"Система учетно- аналитической информации для принятия управленчиских решений пользователями отчетности (теория,методология,практика)"

тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.12, доктор экономических наук Кузьмина, Марина Степановна

**Год:**

2009

**Автор научной работы:**

Кузьмина, Марина Степановна

**Ученая cтепень:**

доктор экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Москва

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.12

**Специальность:**

Бухгалтерский учет, статистика

**Количество cтраниц:**

371

## Оглавление диссертации доктор экономических наук Кузьмина, Марина Степановна

Введение

Раздел I Теоретико-методологические основы учетно-аналитической информации для принятия управленческих решений пользователями отчетности

Глава 1 Концептуальные подходы к формированию учетно-аналитической 14 информации для принятия управленческих решений

1.1 Теоретические положения учетно-информационного обеспечения пользователей внутренней управленческой и внешней финансовой отчет- 14 пости

1.2 Социально-экономический генезис подготовки учетной и отчетной информации для заинтересованных пользователей

1.3 Информационная среда формирования целевых показателей отчетности в системе бухгалтерского финансового и управленческого учета

Глава 2 Влияние требований МСФО к раскрытию показателей отчетности па подготовку информации для пользователей

2.1 Информационно-коммуникативная инфраструктура применения МСФО

2.2 Формирование и оценка показателей финансовой отчетности по требованиям международных стандартов

2.3 Методологические положения применения принципов МСФО в управленческом учете для раскрытия показателей отчетности

Глава 3 Развитие методологии управленческого учета и анализа для принятия решений

3.1 Системный подход к формированию учетно-аналитической информации, удовлетворяющей специфические запросы пользователей

3.2 Методологические аспекты формирования управленческой учетной политики

3.3 Форматирование бюджетов, ориентированных на подготовку отчетности по запросам внешних пользователей

Раздел II Организация и практика подготовки отчетности по запросам внешних и внутренних пользователей

Глава 4 Организационные аспекты системы учетно-аналитической информации для принятия внутрифирменных управленческих решений

4.1 Финансовая реструктуризация коммерческих организаций для подготовки целевой бюджетной информации

4.2 Постановка и автоматизация системы управленческого учета

4.3 Организация мониторинга и контроля аналитических показателей

Глава 5 Прикладные разработки системы учетно-аналитической информации для принятия решений

5.1 Практическая разработка внутренних регламентов и вариативных процедур подготовки отчетности

5.2 Оценка пользователями будущих экономических выгод на основе управленческих отчетов

5.3 Практические аспекты информационной поддержки стратегических и оперативных решений Заключение 295 Библиографический список литературы 304 Приложения

Введение

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему ""Система учетно- аналитической информации для принятия управленчиских решений пользователями отчетности (теория,методология,практика)""

Сложности переходного периода от плановой экономики к рыночной, и проводимая в связи с этим активная работа по реформированию системы подготовки учетной и отчетной информации, ориентация на учетные принципы, отраженные в международных стандартах финансовой отчетности, обусловили возрастающий интерес теоретиков, и практиков бухгалтерского учета к МСФО. В Концепции развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу четко обозначены целевые ориентиры в развитии бухгалтерского учета — переход общественно значимых предприятий на составление консолидированной отчетности в соответствии с требованиями МСФО. Учетная практика показывает, что для выполнения требований действующего в нашей стране законодательства предприятия вынуждены тратить значительные средства на ведение таких параллельных систем учета как бухгалтерский финансовый, управленческий и налоговый. Возникновение обязательств по составлению консолидированной отчетности в соответствии с требованиями МСФО приведет к появлению еще одной системы учета, а, следовательно, и увеличению расходов на информационную поддержку пользователей финансовой отчетности. Требования МСФО предполагают применение широкого спектра вероятностных и экспертных оценок, определение справедливой стоимости активов и обязательств, формирование оценочных показателей, подготовку прогностической информации, требующей от бухгалтера высказать свое профессиональное суждение относительно оценки будущих событий. В этой связи перед Зачетно-аналитическими службами встает ряд вопросов, решение которых порой невозможно, а иногда экономически невыгодно в рамках традиционно существующих учетных систем.

Возникающие проблемы подготовки финансовой отчетности могут быть решены путем гармонизации финансового и управленческого учета и придания учетной информации функции опережающего отражения за счет расширения^ границ использования; информационных ресурсов управленческого учета; Конечно, целевые установки организации бухгалтерского управленческого учета и подготовки отчетности: по правилам МСФО различны: управленческий учет преимущественно направлен на удовлетворение запросов; менеджеров; для целей управления предприятием^ а отчетность по МСФО адресована собственникам для оценки эффективности вложенных средств. Общим между управленческим учетом и отчетностью по МСФО является то, что обе системы нацелены в будущее, позволяют осуществлять длительныепрогнозные оценки, принимать решения, направленные в перспективу. Другим важным аргументом для' использования информации управленческого учета в целях подготовки отчетности по МСФО является то, что такая отчетность необходима, прежде всего; крупным коммерческим организациям, имеющим развитую систему управленческого учета.

В научной литературе существуют различные точки зрения относительно целей и задач, точек соприкосновения, временного вектора, форм и состава выходной информации двух самостоятельных направлений бухгалтерского учета. Поэтому возникла объективная необходимость установить границы информационных пространств бухгалтерского финансового и управленческого учета, возможность их взаимодействия в целях комплексного обеспечения информационных потребностей при смене учетной парадигмы, ориентированной на удовлетворение индивидуализированных потребностей пользователей отчетности.

В связи с этим актуальны теоретические и практические исследования, направленные на дальнейшее развитие методологии управленческого учета и разработку процедур, позволяющих осуществлять гармоничный перелив информации из одной учетной системы в другую, трансформировав информационные ресурсы управленческого учета в эффективные системы отчетности. Обозначенная проблема требует принципиально нового теоретического обоснования содержания, методологии сбора и обработки информации до ее последующей генерации в разном целевом назначении, а также разработки методик постепенного^ последовательного сжатия обширной первичной информации финансового и нефинансового характера для получения выходной информации в специальных форматах внешней и внутренней отчетности. Решение поставленных задач, с одной стороны обеспечит экономичность информационно-аналитического обеспечения заинтересованных пользователей, с другой — повысит качество принимаемых ими управленческих решений.

Цель исследования состоит в разработке теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по формированию системы учетно-аналитической' информации, основанной на конвергенции учетных систем для подготовки и представления отчетности, способной удовлетворить специфические запросы заинтересованных пользователей.

В соответствии с этой целью поставлены следующие научные и практические задачи исследования: определить направления развития учетной парадигмы на современном этапе, обосновать теоретические положения обеспечения информацией пользователей отчетности, уточнить понятийный аппарат; выделить основные этапы социально-экономического генезиса подготовки учетной информации, ориентированной на запросы пользователей; изучить информационную среду системы обеспечения- принятия решений пользователями и ее характерные особенности, выделить и структурировать источники получения учетных и внеучетных данных; выявить проблемы применения и компоненты информационно-коммуникативной инфраструктуры внедрения МСФО; предложить варианты расширения-границ использования информационных ресурсов управленческого учета для удовлетворения индивидуализированных запросов пользователей; разработать рекомендации по формированию управленческой учетной политики, ориентированной на требования МСФО; провести сравнительный анализ видов затрат и методов учета затрат, рассмотреть возможность их сочетания применительно к процессу принятия управленческих решений; предложить механизм формирования прогнозных показателей на основе бюджетных моделей для раскрытия в финансовой отчетности информации о перспективах развития организации; разработать подходы к построению иерархической структуры центров финансовой ответственности организации на основе предложенной типологии центров ответственности; сформировать программно-целевой инструментарийуправленческого анализа для разработки управленческих решений разного уровня, включающий процедуры мониторинга и контроля показателей; предложить взаимоувязку аналитических показателей в рамках управленческого анализа бизнес-процессов; разработать методику оценки заинтересованными пользователями будущих экономических выгод на основе управленческих отчетов.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования является совокупность теоретико-методологических и практических вопросов формирования системы учетно-аналитической информацией для подготовки финансовой отчетности, адекватной специфическим запросам групп внешних и внутренних пользователей. Объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность крупныхкоммерческих организаций.

Теоретическая и методологическая основы исследования. Актуальные вопросы конвергенции различных систем учета, развития теории и практики подготовки отчетности, качественного изменения всей системы представления, раскрытия и оценки отчетных показателей, в том числе и на основе требований МСФО, раскрывались в тех или иных аспектах в работах отечественных и зарубежных ученых: Ю.А. Бабаева, А.С. Бакаева, Й. Бетге, М.Ф. Ван Бреда, JI.T. Гиляровской, JI.B. Донцовой, О.В. Ефимовой, Р.Г. Каспиной, М.И. Кутера, Н.П. Кондракова, М.В. Мельник, Н.А.Никифоровой, В.Д. Новодворского, В.И.Подольского, С.И.Пучковой, Т.М. Рогуленко, О.Н. Рожновой, Л.В.Сотниковой, Е.М. Сорокиной, Н.Н. Селезневой, Э.С.Хендриксена, JI.A. Чайковской, И.Шерра, JI.3. Шнейдмана.

Концепции управленческого учета в зарубежной практике изложены в работах таких известных ученых как Алан Апчерч, Энтони А. Аткинсон, Раджив Д. Банкер, К. Друри, Роберт С. Каплан, Дж. Сигел, Т. Скоун, Дж. Фостер, Кит Уорд, Марк С. Янг, Дж. Шим, Ч.Т. Хонгрен и т.д. Однако в силу множества причин не все современные идеи и методики, предложенные в их работах, могут быть применены в практике отечественных предприятий. Проблемы развития управленческого учета и адаптации его подходов и методик к экономическим реалиям хозяйствующих субъектов России актуальны и своевременны. На протяжении десятков лет продолжаются дискуссии о роли и месте управленческого учета в системе экономической информации, подробно освещаются вопросы его теории и методологии в работах таких известных российских ученых как И.В. Аверчев, Р.А. Алборов, М.А. Бахрушина, Н. Д. Врублевский, О.Н. Волкова, В.Б. Ивашкевич, Е.А.Ерофеева, О.Д. Каверина, Т.П. Карпова, С.А. Рассказова-Николаева, О.Н. Николаева, В.Ф. Палий, Я.В.Соколов, В.И. Ткач, В.А. Чернов, А.Д. Шеремет и др.

Диссертационная работа, кроме того, базируется на основных положениях законодательных актов Российской Федерации и нормативно-правовых документов Правительства РФ, Министерства финансов РФ, других министерств, а также Международных стандартов финансовой отчетности.

Методологической основой диссертации служит диалектический метод познания, предполагающий изучение экономических отношений и явлений в развитии и взаимосвязи; общенаучные методы исследования - синтез и анализ, системный, логический, исторический и комплексный подходы к оценке экономических явлений.

Работа выполнена в соответствии с пп. 1.7 «Адаптация различных систем, бухгалтерского учета. Их соответствие международным стандартам» и 1.8 «Бухгалтерский учет в организациях различных организационно-правовых форм, всех сфер и отраслей» специальности 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» Паспорта научных специальностей ВАК РФ.

Научная новизна заключается в разработке концепции конвергенции информационных ресурсов различных учетных систем для подготовки и представления отчетности заинтересованным пользователям в целях повышения качества принимаемых ими управленческих решений.

Научная новизна подтверждается следующими результатами, которые выносятся на защиту:

1. Научно обоснованы теоретические подходы к формированию системы учетно-аналитической информации для принятия решений пользователями:,

- определены направления развития учетной парадигмы'на современном этапе и обоснована необходимость создания системы учетно-аналитической информации для принятия решений пользователями отчетности;

- выделены основные этапы социально-экономического генезиса подготовки учетной информации для характеристики разнонаправленных информационных запросов пользователей;

- выявлены характерные особенности информационной среды формирования целевых показателей финансовой'отчетности, систематизированы и структурированы источники получения учетных и внеучетных данных.

2. Разработана методология создания и функционирования системы учетно-аналитической информации для принятия решений пользователями, в частности:

- выявлены проблемы применения и составляющие информационно-коммуникативной инфраструктуры МСФО для оценки их влияния на подготовку и раскрытие показателей отчетности;

- предложены варианты использования информационных ресурсов управленческого учета для раскрытия показателей отчетности по требованиям МСФО;

- выработаны рекомендации по формированию управленческой учетной1 политики с ориентацией на требования МСФО, включающие регламентацию структуры управленческого плана счетов, форматов бюджетов и управленческих отчетов;

- проведен сравнительный анализ видов затрат и методов учета затрат, позволивший обосновать их оптимальное сочетание и использование в целях подготовки и принятия решений;

- предложен механизм формирования прогнозных показателей на основе бюджетных моделей с учетом уровня риска, необходимых для раскрытия в отчетности информации о перспективах развития организации.

3. Раскрыты организационно-методические (прикладные) особенности формирования системы учетно-аналитической информации для принятия решений, в частности:

- формализованы подходы к построению иерархической структуры центров финансовой ответственности организации с целью выявления оптимального сочетания типа центра ответственности и состава бюджетных показателей;

- сформирован программно-целевой инструментарий управленческого многофункционального анализа, позволяющий оценить эффективность бизнес-процессов;

- предложены мониторинговые процедуры управленческого анализа и контроля целевых показателей по уровню существенности бюджетных девиаций;

- разработана методика оценки заинтересованными пользователями будущих экономических выгод от принимаемых ими решений на основе управленческих отчетов.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования основных положений диссертационной работы в деятельности коммерческих организаций при разработке, оценке и прогнозировании финансовой политики, и подготовки отчетности, полезной внешним, и внутренним пользователям с оптимальными расходами на ее составление: рекомендации по разработке управленческой учетной политики, инструментарий оценки процедур бюджетного контроля, учетные технологии, регламенты и другие рекомендации прикладного характера, алгоритмы оценки пользователями будущих экономических выгод на основе управленческих отчетов.'

Основные положения работы могут быть использованы в учебном процессе в системе высшей школы, подготовки специалистов-учетно-аналитической направленности, аттестации и повышения квалификации практикующих бухгалтеров:

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения и. результаты проведенного исследования неоднократно представлялись в; форме научных докладов, рекомендаций и получили положительную оценку на международных, всероссийских, региональных, межвузовских и вузовских научно-практических конференциях, семинарах в различных городах и регионах страны (Иркутск 2005-2008 гг., Воронеж 2001-2008.гг., Пенза 2003-2007).

Результаты проведенного исследования использованы в практической деятельности крупных коммерческих организаций, таких как ОАО «Концерн Созвездие», ОАО «Центрторг», предприятиях мясной и молочной промышленности Воронежской области - ОАО «Воронежоблмолпром», ОАО «Комбинат мясной Калачеевский». Кроме того, полученные результаты используются в учебном процессе при чтении дисциплин: «Бухгалтерский управленческий учет», «Международные стандарты учета и финансовой отчетности», «Бухгалтерская, (финансовая) отчетность» «Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы».

Подготовленные практические рекомендации используются при проведении семинаров-тренингов для практикующих специалистов по направлениям «Управленческий учет и бюджетирование: постановка и автоматизация», в подготовке слушателей при аттестации и повышении квалификации профессиональных бухгалтеров в ИЛЬ России, а также по программам международной сертификации бухгалтеров CAP/CIPA.

Теоретические положения, выдвинутые в диссертации, нашли отражение в монографиях и учебных пособиях, подготовленных автором самостоятельно (в том числе с грифом УМО) и в соавторстве.

Публикации. Основные результаты исследования опубликованы в 62 работах, авторский вклад 79,36 печ.л., в том числе в 6 монографиях, 5 учебных пособиях, 14 статьях, рекомендованных ВАК для опубликования" результатов исследований.

Объем и структура работы. В соответствии с поставленными задачами диссертация имеет следующую структуру: состоит из введения, пяти глав, включая. 33 рисунка, 61 таблицу, заключения, библиографического списка использованной литературы из 301 источника и 10 приложений.

## Заключение диссертации по теме "Бухгалтерский учет, статистика", Кузьмина, Марина Степановна

Результаты исследования, проведенные в четвертой главе диссертации, позволяют сформулировать следующие выводы:

1. Обоснованно, что выделение ЦФО, их увязка в определенной иерархии и управление по центрам ответственности является предпосылкой для формирования целевых бюджетных показателей, используемых для подготовки внутренней отчетности. Целевая иерархия, выстроенная на основе определенной сопод-чиненности центров финансовой ответственности и система ключевых показателей, стимулирующая руководителей ЦФО на высокоэффективную работу, являются экономическим базисом системы учетно-аналитической информации для принятия решений тактического и оперативного характера, позволяют децентрализовать управление доходами и затратами и осуществлять над ними контроль, что в целом существенно повышает качество принимаемых решений.

2. Методика мониторинга аналитических показателей в управленческом анализе зависит от его цели и набора используемых инструментов, при выборе которых необходимо ориентироваться на стратегические цели организации, виды конкурентных и бизнес-стратегий, а также квалификацию специалистов по управленческому учету и анализу. Независимо от объекта управленческого'анализа общим является направленность набора показателей на стимулирование каждого сотрудника организации, руководителя ЦФО или ответственного за бизнес-процесс на максимальную отдачу, контроль эффективности их работы через систему сбалансированности аналитических показателей, с тем, чтобы рост показателя нижестоящего уровня способствовал максимизации или улучшению каждого из показателей вышестоящего уровня и обеспечивал рост стоимости компании (повышение доходности).

3. Аргументировано, что система учетно-аналитической информации, реализуется содержательно и организационно управленческой бухгалтерией, в состав которой входят бюджетный консолидатор, ответственный за выполнение функции планирования (бюджетирования), бухгалтер-аналитик, занимающийся процедурами учета и анализа и бюджетный контроллер, ответственный за проведение контрольных процедур. Общим критерием эффективности служит результат ее функционирования, обеспечивающий достижение целей при наименьших затратах, т.е. удовлетворение информационных потребностей внутренних пользователей и обеспечение поддержки принятия управленческих решений. Количественную и качественную оценку эффективности процедур мониторинга и контроля аналитических показателей предложено в работе производить через ряд оценочных показателей: количественных - на основе ранжирования уровня существенности бюджетных девиаций; качественных — через комплекс взаимосвязанных финансовых показателей, включающих потенциальную доходность организации от наличия специальной службы, затраты на ее содержание и риски функционирования, и нефинансовых, характеризующих степень квалификации работников управленческой бухгалтерии.

Глава 5 Прикладные разработки учетно-информационного обеспечения принятия решений

5.1 Практическая разработка внутренних регламентов и вариативных процедур подготовки отчетности

Регламентация учетно-аналитической работы в организации с ориентацией на формирование и раскрытие показателей отчетности, подготовленной в соответствии с требованиями МСФО, предполагает наличие разного рода регламентов и положений, описанных нами в главе 4 диссертации.

Последовательность формирования такого комплекса документов, регламентирующих организационные аспекты системы учетно-информационного обеспечения принятия решений, включает в себя такие этапы как разработка бюджетного регламента, управленческой учетной политики и последовательности мониторинговых процедур анализа и контроля; выработку формата представления бюджетов, форм внутренней отчетности и состава аналитических показателей и, на последнем этапе, осуществление увязки элементов системы, как в методологическом, так и практическом аспектах.

Апробация регламентных процедур проводилась на примере таких предприятий Воронежской области, как ОАО «Концерн «Созвездие», ОАО «Центр-торг», ОАО «Калачеевский мясокомбинат», результаты которой формализованы в виде «Положения о финансовой структуре», «Положение об управленческой учетной политики», «Положении о бюджетировании», формата внутренних отчетов, управленческого плана счетов, позволяющего организовать ведение управленческого учета в соответствии с требованиями МСФО [прил.2].

Рассмотрим особенности формирования показателей отчетности в соответствии с требованиями международных стандартов на примере основных отчетов и раскрытия к ним, подготовленных на основе данных управленческого учета.

Сумма $000 Счета и подразделы управленческого плана счетов Примечания

АКТИВЫ

Внеоборотные активы Основные средства . 15949 1.7 Остаточная стоимость ОС Расчет 1

Финансовые вложения в зависимые общества и совместно контролируемые предприятия 883 1.9.8 Прочие инвестиционные объекты

Отложенные активы по налогу на прибыль 7 7.3 Налоги из прибыли

Прочие внеоборотные активы 216

Итого внеоборотные активы 17055

Оборотные активы

Денежные средства и их эквиваленты 936 1.1 Денежные средства

Дебиторская задолженность и авансы выданные 1514 1.3 Дебиторская задолженность

Материально-производственные запасы 480 1.4 Материальные запасы

Прочие оборотные активы 466

Итого оборотные активы 3396

Внеоборотные активы, классифицированные как предназначенные для продажи 2571 Подразделы 1.7, 1.8, субконто «Предназначенные для продажи» •

ИТОГО АКТИВЫ 23022

КАПИТАЛ

Акционерный капитал

Обыкновенные акции 1475 3.1 Уставный капитал субконто «Обыкновенные акции»

Привилегированные акции 76 3.1 Уставный капитал субконто «Привилегированные акции»

Собственные выкупленные акции (22)

Нераспределенная прибыль и прочие резервы 8617 3.4 «Нераспределенная прибыль»

Итого капитал акционеров 10146

Доля меньшинства 4402 3.1 Уставный капитал субконто «Доля миноритариев» Чистые активы \*долю акций

ИТОГО КАПИТАЛ 14548

Долгосрочные обязательства

Отложенные обязательства по налогу на прибыль 1018 2.4 «Задолженность по налогам» субконто «Отложенный налог на прибыль»

Долгосрочные заемные средства 2823 2.7 «Долгосрочные обязательства»

Прочие долгосрочные обязательства 103 •

Итого долгосрочные обязат-ва 3944

Краткосрочная кредиторская задолженность

Краткосрочные заемные средства и краткосрочная часть долгосрочных заемных средств 3391 2.2 «Краткосрочные обязательства»

Кредиторская задолженность по уплате налогов 307 2.4 ««Задолженность по налогам»

Итого краткосрочная кредиторская задолженность 3697

Обязательства, относящиеся к внеоборотным активам, классифицируемым как предназначенные для продажи 833

ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА 8474

ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА 23022

Расчет 1. Основные средства

Остаток на начало периода - 10940 Поступления - финансовая аренда (Расчет 2) - 5710 Переоценка (Расчет 3) - 37 Выбытия (остаточная стоимость) - (15) Амортизация - (723)

Остаток на конец периода — 15949 тыс.у.е. Разница покупки необоротных активов

Расчет 2. Финансовая аренда

## Список литературы диссертационного исследования доктор экономических наук Кузьмина, Марина Степановна, 2009 год

1. Внеоборотные активы в том числе отложенные налоговые активы 1. Уставный капитал в том числе задолженность учредителей по вкладам' в уставный капитал

2. Оборотные активы в том числе собственные акции, выкупленные для перепродажи 2. Собственные акции, выкупленные для аннулирования

3. Вложенный добавочный капитал1

4. Раздел II. Имущественные пассивы Раздел IV. Накопленный капитал1 .Долгосрочные кредиты и займы в том числе отложенные налоговые обязательства 1. Накопленный добавочный.капитал22. Резервный капитал

5. Краткосрочные кредиты и займы в том числе кредиторская задолженность задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов 3. Финансовый результат

6. Нераспределенная прибыль (убыток) прошлых лет

7. Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного года32.1. Доходы32.2. Расходы в том числе расходы по выплате процентов налог на прибыль32.3. Начисленные дивиденды32.4. Прочие источники распределения чистой прибыли

8. Оценка пользователями будущих экономических выгод на основе управленческих отчетов

9. Удовлетворение информационных потребностей пользователей бухгалтерской отчетности для принятия ими взвешенных и обоснованных экономических решений возможно при условии максимально полного изучения их запросов и ожиданий.

10. Сегментирование интересов пользователей и выбор варианта взаимодействия;

11. Установление тесноты взаимосвязи между уровнем интересов и степенью влияния на деятельность компании;

12. Изучение состава и назначения показателей, которые могут быть использованы для оценки экономических выгод;

13. Обобщение показателей по целевым группам пользователей.

14. Поскольку с внутренними стейкхолдерами возможно взаимодействие, только через согласование интересов, то, по нашему мнению, наиболее перспективен вариант взаимодействия со стейкхолдерами-как с внешними, так и с внутренними, через согласование интересов.

15. Этап 2. С целью оценки тесноты взаимосвязей ожиданий ключевых пользователей и потенциального влияния на представление отчетных показателей, сформируем матрицу, отразив по одной шкале уровень запросов, а по другой -степень влияния (рис. 5.1)

16. Наряду с акционерами в этом же поле матрицы находятся и менеджеры, поскольку их основная задача проводить финансовую и хозяйственную политику, отвечающую запросам акционеров, следовательно, их информационныезапросы аналогичны.1. Высокая1. С5 51. Е 1. Л