

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ:  
СТЕЙКХОЛДЕРСКИЙ ПОДХОД**

*Решетникова Татьяна Константиновна*  
*Магистр кафедры «Статистики, учета и аудита»*  
*Санкт-Петербургского государственного университета*  
*e-mail: reshena@mail.ru*

*В статье рассматривается авторская модель оценки эффективности деятельности организации, построенная на основе интеграции идей теории стейкхолдеров и сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон. Предлагается формула для расчета коэффициента общей эффективности деятельности посредством учета степеней удовлетворенности наиболее значимых стейкхолдеров организации.*

*Ключевые слова: оценка эффективности деятельности, критерий эффективности, стратегический управленческий учет, стейкхолдер, сбалансированная система показателей, коэффициент эффективности*

Необходимым условием успешного бизнеса в современном мире является выполнение правила «полезность результата должна превышать затраты на его достижение». Это придает особую важность вопросу оценки эффективности деятельности организации. Выбор методов оценки эффективности является одной из задач управленческого учета в компании.

В современном мире основной целью управленческого учета в компании является обеспечение руководства информацией, необходимой для принятия управленческих решений. В том или ином виде он охватывает практически все грани деятельности организации. Ч. Хорнгрен дает в своей книге следующее определение управленческого учета: «... система сбора и группировки финансовой и нефинансовой информации, на основе которой менеджеры принимают решения для достижения целей организации» [1, с. 27]. При этом в составе управленческого учета выделяют *производственный учет*, предназначенный для внутреннего управления производством и сбытом, а также *учет для управления финансовой деятельностью* организации в целом, в рамках которого необходимо проводить оценку эффективности деятельности компании.

Традиционно подобные оценки основывались исключительно на финансовых показателях, таких как прибыль и рентабельность, которые не отражали долгосрочных процессов стратегического характера [2]. Однако со временем становилось очевидно, что сохранение конкурентоспособности компании требует получения более полной информации о различных аспектах ведения бизнеса. Таким образом, с конца 80-х годов происходит переосмысление и развитие традиционной финансово-ориентированной концепции управления в сторону многосторонней ориентации [3, с. 31-34].

В рамках данной концепции новое место также получает управленческий учет в компании, одной из задач которого становится предоставление менеджменту полезной информации для принятия стратегических управленческих решений. В связи с этим некоторые авторы выделяют отдельное направление – *стратегический управленческий учет*. Данный термин был введен Кеном Симмондзом, как попытка определить границы стратегических аспектов в управленческом учете [4]. Я. В. Соколов определяет стратегический управленческий учет как «одно из новых направлений развития учетно-аналитического дела, связанного с информационными потребностями стратегического менеджмента. Он не

ограничивается рамками компании, но должен помочь выявить ее преимущества перед конкурентами, определить барьеры, которые необходимо преодолеть конкурентам для создания устойчивого конкурентного преимущества» [5, с. 379].

Я. В. Соколов также считает, что одной из предпосылок появления стратегического управленческого учета является переориентация компаний с традиционной цели максимизации прибыли на наращивание стоимости бизнеса. Стремление к максимизации текущей прибыли не способствует реализации долгосрочных стратегических целей компании, особенно если те требуют значительных инвестиций. Напротив, управление стоимостью бизнеса нацелено на максимизацию благосостояния его собственников, что является основной целью существования компании.

Смена управленческой парадигмы также привела к появлению новых методов оценки эффективности деятельности организации. Однако не один из существующих методов нельзя назвать оптимальным. В данной статье предлагается авторская модель оценки эффективности деятельности как попытка исправить недостатки некоторых существующих моделей посредством интеграции идей теории стейкхолдеров и сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон.

Появление теории стейкхолдеров традиционно связывают с публикацией в 1984 году книги Ричарда Эдварда Фримана «Стратегический менеджмент: концепция заинтересованных сторон». Фриман считал, что повышения эффективности с помощью японских или европейских методов недостаточно, а модель организации, представляющей собой простого преобразователя ресурсов, более не является конкурентоспособной в условиях внутренних и внешних изменений. В своей книге он выдвигает идею о представлении фирмы и ее окружения (внешнего и внутреннего) как набора заинтересованных в ее деятельности сторон (стейкхолдеров), интересы которых должны приниматься во внимание и удовлетворяться менеджерами. Стоит отметить, что само слово «стейкхолдер» придумал не

Фриман, однако именно он сформулирован наилучшее определение данного термина: «любые группы или индивиды, которые оказывают влияние на достижение целей организации или находятся под ее влиянием» [6, с. 46].

Предложенная Фриманом концепция стейкхолдеров определяет поведение менеджеров и стейкхолдеров относительно целей организации. А именно, основной целью менеджеров, работающих в интересах собственников, является максимизация благосостояния стейкхолдеров. То есть менеджеры должны учитывать интересы стейкхолдеров в процессе принятия управленческих решений. Безусловно, учесть интересы всех стейкхолдеров невозможно, поскольку они зачастую противоречат друг другу и интересам самой компании. Тем не менее, принятие во внимание желаний наиболее значимых стейкхолдеров способствует улучшению имиджа организации, повышению ее инвестиционной привлекательности и, как следствие, росту стоимости бизнеса и увеличению богатства собственников. Таким образом, степень удовлетворения интересов стейкхолдеров является одним из факторов стоимости бизнеса. Данное утверждение лежит в основе авторской модели оценки эффективности деятельности.

Структура авторской модели использует идеи сбалансированной системы показателей. Существенным недостатком традиционной ССП является невозможность учета интересов различных стейкхолдеров. Соответственно, возникает необходимость в изменении общей формы ССП таким образом, чтобы она позволяла учитывать интересы наиболее важных стейкхолдеров любой организации вне зависимости от их количества. Решением данной проблемы является авторская модификация системы сбалансированных показателей (табл. 1).

*Таблица 1. Этапы разработки ССП*

<b>Традиционная ССП</b>	<b>Авторская форма ССП</b>
Шаг 1. Согласование миссии компании	Шаг 1. Согласование миссии компании

Шаг 2. Формулировка стратегических целей	Шаг 2. Формулировка стратегических целей
Шаг 3. Определение ключевых аспектов деятельности (четыре составляющие ССП)	Шаг 3. <i>Определение ключевых стейкхолдеров компании</i>
Шаг 4. Выявление ключевых факторов успеха	Шаг 4. <i>Выявление бизнес-процессов организации, создающих стоимость для стейкхолдеров</i>
Шаг 5. Разработка системы показателей для оценки степени достижения стратегических целей	Шаг 5. Разработка системы показателей для оценки степени достижения стратегических целей <i>с учетом интересов стейкхолдеров</i>
Шаг 6. Составление плана мероприятий по внедрению	Шаг 6. Составление плана мероприятий по внедрению

В авторской модели ССП предлагается «раскладывать» стратегию компании не по основным аспектам деятельности, а по группам наиболее важных стейкхолдеров компании (рис. 1). В центр модели предлагается поместить внутренние бизнес-процессы организации, выделяя те, которые создают дополнительную ценность ее стейкхолдерам.



Рисунок 1. Общая схема ССП, ориентированной на стейкхолдеров

Для построения стратегической карты необходимо по аналогии выявить ключевые бизнес процессы организации, которые играют решающую роль в достижении успеха. То есть, в данном случае компания рассматривается как совокупность бизнес-процессов. Для каждого наиболее важного стейкхолдера необходимо выбрать те внутренние бизнес-процессы организации, которые создают добавленную стоимость данному стейкхолдеру и тем самым влияют на степень его удовлетворенности, поскольку повышение степени удовлетворенности стейкхолдеров положительно сказывается на стоимости бизнеса, а, следовательно, позволяет компании оправдывать ожидания своих акционеров.

Далее необходимо разработать адекватную систему ключевых показателей, по которым будет оцениваться реализация стратегии. Предполагается, что каждый бизнес-процесс, влияющий на удовлетворенность стейкхолдеров, можно охарактеризовать количественным показателем. Так, например, одним из существенных для покупателя бизнес-процессов, является «Консультация по телефону». Примером количественного показателя здесь может выступать «Процент решенных по телефону вопросов клиента», то есть те случаи, когда покупателю не пришлось тратить дополнительное время на личную встречу.

Отличительной особенностью авторской ССП является то, что каждый выбранный показатель будет принимать три различных значения: фактическое, желаемое и целевое (рис. 2):



Рисунок. 2. Три вида значений показателя бизнес-процесса

Фактическое значение считается на основе данных управленческого учета организации. В случае, если какой-то из вошедших в ССП бизнес-процессов ранее не происходил в организации, фактическое значение будет равно нулю.

Желаемое значение – это то значение, которое хотел бы стейкхолдер. То есть желаемое значение показывает, каким должен быть соответствующий бизнес-процесс организации, чтобы полностью удовлетворять интерес стейкхолдера. Данную информацию можно получить только непосредственно от самих стейкхолдеров. К способам получения такой информации можно отнести прямое анкетирование (клиентов, поставщиков, сотрудников) или косвенное получение данных во время общественных мероприятий: конференций, выставок, бизнес-ланчей и т.д.

Целевое значение – это то значение, которое задается в ССП. Чаще всего целевое значение не будет совпадать с желаемым, поскольку компания редко может позволить себе полностью удовлетворить желания своего стейкхолдера.

Обратимся к рассмотренному выше примеру количественного показателя бизнес-процессов «Процент решенных по телефону вопросов клиента». Безусловно, желаемое значение стейкхолдера (покупателя) будет 100%. Однако, пусть, например, по данным управленческого учета было выявлено, что только 30% обратившихся по телефону покупателей получают квалифицированную помощь, не требующую дополнительных личных контактов. То есть фактическое значение составляет 30%. Возникает вопрос, чему должно быть равно целевое значение для данного показателя?

В традиционной ССП присутствуют только два значения: фактическое и целевое. Целевые значения задаются менеджерами в процессе оперативного управления и составления текущих бюджетов. При этом, целевые значения направлены на достижение стратегических целей, поставленных в рамках сбалансированной системы показателей. Аналогично, в авторской ССП задают целевые значения для каждого показателя, однако в

данном случае также учитываются желания стейкхолдеров. При этом необходимо соблюсти баланс между степенью удовлетворения стейкхолдера и затратами компании, на достижение данной цели. В нашем примере, чем больше клиентов будет получать по телефону квалифицированную помощь, чем выше будет степень их удовлетворенности. Однако для компании каждый квалифицированный ответ будет стоить дополнительных затрат на персонал. Соответственно, целевое значение, выбранное менеджером, окажется где-то в интервале между 30% и 100%. Как показано на рисунке 2, расстояние от фактического значения до целевого задает границы требуемых улучшений в рамках реализации выбранной стратегии. Расстояние от целевого до желаемого значения показывает, насколько организация жертвует интересами каждого конкретного стейкхолдера.

Пятый шаг будет выполнен, когда будут определены показатели для всех выбранных на 4-ом шаге бизнес-процессов. В результате, будет получен целый спектр показателей, характеризующих удовлетворенность стейкхолдеров. В таблице 2 приведены примеры показателей для Организации «Х»:

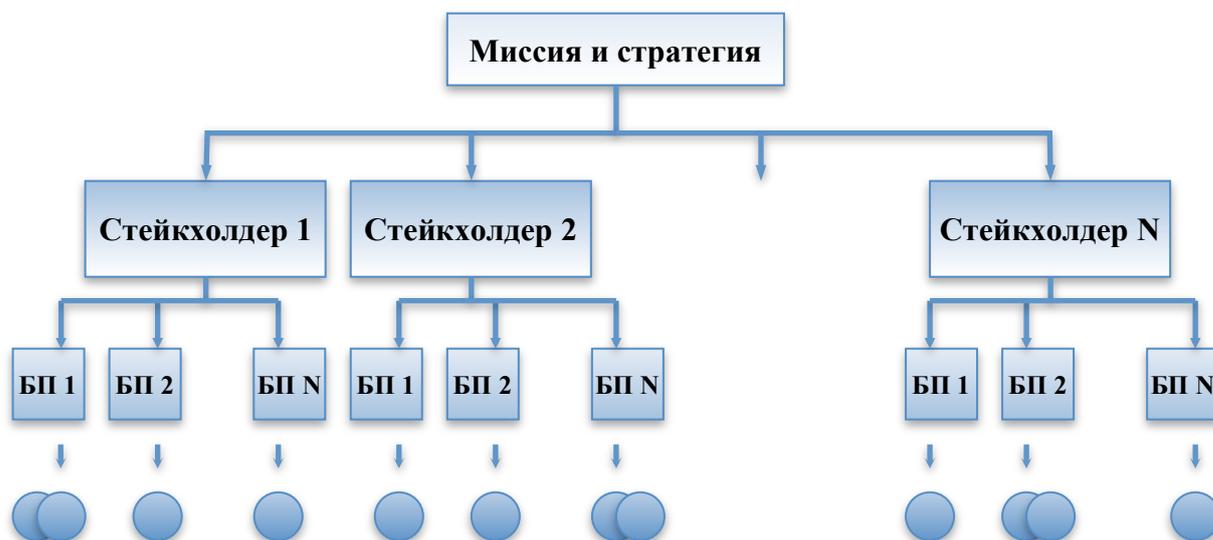
*Таблица 2. Примеры показателей бизнес-процессов для различных стейкхолдеров*

<b>Стейкхолдер</b>	<b>Примеры бизнес-процессов</b>	<b>Примеры показателей</b>	<b>Фактическое значение</b>	<b>Желаемое значение</b>
Собственник	Получение дивидендов  Рост стоимости акций	Дивидендный выход	5%	50%
		Регулярность выплат	1 раз в 2 года	2 раза в год
		Прирост стоимости акций за год	3%	100%
Покупатель	Обслуживание в точке продаж	Процент дружелюбных ответов продавцов	54%	100%
		Процент полезных ответов продавцов	73%	100%
	Консультация по телефону	Процент решенных по телефону вопросов клиента	31%	100%
		Контроль качества товара	Процент возвратов проданной дефектной продукции	20%

Сотрудник	Выплата заработной платы	Регулярность выплаты дополнительной премии	1 раз в год	Каждый месяц
	Организация рабочего времени	Не штрафное опоздание	5 минут	15 минут
		Длительность перерыва на обед	40 минут	1 час
Поставщик	Оплата заказа (срок)	Средняя отсрочка платежа	15 дней	3 дня
	Доставка товара	Время оформления товара на складе покупателя	20 минут	5 минут
Кредитор	Оплата долга (срок, сумма)	Средний срок задержки платежей	0 дней	0 дней
		Средний уровень платежеспособности <sup>1</sup>	75%	100%
Защитник окружающей среды	Уничтожение отходов производства	Процент отходов в переработку	23%	100%
	Использование земных и водных ресурсов	Степень очистки сточных вод	57%	100%

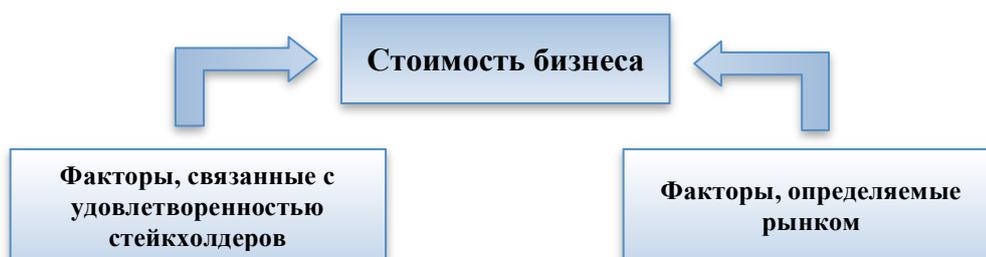
В отличие от традиционной ССП в авторской модели, ориентированной на стейкхолдеров, наблюдаются не последовательные, а параллельные причинно-следственные связи между элементами системы. Это обусловлено тем, что в традиционной ССП показатели группируются по аспектам деятельности, позволяющим «разложить» стратегию на последовательные этапы ее реализации. В авторской ССП, безусловно, также существуют определенные последовательные связи, однако они трудно идентифицируемы и нередко двусторонни. Поэтому в целях оценки эффективности следует придерживаться утверждения о несущественности последовательных связей и наличии исключительно параллельных. Стратегическая карта для данной системы в общем случае будет выглядеть следующим образом:

<sup>1</sup> В данном случае рассматривается возможность организации погасить свои краткосрочные обязательства за счет имеющихся наиболее ликвидных активов (прежде всего денежных средств организации)



*Рис. 3. Общий вид стратегической карты ССП, ориентированной на стейкхолдеров*

В начале статьи был сделан вывод о влиянии степени удовлетворенности стейкхолдеров на эффективность деятельности организации, поскольку в качестве критерия эффективности была выбрана максимизация стоимости бизнеса, а степень удовлетворенности стейкхолдеров является фактором стоимости бизнеса. По мнению автора, если рассмотреть все факторы стоимости бизнеса, то их условно можно разделить на две группы: факторы, на которые организация имеет влияния, и факторы, на которые организация не имеет влияния. Если вторая группа факторов определяется рынком, то к первой группе можно отнести все, что связано с удовлетворенностью стейкхолдеров действиями компании (рис. 4):



*Рис. 4. Две группы факторов стоимости бизнеса*

В результате, представляется возможным оценить эффективность деятельности организации исходя из общей степени удовлетворения

интересов ее наиболее значимых стейкхолдеров, поскольку рыночные факторы стоимости бизнеса не зависят от действий организации. Такой подход позволяет рассчитать общий показатель эффективности деятельности как взвешенную сумму степеней удовлетворенности стейкхолдеров:

$$E = w_1 \cdot SS_1 + w_2 \cdot SS_2 + \dots + w_N \cdot SS_N, \quad \text{где} \quad (1)$$

$E$  – коэффициент эффективности деятельности организации;

$w$  – уровень значимости (вес) стейкхолдера;

$SS$  – степень удовлетворенности стейкхолдера.

Значимость стейкхолдера ( $w$ ) определяется экспертной оценкой менеджмента исходя из важности того или иного стейкхолдера для организации. Необходимым условием выполнения данного равенства является:

$$w_1 + w_2 + \dots + w_N = 1 \quad (2)$$

Сумма всех уровней значимости стейкхолдеров должна равняться единице. Удобно будет представить требуемые веса стейкхолдеров в десятичном виде.

Степень удовлетворенности каждого выбранного в рамках ССП стейкхолдера рассчитывается по следующей формуле:

$$SS_i = d_1 \cdot \frac{F_1}{H_1} + d_2 \cdot \frac{F_2}{H_2} + \dots + d_N \cdot \frac{F_N}{H_N}, \quad \text{где} \quad (3)$$

$SS$  – степень удовлетворенности стейкхолдера;

$d$  – важность (доля) показателя бизнес-процесса;

$F$  – фактическое значение показателя;

$H$  – желаемое значение показателя.

На пятом шаге разработки ССП был представлен алгоритм определения показателей, по которым оценивается степень удовлетворенности стейкхолдеров. При этом какие-то показатели более важны для стейкхолдеров, чем другие. Это позволяет дать количественную оценку важности показателя для стейкхолдера, выраженную в сотых долях. Аналогично для выполнения равенства необходимо, чтобы сумма всех долей была равна единице:

$$d_1 + d_2 + \dots + d_N = 1 \quad (4)$$

Отношение фактического значения показателя к желаемому отражает степень текущего соблюдения интересов стейкхолдера по данному показателю. Согласно представленной методике данное отношение должно быть меньше единицы, что выполняется, когда значение фактического показателя выражено в процентах от желаемого. В случае если показатели выражены не в процентах, необходимо провести простейшие математические преобразования для достижения требуемой формы представления данных.

Таким образом, соотнесение фактических и желаемых значений показателей бизнес-процессов позволяет оценить текущую эффективность деятельности организации с помощью коэффициента  $E$ , который всегда будет не больше единицы:

$$E \leq 1 \quad (5)$$

Данное неравенство имеет экономический смысл: коэффициент  $E$  будет принимать значение, равное единице только тогда, когда интересы всех наиболее значимых стейкхолдеров будут соблюдены на сто процентов, что возможно только теоретически. На практике компаниям приходится жертвовать интересами каких-то стейкхолдеров, поскольку затраты на их соблюдение превышают полученные выгоды, что вызывает недовольство собственников (снижает удовлетворенность самого важного стейкхолдера).

Данный пример доказывает, что желания разных стейкхолдеров компании противоречат друг другу, соответственно одновременное их выполнение невозможно. Стоит отметить, что коэффициент E может быть равен единице в ситуации, когда у компании только один значимый стейкхолдер и противоречия не возникает.

Несмотря на то, что коэффициент E в пределе стремится к единице, нельзя выставлять данное значение в качестве целевой установки для повышения эффективности деятельности организации, поскольку заданная цель должна быть реально достижима. Для определения целевого коэффициента эффективности необходимо подставить в предложенную формулу целевые значения показателей бизнес-процессов, вместо фактических:

$$SS_i = d_1 \cdot \frac{T_1}{H_1} + d_2 \cdot \frac{T_2}{H_2} + \dots + d_N \cdot \frac{T_N}{H_N}, \quad \text{где} \quad (6)$$

SS – степень удовлетворенности стейкхолдера;

d – важность (доля) показателя бизнес-процесса;

T – целевое значение показателя;

H – желаемое значение показателя.

В результате будет получено значение, которое находится в интервале между фактическим значением коэффициента E и единицей. Для удобства следует разделить:

- $E_F$  – коэффициент текущей эффективности (при делении F на H);
- $E_T$  – коэффициент целевой эффективности (при делении T на H).

$$E_F \leq E_T < 1 \quad (7)$$

Если коэффициент текущей эффективности достигает значения целевого, то можно говорить об успешном исполнении тактических целей

компании и выставлении новых в соответствии со стратегическими. При этом будут задаваться новые целевые значения показателей бизнес-процессов, которые приведут к увеличению коэффициента целевой эффективности. Следовательно,  $E_F$  снова станет строго меньше  $E_T$ .

Проведем оценку эффективности деятельности по предложенному методу на примере Организации «Х». Данные о фактических и желаемых значениях показателей бизнес-процессов были представлены в таблице 2.

Согласно алгоритму расчета коэффициента  $E$  значения фактических показателей бизнес-процессов должно быть выражено в процентах от желаемых. Проведем требуемые математические преобразования и определим важность (долю) каждого показателя для стейкхолдера:

*Таблица 3. Процентное представление данных о значениях показателей*

Стейкхолдер	Примеры показателей	Фактическое значение	Желаемое значение	Важность показателя (d)
Собственник	Дивидендный выход	<b>10%</b>	<b>100%</b>	0,42
	Регулярность выплат	<b>25%</b>	<b>100%</b>	0,37
	Прирост стоимости акций за год	3%	100%	0,21
Покупатель	Процент дружелюбных ответов продавцов	54%	100%	0,33
	Процент полезных ответов продавцов	73%	100%	0,15
	Процент решенных по телефону вопросов клиента	31%	100%	0,07
	Процент возвратов проданной дефектной продукции	<b>80%</b>	<b>100%</b>	0,45
Сотрудник	Регулярность выплаты дополнительной премии	<b>8,3%</b>	<b>100%</b>	0,64
	Не штрафное опоздание	<b>33,3%</b>	<b>100%</b>	0,24
	Длительность перерыва на обед	<b>66,7%</b>	<b>100%</b>	0,12
Поставщик	Средняя отсрочка платежа	<b>20%</b>	<b>100%</b>	0,85
	Время оформления товара на складе покупателя	<b>25%</b>	<b>100%</b>	0,15
Кредитор	Средний срок задержки платежей	<b>100%</b>	<b>100%</b>	0,61
	Средний уровень платежеспособности	75%	100%	0,39

Защитник окружающей среды	Процент отходов в переработку	23%	100%	0,36
	Степень очистки сточных вод	57%	100%	0,64

Далее необходимо рассчитать степень удовлетворенности каждого стейкхолдера Организации «Х» (предполагается, что все стейкхолдеры в таблицах 2 и 3 относятся к наиболее важным). Одновременно следует оценить уровень значимости стейкхолдеров для компании. Важное замечание: некоторые бизнес-процессы характеризуются несколькими показателями, однако в рамках данного метода расчета это не имеет значения, поскольку определение важности (доли) данного показателя для стейкхолдера проводится вне зависимости от самих бизнес-процессов.

*Таблица 4. Расчет степени удовлетворенности и уровня значимости стейкхолдеров*

Стейкхолдер	Степень удовлетворенности (SS)	Уровень значимости (w)
Собственник	0,1408	0,32
Покупатель	0,6694	0,41
Сотрудник	0,2131	0,02
Поставщик	0,2075	0,06
Кредитор	0,9025	0,06
Защитник окружающей среды	0,4476	0,13

Коэффициент текущей эффективности деятельности будет равен:

$$E_F = 0,4486 \quad (8)$$

Предположим, что для Организации «Х» были определены целевые показатели бизнес-процессов, влияющих на удовлетворенность стейкхолдеров, а также посчитан коэффициент целевой эффективности, который оказался равен 0,6346. Следовательно, целевой установкой для

Организации «Х» является повышение эффективности деятельности до уровня 0,6346, то есть на 29,3%.

В заключении хотелось бы отметить, что предложенный метод расчета коэффициента эффективности основывается на утверждении о наличии зависимости между степенью удовлетворенности наиболее значимых стейкхолдеров организации и эффективностью ее деятельности. В данной статье не приводятся никаких доказательств существования данной зависимости, однако для получения математического обоснования целесообразно использование методов регрессионного анализа. Кроме того, предложенная формула позволяет проводить факторный анализ влияния изменения степени удовлетворенности отдельного стейкхолдера на изменение оценки эффективности деятельности организации в целом, что имеет особую значимость при принятии менеджерами управленческих решений.

#### Библиографический список

1. Ольве, Н. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
2. Соколов, Я. В. Управленческий учет : учебник для вузов / под. ред. проф. Я. В. Соколова. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2011. – 720 с.
3. Соколова, Н.А. Анализ ликвидности предприятия / Н. А. Соколова // Бухгалтерский учет. – 2010. – № 5. – С. 101-106.
4. Хорнгрен, Ч. Управленческий учет / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. – 10-е изд. ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 1008 с.
5. Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. – Boston : Pitman Publishing Co, 1984. – 279 p.
6. Simmonds, K. Strategic Management Accounting / K. Simmonds // Management Accounting. – 1981. – № 59. – P. 26-29.

## PERFORMANCE EVALUATION: STAKEHOLDER APPROACH

*Reshetnikova Tatiana, Master of the Department*

*“Statistics, accounting and audit”,*

*St. Petersburg State University*

*e-mail: reshena@mail.ru*

***Abstract.** The article discusses the author's model of evaluating the performance of an organization. The model is built on integrating ideas from the stakeholders theory and the Balanced Scorecard of R. Kaplan and D. Norton. A formula to calculate the overall performance by taking into account the degree of satisfaction of the most important stakeholders of the organization is proposed.*

***Keywords:** performance evaluation, the criterion of efficiency, strategic management accounting, stakeholder, balanced scorecard, efficiency ratio*