

## Практична реалізація принципу стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє в інтегрованій звітності корпоративних підприємств України

Одним із основоположних принципів формування системи інтегрованої звітності підприємства є принцип стратегічного фокусу та орієнтації на майбутнє. Метою статті є аналіз масштабів реалізації принципу стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє в інтегрованій звітності українських корпоративних підприємств. Теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний метод наукового пізнання та системний підхід щодо розкриття принципу стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє в інтегрованій звітності українських корпоративних підприємств. Метод аналізу використовується для порівняння висвітлення принципу стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє в інтегрованій звітності українськими підприємствами відповідно до вимог Міжнародних основ інтегрованої звітності. Метод пізнання об'єкта дослідження базується на системному та синергетичному підходах, відповідно до яких реалізація принципу стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє в інтегрованій звітності українських підприємств розглядається в нерозривному зв'язку з забезпеченням процесу підготовки, складання, подання та оприлюднення інтегрованої звітності. Оцінено масштаби реалізації принципу стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє в інтегрованій звітності найбільшого в Україні енергетичного холдингу ДТЕК, Національної акціонерної компанії «НАФТОГАЗ України», аудиторської компанії ТОВ «БДО». Надано рекомендації щодо шляхів реалізації принципу стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє під час підготовки, складання, подання і оприлюднення інтегрованої звітності українських корпоративних підприємств.

**Ключові слова:** Міжнародні основи інтегрованої звітності, стратегічний фокус, орієнтація на майбутнє, стратегічне планування, інтегрована звітність, корпоративні підприємства.

## Practical Implementation of the Strategic Focus and Future Orientation Principle in the Integrated Reporting of Ukrainian Corporate Enterprises

One of the fundamental principles of the formation of the system of enterprise integrated reporting is the principle of strategic focus and future orientation. The purpose of the article is to analyze the scope of the implementation of the strategic focus and future orientation principle in the integrated reporting of Ukrainian corporate enterprises. The theoretical and methodological basis of the study is the dialectical method of scientific cognition and the systematic approach to the disclosure of the strategic focus and future orientation principle in the integrated reporting of Ukrainian corporate enterprises. The method of analysis is used to valuing the disclosing of the strategic focus and future orientation principle in the integrated reporting of Ukrainian enterprises in accordance with the requirements of the International Integrated Reporting Framework. The method of cognizing the object of research is based on systemic and synergetic approaches, according to which the implementation of the strategic focus and future orientation principle in the integrated reporting of Ukrainian enterprises is considered as inextricably linked with the provision of the preparation, compilation, filing and publication of integrated reporting. The scale of the implementation of the strategic focus and future orientation principle in the integrated reporting of Ukraine's largest energy holding DTEK, the National Joint-Stock Company Naftogaz of Ukraine, and the auditing company BDO Ukraine was estimated. Recommendations are given on ways to implement the strategic focus and future orientation principle in preparing, compiling, filing and publication of integrated reporting of Ukrainian corporate enterprises.

**Keywords:** strategic focus and future orientation principle, integrated reporting, corporate enterprises.

\* Безверхий Костянтин Вікторович, докторант кафедри обліку і оподаткування Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (м. Київ), кандидат економічних наук.

**Постановка проблеми.** Принцип стратегічного фокусу та орієнтації на майбутнє є основоположним принципом, на якому формується система інтегрованої звітності підприємства, адже, як показала міжнародна практика, якісні звіти фокусуються на стратегії і бізнес моделі, а не на функціональних підрозділах підприємства. Вищезазначений принцип недостатньо висвітлений для цілей підготовки, складання, подання та оприлюднення інтегрованої звітності українських корпоративних підприємств. Тому актуальним питанням є реалізація принципу стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє в інтегрований звітності українських корпоративних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання визначення сутності принципу стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє в інтегрований звітності розглядалися у працях таких дослідників як Л.М. Герасимова, В.Г. Гетьман, Ю.В. Домашенко, Н.Ю. Єршова, В.М. Костюченко, О.В. Кравченко, Р.В. Кузіна, О.А. Кузьменко, Н.О. Лоханова, Н.В. Малиновська, Н.Г. Сапожникова, Ф.Ю. Сафонова, А.В. Селезньова, Л.В. Чхугіашвілі та інших [1-14].

Не зменшуючи вагомості наукових напрацювань вищезазначених дослідників, зауважимо, що питання реалізації принципу стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє в інтегрований звітності українських корпоративних підприємств не знайшли достатнього відображення в їх роботах.

**Метою статті** є аналіз реалізації принципу стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє в інтегрований звітності українських корпоративних підприємств. Для досягнення поставленої мети в дослідженні пропонується вирішити такі завдання: а) визначити сферу застосування принципу стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє відповідно до міжнародних основ інтегрованої звітності; б) проаналізувати відображення стратегії в інтегрований звітності українських корпоративних підприємств; в) розглянути істотні ризики в інтегрований звітності.

**Методика дослідження.** В процесі дослідження використано такі наукові методи як аналіз, діалектичний метод наукового пізнання, узагальнення та моделювання.

**Виклад основного матеріалу.** Розглядаючи принцип стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє, варто наголосити, що відповідно до п. 3.3 Міжнародних основ інтегрованої звітності [15] (англ. – The International <IR> Framework) (*дані* – <IRF>) інтегрований звіт повинен включати аналіз стратегії організації і пояснення того, як ця стратегія співвідноситься зі здатністю організації створювати вартість в короткостроковому, середньостроковому і довгостроковому періодах, а також з використанням нею капіталів та впливом на них.

Згідно з п. 3.4 <IRF> [15], даний принцип регулює

вибір і подання іншого змісту, що може включати, наприклад: 1) розкриття суттєвих ризиків, можливостей і взаємозалежностей, що впливають з ринкової позиції організації та її бізнес-моделі; 2) думки осіб, наділених управлінськими функціями, про: а) зв'язок між результатами діяльності організації в минулому і майбутньому, а також факторах, які можуть змінити цей взаємозв'язок; б) те, як організація досягає поєднання короткострокових, середньострокових і довгострокових інтересів; в) те, як організація керується минулим досвідом для визначення майбутніх стратегічних напрямків.

Розглянемо інформаційне наповнення інтегрованих звітів досліджуваних підприємств щодо розкриття принципу стратегічного фокусу і орієнтацію на майбутнє.

В інтегрованому звіті найбільшого в Україні енергетичного холдингу ДТЕК за 2016 р. [16, с. 25] стратегія розвитку групи ДТЕК до 2030 року відображена за такими напрямками:

1) Активний розвиток в Україні з виходом на ринки сусідніх країн як диверсифікованої та забезпеченої паливом енергетичної компанії.

2) Орієнтація на продаж електроенергії всім категоріям споживачів, дотримання високих стандартів сервісу та формування сильного роздрібного бренду.

3) Підтримка й розвиток ключових чинників успіху: таланту і потенціалу співробітників та ефективності виробництва, інвестицій, управління.

4) Участь у реформуванні та модернізації економіки України, соціальному розвитку регіонів, просуванні найкращих стандартів у промисловій та екологічній безпеці.

У 2013 році ДТЕК перейшов від п'ятирічного горизонту планування до більш довгострокового, з урахуванням того, що реалізація проєктів в енергетиці займає кілька років і вимагає значних інвестицій. Довгостроковою корпоративною стратегією до 2030 року визначено основні напрями розвитку бізнесу, управлінські проєкти та технології [16, с. 26]. Тобто, з 2013 р. спостерігається стратегія довгострокового планування на 17 років вперед, аж до 2030 р. включно.

На середньостроковий період з 2015 р. по 2020 р. стратегія передбачає наступні напрями (табл. 1).

Завершальний етап (з 2020 р. по 2030 р.) довгострокової стратегії ДТЕК націлений на використання нових технологій у всіх сферах діяльності компанії. Акцент у застосуванні – безпека процесів і автоматизація, збут електроенергії та супутніх послуг. На цьому етапі також заплановано продовжити експансію як у напрямі розвитку нових бізнесів, так і в напрямі географічної диверсифікації бізнесу.

## Стратегія енергетичного холдингу ДТЕК на період з 2015 р. по 2020 р.

№ з/п	Вектори розвитку	Характеристика стратегії
1	Енергетика	1) підвищення ефективності використання генерувальних потужностей, завершення проектів реконструкції шахт і ЦЗФ, перехід дистрибуційних підприємств на стимулююче тарифоутворення; 2) органічний розвиток базового активу у видобутку газу, розвиток наявних та майбутніх пріоритетних ділянок нерозподіленого фонду; 3) розробка та реалізація проектів у вітроенергетиці в Україні та країнах близького зарубіжжя
2	Суспільство	1) зниження виробничого травматизму; 2) реалізація стратегій розвитку територій діяльності підприємств компанії; 3) побудова ефективної системи управління екологічними ризиками; 4) участь у просуванні найкращих європейських практик, спрямованих на реформування енергетичної галузі та створення ефективного конкурентного середовища
3	Люди	1) створення центру обслуговування персоналу на єдиній ІТ-платформі; 2) створення системи безперервного персонального розвитку від рядового працівника до топ-менеджера компанії; 3) більшість працівників знають і поділяють корпоративні цінності компанії
4	Ефективність	1) вихід на оптимальні техніко-економічні режими завантаження потужностей ТЕС і шахт; 2) успішне розгортання системи безперервного вдосконалення та ощадливого виробництва «Новатор» на всіх підприємствах; 3) збереження конкурентної позиції за собівартістю вугільної продукції; 4) відновлення кредитоспроможності
5	Клієнти	1) перехід на єдину білінгову платформу дистрибуційних підприємств; 2) організація єдиного центру обслуговування клієнтів і впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами; 3) розробка та впровадження роздрібного бренду
6	Україна «плюс»	1) активна участь у синхронізації з ENTSO-E; 2) реалізація стратегії з прямого виходу на енергетичні ринки Європи; 3) збільшення частки прямих продажів кінцевим споживачам; 4) утримання провідної позиції в експорті вугілля й електроенергії

Джерело: складено автором на основі [16, с. 27].

Стратегія розвитку ДТЕК базується на співзвучних Україні цілях і сприяє вирішенню ключових завдань держави – енергонезалежність, енергоефективність, енергобаланс. Компанія бере активну участь у просуванні найкращих

європейських практик для підтримки реформування енергетичної галузі та створення ефективного конкурентного середовища.

Стратегія ДТЕК у сфері розвитку промислового капіталу виглядає наступними чином (табл. 2).

Таблиця 2

## Стратегія енергетичного холдингу ДТЕК у сфері розвитку промислового капіталу

№ з/п	Вид промислового капіталу	Реалізація стратегії, період	Очікувані результати від реалізації стратегії
1	2	3	4
1	Курахівська ТЕС:		
1.1	Енергоблок № 3	Реконструкцію заплановано на 2024-2025 роки	Очікуване збільшення встановленої потужності – на 25 МВт
1.2	Енергоблок № 4	Реконструкцію заплановано на 2022-2023 роки	Очікуване збільшення встановленої потужності – на 15 МВт
2	Луганська ТЕС:		
2.1	Енергоблок № 9	Розглядається консервація з 2020 року	Зменшення виробничої потужності – на 200 МВт
2.2	Енергоблок № 11	Реконструкцію заплановано на 2021-2022 роки	Очікуване збільшення встановленої потужності – на 10 МВт
2.3	Енергоблок № 14	Реконструкцію заплановано на 2024-2025 роки	Очікуване збільшення встановленої потужності – на 10 МВт
2.4	Енергоблок № 15	Реконструкцію заплановано на 2022-2023 роки	Очікуване збільшення встановленої потужності – на 10 МВт

1	2	3	4
3	Запорізька ТЕС:		
3.1	Енергоблок № 2	Реконструкцію заплановано на 2022-2023 роки	Очікуване збільшення встановленої потужності – на 30 МВт
3.2	Енергоблок № 4	Реконструкцію заплановано на 2020-2021 роки	Очікуване збільшення встановленої потужності – на 30 МВт
4	Криворізька ТЕС:		
4.1	Енергоблок № 2	Реконструкцію заплановано на 2025-2026 роки;	Збільшення встановленої потужності – на 15 МВт
4.2	Енергоблок № 4	2019 року заплановано капітальний ремонт	Зменшення виробничої потужності – на 300 МВт
4.3	Енергоблок № 5	Реконструкцію заплановано на 2024-2025 роки	Очікуване збільшення встановленої потужності – на 33 МВт
4.4	Енергоблок № 8	Розглядається консервація з 2018 року	Зменшення виробничої потужності – на 282 МВт
5	Придніпровська ТЕС:		
5.1	Енергоблок № 8	Розглядається консервація з 2020 року	Зменшення виробничої потужності – на 150 МВт
5.2	Енергоблок № 15	Розглядається консервація з 2018 року	Зменшення виробничої потужності – на 285 МВт
6	Бурштинська ТЕС:		
6.1	Енергоблок № 8	Реконструкцію заплановано на 2021-2022 роки	Очікуване збільшення встановленої потужності – на 13 МВт
6.2	Енергоблок № 11	Реконструкцію заплановано на 2025-2026 роки	Очікуване збільшення встановленої потужності – на 13 МВт
6.3	Енергоблок № 12	Реконструкцію заплановано на 2027-2028 роки	Очікуване збільшення встановленої потужності – на 13 МВт
7	Добровірівська ТЕС:		
7.1	Енергоблок № 7	Реконструкцію заплановано на 2018-2019 роки	Очікуване збільшення встановленої потужності – на 10 МВт
8	Ладизинська ТЕС:		
8.1	Енергоблок № 4	Реконструкцію заплановано на 2018-2019 роки	Очікуване збільшення встановленої потужності – на 25 МВт

Джерело: складено автором на основі [16, с. 80-84].

Принцип стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє в ДТЕК реалізується у такому зрізі:

1) До 2020 р. компанія буде мати у своєму розпорядженні 1 ГВт встановленої потужності в зеленій енергетиці.

2) На розвиток підприємства до 2020 р. буде спрямовано понад 4 млрд. грн., що забезпечить видобуток 10 млн. тон вугілля упродовж 2018-2020 р.

3) Сумарні інвестиції компанії в підвищення енергоефективності клієнтів до 2020 сягнуть 455 млн. грн.: 125 млн. грн. буде спрямовано у промисловий сектор; 300 млн. грн. – на дитячі садки; 30 млн. грн. – на житлові будинки.

4) До 2020 р. планується розробити корпоративні стандарти із 65 ключових спеціальностей.

5) Створення 10000 місць для стажування та першої роботи молоді до 2020 р.

Стратегія компанії НАК «НАФТОГАЗ України» будується на напрямках, визначених урядом [17, с. 18].

Плани компанії у сфері гігієни та безпеки праці на 2017 рік включають:

1) Впровадження та сертифікація системи менеджменту – управління охороною праці відповідно до стандарту OHSAS 18001 (ISO 45001) «Системи менеджменту гігієни та безпеки праці».

2) Розроблення нового нормативного документа щодо управління гігієною та безпекою праці на підприємствах групи на основі міжнародного стандарту OHSAS 18001:2007 (ISO 45001) «Системи менеджменту гігієни та безпеки праці».

3) Виконання Плану заходів з підвищення безпеки дорожнього руху на підприємствах групи на 2016-2018 роки.

4) Виконання заходів щодо впровадження відповідних кращих світових практик та міжнародного стандарту.

Поточні й очікувані ризики на об'єктах нафтогазового комплексу: а) умисні пошкодження або руйнування магістральних та промислових нафто-, газо- та конденсатопроводів з метою викрадення вуглеводневої сировини, зокрема тієї, що транспортується територією України до європейських споживачів; б) відсутність можливості виконувати необхідні ремонтні та профілактичні роботи на об'єктах нафтогазового комплексу у зоні проведення антитерористичної операції (окремі райони Донецької та Луганської областей); в) виникнення розливів нафти на об'єктах видобування та транспортування нафти, зокрема внаслідок незаконних врізок в нафтопроводи; г) ризики,

**Бухгалтерський облік**

пов'язані з природними лихами (паводки, зсуви, лісові пожежі, землетруси та ін.), війною, терористичними актами, а також сусідством з потенційно небезпечними об'єктами; г) неспроможність забезпечити вчасний ремонт

компресорного обладнання, систем управління, заправки, контролю забруднення, протипожежної безпеки.

Основні ризики НАК «НАФТОГАЗ України» наведені у табл. 3.

Таблиця 3

**Основні ризики НАК «НАФТОГАЗ України»**

№ з/п	Найменування ризику	Характеристика
<b>Техніко-експлуатаційні ризики</b>		
1	Охорона праці, екологічна та промислова безпека	Характер операційної діяльності Нафтогазу та компаній групи Нафтогаз передбачає небезпеку для здоров'я та навколишнього середовища. Процеси та хімічні речовини, що використовуються під час видобування та виробництва, а також транспортування і зберігання газу та нафти, можуть підвищити ймовірність настання серйозного інциденту та численних нещасних випадків, виникнення небезпеки для навколишнього середовища та втрати активів/припинення операційної діяльності. Застаріле обладнання та технології виробництва, а також неналежні організація та проведення робіт можуть призвести до збільшення ризику. Заходи, спрямовані на нівелювання цих ризиків, включають навчання, запровадження сучасних методів експлуатації, діагностики, реконструкції та модернізації існуючих потужностей
2	Геологічні ризики	Геологічні ризики є складовою діяльності з видобування нафти і газу, призводять до невизначеності щодо рівнів наявних вуглеводнів і пов'язані з ліцензійними ділянками, на яких здійснюється розробка та видобування. Ситуація в Україні ускладнилась у зв'язку з відносно низькою якістю геологічних відомостей та застарілим обладнанням і технологіями, що використовуються Укргазвидобуванням та Укрнафтою, та можуть призвести до збільшення витрат на буріння та зменшення обсягів видобутого газу, що в свою чергу загрожує досягненню однієї зі стратегічних цілей Нафтогазу – зберегти та примножити можливості розвідки і видобутку. Група здійснює постійну співпрацю із науково-технічними інститутами України у сфері покращення якості геологічної розвідки. Укргазвидобування розпочало активну модернізацію обладнання для зменшення вартості та покращення ефективності буріння та видобування газу
3	Виконання інвестиційної програми	Відсутність доступу до капіталу, слабкі внутрішні можливості та системи постачання можуть бути викликом як для успішного виконання теперішньої роботи з технічного обслуговування, так і для запланованого зростання інвестицій для групи Нафтогаз. При недостатньому рівні ліквідності група Нафтогаз розглядає різні шляхи залучення коштів під інвестиційні проекти, в тому числі за рахунок позик на міжнародних фінансових ринках
<b>Ризики, пов'язані з ринками</b>		
4	Нормативно-правова база внутрішнього ринку	1 жовтня 2015 року уряд України схвалив покладення спеціальних обов'язків (ПСО) на учасників ринку природного газу, зокрема Нафтогаз, для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку газу до 1 квітня 2017 року. 22 березня 2017 року термін дії ПСО продовжено до квітня 2018 року. Крім того, Нафтогаз був зобов'язаний постачати газ за регульованими цінами безпосередньо підприємствам теплокомуненерго і через регіональних постачальників – населенню, що разом становить понад 50% і 60% внутрішнього споживання у 2016 та 2017 роках, відповідно. За відсутності затвердженого механізму компенсації за продаж газу за регульованими цінами Нафтогаз змушений перехресно субсидувати втрати від регульованих сегментів (наприклад, централізоване тепlopостачання) прибутками від інших видів діяльності. Водночас, реалізуючи газ контрагентам з фінансово нестійкою бізнес-моделлю, як наприклад підприємства теплокомуненерго (ТКЕ) та регіональні постачальники, Нафтогаз несе високі ризики несплати. Станом на 31 грудня 2016 року загальна заборгованість ТКЕ перед Нафтогазом сягнула понад 28,3 млрд грн, а регіональних постачальників – 21,9 млрд грн. Неможливість стягнення цих боргів є істотним ризиком для Нафтогазу, і без належних дій уряду це серйозно зашкодить поточній ліквідності та сталому розвитку компанії. З метою підвищення ефективності функціонування ринку газу в Україні Нафтогаз ініціює обговорення низки змін до вторинного законодавства, які покликані зменшити ризики незакритих небалансів для оператора ГТС, полегшити роботу користувачів мережі, забезпечити справедливість дій оператора ГТС щодо балансування та зменшити фінансове навантаження на постачальників

5	Сезонна ліквідність	Діяльність групи має сезонний характер: обсяг реалізації природного газу та послуг з його транспортування протягом опалювального сезону становить близько 70 % річного обсягу. Протягом цього пікового періоду грошові надходження за реалізовані товари та послуги суттєво зростають, але протягом літнього періоду обсяги продажу низькі, а обсяги закупівель газу на зимовий сезон – високі. У зв'язку з цим виникає потреба в додаткових фінансових ресурсах для фінансування закачування природного газу до підземних сховищ газу (ПСГ). Група залучає додаткових кредитних коштів на іноземних фінансових ринках за нижчими процентними ставками для покриття витрат на закачування природного газу до ПСГ
6	Запуск Турецького потоку та Північного потоку 2	На сьогодні здійснюється реалізація двох проектів газопроводів, запуск яких очікується у 2019 році та які дозволять транспортування газу з Росії до країн ЄС і Туреччини в обхід України: 1. Угода про будівництво газопроводу Турецький потік, підписана 10 жовтня 2016 року між урядами Росії та Туреччини, передбачає пропускну спроможність 31,5 млрд куб. м/рік. 2. Угода про будівництво газопроводу Північний потік 2, підписана у 2015 році, передбачає пропускну спроможність 55 млрд куб. м/рік. Реалізація проектів може призвести до повної втрати доходу Нафтогазу від транзиту газу з Росії до країн ЄС та Туреччини, починаючи з 2019 року. Загальний дохід Нафтогазу від транзиту газу у 2016 році склав 60 млрд грн. 3 метою диверсифікації споживачів послуг з транспортування та зберігання природного газу Нафтогаз здійснює діяльність для організації єдиного східноєвропейського газового хабу, а також сприяє створенню цілісного інфраструктурного та комерційного газового простору між Україною, Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією
<b>Макроекономічні ризики</b>		
7	Валютні ринки	Група Нафтогаз здійснює свою операційну діяльність на території України і її залежність від валютного ризику визначається, головним чином, необхідністю закупівель природного газу віноземних постачальників, пропозиції яких в основному деномінуються у євро та доларах. Заборгованість групи Нафтогаз в іноземній валюті на 31 грудня 2016 року становила 2,1 млрд. дол. Можливості Нафтогазу хеджувати ризик на місцевому ринку обмежені через специфіку українського ринку хеджування, зокрема: 1) обсяги ринку валютних форвардів не можуть задовольнити потреби компанії, а вихід на цей ринок може спричинити суттєві коливання курсу національної валюти; 2) наявність обмежень, визначених нормативно-правовою базою. З набуттям чинності Законом України «Про ринок природного газу» з 1 жовтня 2015 року компанія самостійно щомісячно визначає ціни для промислових та комерційних споживачів природного газу, що не підпадають під дію ПСО. Нафтогаз здійснює постійний аналіз стану валютного ринку України та залежно від його кон'юнктури приймає рішення щодо валюти, в якій зберігаються залишки коштів на рахунках (з урахуванням законодавчих актів Національного банку України з цього питання)
8	Локальні економічні умови	Зростання курсу іноземних валют разом з підвищеною інфляцією може серйозно вплинути на купівельну спроможність населення та, відповідно, на можливість споживачів сплачувати за спожитий газ за цінами, що узгоджуються з витратами на імпорт. Стабілізація економічної та політичної ситуації в країні, зростання ВВП, а також дії уряду, спрямовані на підвищення купівельної спроможності населення, дозволять Нафтогазу перейти на ринковий підхід у ціноутворенні, тим самим зменшити вплив ризику

Джерело: складено автором на основі [17, с. 94-96].

Більш конкретних цифрових показників, що характеризують стратегічні цілі НАК «НАФТОГАЗ України» в середньостроковій та довгостроковій перспективі не наведено, що значно знижує цінність наданої інформації у інтегрованій звітності за 2016 р.

Стратегія аудиторської компанії ТОВ «БДО» 2019 базується на основі 4-х блоків: а) виняткове обслуговування клієнтів у взаємодії, постачанні рішень та подальшої діяльності; б) відмінна якість у всіх рішеннях та розвиток послуг, що засновані на

провідних галузевих кваліфікаціях та знаннях ринку; в) зайняті люди готові пройти зайву милю для клієнтів, надихати наші зацікавлені сторони і забезпечити керівництво, зосередивши увагу на вирішенні для будь-яких завдань; г) ефективна інфраструктура, що дозволяє організації реалізувати свій потенціал за допомогою адміністративної, проектною та управлінської підтримки, доступу до знань з відповідних національних та міжнародних мереж та відповідних навичок ринку. Щоб

## Бухгалтерський облік

забезпечити стратегію, ТОВ «БДО» систематично керується можливостями та ризиками, пов'язаними з операціями та можливостями бізнес-середовища, а також ризиками, пов'язаними з повсякденною

діяльністю та тими, що виникає в результаті бізнес-середовища (табл. 4).

Таблиця 4

### Істотні ризики аудиторської компанії ТОВ «БДО»

№ з/п	Найменування ризику	Характеристика
<b>Стратегічні ризики</b>		
1	Регулятивні зміни / ризик відповідності, що пов'язаний з аудитом та іншими напрямками обслуговування	Неочікувані та непередбачені зміни в нормативно-правовому забезпеченні аудиту та інших послуг, що залишають організації мало часу на адаптацію до нових вимог
2	Економічне та політичне середовище	Національні та міжнародні економічні та політичні невизначеності можуть вплинути на наш бізнес, а також на наших клієнтів. Зокрема, небезпека економічного спаду, військового конфлікту, зміни законів, торговельних обмежень, інфляції, коливання валютних курсів, девальвація, націоналізація, фінансова криза чи соціальні хвилювання могли негативно вплинути на наші доходи та прибутки
3	Відносини з клієнтами	Підтримка міцних відносин з нашими клієнтами є ключовим для позиціонування бренду та майбутнього зростання. Надання послуг нижче наших очікуваних стандартів може вплинути на нашу здатність підтримувати існуючі та захищати нові відносини, які негативно впливають на наші грошові потоки
4	Управління та набір талантів і можливостей	ТОВ «БДО» спирається на навички своїх працівників, щоб керувати своєю програмою зростання та стратегічними програмами змін. ТОВ «БДО» не може бути успішним у залученні, розвитку та утриманні талановитого персоналу з необхідними можливостями, що може поставити під загрозу його здатність виконувати свою стратегію та досягти цільової рентабельності
5	Зміна промислового середовища	Сили, що впливають на нашу здатність працювати, включають консолідацію фірми, розвиток технологій, більшу конкуренцію за рахунок збільшення інвестицій від існуючих та / або нових учасників
<b>Операційні ризики</b>		
6	Здоров'я, безпека та довкілля	ТОВ «БДО» прагне забезпечити безпечне, корисне робоче місце для всіх працівників Незважаючи на наявність контролю, нещасні випадки можуть статися в офісах або місцях клієнта, що призведе до фізичних травм або в найгірших випадках зі смертельним наслідком для наших співробітників
7	Інформаційна безпека	Бізнес ТОВ «БДО» сильно залежить від ІТ-інфраструктури. Порушення ІТ-системи або порушення в інфраструктурі безпеки може призвести до порушення бізнесу, втрати конфіденційної інформації, фінансових та репутаційних збитків

Джерело: складено автором на основі [18, с. 18].

В інтегрованій звітності аудиторської компанії ТОВ «БДО» за 2016 р. можна простежити відсутність конкретних цифрових показників, що характеризують стратегічні цілі в короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періоді, що є негативним явищем, адже це знижує цінність інформаційного наповнення інтегрованої звітності для всіх зацікавлених сторін з метою прийняття управлінських рішень.

**Висновки.** Для реалізації принципу стратегічного фокусу і орієнтації на майбутнє пропонується в інтегрованій звітності корпоративних підприємств:

– Включити даний принцип в основну частину інтегрованої звітності та описати його в елементі «основні принципи підготовки та презентації», що на даний час відсутній в інтегрованій звітності українських підприємств.

– Використовувати даний принцип при розкритті таких елементів інтегрованої звітності як стратегія і розподіл ресурсів та перспективи на майбутнє.

– Порівнювати результати звітного періоду із

запланованою стратегією розвитку підприємства, що дозволить показати взаємодію елемента інтегрованої звітності «стратегія і розподіл ресурсів» із елементом «результати діяльності», а відтак дасть можливість порівняти результати діяльності за період із виконанням стратегії розвитку підприємства і витраченими ресурсами для досягнення цих результатів.

#### 4 Список використаних джерел

1. Герасимова Л. Н. Необходимость отражения в бухгалтерском учете информации нефинансового характера. *Учет. Анализ. Аудит.* 2015. № 1. С. 77-81.

2. Гетьман В. Г. О концептуальных основах и структуре международного стандарта по интегрированной отчетности. *Международный бухгалтерский учет.* 2013. № 44(338). С. 2-15.

3. Домашенко Ю. В. Інтегрована звітність: вдосконалений облік операцій як показник ефективності діяльності. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2013. № 1. С. 65-72.

4. Єршова Н. Ю. Розвиток методологічних основ формування інтегрованої звітності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(1). С. 451-459.

5. Костюченко В. М., Богатир Н. В. Інтегрована звітність як інноваційна модель звітності корпоративних підприємств України. *Глобальні та національні економіки: електронний журнал*. 2015. № 8. С. 1126-1130.

6. Кравченко О. В., Овчарова Н. В. Теоретичні та методичні засади формування інтегрованої звітності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2016. № 6. С. 359-366.

7. Кузіна Р. В. Формування системи корпоративної звітності: теорія, методологія та організація: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит». Одеса, 2016. 591 с.

8. Кузьменко О. А., Абросимова М. В. Інтегрована звітність – нова модель звітності для російських корпорацій. *Академічний вестник*. 2014. № 1. С. 102-113.

9. Лоханова Н. О. Інтеграційні процеси в обліку в умовах інституціональних перетворень: монографія. Херсон: Грін Д.С., 2012. 400 с.

10. Малиновская Н. В. Интегрированная отчетность: информационное значение, принципы составления: монография. М.: Финансовый университет, 2015. 160 с.

11. Сапожникова Н. Г., Лаврухина Т. А. Отчетность организаций: учеб. пособ. Москва: КНОРУС, 2018. 292 с.

12. Сафонова Ф. Ю. Методика формирования интегрированного отчета: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика». Санкт-Петербург, 2014. 227 с.

13. Финансовый учет и отчетность (продвинутый уровень): учеб. пособ. / Н.А. Каморджанова, Д.А. Панков, А.В. Селезнева. Москва: Проспект 2017. 256 с.

14. Чхутиашвили Л. В. Аудит интегрированной отчетности компаний в условиях интеграции России в систему мировой экономики и международной экологической безопасности. *Мониторинг правоприменения*. 2014. № 2. С. 24-28.

15. The International <IR> Framework. URL: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.

16. Інтегрований звіт 2016 «Фінансові та нефінансові результати». URL: [https://dtek.com/content/files/dtek\\_ar\\_2016\\_ua\\_e-version.pdf](https://dtek.com/content/files/dtek_ar_2016_ua_e-version.pdf).

17. Наводимо лад: річний звіт за 2015 рік НАК «НАФТОГАЗ Україна». URL: <http://www.naftogaz.com/files/Zvity/Naftogaz-Annual-report-2015.pdf>.

18. BDO Ukraine Integrated Report 2016 [Electronic resource]. – Mode of access: [https://www.bdo.ua/getattachment/Про-нас/Про-BDO-в-Україні/Річні-звіти-BDO/BDO\\_report\\_2017\\_web.pdf.aspx?lang=uk-UA](https://www.bdo.ua/getattachment/Про-нас/Про-BDO-в-Україні/Річні-звіти-BDO/BDO_report_2017_web.pdf.aspx?lang=uk-UA)

#### 4 References

1. Herasymova, L. N. (2015). Neobkhodnost otrazheniya v bukhgalterskom uchete ynformatsyy nefynansovoho kharaktera [The need to reflect in the accounting information of non-financial nature]. *Uchet. Analiz. Audit*, (1), 77-8.

2. Hetman, V. H. (2013). O kontseptualnikh osnovakh y strukture mezhdunarodnogo standarta po yntehryrovannoi otchetnosti [On the conceptual foundations and structure of the international standard for integrated reporting]. *Mezhdunarodnii bukhgalterskiy uchet*, (44 (338)), 2-15.

3. Domashenko, Yu. V. (2013). Intehrovana zvitnist: vdoskonalenyi oblik operatsii yak pokaznyk efektyvnosti diialnosti [Integrated reporting: improved transaction accounting as an indicator of performance]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, (1), 65-72.

4. Yershova, N. Yu. (2016). Rozvytok metodolohichnykh osnov formuvannia intehrovanoi zvitnosti [Development of methodological foundations for the formation of integrated reporting]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*, (1(1)), 451-459.

5. Kostiuchenko, V. M., Bohatyr, N. V. (2015). Intehrovana zvitnist yak innovatsiina model zvitnosti korporativnykh pidpriemstv Ukrainy [Integrated reporting as an innovative reporting model for corporate enterprises in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni ekonomiky: elektronnyi zhurnal*, (8), 1126-1130.

6. Kravchenko, O. V., Ovcharova, N. V. (2016). Teoretychni ta metodychni zasady formuvannia intehrovanoi zvitnosti v Ukraini [Theoretical and methodological principles of formation of integrated reporting in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (6), 359-366.

7. Kuzina, R. V. (2016). *Formuvannya sistemi korporativnoi zvitnosti: teoriya, metodologiya, organizatsiya* [Formation of the system of corporate reporting: theory, methodology, organization] (Doctoral dissertation). Odesa: Odeskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet.

8. Kuzmenko, O. A., Abrosymova, M. V. (2014). Intehrirovannaya otchetnost – novaya model otchetnosti dlia rossiyskikh korporatsii [Integrated reporting-a new reporting model for Russian corporations]. *Akademicheskii vestnyk*, (1), 102-113.

9. Lokhanova, N. O. (2012). Intehratsiini protsesy v obliku v umovakh instytutsionalnykh peretvoren [Integration processes in accounting in the context of institutional transformations]. Kherson: Hrin D.S.

10. Malynovskaia, N. V. (2015). Yntehryrovannaia otchetnost: ynformatsyonnoe znachenye, pryntsypy sostavlennia [Integrated reporting: information value, principles of compilation]. Moskva: Finansovyi universitet.

11. Sapozhnykova, N. H., Lavrukhyna, T. A. (2018). Otchetnost orhanyzatsyi [Accountability of organizations]. Moskva: KNORUS.

12. Safonova, F. Yu. (2014). *Metodyka formirovaniya yntehryrovannoho otcheta* [Method of forming an integrated report] (PhD Dissertation). St. Petersburg.

13. Kamordzhanova, N. A., Pankov, D. A., Celezneva, A. V. (2017). Fynansovii uchet y otchetnost (prodvynutii uroven) [Financial accounting and reporting (advanced level)]. Moskva: Prospekt.

14. Chkhutyashvyly, L. V. (2014). Audyty yntehryrovannoi otchetnosti kompanii v uslovyakh yntehratsyy Rossyy v systemu myrovoi ekonomyy y mezhdunarodnoi ekolohycheskoi bezopasnosti [Audit of integrated reporting of companies in the context of Russia's integration into the system of the world economy and international environmental safety]. *Monytorynh pravoprymeneniya*, (2), 24-28.

15. The International <IR> Framework. Retrieved from <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.

16. Інтегрований звіт 2016 «Фінансові та нефінансові результати» [Integrated Financial Report 2016 Financial and Non-Financial Results]. Retrieved from [https://dtek.com/content/files/dtek\\_ar\\_2016\\_ua\\_e-version.pdf](https://dtek.com/content/files/dtek_ar_2016_ua_e-version.pdf).

17. Наводимо лад: річний звіт за 2015 рік НАК «НАФТОГАЗ Україна» [Here is the order: Annual report for 2015 NJSC «NAFTOGAZ Ukraine»]. Retrieved from <http://www.naftogaz.com/files/Zvity/Naftogaz-Annual-report-2015.pdf>.

18. BDO Ukraine Integrated Report 2016. Retrieved from [https://www.bdo.ua/getattachment/Про-нас/Про-BDO-в-Україні/Річні-звіти-BDO/BDO\\_report\\_2017\\_web.pdf.aspx?lang=uk-UA](https://www.bdo.ua/getattachment/Про-нас/Про-BDO-в-Україні/Річні-звіти-BDO/BDO_report_2017_web.pdf.aspx?lang=uk-UA).