

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕТАДАНИХ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

©2019 ЧЕРНЕНКО Д. І., КОРЕПАНОВ Г. С., ПАРФЕНЦЕВА Н. О., ЧАЛА Т. Г.

УДК 331.2:338.24

JEL: C1; G3; L15

Черненко Д. І., Корепанов Г. С., Парфенцева Н. О., Чала Т. Г. Формування системи метаданих для забезпечення управління взаємодією зі стейкхолдерами

Мета статті полягає у вивченні міжнародного досвіду та обґрунтуванні доцільності стандартизації підходів до взаємодії зі стейкхолдерами. Визначено, що запровадження в Україні сучасної концептуальної моделі управління взаємодією зі стейкхолдерами вимагає уніфікації підходів до впровадження теорії стейкхолдерів у національну практику управління та приводить до необхідності розроблення та поширення системи метаданих, і в першу чергу, стандартів. Визначено, що серія AA1000 AccountAbility – це стандарти та рамки, засновані на принципах, які використовуються глобальним бізнесом, приватними підприємствами, урядами та громадянськими товариствами. Метою AA1000AP (2018) є надання організаціям практичного набору міжнародних загальноприйнятих керівних принципів, за допомогою яких вони можуть оцінювати, керувати, вдосконалювати та повідомляти про свою підзвітність та сталість. Наведено принципи AccountAbility: Інклюзивність, Відповідальність, Суттєвість та Вплив. Представлено короткий опис основних діючих стандартів серії AA1000 Series. Вказано принципи, які лежать в основі практики застосування підходу до залучення стейкхолдерів. Визначено, що процес залучення стейкхолдерів, згідно з AA1000SES, включає чотири етапи: планування; підготовка; впровадження, діяльність, перегляд; удосконалення. Використання метаданих, зокрема стандарту, є надійним підґрунтям для набуття конкурентних переваг тих організацій, які спільно зі стейкхолдерами здатні ефективно створювати додану вартість, покращувати загальну ефективність функціонування підприємств і сприяти сталому розвитку територіальних громад.

Ключові слова: стейкхолдери, стандарт, метадані, стандартизація, AccountAbility.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-238-244>

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Черненко Дарина Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: d.i.chernenko@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8655-0019>

Researcher ID: https://www.researchgate.net/profile/Daryna_Chernenko

Корепанов Георгій Сергійович – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Миросолицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: g.s.korepanov@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7724-9339>

Researcher ID: https://www.researchgate.net/profile/George_Korepanov

Парфенцева Неля Олексіївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри статистики, Національна академія статистики, обліку та аудиту (вул. Підгірна, 1, Київ, 04107, Україна)

E-mail: nparafen@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2768-8100>

Чала Тетяна Георгіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: t.g.chala@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7499-0308>

Researcher ID: https://www.researchgate.net/profile/Tatyana_Chala

УДК 331.2:338.24

JEL: C1; G3; L15

Черненко Д. И., Корепанов Г. С., Парфенцева Н. А., Чала Т. Г. Формирование системы метаданных для обеспечения управления взаимодействием со стейкхолдерами

Цель статьи заключается в изучении международного опыта и обосновании целесообразности стандартизации подходов к взаимодействию со стейкхолдерами. Определено, что введение в Украине современной концептуальной модели управления взаимодействием со стейкхолдерами требует унификации подходов к внедрению теории стейкхолдеров в национальную практику управления и приводит к необходимости разработки и распространения системы метаданных, и в первую очередь, стандартов. Определено, что серия AA1000 AccountAbility – это стандарты и рамки, основанные на принципах, которые используются глобальным бизнесом, частными предприятиями, правительствами и гражданскими обществами. Целью AA1000AP (2018) является предоставление организациям практического набора международных общепринятых руководящих принципов, с помощью которых они могут оценивать, управлять, совершенствовать и сообщать о своей

UDC 331.2:338.24

JEL: C1; G3; L15

Chernenko D. I., Korepanov G. S., Parfentseva N. O., Chala T. G. Formation of a Metadata System for Managing Interaction with Stakeholders

The article is aimed at studying the international experience and substantiating the feasibility of standardizing the approaches to interaction with stakeholders. It is defined that the introduction in Ukraine of a modern conceptual model for managing interaction with stakeholders requires an unification of approaches to the introduction of the theory of stakeholders in the national management practice and leads to the need of developing and spreading of the metadata system, and above all, standards. The AA1000 AccountAbility series is defined as a standard and framework based on the principles that are used by global businesses, private enterprises, governments, and civil societies. The goal of AA1000AP (2018) is to provide organizations with a practical set of internationally accepted guidelines by which they can assess, manage, improve and communicate their accountability and sustainability. The AccountAbility Principles are: Inclusion, Responsibility, Essentiality, and

подотчетности и устойчивости. Приведены принципы AccountAbility: Инклюзивность, Ответственность, Существенность и Влияние. Представлено краткое описание основных действующих стандартов серии AA1000 Series. Указаны принципы, которые лежат в основе практики применения подхода к привлечению стейкхолдеров. Определено, что процесс привлечения стейкхолдеров, согласно AA1000SES, включает четыре этапа: планирование; подготовка; внедрение, деятельность, просмотр; совершенствование. Использование метаданных, в частности стандарта, является надежной основой для получения конкурентных преимуществ тех организаций, которые совместно со стейкхолдерами способны эффективно создавать добавленную стоимость, улучшить общую эффективность функционирования предприятий и способствовать устойчивому развитию территориальных общин.

Ключевые слова: стейкхолдеры, стандарт, метаданные, стандартизация, AccountAbility.

Рис.: 2. Табл.: 1. Библ.: 9.

Черненко Дарина Игоревна – кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, учета и аудита, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: d.i.chernenko@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8655-0019>

Researcher ID: https://www.researchgate.net/profile/Daryna_Cherненко

Корепанов Георгий Сергеевич – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления и администрирования, Учебно-научный институт «Каразинская школа бизнеса» Харьковского национального университета имени В. Н. Каразина (ул. Мироносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина)

E-mail: g.s.korepanov@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7724-9339>

Researcher ID: https://www.researchgate.net/profile/George_Korepanov

Парфенцева Неля Алексеевна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры статистики, Национальная академия статистики, учета и аудита (ул. Подгорная, 1, Киев, 04107, Украина)

E-mail: nparfen@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2768-8100>

Чала Татьяна Георгиевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры статистики, учета и аудита, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

E-mail: t.g.chala@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7499-0308>

Researcher ID: https://www.researchgate.net/profile/Tatyana_Chala

Influence. A brief description of the basic effective standards of the AA1000 Series is provided. The principles that underlie the practice of applying an approach to attracting stakeholders are specified. It is defined that the process of attracting stakeholders, according to the AA1000SES, includes four stages: planning; preparation; introduction, activity, viewing; improvement. The use of metadata, in particular the standard, is a reliable basis for gaining the competitive advantage of those organizations that together with stakeholders are able to efficiently create added value, improve overall efficiency of the enterprises' operation and assist the sustainable development of territorial communities.

Keywords: stakeholders, standard, metadata, standardization, AccountAbility.

Fig.: 2. Tabl.: 1. Bibl.: 9.

Chernenko Daryna I. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Statistics, Accounting and Auditing, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: d.i.chernenko@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8655-0019>

Researcher ID: https://www.researchgate.net/profile/Daryna_Cherненко

Korepanov Georgii S. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: g.s.korepanov@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7724-9339>

Researcher ID: https://www.researchgate.net/profile/George_Korepanov

Parfentseva Nelya O. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Statistics, The National Academy of Statistics, Accounting and Auditing (1 Pidhirna Str., Kyiv, 04107, Ukraine)

E-mail: nparfen@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2768-8100>

Chala Tetyana G. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Statistics, Accounting and Auditing, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: t.g.chala@karazin.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7499-0308>

Researcher ID: https://www.researchgate.net/profile/Tatyana_Chala

Необхідність уніфікації підходів до впровадження теорії стейкхолдерів у національну практику управління приводить до необхідності розроблення та поширення системи метаданих і, перш за все, стандартів, а також, що важливо, – широкого доступу до цих стандартів та їх розуміння. Однак потреба в стандартах сама по собі не дає імпульсу для такої роботи. Необхідна критична маса знань, і, як показує практика, за досить короткий час було створено значну кількість нових знань, що дозволяє запровадити в Україні сучасну концептуальну модель управління взаємодією зі стейкхолдерами.

AccountAbility – це глобальна консалтингова компанія, що займається консалтингом і стандартами, питаннями сталого розвитку, працює з бізнесом, урядами та багатопрофільними організаціями для просування відповідальної ділової практики та покращення їх довгострокової діяльності [9]. Починаючи з 1995 року AccountAbility підтримує корпорації, некомерційні організації та уряди у впровадженні етичної, екологічної, соціальної та управлінської відповідальності у свою організаційну ДНК [5].

Понад два десятиліття економічні агенти застосовують стандарти AccountAbility в ході розроблення стратегії сталого розвитку, підходів до керування та оперативного управління.

Серія AA1000 AccountAbility – це стандарти та рамки, засновані на принципах, які використовуються глобальним бізнесом, приватними підприємствами, урядами та громадянськими товариствами для демонстрації лідерства та ефективності в галузі підзвітності, відповідальності та сталості.

У Рамковому стандарті AA1000 (AA1000 AccountAbility Framework Standard), опублікованому в 1999 р. [1], AccountAbility вперше запровадив принцип інклюзивності. Інклюзивність – це участь стейкхолдерів у розробці та досягненні відповідальної та стратегічної відповіді на стійкість. Залучення стейкхолдерів – це інструмент, який організації використовують, щоб допомогти їм досягти інклюзивності.

Щоб підтримати досягнення інклюзивності, у Рамковий стандарт AA1000 1999 р. включено керівництво щодо розробки та проведення залучення стейкхолдерів [1]. Під час консультацій щодо розроб-

ки першого видання стандарту забезпечення (AA1000 Assurance Standard), який був опублікований у 2003 р. [2], принципи обговорювались у ході значних дискусій та зазнали перегляду. Результатом цього стала прихильність до інклюзивності, що підтримується трьома принципами: суттєвості, повноти та чуйності. Ці принципи лежать в основі стандарту забезпечення AA1000, опублікованого у 2003 р. – AA1000AS (2003) [2] та стандарту залучення стейкхолдерів (AA1000 Stakeholder Engagement Standard), опублікованому у 2005 р., – AA1000SES (2005) [4]. Вони були додатково роз'яснені в Посібнику щодо застосування принципів стосовно AA1000AS (2003), опублікованому у 2006 р. [2].

Під час консультативного процесу щодо перегляду стандарту забезпечення AA1000 у 2008 р. було досягнуто консенсус, що принципи AccountAbility AA1000 повинні бути виділені в окремий стандарт, щоб забезпечити ширше застосування та полегшити їх використання під час виконання завдань із забезпечення сталості [2]. Стандарт принципів AccountAbility AA1000, AA1000APS (2008) включив три принципи: інклюзивність, суттєвість та відповідальність. Хоча повнота не включена як принцип AccountAbility, вона залишається ключовою для забезпечення стійкості, оскільки стосується того, наскільки ці три принципи були досягнуті. У 2005 р. розроблене керівництво перетворилося на Стандарт залучення стейкхолдерів (AA1000 Stakeholder

Engagement Standard) – перший міжнародний стандарт щодо залучення стейкхолдерів [3].

У вітчизняній науковій літературі не вистачає комплексних наукових досліджень, які стосувалися б стандартизації підходів до взаємодії зі стейкхолдерами.

Метою дослідження є вивчення міжнародного досвіду та обґрунтування доцільності стандартизації підходів до взаємодії зі стейкхолдерами.

За останні два десятиліття, особливо за останні 10 років, організації все більше орієнтуються на сталість. Що це таке, чому це важливо і як нею керувати та її вимірювати? Деякі з цих організацій стали зрілими практиками оцінювання сталості, управління та результативності, тоді як інші зараз швидко розвивають свій підхід і рухаються в цьому напрямку.

Водночас час різноманітний спектр стейкхолдерів – від непрофільних до інвесторів, споживачів та інших людей стали більше втягуватися в дух і механізми створення спільної вартості. Вони все частіше кидають виклик організаціям для встановлення чітких цілей сталого розвитку; вимірюють та контролюють їх прогрес; демонструють вражаючі результати у важливих сферах.

Рада стандартів AccountAbility AA1000 надає бачення, затверджує стратегію стандартів і здійснює

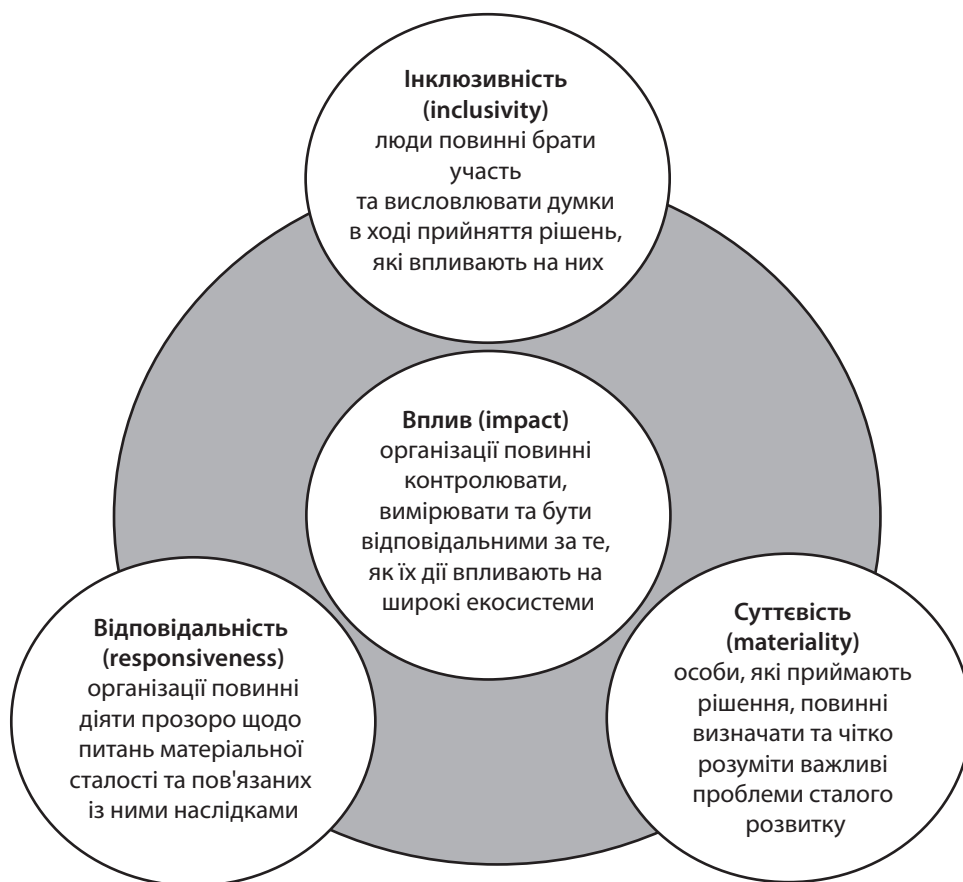


Рис. 1. Принципи AccountAbility

Джерело: побудовано за AA1000 AccountAbility Principles (AA1000AP) 2018 [1]

нагляд за постійною розробкою та вдосконаленням Стандартів, які використовуються установами по всьому світу. Склад Ради розроблений таким чином, щоб забезпечити широке представництво з боку державного та приватного секторів, громадянського суспільства та стандартів.

Серія AA1000 являє собою практичну та просту у використанні структуру для організацій, що застосовують Керівні принципи AccountAbility, разом із надійною гарантією стійкості та інтегрованою участю стейкхолдерів.

Метою AA1000AP (2018) є надання організаціям практичного набору міжнародних загальноприйнятих керівних принципів, за допомогою яких вони можуть оцінювати, керувати, вдосконалювати та повідомляти про свою підзвітність та сталість (рис. 1).

Як видно з рис. 1, принцип AccountAbility «Вплив» має центральне значення та підтримує взаємодію між «Інклюзивністю», «Суттєвістю» та «Відповідальністю». Дотримання принципів не тільки сприяє ефективному управлінню внутрішніми операціями організації, але й формує її ланцюги доданої вартості, включаючи постачальників, ділових партнерів та замовників.

На основі викладених принципів організації мають вживати заходів щодо:

- ✦ визначення потреб та очікувань відповідних стейкхолдерів як частини прийняття рішень;
- ✦ встановлення відповідного внутрішнього управління, структури, політики та процесів;
- ✦ розроблення стратегії, заснованої на всебічному та збалансованому розумінні та реагуванні на теми матеріальної стійкості та проблеми стейкхолдерів;
- ✦ встановлення цілі, за якими стратегію організації та пов'язані з нею результати діяльності

можна вимірювати, оцінювати, керувати та контролювати;

- ✦ розкриття достовірної та підтверженої інформації про стратегію, цілі, стандарти та результати діяльності тим зацікавленим сторонам, які частково або повністю базують свої рішення та дії на цій інформації.

Принципи є основою серії стандартів AA1000, що наведено в *табл. 1*.

Кожен із принципів AccountAbility, визначений у стандарті, може мати інші визначення в розроблених національних стандартах, місцевому законодавстві. У випадку, якщо визначення не є взаємодоповнюючими, переважне визначення, яке використовується організацією для задоволення відповідної вимоги, повинно бути чітко роз'яснене, включаючи розкриття аспектів, де існують будь-які зміни.

Принципи AccountAbility створюють основу для стандарту залучення стейкхолдерів AA1000SES – світового провідного стандарту AccountAbility для високоякісного залучення стейкхолдерів.

Стандарт був опублікований як Проект у 2011 р., а у 2014–2015 рр. пройшов критичну експертизу з метою редагування, вдосконалення та затвердження видання 2015 р. Більшість користувачів та експертів – які консультувалися в аналітичному центрі в Інтернеті і остаточному періоді публічних коментарів, проведеному протягом червня 2015 р., – погодилися з тим, що існуючий документ досяг зрілої стадії та є дійсним і актуальним для надання цінних рекомендацій своїм користувачам. Остаточний документ було розглянуто та затверджено Радою стандартів AccountAbility для публікації у листопаді 2015 р.

Таблиця 1

Основні діючі стандарти серії AA1000 Series

Назва	Опис
AA1000 AccountAbility Principles (AA1000AP) 2018 [1]	AA1000AP (2018) – це прийняті на міжнародному рівні керівні принципи, які організації можуть використовувати для визначення, вибору пріоритетів та відповіді на виклики сталого розвитку для покращення довгострокової діяльності. Стандарт дає вказівки щодо того, як організації можуть бути відповідальними за результати своєї діяльності та мати широкий вплив на екосистему
AA1000SES Stakeholder Engagement Standard Стандарт залучення стейкхолдерів (2015) [3]	Метою Стандарту залучення стейкхолдерів є встановлення орієнтирів для якісної взаємодії зі стейкхолдерами. Основу стандарту створюють принципи інклюзивності, суттєвості та чуйності. AA1000SES (2015) був розроблений з використанням широкого, консультативного, багатостороннього процесу. AA1000SES (2015) є загальноприйнятими рамками для оцінки, розробки, впровадження та передачі інформації щодо зацікавленості стейкхолдерів
AA1000AS Assurance Standard 2008, з доповненням 2018 р. (стандарт забезпечення) [2]	Стандарт AA1000AS 2008, з доповненням 2018 р., призначений як для організаційних користувачів, так і для постачальників послуг з верифікації. Заснований на дотриманні AA1000AP (принципи інклюзивності, суттєвості, відповідальності), з доданим принципом впливу, він допомагає оцінювати системи управління, процедури та політику, що підтримують структуру залучення стейкхолдерів компанії

Джерело: побудовано за AccountAbility [5].

AA1000 SES (2015) є загальноприйнятою рамкою для оцінки, проектування, впровадження та розвитку інтегрованого підходу до залучення стейкхолдерів.

Принципи, які лежать в основі практики застосування підходу до залучення стейкхолдерів:

- ✦ взаємодія зі стейкхолдерами для розуміння їхніх очікувань щодо управління, політики, стратегій, практики та ефективності;
- ✦ чіткий облік стейкхолдерів щодо результативності та важливих для них питань;
- ✦ розробка інноваційних відповідей на питання, які мають важливе значення в даний час і в майбутньому.

Процес залучення стейкхолдерів AA1000SES включає чотири етапи, що наведено на *рис. 2*.



Рис. 2. Процес залучення стейкхолдерів

Джерело: побудовано за AA1000 SES 2015 [3].

AA1000SES (2015) був розроблений за допомогою широкого міжнародного процесу із залученням великої кількості стейкхолдерів. Цей процес розпочався у 2006 р., коли було проведено пілотне дослідження протягом року за допомогою AA1000SES (2005). Відгуки пілотної програми разом з кабінетними дослідженнями інших ініціатив і розвиваючої практики та результати широкомасштабного електронного опитування були використані для розробки попереднього проекту переглянутого стандарту. Потім цей проект був обговорений під час консультацій віч-на-віч у понад 20 країнах із широким колом стейкхолдерів. Усі отримані матеріали були розглянуті Технічним комітетом із залучення стейкхолдерів з питань відповідальності, який потім підготував переглянутий проект стандарту для громадського розгляду.

Стандарт забезпечення AA1000AS (Assurance Standard, 2008) – це визнаний міжнародною спільно-

тою, вільно доступний стандарт, який викладає вимоги щодо забезпечення сталого розвитку.

Забезпечення сталості відповідно до AA1000AS (2008) передбачає оцінювання та формулювання висновків щодо: характеру та ступеня дотримання принципів AccountAbility AA1000 та, у разі можливості, якості публічно оприлюдненої інформації про ефективності роботи. Цей стандарт, перш за все, призначений для використання практиками та постачальниками послуг із забезпечення сталого розвитку.

Стандарт AA1000AS передбачає такі характеристики:

Два типи оцінювання:

Тип 1: Оцінка рівня прихильності організації до AA1000AP.

Тип 2: Оцінка рівня прихильності організації до AA1000AP та достовірності інформації, характерної для її ефективності.

Два рівні оцінки:

Висока впевненість: оцінка процесів і даних проводиться для зниження ризику помилки в остаточних висновках достовірності до дуже низького рівня. Висока впевненість вимагає великої глибини збору доказів на всіх рівнях організації, включаючи зовнішніх стейкхолдерів.

Помірна впевненість: оцінка процесів і даних проводиться для зменшення ризику помилки в остаточних висновках достовірності на обмеженому рівні. Збір доказів, обмежених лише корпоративним рівнем, з обмеженим відбором даних, є достатнім для помірної достовірності.

Протягом останніх років для зміцнення та гармонізації практики оцінювання успішно використовуються Норми та стандарти оцінювання (*Norms and Standards for Evaluation*) Групи з оцінювання ООН (*The United Nations Evaluation Group – UNEG*), прийняті у 2005 р. [6; 8]. Вони служать ключовим орієнтиром для оцінювачів по всьому світу.

У червні 2016 р. було опубліковано оновлені норми та стандарти оцінки ООН з оцінювання. Цей основоположний документ UNEG призначений для застосування до всіх оцінок ООН. Він висвітлює оцінки в системі ООН в епоху Програми сталого розвитку до 2030 року (*The 2030 Sustainable Development Agenda*) [7].

Стандарти UNEG ґрунтуються на нормах оцінки системи Організації Об'єднаних Націй та базуються на кращих практиках членів UNEG. Вони призначені для керівництва створенням інституціональної бази, управління функцією оцінювання, проведенням та використанням оцінок.

Стандарт UNEG 4.6 «Залучення стейкхолдерів та референтні групи» (STANDARD 4.6 «Stakeholder engagement and reference groups») висвітлює необхідність інклюзивної та різноманітної участі стейкхолде-

рів у плануванні, розробці, проведенні та подальшому оцінюванні досліджуваних явищ і процесів [6; 8]. Для цього повинні бути розроблені референтні групи та інші механізми залучення стейкхолдерів, що є надзвичайно важливим для забезпечення обґрунтованості, актуальності, достовірності та надійності оцінки.

Необхідно запровадити процеси забезпечення участі осіб або сторін, які можуть бути залучені в оцінці, здатні впливати на виконання рекомендацій або визначати, на кого це може вплинути в довгостроковій перспективі. Необхідно консультуватися зі стейкхолдерами при плануванні, розробці, проведенні та подальшій оцінці.

Для консультацій із широким колом стейкхолдерів можуть застосовуватися різноманітні механізми (наприклад, консультаційні наради з питань проектування оцінок, семінари з перевірки попередніх висновків та навчальні семінари після оцінювання). Крім того, для їх подальшого залучення можуть бути сформовані різні типи груп стейкхолдерів (референтні групи, навчальні групи, керівні групи та консультативні групи).

Референтні групи: складаються із основних груп стейкхолдерів предмета оцінювання, які можуть надати різні точки зору та знання з цього питання. Слід звернутися до референтних груп щодо проекту оцінки з метою підвищення його актуальності; щодо попередніх висновків для підвищення їх обґрунтованості; щодо рекомендацій, які стосуються підвищення їх доцільності, прийнятності та права власності; і в будь-який момент процесу оцінювання, коли це необхідно. Використання референтних груп підвищує актуальність, якість та достовірність процесів оцінювання.

Навчальні групи: можуть бути створені зі стейкхолдерів, щоб зосередитись на оцінці. Групи, що навчаються, зазвичай відіграють меншу роль у підвищенні якості або валідації результатів, ніж референтні групи.

Керівні групи: коли це доречно, деяким ключовим зацікавленим сторонам можна відводити більш сильну роль як членам керівної групи. Керівні групи не тільки консультують, але й надають рекомендації щодо оцінок.

Консультативні групи: складаються з експертів по оцінюванню. Вони, як правило, не мають прямого відношення до предмета, що оцінюється, а можуть надати об'єктивні поради щодо оцінювання. Використання цих груп може підвищити актуальність, якість і достовірність процесів оцінювання за допомогою настанов, порад, підтвердження результатів та використання профільних знань.

ВИСНОВКИ

Теорія стейкхолдерів отримала значне поширення та практичне використання завдяки розробкам AccountAbility. У деяких компаніях модель SRM

(Stakeholder Relationship Management – SRM) стала невід'ємною частиною системи управління ризиками. Крім цього, ефективна взаємодія зі стейкхолдерами забезпечує гнучкість і життєстійкість компанії, значно підвищує якість навчання та впровадження інновацій, сприяє визначенню нових можливостей зростання і розвитку.

Теорія стейкхолдерів має не лише економічний аспект, вона узагальнює величезну частину філософських чи соціологічних концепцій. Але, незважаючи на триваючі дискусії, можна виявити деякі пропозиції щодо підходів, з якими згодна більшість дослідників: є стейкхолдери, на яких є запити; усі стейкхолдери не мають однакового впливу; сталий розвиток залежить від здатності компаній керувати стратегічними стейкхолдерами та основна функція управління стейкхолдерами – враховувати та арбітражувати запити стейкхолдерів, навіть якщо вони є суперечливими.

Використання метаданих, зокрема стандартів, є надійним підґрунтям для набуття конкурентних переваг тих організацій, які спільно зі стейкхолдерами здатні ефективно створювати додану вартість, покращувати загальну ефективність функціонування підприємств і сприяти сталому розвитку територіальних громад. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. AA1000 AccountAbility Principles 2018 (AA1000AP-2018) // AccountAbility. URL: https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2018/08/AA_1000AP-2018-Key-Changes-and-Bridge-to-Reporting.pdf
2. AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008 (AA1000APS-2008) // AccountAbility. URL: https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_english.pdf
3. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES-2015) // AccountAbility. URL: https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf
4. AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2005 (AA1000SES-2005) // Empresa. URL: http://www.empresa.org/doc/AA1000_STHEngagement.pdf
5. AccountAbility. URL: <https://www.accountability.org/>
6. Norms and Standards for Evaluation // International Organization for Migration. URL: <https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/evaluation/UNEG-Norms-Standards-for-Evaluation-2016.pdf>
7. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development // United Nations. URL: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E
8. United Nations Evaluation Group. URL: <http://www.uneval.org/>
9. Yarbrough D. B., Shulha L. M., Hopson R. K., Carruthers F. A. The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users. 3rd ed. Thousand Oaks, CA : Sage. 2011. 384 p.

REFERENCES

"AA1000 AccountAbility Principles 2018 (AA1000AP-2018)". AccountAbility. <https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2018/08/AA1000AP-2018-Key-Changes-and-Bridge-to-Reporting.pdf>

"AA1000 AccountAbility Principles Standard 2008 (AA1000APS-2008)". AccountAbility. https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000APS_english.pdf

"AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES-2015)". AccountAbility. https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf

"AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2005 (AA1000SES-2005)". Empresa. http://www.empresa.org/doc/AA1000_STHEngagement.pdf

AccountAbility. <https://www.accountability.org/>

"Norms and Standards for Evaluation". International Organization for Migration. <https://www.iom.int/sites/default/files/about-iom/evaluation/UNEG-Norms-Standards-for-Evaluation-2016.pdf>

"Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development". United Nations. https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E

United Nations Evaluation Group. <http://www.uneval.org/>

Yarbrough, D. B. et al. *The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011.

УДК 338.658:005
JEL: A10; M11; G14

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

©2019 ШЕВЦІВ Л. Ю., НЕПЕВНА Б. О., ШЕВЦІВ А. Б.

УДК 338.658:005
JEL: A10; M11; G14

Шевців Л. Ю., Непевна Б. О., Шевців А. Б. Теорія і практика впровадження системи контролінгу в умовах інформаційної економіки

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних підходів до визначення місця контролінгу в організаційній структурі підприємства, а також побудова алгоритму його запровадження на підприємстві. Узагальнено підходи та визначення поняття «контролінг». Обґрунтовано необхідність застосування контролінгу на промислових підприємствах із урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників за умов сталого розвитку. Охарактеризовано причини впровадження контролінгу в Україні та мету використання його інструментів і механізмів. Визначено основні завдання оперативного та стратегічного контролінгу. Проаналізовано німецький і український досвід застосування контролінгу та переваги адаптації стосовно вітчизняних підприємств. Описано основні проблеми, з якими зустрічаються підприємства під час формування організації структури, а пізніше – і впровадження контролінгу. Узагальнюючи результати досліджень, запропоновано здійснювати побудову системи контролінгу на основі розробленого алгоритму дій. Описано суть трьох етапів виконання алгоритму. Визначено позитивні та негативні сторони впровадження контролінгу. Зроблено висновок про те, що контролінг, як ключовий і ефективний елемент управління, буде сприяти: підвищенню ефективності фінансово-господарчої діяльності підприємств і зміцненню їх фінансового становища; формуванню в менеджерів сучасних концептуальних основ управління підприємством; удосконалюванню системи управління підприємством шляхом виявлення та ліквідації вузьких місць, цільової орієнтації діяльності підприємства. Впровадження контролінгу на основі ІТ-технологій і комплексної комп'ютеризації бізнесу забезпечить керівництво підприємств обліково-аналітичною інформацією, необхідною для управління в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: контролінг, система контролінгу, оперативний контролінг, стратегічний контролінг, управлінські рішення, завдання контролінгу, алгоритм.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-244-252>

Рис.: 8. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Шевців Любов Юліанівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра обліку і аудиту, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79000, Україна)

E-mail: Shevtsivlyba@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4960-3198>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/H-4840-2018>

Непевна Богдана Олегівна – студентка, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79000, Україна)

E-mail: nepevna_bohdana@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1921-639X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/3191933/bohdana-nepevna/>

Шевців Анна Богданівна – фінансовий директор ТЗОВ «Компанія ВЕЕМ-Металавтопром» (вул. Зелена, 149г, Львів, 79000, Україна)

E-mail: shevtsivanna27@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6240-2978>

УДК 338.658:005
JEL: A10; M11; G14

Шевців Л. Ю., Непевна Б. О., Шевців А. Б. Теорія і практика впровадження системи контролінгу в умовах інформаційної економіки
Целью статьи является исследование теоретических и практических подходов к определению места контроллинга в организационной структуре предприятия, а также построение алгоритма его вне-

UDC 338.658:005
JEL: A10; M11; G14

Shevtsiv L. Y., Nepevna B. O., Shevtsiv A. B. Theory and Practice of Introducing a Controlling System in the Context of Information Economy
The article is aimed at studying theoretical and practical approaches to defining the place of controlling in the organizational structure of enterprise, as well as building an algorithm for its introduction in the enterprise. Approach-