

**Гнедіна К.В.**, к.е.н., доцент  
**Руденкова С.В.**, магістрант гр. МОАн-161

*Чернігівський національний технологічний університет (м. Чернігів, Україна)*

## СТРАТЕГІЯ ЯК КОМПОНЕНТ ІНТЕГРОВАНОГО ЗВІТУ

Новою моделлю корпоративної звітності, яка включає як фінансову, так і нефінансову інформацію, дозволяє отримати повне уявлення щодо результатів діяльності підприємства та його стратегічних орієнтирів, є інтегрована звітність. На сьогодні у світі спостерігається тенденція поширення інтегрованої звітності. Все більша кількість зарубіжних компаній складають інтегровані звіти та представляють їх широкому колу користувачів, у той час як практика формування інтегрованих звітів є менш поширеною серед вітчизняних підприємств. Попри труднощі складання інтегрованого звіту, викликані відсутністю єдиного підходу до його формування та браком практичних роз'яснень стосовно змісту розділів звіту, вітчизняні компанії почали впроваджувати інтегровану звітність. У зв'язку з цим зміст інтегрованого звіту та порядок його складання потребують уточнень.

Протягом останніх років велика увага науковців-економістів прикута до теоретико-методологічних основ формування інтегрованого звіту. Проблемам впровадження інтегрованої звітності в Україні та особливостям її формування на вітчизняних підприємствах приділена увага таких вчених, як: О.П. Атамас, К.В. Безверхий, О.О. Осадча, Р.О. Костирко, Т.М. Сльозко, Т.В. Давидюк, І.В. Замула, М. Проданчук, О.В. Чумак та інших. У той же час малодослідженим залишається порядок розкриття інформації у розділах інтегрованого звіту, зокрема - питання щодо подання інформації щодо стратегії діяльності підприємства.

Метою даного дослідження є розкриття змісту стратегії як компоненту інтегрованого звіту та надання практичних рекомендацій щодо подання інформації стосовно стратегії у звіті.

Спеціальним стандартом, у якому визначені фундаментальні концепції формування інтегрованої звітності, принципи складання та основні елементи інтегрованого звіту є Міжнародний стандарт «Інтегрована звітність» («Integrated report») [1], розроблений Міжнародною радою з інтегрованої звітності та виданий у грудні 2013 р. Відповідно до положень цього стандарту інтегрований звіт – «стисла інформація про те, як стратегія, управління, результати діяльності та перспективи організації у контексті зовнішнього середовища призводять до створення вартості протягом короткострокового, середньострокового та довгострокового періоду» [1, с.36]. Одним із ключових принципів, які покладені в основу підготовки інтегрованого звіту, є «стратегічний фокус та орієнтація на майбутнє». Згідно із цим принципом «інтегрований звіт повинен включати аналіз стратегії організації та пояснювати, як ця стратегія співвідноситься зі здатністю організації створювати вартість у короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах, а також з використанням нею капіталів та впливом на них» [1, с. 7].

Стратегія відіграє важливу роль у забезпеченні раціонального використання наявних ресурсів, можливостей та резервів підприємства, а також забезпечення його сталого розвитку. У сучасних умовах господарювання зростає важливість формування стратегії не лише для ефективного управління діяльністю підприємства, а й для розкриття змісту стратегії у інтегрованому звіті. З одного боку, сформована стратегія, у якій визначаються стратегічне бачення, стратегічна мета та цілі, стратегічні орієнтири діяльності є джерелом інформації для інтегрованого звіту, з іншого – у складеному інтегрованому звіті висвітлюються питання, пов'язані із використанням підприємством капіталів (фінансового, виробничого, інтелектуального, людського, соціально-репутаційного, природного [1, с.13-14]) та впливом на них, а також його здатністю створювати вартість у короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах, які можуть бути покладені в основу формування стратегії сталого розвитку суб'єкта господарювання.

Як свідчить практика, значна частина вітчизняних суб'єктів господарювання не фокусує увагу на визначенні стратегічних планів розвитку, а зосереджує зусилля на вирішенні поточних проблем діяльності. Велика кількість вітчизняних підприємств на сьогодні не має розробленої та затвердженої стратегії розвитку, що може спричинити не лише втрату потенційних можливостей щодо підвищення ефективності їх діяльності у майбутньому, а й певні труднощі при розкритті змісту стратегічних пріоритетів суб'єкта господарювання під час складання інтегрованого звіту поряд із недостатнім досвідом у сфері формування даної звітності. Інтегрована звітність виступає основою для оцінювання результатів діяльності підприємства та розробки стратегії його розвитку.

Згідно із Міжнародним стандартом «Інтегрована звітність» інтегрований звіт включає 8 структурних елементів: 1) Огляд організації та зовнішнє середовище; 2) Управління; 3) Бізнес-модель; 4) Ризики та можливості; 5) Стратегія та розподіл ресурсів 6) Результати діяльності; 7) Перспективи на майбутнє; 8) Основні

принципи підготовки та презентації [1, с.26]. Дана структура звіту не є уніфікованою [1, с.26], тобто дотримання підприємством саме такої структури інтегрованого звіту не є обов'язковим.

У економічній літературі наявні різні підходи до визначення структури інтегрованого звіту. Так, науковець К.В. Безверхий виділяє 7 розділів у структурі інтегрованого звіту: I Звернення осіб, що наділені управлінськими функціями; II Інформація про підприємство; III Управління підприємством; IV Бізнес-модель підприємства; V Результати діяльності підприємства; VI Ризики та можливості; VII Аудиторський висновок [2, с.26-27]. Розглядаючи структуру інтегрованої звітності, вчений М. Проданчук вказує на 5 складових такої звітності: I Фінансовий стан та результати діяльності, II Податки та статистичні показники, III Соціальна та екологічна відповідальність, IV Економічні показники діяльності, V Примітки до інтегрованої звітності. [3, с.26] Дослідники Чумак О.В. та Салатська О. А. вважають, що інтегрований звіт повинен включати елементи: 1) Стратегічний звіт; 2) Управління підприємством; 3) Фінансова та нефінансова звітність; 4) Результати діяльності підприємства [4].

На нашу думку, висвітлення результатів аналізу ретроспективної фінансової та нефінансової інформації стосовно діяльності підприємства та подання характеристики його поточного фінансового-економічного стану, системи управління, результатів екологічної та соціальної діяльності є важливими, але недостатніми. З огляду на такий базовий принцип формування інтегрованого звіту, як «стратегічний фокус та орієнтація на майбутнє», у ньому мають бути розкриті перспективи діяльності підприємства. При цьому висвітленню підлягають не лише ризики та можливості, поява яких обумовлена впливом чинників зовнішнього середовища, але й стратегічний вектор, цілі та напрями розвитку на довгострокову перспективу, визначені з урахуванням внутрішніх сильних і слабких сторін, наявних ресурсів підприємства. Отже, стратегія розвитку підприємства є невід'ємним компонентом інтегрованого звіту, виходячи із його змісту та принципів формування.

Інтегрований звіт «повинен відповідати на наступне питання: у якому напрямі хоче розвиватися організація та яким чином вона має намір робити це?» [1, с. 29]. У його структурному елементі «*Стратегія та розподіл ресурсів*» зазначається наступне: стратегічні цілі організації, стратегія, розроблена для досягнення цих цілей, плани розподілу ресурсів, які будуть використані для реалізації стратегії, порядок оцінювання досягнень та результатів у короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах, зв'язок між стратегією та планами розподілу ресурсів із інформацією, що міститься у інших складових елементах звіту, особливості, які надають організації конкурентні переваги та дозволяють їй створювати вартість, характеристики і результати взаємодії із зацікавленими сторонами, які були використані при формулюванні стратегії та планів розподілу ресурсів (рисунк 1) [1, с.29-30]. Інформація, яка міститься у даному структурному компоненті інтегрованого звіту пояснює користувачам звітності за яким напрямом рухається підприємство та дає розуміння щодо перспектив його розвитку, що сприяє прийняттю більш ефективних інвестиційних та управлінських рішень користувачами інтегрованої звітності.

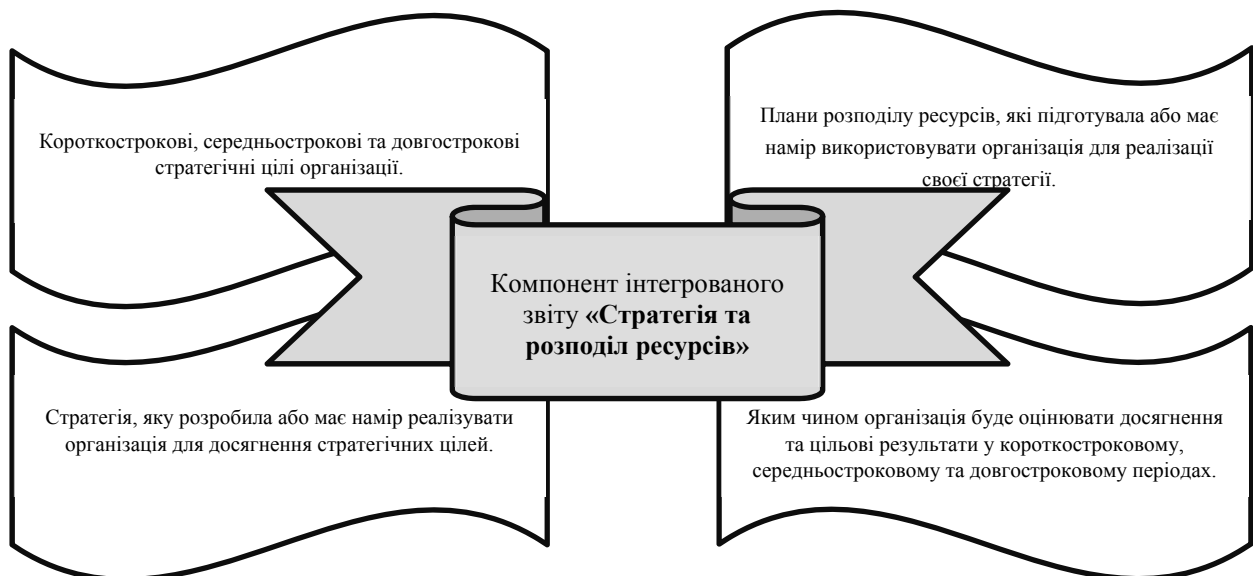


Рисунок 1. Основні питання, які розкриваються у компоненті інтегрованого звіту «Стратегія та розподіл ресурсів» відповідно до Міжнародного стандарту «Інтегрована звітність»\*

\*Джерело: складено авторами на основі положень Міжнародного стандарту «Інтегрована звітність»[1]

Огляд інтегрованих звітів, складених зарубіжними та вітчизняними компаніями, свідчить про наявність різних підходів до розкриття інформації щодо стратегії розвитку підприємства. Здебільшого питання, що стосуються стратегічного розвитку організації, розкриваються у окремому розділі

«Стратегія». При цьому увага приділяється таким питанням: цінності компанії, стратегічні цілі та напрями її розвитку, стратегічні заходи, які будуть впроваджені у майбутньому, ресурси. Слід зазначити, що у інтегрованих звітах зарубіжних компаній представляються стратегічні плани розвитку на довгострокову перспективу, у той час як у звітах вітчизняних компаній часом висвітлюються плани розвитку на коротко- та середньостроковий періоди. Крім того, у інтегрованих звітах вітчизняних суб'єктів господарювання недостатня увага приділена конкурентним перевагам підприємства, стратегічним ризикам, ресурсному забезпеченню реалізації стратегії, моніторингу результатів її реалізації, наведена невелика кількість показників, на основі яких розробляється стратегія, а також визначається ефективність її реалізації.

Отже, подаючи інформацію у структурному елементі інтегрованого звіту «Стратегія та розподіл ресурсів», слід фокусувати увагу та включати у розділ звіту такі основні питання:

- сильні та слабкі сторони підприємства у рамках економічних, соціальних та екологічних аспектів його діяльності;
- конкурентні переваги підприємства та специфічні риси, які дозволяють йому створювати вартість;
- використання та розвиток інтелектуального капіталу на підприємстві;
- стратегічне бачення підприємства: окреслення перспектив розвитку та формулювання бачення суб'єкта господарювання у майбутньому, визначення бажаного вектору розвитку та довгострокових планів на майбутнє;
- стратегічна місія, фундаментальна мета стратегії, стратегічні напрями розвитку на майбутнє, стратегічні цілі (економічні, соціальні, екологічні) та стратегічні завдання в межах кожного напрямку на коротко-, середньо- та довгостроковий періоди;
- ресурсне забезпечення реалізації стратегії: інформація про необхідні для реалізації стратегії ресурси та наявність їх на підприємстві, шляхи залучення необхідних ресурсів;
- план розподілу ресурсів;
- система моніторингу процесу реалізації стратегії та оцінювання результатів її реалізації;
- ключові індикатори ефективності стратегічних заходів та досягнення цілей стратегії;
- стратегічні ризики та шляхи їх подолання;
- зацікавлені сторони та характер взаємодії із ними;
- управлінський персонал, який розробляє та реалізовує стратегію;
- зв'язок із інформацією, що міститься у інших розділах інтегрованого звіту (зокрема, у розділах «Огляд організації та зовнішнє середовище», «Ризики та можливості», «Перспективи на майбутнє», «Бізнес-модель» тощо), а також інші питання.

До складання інтегрованого звіту слід підходити комплексно, враховуючи такі аспекти діяльності суб'єкта господарювання: економічний, соціальний, екологічний [5]. Чим краще структурована та чим більш деталізована інформація у інтегрованому звіті, тим простіше його використовувати для прийняття стратегічних управлінських рішень. Тому, розкриваючи питання щодо стратегії, у інтегрованому звіті слід відобразити не лише плани економічного розвитку підприємства, а й соціальні та екологічні орієнтири його розвитку. Розкриття у звітності інформації про стратегічний фокус та орієнтацію на майбутнє виступає важливим елементом системи стратегічного управління діяльністю підприємства, дозволяє забезпечити підвищення інформаційної прозорості та сприяє покращенню взаємовідносин зі стейкхолдерами.

### Список використаних джерел

1. Международный стандарт «Интегрированная отчётность», декабрь 2013/International Integrated Reporting Council, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org), URL: [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx\\_en-US\\_ru-RU.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf)
2. Безверхий К. Интегрирована звітність підприємства: удосконалення організації і методики її складання/ К. Безверхий//Бухгалтерський облік і аудит. - 2014. - № 5. - С. 23-28. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/boau\\_2014\\_5\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/boau_2014_5_5).
3. Проданчук М. Интегрирована звітність – інструмент управління підприємством/ М. Проданчук // Бухгалтерський облік і аудит. - 2014. - № 2. - С. 24-31. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/boau\\_2014\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/boau_2014_2_5).
4. Чумак О.В. Интегрирована звітність в системі управління підприємств/О.В. Чумак, О.А. Салатська// Відкрита Міжнародна інтернет-конференція "МСФЗ: дослідження, наука, практика, імплементація"/ - Режим доступу: <http://konf.amsfo.com.ua/integrovana-zvitnist-v-sistemi-upravlinnya-pidpriyemstv/>
5. Гордієнко А.М. Интегрирована звітність як інструмент забезпечення сталого розвитку суб'єктів господарювання/А.М. Гордієнко, К.В. Гнедіна//Юність науки – 2015: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства: збірник тез доповідей Міжнародної студентської науково-практичної конференції (м. Чернігів 23-24 квітня 2015 р.): у 9 ч./ ЧНТУ. – Чернігів: Черніг. нац. технол. ун-т, 2015. – Ч.4: – 2015. – 144 с. - С. 45-47.