організацій тією чи іншою мірою вивчають взаємозв'язки і відносини між різними зацікавленими сторонами.

Такі взаємовідносини називають “зв'язком контрактів”. Ці “контракти” (взаємозв'язки) розглядаються як внески різних зацікавлених сторін взамін вигід та стимулів¹, які забезпечує їм організація.

Взагалі зацікавлені сторони залишаються зацікавленими лише доти, доки підприємство забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує або, як мінімум, компенсує зроблені внески. У той же час внески і стимули у більшості випадків мають двосторонній характер. Наприклад, якщо взяти звичайного службовця, який обмінює свою робочу силу на заробітну плату та інші вигоди, тобто робить свій внесок у діяльність організації і отримує від неї відповідні стимули, то цей обмін має і зворотний характер – організація також робить внесок у відтворення робочої сили та забезпечення відповідного професійного

¹ У теорії “контрактів” використовуються деякі специфічні терміни, наприклад, внески (матеріальна, грошова, фізична та інша участь зацікавлених сторін у діяльності підприємства) і стимули (вигоди і компенсації у будь-якій формі, які забезпечує підприємство зацікавленим

рівня службовця і отримує взамін певні вигоди. Отже, внески і стимули (вигоди) мають відносний характер, що робить обмін між двома сторонами взаємним. Взаємною є також відповідальність, яку беруть на себе сторони.

Розглянемо зміст моделі ASC, у якій підприємство та зацікавлені сторони поєднуються двома типами зв'язків – внесками і стимулами (рис. 1). Процес практичного впровадження такої моделі здійснюється у декілька етапів.

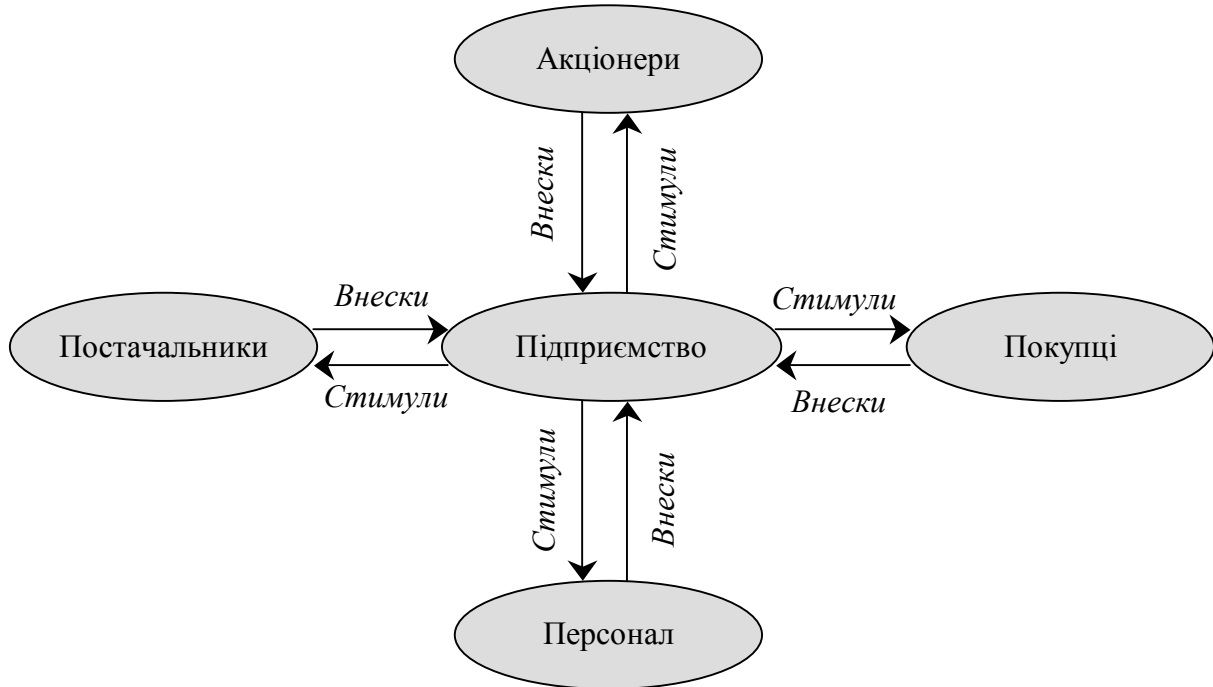


Рис. 1. Структура моделі Accountability Scorecard [5]

На першому етапі необхідно ідентифікувати ключові зацікавлені сторони. Оптимальна кількість груп – від трьох-чотирьох до шести-восьми. Не варто занадто ускладнювати модель, оскільки орієнтація на велику кількість груп зацікавлених осіб призводить до «розмивання» стратегічних цілей і пріоритетів підприємства. Ключові зацікавлені сторони практично для будь-якого підприємства – це споживачі (покупці, клієнти), власники (акціонери), постачальники, менеджери і персонал. До цього переліку можуть також бути зараховані кредитори (інвестори), державні органи, громадські організації тощо, але тільки за умови, що їх внески є справді значними і важливими для підприємства. Наприклад, для підприємства, яке значною мірою

залежить від кредитів банку, включення у модель ASC групи кредиторів є цілком виправданим, але якщо частка отриманих від банку кредитів у пасиві є незначною – краще цього не робити.

Далі, для кожної групи зацікавлених осіб мають бути визначені внески, які підприємство отримує від них, і стимули (вигоди), які отримують від підприємства зацікавлені сторони. Вигоди і стимули необхідно згрупувати за пріоритетами, тобто розташувати таким чином, щоб було видно найважливіші з них.

Наступним етапом є визначення головних показників для внесків і стимулів. Наприклад, головним внеском акціонерів є капітал, а отриманим взаємним стимулом – приріст ринкової вартості акцій та дивіденди.

На останньому етапі вибрані показники аналізуються і використовуються у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, послідовність упровадження моделі ASC є такою:

1. Ідентифікація зацікавлених сторін.

2. Визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб, і стимулів, наданих підприємством цим групам.

3. Ранжування внесків і стимулів за пріоритетом (важливістю).

4. Визначення показників для

кожного внеску і стимулу.

5. Практичне застосування вибраних показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень.

Ще однією системою вимірювання результативності бізнесу, яка набула широкого поширення у світі, є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), розроблена у 1992 р. професором Робертом Капланом і відомим консультантом Дейвідом Нортонем [7]. Загальну структуру цієї моделі наведено на рис. 2.

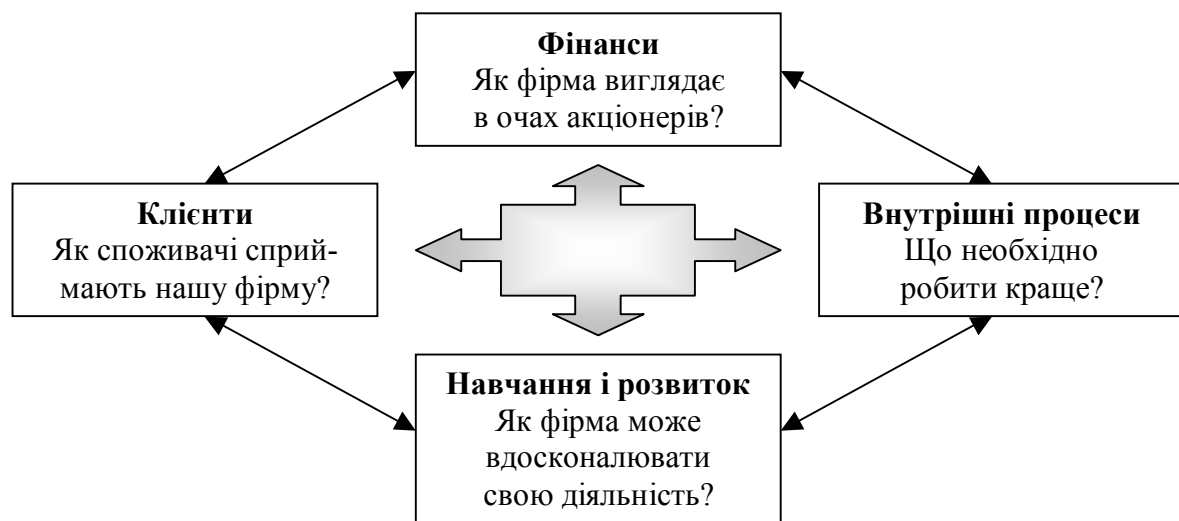


Рис. 2. Структура моделі Balanced Scorecard

У збалансованій системі показників також знаходить відображення теорія зацікавлених сторін: модель містить блоки показників (проекції), які стосуються працівників (проекція навчання і розвитку), менеджерів (проекція внутрішніх бізнес-процесів), споживачів (проекція клієнтів), акціонерів (проекція фінансів).

Якщо провести порівняльний аналіз моделей BSC і ASC, можна відзначити дві найважливіші відмінності між ними. Перша з них полягає у тому, що у першому і другому випадках «баланс» встановлюється між різними речами: у

моделі BSC – між різними групами фінансових і нефінансових показників, а у моделі ASC – між підприємством і зацікавленими сторонами.

Друга відмінність – це зміст і кількість складових частин цих моделей. Класичний варіант BSC передбачає, як уже згадувалося раніше, побудову чотирьох взаємопов'язаних блоків (проекцій), до яких, за потреби, без проблем можна додати ще один або два блоки.

У найпростішій моделі ASC також присутні чотири блоки – менеджери, персонал, постачальники, покупці. Разом

з тим ланцюжок визначення ключових показників у кожному блоці моделі ASC дещо відрізняється від моделі BSC:

а) модель ASC: зацікавлені сторони – внески/стимули – показники;

б) модель BSC: ключові напрями – цілі – показники.

Отже, у моделі ASC спрямованість на інтереси зацікавлених сторін проглядається краще. Приклад

визначення внесків, стимулів і відповідних показників для основних груп зацікавлених сторін (акціонери, персонал, покупці, постачальники) наведено у табл. 1.

Аналіз успішності реалізації стратегії, орієнтованої на задоволення інтересів зацікавлених сторін, здійснюється таким чином: для кожного показника визнача-

Таблиця 1. Ключові показники у моделі ASC

Зацікавлені сторони	Внески	Показники	Стимули	Показники
Акціонери	Капітал	Величина акціонерного капіталу	Зростання вартості фірми, окупність інвестицій	Ринкова вартість акцій, прибуток на одну акцію
Персонал	Праця	Продуктивність праці, кількість відпрацьованого часу	Відповідний рівень життя та умови праці	Величина і рівень оплати праці, інтегрована оцінка факторів забезпечення умов праці
Покупці	Прихильність до фірми	Обсяг виручки від продажу продукції, частка постійних покупців	Якість і вартість продукції	Кількість браку або швидкість виконання замовлень, ціна (порівняно з конкурентами)
Постачальники	Необхідні активи	Оборотність запасів, забезпеченість основними засобами	Повна і своєчасна оплата поставок	Величина кредиторської заборгованості, середній термін оплати

ються цільові значення (максимальне і мінімальне), які порівнюються з фактичним. Результатом порівняння, як правило, є нормалізована оцінка, на підставі якої робляться висновки про відповідність внесків і стимулів за кожною групою зацікавлених сторін.

За кожною групою зацікавлених сторін оцінка внесків робиться з позиції користі для підприємства, а стимулів – навпаки, з точки зору максимальної користі для сторін, які взаємодіють із фірмою.

Розглянемо приклад кількісного розрахунку показників, що характеризують внески і стимули чотирьох найважливіших груп зацікавлених осіб –

акціонерів, працівників, покупців і постачальників. Для простоти внески і стимули кожної групи зацікавлених сторін оцінюватимуться лише одним показником (табл. 2). Наприклад, внески акціонерів оцінюватимуться за розміром внесеного акціонерного капіталу, а отримані акціонерами стимули – за величиною чистого прибутку, що припадає на одну акцію.

Визначення нормалізованих оцінок (за десятибальною шкалою) необхідне для того, щоб мати змогу порівнювати внески і стимули у межах однієї групи зацікавлених сторін (у табл. 2 використано різні одиниці вимірювання показників).

Нормалізовані оцінки внесків і стимулів свідчать про те, що внески всіх груп зацікавлених осіб переважають отримані стимули. Зокрема, слід звернути увагу на дивідендну політику, яка, очевидно, не задовольняє акціонерів.

Інші показники також свідчать про необхідність розробки більш дієвої стратегії, яка б урахувала інтереси персоналу (приведення рівня заробітної плати у відповідність до фактичної продуктивності праці), покупців (зниження відпускних цін для поживлення збуту) і постачальників (зменшення терміну оплати рахунків для

того, щоб прискорити виконання замовлень і збільшити оборотність коштів).

Висновки. Звичайно, наведені вище рекомендації потребують уважного вивчення і розробки механізму їх перетворення на конкретні рішення. Необхідно пам'ятати, що ASC дозволяє побачити

картину взаємовідносин між фірмою і зацікавленими сторонами, тобто виконує важливу інформаційну роль у підтримці управлінських рішень. Вважаємо, що застосування ASC є найбільш продуктивним у стратегічному управлінському

Таблиця 2. Приклад кількісної оцінки внесків і стимулів у моделі ASC

Внески	Показники				Стимули	Показники			
	Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка, балів		Мінімальне значення	Максимальне значення	Фактичне значення	Нормалізована оцінка, балів
<i>Акціонери</i>									
Акціонерний капітал, млн. грн.	22,0	30,0	26,0	5,0	Чистий прибуток на 1 акцію, грн.	14,0	18,0	15,6	4,0
<i>Персонал</i>									
Продуктивність праці, грн./год.	36,0	48,0	45,0	7,5	Середня зарплата, грн. на місяць	450	550	515	6,5
<i>Покупці</i>									
Виручка від реалізації, млн. грн.	75,0	90,0	88,5	9,0	Ціна, тис. грн. за од. продукції	1,2	1,5	129	7,0*
<i>Постачальники</i>									
Середній термін виконання замовлень, днів	1,0	7,0	5,5	7,5	Середній термін оплати рахунків, днів	10	30	19	5,5*

* Мінімальне значення оцінюється у 10 балів, а максимальне – в 0 балів.

обліку для обґрунтування перспективних рішень.

Модель ASC є яскравим прикладом відображення в управлінському обліку основних концептуальних положень

теорії зацікавлених сторін, яка розширює світогляд сучасного менеджера і поступово формує нове обличчя суспільно орієнтованого корпоративного управління.

Літэратура

1. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. – Boston: Pitman, 1984.

2. Donaldson T., Preston L.E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications // Academy of Management Review. – 1995. – № 20. – P. 65-91.

3. Cornell B., Shapiro A. C. Corporate Stakeholders and Corporate Finance // Financial Management, Spring. – 1987. – P. 5-14.

4. Turnbull S. Stakeholder cooperation // Journal of Co-operative Studies, Society

for Cooperative Studies, Manchester. –1997. – № 88. – P. 18-52.

5. Nickols F. The Accountability Scorecard: A Framework for Reconciling & Integrating Stakeholder Needs & Requirements. – Robbinsville, NJ: The Distance Consulting Company, 2000.

6. Niskala M., Näsi S. Stakeholder theory as a framework for accounting, in: Understanding Stakeholder Thinking / Edited by Juha Näsi. – Jyväskylä, Finland: LSR-Julkaisut Oy, 1995. – P. 119-134.

7. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – January-February. – P. 71-79.