

on Progress). Звіт з прогресу (щодо виконання принципів Глобального Договору (ГД) ООН) – це одна з найпоширеніших та найлегших до впровадження форм нефінансової звітності, що не проходить аудит. Глобальний Договір ґрунтується на десяти універсальних принципах, які розмежовуються за сферами: захист прав людини, захист навколишнього середовища, охорона праці та антикорупційні заходи. Звіт з прогресу щорічно обов'язково готують тільки ті компанії, що є підписантами (членами) Глобального Договору ООН.

3) Звіт зі сталого розвитку. Цей звіт є найбільш складним нефінансовим звітом, оскільки готується за вимогами системи Глобальної ініціативи зі звітності (Global Reporting initiative – GRI), тобто за стандартизованою системою звітування щодо економічної, природоохоронної та соціальної діяльності, має чіткі індикатори, які компанія повинна вказати у своєму звіті за п'ятьма складовими: бачення та стратегія; профіль організації; управління; індекс GRI; показники діяльності.

4) Звіт за стандартом AA1000 (Account Ability). Стандарт AA 1000 розроблений Інститутом соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical Account Ability). Цей звіт заснований на діалозі із стейкхолдерами, врахування їхньої думки під час аналізу діяльності компанії. Згідно з вимогами стандарту, основними етапами процесу соціальної звітності є планування (ідентифікація зацікавлених сторін, визначення цінностей і задач компанії), звітність (виявлення найбільш актуальних питань, збір та аналіз інформації), підготовка звіту і проведення аудиту зовнішньою організацією. Стандарт перевірки звітності AA1000 націлений на сприяння організаційній звітності задля сталого розвитку шляхом забезпечення якості нефінансового обліку, аудиту та звітності [4].

Кожне підприємство цілком вільне також у виборі інших методів соціальної дії та оприлюднення інформації. Крім того, залежно від галузевої специфіки прийнятними можуть бути різні рекомендації та підходи у даній сфері. Не може бути єдиних стандартів для всіх підприємств, адже кожне з них є унікальним соціальним організмом.

**Висновок.** Соціальна звітність - важливий крок до того, щоб бізнес став дійсно соціально відповідальним в кожному своєму рішенні на кожному конкретному ринку, а не в окремих областях діяльності. Поступово соціальна звітність і в українській бухгалтерській практиці стає невід'ємною частиною бізнес-стратегій і знаходить характерні риси бізнесу-процесу - з відповідною внутріфірмовою організаційною структурою, конкретизацією показників, управлінням і контролем. Однак зазначимо, що ці розробки стосуються лише корпоративного бізнесу.

Використана література:

1. Саприкіна М. А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика / Саприкіна М. А. // Вид-во «Фарбований лист», 2011. – 480 с., с. 417.
2. Євтушенко В.А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники / Євтушенко В.А. // Вісник НТУ «ХПІ», 2013. – №46 (1019). – С.53-63.
3. Що таке нефінансова звітність і хто в ній зацікавлений? / Офіційний сайт CSR MarketPlace [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.csinfo.org.ua/>.
4. Воробей В., Журовська І. Нефінансова звітність: інструмент соціально-відповідального бізнесу. – К. : Представництво ООН в Україні / Ініціатива Глобального договору в Україні, 2010. – 84 с.

## **ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ**

*Гончаров А.Б., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Національного фармацевтичного університету*

*Кущенко А.В., студент 6 курсу спеціальності «Менеджмент організацій і  
адміністрування» Національного фармацевтичного університету*

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки та її інтеграція у світовий економічний простір, поглиблення фінансової кризи в Україні та світі зумовлюють необхідність пошуку

для підприємств нових способів взаємодії із зовнішнім оточенням. Як підтверджує світовий досвід, дієвим механізмом, який дозволяє подолати проблеми адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечити конкурентоспроможність і фінансову стійкість підприємства в довгостроковому періоді, є організація управління фінансами на основі стратегічного підходу.

Складність управління фінансовою стійкістю полягає в тому, що її не можна розглядати як основну мету функціонування підприємства, оскільки досягнення належного рівня стійкості буде пов'язане, у першу чергу, з відмовою від ризикових проєктів, нововведень і додаткового залучення позикових коштів, що, урешті-решт, призведе до його зупинки. Забезпечення стабільного функціонування підприємства є виправданим лише в разі, якщо воно приносить «користь» зацікавленій сторони.

Головним змістом мети забезпечення фінансової стійкості підприємства є «одержання прибутку, достатнього для нарощування стратегічного потенціалу підприємства та забезпечення його конкурентної переваги» [1, с.34].

Проблеми створення ефективної системи управління фінансовою діяльністю підприємств, яка б дозволила забезпечити його довгостроковий і стабільний розвиток, у наш час набули особливої актуальності.

Проте не варто забувати, що необхідність забезпечення фінансової стійкості стоїть сьогодні не лише перед підприємствами, які знаходяться в кризовому стані чи перебувають на межі банкрутства, але й перед фінансово стійкими підприємствами, що зумовлено насамперед зростанням мінливості чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Недаремно А.Планкетт і Г.Дейл [2, с.104] однією з основних проблем сучасного управління для керівників підприємства вважають необхідність приймати рішення в умовах нестабільності: «Ефективно виявляти і усувати невизначеність умов господарської діяльності – ось вирішальне питання сучасного управління».

Стратегічне управління фінансовою стійкістю підприємства є одним із функціональних напрямів фінансового менеджменту, під яким розуміємо систему принципів і методів розробки та реалізації стратегічних управлінських рішень щодо формування й розподілу фінансових ресурсів з метою забезпечення зростання вартості підприємства та його фінансової стійкості в довгостроковому періоді.

Розробка стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах посилення нестабільності та впливу зовнішнього середовища складається з виконання декількох етапів: аналізу впливу зовнішнього середовища на фінансову систему підприємства, оцінки стратегічної фінансової стійкості підприємства, формування сукупності стратегічних альтернатив фінансового розвитку підприємства, оцінки ефективності та можливості реалізації обраної стратегії.

Якість стратегії залежить від повноти інформації для прийняття рішень і майстерності та кваліфікації осіб, які її розробляють.

Залежно від життєвого циклу галузі, технологічного потенціалу, тенденцій розвитку економіки й економічного стану підприємства провідні вітчизняні вчені [3, с.37; 4, с.250] виділяють три базові стратегії підприємства: стратегію виживання, стратегію стабілізації та стратегію зростання.

При формуванні портфеля можливих стратегічних фінансових альтернатив варто використовувати нетрадиційні способи досягнення поставлених цілей, які раніше у фінансовій практиці підприємства не використовувалися. У процесі подальшої оцінки такі фінансові альтернативи можуть бути найбільш прийнятними. Якщо можливих фінансових стратегій декілька, проводиться їх оцінка на основі критерію ефективності, тобто можливості досягнути встановлених цілей.

Розробити, оцінити й обрати стратегію – це половина роботи, друга половина стоїть за реалізацією стратегії. Як стверджують провідні менеджери – спеціалісти в галузі стратегічного управління, розробити стратегічну програму значно легше, ніж здійснити її практичну реалізацію. Тому цій проблемі сьогодні присвячено багато публікацій і розробок.

Класично процес реалізації стратегії включає такі етапи: забезпечення стратегічних змін фінансової діяльності підприємства, діагностику характеру й інтенсивності змін зовнішнього фінансового середовища на кожному етапі реалізації стратегії, формування тактичних та оперативних планів, прийняття рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, організацію контролю та коригування при необхідності фінансової стратегії.

Головною проблемою стратегічного управління фінансовою стійкістю є необхідність пов'язати стратегію й тактику, що дозволило б досягти синергетичного ефекту від упровадження системи стратегічного управління. Сьогодні однією з найпопулярніших концепцій стратегічного управління, що поєднує стратегічну й оперативну діяльність, є система збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC). Концепція, розроблена Д.Нортоном і Р.Капланом, дає уявлення про стратегію та поточний стан досягнення стратегічних цілей.

Водночас однією з найпоширеніших технологій управління фінансами підприємства є бюджетування, яке використовується майже в усіх підприємствах країні з ринковою економікою. Технологія бюджетування орієнована лише на фінансові показники діяльності, проте цього не достатньо для реалізації стратегії підприємства. Адже фінансові показники відображають діяльність підприємства в минулому, а прийняття управлінських рішень на їх основі призводить до надмірної концентрації на вирішенні короткострокових проблем. У цілому бюджетування вирішує тактичні питання та, по суті, не призначене для стратегічного управління. Ці недоліки можна усунути шляхом інтеграції бюджетування та BSC.

Основне завдання BSC полягає у формалізації стратегії бізнесу, інформуванні менеджерів і персоналу організації про стратегічні наміри; забезпеченні моніторингу та зворотного зв'язку з метою пошуку й генерації організаційних ініціатив у середині структурних підрозділів. При цьому відслідковується виконання довгострокових планів розвитку та робота підприємства, яка відповідає його стратегії. Крім того, у разі досягнення запланованих результатів протягом визначеного періоду, переглядається та уточнюється не лише оперативне управління підприємством, але й обрана стратегія.

Для того, щоб пов'язати стратегічні цілі з бюджетуванням, необхідно структурувати виконання поставлених завдань і виділити ресурси для їх реалізації. З цією метою використовують спеціальний інструмент – стратегічний бюджет. Під стратегічним бюджетом розуміємо окремий цільовий бюджет або процес систематичного зіставлення необхідних витрат із установленими цілями. Саме стратегічний бюджет дозволяє надати кількісну визначеність стратегічним орієнтирам підприємства та виразити у вартісній формі стратегічну програмудій за всіма напрямками його функціонування та за всіма структурними підрозділами.

Успіх реалізації розробленої фінансової стратегії залежить від діючої системи стратегічного контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Більшість кризових ситуацій на українських підприємствах виникає через недостатню увагу керівництва до контролю за виконанням поставлених цілей.

Варто зазначити, що стратегічний фінансовий контроль за рівнем фінансової стійкості підприємства не може обмежуватися аналізом відхилення фактичних показників стану фінансової системи з плановими чи нормативними та пошуком причин такого відхилення, оперативного контролю. Завдання мстратегічного контролю є: створення системи нормативів, оцінка стану об'єктів контролю, визначення причин відхилення та формування системи дій із коригування стратегії.

Отже, важливим механізмом подолання невизначеності зовнішнього середовища й адаптації до його змін є належноорганізована система стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства. Її ефективність залежатиме від гнучкості внутрішньої структури управління, здатності управлінського персоналу пристосуватися до нових умов господарювання.

По при позитивний досвід використання стратегічного підходу до управління підприємством та, зокрема, його фінансовою діяльністю на Заході, він ще не набув популярності серед вітчизняних підприємців. Основними причинами такої ситуації є відсутність спеціалістів у галузі стратегічного управління та висока вартість його організації.

Подальше дослідження різних аспектів організації стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах сприятиме вирішенню цих проблем.

Використана література:

1. Замкова М. С. Теорія фінансової стійкості підприємства : монографія / М. С. Замкова, О. В. Мороз ; за ред. М. С. Заюкової. - Вінниця : УНІВЕРСУМ - Вінниця, 2004. - 155 с.
2. Мамонтова Н. А. Умови забезпечення фінансової стійкості підприємств / Н. А. Мамонтова // Фінанси України. - 2000. - № 8. - С. 103-106.
3. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність / В. В. Пастухова. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. - 302 с.
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с.

## **ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Гончаров А.Б., к.е.н., доцент кафедри менеджменту і адміністрування  
Національного фармацевтичного університету  
Суховий Д.Е., студент 6 курсу спеціальності «Адміністративний  
менеджмент» Національного фармацевтичного університету*

Проблему підвищення ефективності господарської діяльності підприємств можна вирішити, переважно, за рахунок розвитку інноваційних процесів, що одержують кінцеве вираження в нових технологіях, нових видах конкурентоспроможної продукції. Впровадження інновацій безпосередньо на підприємствах є актуальною проблемою. Розвиток нових технічних і організаційно-технологічних рішень, удосконалення основних принципів управління відповідно до специфіки вітчизняного ринку створюють умови для відновлення процесів відтворення на підприємствах і дають додатковий імпульс для економічного росту. По своїй природі інновації містять у собі не тільки технічні або технологічні розробки, але й будь-які зміни в кращу сторону у всіх сферах науково-виробничої діяльності. Постійне відновлення техніки й технологій робить інноваційний процес основною умовою виробництва конкурентоспроможної продукції, веде до збереження позицій підприємств на ринку й підвищення продуктивності, а також ефективності підприємства.

Метою роботи є дослідження основних особливостей реалізації інноваційних проектів на сучасних підприємствах.

Інноваційний проект – це система взаємопов'язаних цілей і програм їх досягнення, що являють собою комплекс науково-дослідних дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних й інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проектної документації і забезпечуючих ефективне вирішення конкретного науково-технічного завдання (проблеми), вираженого в кількісних показниках і приводить до інновації. До основних елементів інноваційного проекту відносяться:

однозначно сформульовані цілі і завдання, що відображають основне призначення проекту;

комплекс проектних заходів щодо вирішення інноваційної проблеми і реалізації поставлених цілей;

організація виконання проектних заходів, тобто ув'язування їх з ресурсами і виконавцями для досягнення цілей проекту в обмежений період часу й у рамках заданої вартості і якості;

основні показники проекту (від цільових – з проекту в цілому, до часткових – з окремих завдань, тем, етапів, заходів, виконавців), у тому числі показники, що характеризують його ефективність [1, с. 28].

Інноваційні проекти можуть формуватися як у складі науково-технічних програм,