

**Слободяник Ю. Б.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри аудиту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ, Україна

**ORCID ID:** 0000-0002-5838-2342

**e-mail:** yslobodyanik@ukr.net

**Сиротенко Н. А.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**ORCID ID:** 0000-0002-4572-6505

**e-mail:** nsirotenko@ukr.net

### **Звіт про управління: якісні характеристики та досвід підготовки підприємствами пасажирського транспорту**

**Анотація.** У статті розкрито підходи до підготовки звіту про управління. Охарактеризовано результати сучасних наукових досліджень щодо змісту та якості нефінансових звітів. Акцентовано наявність зв'язку між розкриттям інформації про певні аспекти діяльності підприємства у звіті про управління та покращенням репутації підприємства, збільшенням довіри ділових партнерів та громади. Визначено якісні характеристики звіту про управління, що стосуються як змістовного наповнення звітів, так і форми представлення інформації. Проведено контент-аналіз звітів про управління окремих вітчизняних підприємств пасажирського транспорту. Розкрито позитивні та негативні аспекти підготовлених звітів та порівняно їх з кращими міжнародними практиками. Обґрунтовано важливість формування суспільної підтримки необхідності розкриття інформації у звіті про управління, що має стати основою для прийняття інвестиційних рішень, покращення екологічних показників та підвищення соціальної відповідальності підприємств.

**Ключові слова:** звіт про управління; фінансова звітність; інтегрована звітність; якісні характеристики звітності; сталий розвиток; екологічні показники; соціальна відповідальність; пасажирський транспорт.

**Slobodianyuk Yulia**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Audit Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

**Syrotenko Nataly**, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Accounting and Auditing, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine

### **Management Report: Qualitative Characteristics and Experience of Its Preparation by Passenger Transport Enterprises**

**Abstract. Introduction.** Companies' efforts to provide information in response to stakeholder requests were embodied in the preparation of various corporate governance and management reports, which led to the development of appropriate standards in this area. At the same time, issues such as the structure of the reports accompanying the financial statements for the various stakeholders, the order of presentation and the appropriateness of including certain financial and non-financial indicators continue to be relevant.

**Purpose.** The purpose of the study is to determine the qualitative characteristics of the management report based on an analysis of regulatory requirements for its preparation, the experience of its preparation by domestic passenger transport enterprises and comparison with the best international practices.

**Results.** It is advisable to distinguish the qualitative characteristics of the management report on the content of the report (accuracy and completeness; objectivity and impartiality; materiality of disclosed information; relevance and comprehensibility; reasonableness and persuasiveness of conclusions), and on the form of its presentation (clarity and accuracy; logical presentation; informativeness; data visualization (graphs, tables, images, photos, etc.). The content analysis of the management reports of the domestic passenger transport enterprises has been carried out. Positive and negative aspects of these reports are revealed. They are compared with best practice.

**Conclusions.** The preparation of the management report requires considerable management effort, in particular, the additional time spending, the involvement of qualified specialists to provide quality information coverage, including the social and environmental activities of the enterprise. Simultaneously, the regulator should generate a positive attitude in the public to disclose certain information in the management report, which will help the state and the society to take timely measures to create a more sustainable environment, to ensure accountability of enterprises and to achieve the goals of sustainable development.

**Keywords:** management report; financial statements; integrated reporting; quality of reporting; sustainable development; environmental performance; social responsibility; passenger transport.

**JEL Classification:** M 41, L 20, R 40.

**Постановка проблеми.** Україна продовжує цілеспрямований рух у напрямі гармонізації з європейським законодавством у сфері бухгалтерського обліку та аудиту. Імплементация наприкінці 2017 року вимог Директиви 2013/34/ЄС стосовно класифікації підприємств з поділом їх на мікро-, малі, середні та великі підприємства, впровадження нових форм звітності, введення поняття «підприємство, що становить суспільний інтерес», розширення сфери обов'язкового аудиту не була неочікуваною, проте спровокувала низку проблемних питань щодо практичної реалізації прийнятих положень.

Важливість зазначених змін активно обговорювалася українськими науковцями і практиками, зокрема С. Головом, С. Зубілевич, С. Король, А. Озеран, що наголошували на необхідності комплексного підходу, застосування якого має забезпечити успішне втілення нових вимог та передбачає чітке визначення методологічних та організаційних заходів. Впроваджені нововведення продовжують піддаватися значній критиці з боку фахівців, оскільки не супроводжуються потрібними та логічними змінами, наприклад, Господарського кодексу України стосовно перегляду класифікації підприємств чи інших пов'язаних нормативно-правових актів.

Не применшуючи значущість інших новацій, вважаємо, що найбільш вразливою вимогою стало введення звіту про управління, адже, не зважаючи на достатньо тривалий досвід підготовки аналогічних за змістом звітів у міжнародній практиці, єдиних підходів до розкриття відповідної інформації і досі не існує. Намагання компаній представити інформацію у відповідь на запити користувачів втілилися у підготовці різноманітних за назвою і формою звітів щодо корпоративного управління, сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності, що призвело до розробки відповідних стандартів у цій сфері. Проблеми назва звітів, що супроводжують фінансову звітність для різних стейкхолдерів, їх структури, порядку подання та доцільності включення тих або інших фінансових та нефінансових показників продовжують залишатися актуальними та активно дискутуються науковцями і практиками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Доцільність запровадження додаткових форм звітності, що мають розкривати різні аспекти діяльності підприємства, та організаційно-методичні підходи до їх підготовки розглядали такі вітчизняні науковці: А. Андрющенко, С. Голов, Т. Давидюк, С. Зубілевич, С. Король, А. Озеран тощо. На окрему увагу заслуговують дослідження інтегрованої звітності як однієї з форм подання інформації про соціальні, економічні та екологічні аспекти ефективності функціонування підприємства, зокрема публікації К. Безверхого, М. Корягіна, Р. Костирка, В. Костюченко, П. Куцика. Серед наукових публікацій останніх років

слід виділити комплексне дослідження О. Нестеренко щодо методології та організації формування інтегрованої звітності [1], а також статті М. Карпушенко, Д. Шахвердян [2], Н. Потриваєвої, О. Лугової, А. Волхонської та А. Кириленко [3] щодо сутності, стану та перспектив розвитку інтегрованої звітності як джерела оцінки діяльності підприємства.

Аналіз публікацій в іноземних виданнях доводить актуальність проблеми підготовки різних форм звітів, що покликані підвищити обізнаність стейкхолдерів щодо перспектив розвитку підприємства, зокрема з застосуванням принципів інтегрованої звітності [4–7]. Питання формування підходів до підготовки звіту про управління, впливу галузевих особливостей на склад та якість інформації, що підлягає розкриттю, потребують подальших досліджень та порівняння вітчизняного досвіду та кращої світової практики.

**Формулювання цілей дослідження.** Мета дослідження полягає у визначенні якісних характеристик звіту про управління на основі аналізу нормативних вимог до його складання, досвіду підготовки вітчизняними підприємствами пасажирського транспорту та порівняння з кращими міжнародними практиками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прийняті у 2017 році зміни до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» закріпили необхідність підготовки окремими суб'єктами господарювання звіту про управління – документу, «...що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності» [8]. У цілому така характеристика звіту про управління відповідає вимогам Директиви 2013/34/ЄС, за якими він має містити збалансований і комплексний аналіз розвитку і діяльності підприємства, включати фінансові та нефінансові дані, зокрема з питань навколишнього середовища та персоналу.

Слід зауважити, що А. Озеран наголошувала на термінологічній неточності перекладу терміну «Management report», унаслідок якої звіт про управління мав би отримати назву «Звіт керівництва» [9, с. 3]. Автор статті аргументувала схожість цього звіту зі звітами MD&A (Management Discussion and Analysis), що поширені в Канаді та США, та OFR (Operational and Financial Review), що складають компанії Великій Британії. На думку дослідниці, нововведений звіт про управління (звіт керівництва) мав бути складовою фінансової звітності та містити фінансову і нефінансову інформацію про стан, результати та перспективи розвитку підприємства, а також пояснювати «...основні тенденції і фактори, що можуть вплинути на розвиток, фінансовий стан та результати діяльності підприємства» [9, с. 8-9]. Окремо акцентувалося те, що звіт про управління відіграє роль роз'яснення та доповнення до фінансових звітів і не має замінювати інші звіти, адресовані для ширшого кола користувачів.

Утім серед вітчизняних дослідників єдиної точки зору щодо призначення звіту про управління поки що не склалося. Так, на думку М. Карпушенко та Д. Шахвердян, вітчизняний звіт про управління разом з фінансовими звітами належить до складу інтегрованої звітності [2, с. 266].

Затверджені Міністерством фінансів України наприкінці 2018 року Методичні рекомендації зі складання звіту про управління закріпили вимоги до структури і змісту звіту, що передбачають розкриття інформації про організаційну структуру та опис діяльності підприємства, результати діяльності, ліквідність та зобов'язання, екологічні аспекти, соціальні аспекти та кадрову політику, ризики, дослідження та інновації, фінансові інвестиції, перспективи розвитку. Підприємства – емітенти цінних паперів, цінні папери яких допущені до торгів на фондових біржах або щодо цінних паперів яких здійснено публічну пропозицію, мають розкривати інформацію про корпоративне управління. Крім того, для великих підприємств, середня кількість працівників яких перевищує 500 осіб, рекомендовано включати до звіту про управління нефінансові показники щодо впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, довкілля, питання соціального захисту працівників, поваги прав людини, боротьби з корупцією та хабарництвом тощо [10].

Очевидним є розширення змісту звіту про управління та включення до нього питань, що у західній практиці містяться у звітах зі сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності, інтегрованих звітах тощо.

Ідея поширення нефінансових звітів у світі полягає не лише у задоволенні запитів численних стейкхолдерів підприємства та формуванні його позитивного іміджу, але й у підтриманні довіри до нього, що є запорукою ефективності та тривалості функціонування підприємства на ринку. Важливим є усвідомлене ставлення суб'єктів господарювання до необхідності підготовки таких звітів, що передбачає дотримання загальноприйнятих стандартів та високої якості у процесі діяльності. В інших випадках створення нефінансових звітів відбуватиметься за формальними ознаками.

Вітчизняні підприємства не мають досвіду підготовки нефінансових звітів (за виключенням великих корпорацій та компаній з іноземним капіталом) та звикли до імперативності впроваджуваних фінансових, податкових та статистичних звітів, що завжди супроводжувалося наявністю жорстких вимог щодо конкретних показників та структури. Водночас затверджені Методичні рекомендації зі складання звіту про управління мають рамковий характер і обмежуються описом загальних напрямів і переліком окремих показників, акцентуючи право підприємств подавати інформацію на власний розсуд.

Текст Методичних рекомендацій насичений уточненнями «якщо необхідно», «якщо доречно» тощо. На перший погляд, нормативний документ відкриває широкі можливості для гнучкого подання інформації підприємствами, не ставить їх у жорсткі рамки, орієнтує на взаємодію зі стейкхолдерами. З іншого боку, відсутність чітких вимог стосовно якісних характеристик звіту про управління, щодо яких у п. 1 лише зазначено, що звіт «...містить достовірну фінансову та нефінансову інформацію...» [10], тягне за собою суб'єктивність у розкритті інформації, що за відсутності досвіду складання такого типу звітів і відповідних стимулів повністю знівелює значущість цього документу.

Ефективність підготовки звіту з управління залежить від усвідомлення керівництвом підприємства його важливості, очікувань стейкхолдерів та доцільності оприлюднення певної інформації. На фоні експертних оцінок щодо значної частини вітчизняних підприємств, що ведуть тіньовий бізнес, очікуваним є небажання розкривати повну та достовірну інформацію стосовно умов праці та її оплати, розвитку людського капіталу, екологічних проблем тощо. У цьому світлі корисним має стати досвід іноземних компаній, які готують та оприлюднюють нефінансові звіти протягом не одного десятиріччя.

Розвиток підходів до формування нефінансових звітів у відповідь на різноманітні та постійно зростаючі запити зовнішніх стейкхолдерів досліджується достатньо давно. Відповідно до теорії легітимності, сутність якої ґрунтовно описана у науковій публікації С. Куруппу (S. Kuruppu), М. Мілна (M. Milne) та К. Тілт (C. Tilt), добровільне збільшення розкриття інформації про соціальний та екологічний облік на практиці відбувається тоді, коли підприємству потрібно підтримати чи відновити свою легітимність у суспільстві, часто після несприятливих інцидентів (наприклад, витоку забруднювальних речовин чи страйків працівників) [6, с. 2064].

Дослідження виявляють прямий зв'язок між розкриттям інформації про певні аспекти діяльності підприємства, відповідним покращенням репутації, збільшенням довіри ділових партнерів та громади та легкістю в отриманні ліцензій, дозволів, сертифікатів, які передбачають обов'язкове погодження майбутньої діяльності чи реалізації проєктів з визначеною категорією стейкхолдерів (наприклад, надання дозволу на будівництво). Спостерігається схильність до маніпулювання підприємством інформацією, що розкривається у зовнішніх звітах, з метою покращення іміджу і створення позитивної уяви у стейкхолдерів про його діяльність. Саме тому сьогодні все більше уваги приділяється збалансованому розкриттю не лише позитивних фактів про діяльність підприємства, але й негативних, а також опису заходів, що вживаються менеджментом задля виправлення негативних наслідків та уникнення їх у майбутньому.

Важливими є висновки науковців, що провадять дослідження у цій галузі, зокрема, шляхом емпіричного аналізу масових опитувань компаній та їх стейкхолдерів щодо сприйняття нефінансових звітів, проблем з їх підготовкою [6, 7]. На наш погляд, заслуговують на увагу результати дослідження А. Гелфая, М. Вітінгтона та Ч. Алаваттажа щодо неможливості з боку дослідників оцінити якість звіту без детального розуміння потреб користувачів [7]. На підставі детального обстеження 86 підприємств, що готують звітність про сталий розвиток, та 177 користувачів цієї звітності дослідники описали нове розуміння якості звіту, що враховує критичні судження обох сторін. Дослідження показало, що кількість інформації не сприймається як найважливіший елемент визначення якості. Окрім кількості, респонденти також сприймають типи інформації, використовувані заходи, розкриті теми, керівні принципи підготовки звітності, включаючи підтвердження достовірності звітів, та використання інструментів візуалізації представлення інформації [7].

З урахуванням результатів проведених досліджень, вважаємо доцільним виокремлення якісних характеристик звіту про управління за такими блоками:

– щодо змісту звіту: достовірність та повнота; об'єктивність та неупередженість; суттєвість інформації, що розкривається; доречність та зрозумілість; аргументованість та переконливість висновків (за напрямками «Екологічні аспекти», «Соціальні аспекти та кадрова політика», «Ризики»); конкретність та реалістичність (за напрямом «Перспективи розвитку»); зіставність фінансових даних (за напрямками «Результати діяльності», «Ліквідність та зобов'язання»);

– щодо форми подання інформації у звіті: ясність і точність викладу; логічність викладу; інформативність; візуалізація даних (графіки, таблиці, зображення, фото тощо); збалансованість напрямів.

На нашу думку, кожне підприємство має самостійно визначати обсяги звіту, виходячи

з розуміння очікувань стейкхолдерів. Міжнародний стандарт інтегрованої звітності [11] містить вимогу «стислість звіту», що одночасно має забезпечувати повноту розкриття інформації.

Підсумовуючи викладене, зауважимо, що результати наукових досліджень у сфері якості нефінансових звітів, зокрема звіту про управління та його аналогів, мають бути покладені в основу відповідних нормативних вимог. Наприклад, аргументованим та переконливим є висновок А. Гелфая, М. Вітінгтона та Ч. Алаваттажа стосовно того, що достовірність та надійність звітів досягаються шляхом прийняття зовнішніх стандартів звітності та підтвердження звітів незалежною третьою стороною (зовнішнім аудитором, експертом) [7]. Це означає, що правдивість та об'єктивність звіту про управління у майбутньому має стати предметом зовнішньої експертної оцінки, зокрема аудиторської.

Враховуючи поступове напрацювання досвіду у створенні звіту про управління вітчизняними підприємствами, корисним є аналіз конкретних звітів з метою виявлення позитивних та негативних аспектів. Наразі не всі підприємства, що складають звіт про управління, оприлюднюють його у відкритих джерелах, що свідчить про нерозуміння мети складання цього звіту.

Для аналізу практики підготовки звітів про управління нами було обрано підприємства пасажирського транспорту, звіти про управління яких перебувають у відкритому доступі. Вибір обумовлений галузевими особливостями зазначених підприємств, що надають послуги у соціально значущій сфері та з явними екологічними наслідками, що дозволяє оцінити розкриття інформації за актуальними для українського суспільства напрямками. На жаль, обмежений перелік підприємств, що склали звіт про управління за результатами 2018 року, обумовлений структурою суб'єктів господарювання, які надають послуги з перевезення пасажирів (табл. 1).

Таблиця 1 **Характеристика суб'єктів підприємництва за кодом КВЕД 49.31 «Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення»**

Роки	Інформація за суб'єктами господарювання					
	суб'єкти великого підприємництва		суб'єкти середнього підприємництва		суб'єкти малого підприємництва	
	кількість	обсяг наданих послуг, тис. грн	кількість	обсяг наданих послуг, тис. грн	кількість	обсяг наданих послуг, тис. грн
2014	2	н/д	281	н/д	10 191	2 128 029,7
2015	2	н/д	300	5 212 174,3	8 076	2 143 896,6
2016	2	н/д	305	5 755 779,3	7 328	2 311 239,5
2017	2	н/д	284	7 751 094,1	6 209	2 969 778,3
2018	2	н/д	273	9 345 377,2	5 569	3 891 660,9

Джерело: складено за даними Державної служби статистики

КП «Київпаstrанс», КП «Київський метрополітен» та КП «Міськелектротранссервіс» (м. Харків), звіти про

управління яких було обрано для аналізу, провадять основну діяльність за кодом КВЕД 49.31

«Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення», мають багаторічний досвід та склали означений звіт уперше. За результатами дослідження звітів можна зробити такі висновки.

Підприємства застосували абсолютно різні підходи до подання інформації. Так, звіт з управління КП «Київпастранс» [12] є найбільш сучасним за формою (у вигляді буклету, що насичений візуальною інформацією: таблицями, графіками, фотографіями), викладений на 61 сторінці та містить розлогу передмову генерального директора. Водночас детальний аналіз змісту звіту свідчить про застосування застарілого підходу до його наповнення, коли підприємство намагається висвітлити свою діяльність у позитивному світлі. Слід визнати, що негативні аспекти також знайшли відображення у звіті (наприклад, інформація щодо закриття маршрутів, відсотків виконання планів чи проблем з персоналом), проте у багатьох випадках не надано інформації про причини та вжиті заходи, що для стейкхолдерів є більш важливим, адже ефективність управління вимірюється не лише збільшенням виручки чи прибутковості, а й умінням розуміти та реагувати на ризики та виклики.

На наш погляд, звіт перенасичений деталізованою інформацією, яка є несуттєвою, наприклад, перелік портретів видатних діячів культури та мистецтв, якими було прикрашено трамваї [12, с. 50], чи технічні характеристики трамвайних вагонів [12, с. 51-52]. При цьому не наведено жодної інформації про ліквідність, ризики та виклики. Стосовно екологічних аспектів діяльності підприємство обмежилось загальним перерахунком дій, без розкриття впливу та вжитих заходів, як-от: «Підприємство впроваджує природоохоронні заходи по підвищенню екологічної безпеки, охорони навколишнього середовища, безпеки праці та ефективності роботи існуючих споруд; удосконалення технологічних процесів; ліквідація джерел забруднення; удосконалення протипожежної безпеки; утилізація відходів...» [12, с. 43].

Звіт про управління КП «Київський метрополітен» також представлений у вигляді буклету та містить звернення керівництва [13]. Його перевагами є чітка структура звіту, відображена у змісті, що повністю відповідає Методичним рекомендаціям з його підготовки [10]. Утім звіт викладений на 16 сторінках і містить лише узагальнену інформацію. Так, наприклад, за напрямом «Ліквідність і зобов'язання» подано інформацію з балансу підприємства, розраховані показники ліквідності та суми дебіторської та кредиторської заборгованості станом на кінець звітного періоду [13, с. 7-8]. При цьому не наведено оцінки наявних зобов'язань за видами та строками їх погашення та можливого впливу ліквідності, що рекомендовано нормативним документом [10]. Представлена інформація щодо екологічних аспектів також свідчить про формальний підхід до підготовки звіту. Так, у таблиці «Витрати на реалізацію заходів за основними розділами Програми заходів з питань

охорони навколишнього природного середовища» наведено відповідні показники та відхилення, що становлять від -52,3% до +155,0%, при цьому жодних коментарів про причини таких відхилень та їх вплив на екологічні аспекти діяльності підприємства не наведено [13, с. 9]. У розділі «Соціальні аспекти та кадрова політика» міститься текст, що також не забезпечує інформативність звіту, а саме: «Керівництво підприємства значну увагу приділяє всім існуючим формам мотивації персоналу до високопродуктивної праці» [13, с. 11]. Зазначене викликає більше питань ніж надає відповідей зацікавленим користувачам.

Найменш інформативним став звіт про управління КП «Міськелектротранссервіс», що викладений на 8 сторінках тексту, не містить жодної візуалізації інформації (крім схеми, на якій представлено організаційну структуру підприємства) [14]. Формально структура звіту дотримана відповідно до Методичних рекомендацій. Водночас викликає подив зміст розділу «Ліквідність та зобов'язання», у якому представлено формули розрахунку коефіцієнтів ліквідності без наведення фактичних даних по підприємству. Висвітлення екологічних аспектів обмежилось фразою: «На підприємстві є дозвіл на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення (строк необмежений). Проведена інвентаризація викидів забруднюючих речовин» [14]. Конкретних даних не наведено.

У розглянутих звітах не знайшли відображення дані щодо аварійності, не було проаналізовано сильні та слабкі сторони підприємств, наявність конкурентів, ризики та їх вплив, перспективи досягнення цілей сталого розвитку та багато іншого. Вносити оціночні судження щодо якості управління на проаналізованих підприємствах лише на підставі оприлюднених звітів про управління наразі некоректно, проте аналіз дозволяє виявити проблемні аспекти, які потребують подальшого унормування, насамперед, на рівні регулятора, а вже далі – серед зацікавлених користувачів. Інакше всі позитивні наслідки від впровадження звіту про управління буде знівельовано, а сам звіт з часом зникне внаслідок його повної непотрібності.

На наш погляд, підприємства пасажирського транспорту мають прагнути до створення звітів про управління, на кшталт звіту, підготовленого французькою державною компанією RATP Group, що працює у сфері пасажирського транспорту у різних країнах. Звіт про управління (Management report) є частиною загальної річної звітності компанії, представленої у документі 2018 Financial and CSR report [15], що також містить Звіт про корпоративне управління (Corporate governance report), консолідовану фінансову звітність групи та фінансову звітність. Зміст звіту про управління викладений на 85 сторінках, насичених візуалізованою інформацією,

структурований за цілями, містить опис методики підготовки звіту, визначення окремих груп стейкхолдерів, аналіз суттєвості, ризиків, перспектив досягнення цілей сталого розвитку тощо. Аналіз звіту свідчить про чітке розуміння управлінським персоналом ситуації, що склалася на підприємстві, можливих ризиків та викликів, що стоять перед ними, а також про наявність чітких цілей та заходів, що плануються до виконання. На наш погляд, згадуваний звіт є прикладом дотримання вищеописаних якісних характеристик звіту про управління і, безумовно, виконує покладену на нього функцію.

**Висновки.** Вітчизняні підприємства знаходяться лише на початковому етапі «примусової» підготовки звіту про управління, не усвідомлюючи всіх переваг, які надає якісно підготовлений звіт, що у розвинутих країнах зі значним досвідом розкриття відповідної інформації стає основою для прийняття інвестиційних рішень, формування позитивного іміджу компанії в суспільстві, що обумовлює ефективність її функціонування та перспективи подальшого розвитку. Цілком зрозуміло, що складання звіту про управління потребує значних зусиль з боку управлінського персоналу, зокрема, додаткових витрат часу,

залучення кваліфікованих фахівців для забезпечення якісного висвітлення інформації, у тому числі стосовно соціальної та екологічної діяльності підприємства.

Недоліком нормативного регулювання порядку підготовки та подання звіту про управління залишається відсутність чітко визначених якісних характеристик звіту, що ускладнює розуміння підприємствами відповідних вимог та, як наслідок, низьку інформативність звітів. Крім того, відсутність критеріїв підготовки звіту унеможлиблює застосування відповідальності за неналежне розкриття інформації у ньому. Також поза увагою залишається питання контролю звіту про управління, відсутність якого негативно позначатиметься на якості звітів та подальшому нівелюванні їх значущості. Перелічені нами проблеми не є вичерпними, що обумовлює доцільність подальших наукових розвідок у цьому напрямі. Регулятор має формувати у суспільстві позитивне ставлення до розкриття певної інформації у звіті про управління, що допоможе державі та суспільству вживати своєчасних заходів для створення більш стійкого середовища, забезпечення підзвітності підприємств та досягнення цілей сталого розвитку.

#### Література:

1. Нестеренко О. О. Методологія та організація формування інтегрованої звітності: дис. д-ра екон. наук: 08.00.09 / Харківський державний університет харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України. Харків, 2018. 510 с.
2. Карпушенко М. Ю., Шахвердян Д. С. Інтегрована звітність як джерело оцінки діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. №3. С. 265-269. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-265-269>.
3. Потриваєва Н. В., Лугова О. І., Волхонська А. А., Кириленко А. В. Інтегрована звітність: сутність, передумови та тенденції розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 145-151. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-22).
4. Cosmulescu C. G., Socoliuc M., Ciobotariu M.S., Mihaila S., Grosu V. An empirical analysis of stakeholders' expectations and integrated reporting quality. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2019. Vol. 32 (1). pp. 3963-3986. DOI: 10.1080/1331677X.2019.1680303.
5. García-Sánchez I.-M., Martínez-Ferrero J., García-Benau M.-A. Integrated reporting: the mediating role of the board of directors and investor protection on managerial discretion in munificent environments. *Corporate social responsibility and environmental management*. 2019. Vol. 26(1). pp. 29-45. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1655>.
6. Kuruppu S., Milne M., Tilt C. Gaining, maintaining and repairing organisational legitimacy: When to report and when not to report. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2019. Vol. 7(32). pp. 2062-2087. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1282>.
7. Helfaya A., Whittington M., Alawattage C. Exploring the quality of corporate environmental reporting: surveying preparers' and users' perceptions. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 2019. Vol. 32(1). pp. 163-193.
8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-14> (дата звернення: 26.01.2020).
9. Озеран А. Звіт керівництва vs Звіт про управління: проблеми відповідності закону про бухгалтерський облік та світової практики. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2017. № 10-11. С. 2-12.
10. Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління: наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18> (дата звернення: 26.02.2020).
11. International Integrated Reporting Council (IIRC). URL: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (дата звернення: 26.02.2020).
12. Звіт із управління КП «Київпастрас» за 2018 рік. URL: <https://kpt.kyiv.ua/uploads/u/1/xa7z0tCLJog8faMeZk3VxyliodbE7Q2B.pdf#toolbar=0> (дата звернення: 26.02.2020).
13. Звіт про управління КП «Київський метрополітен» за 2018 рік. URL: [http://www.metro.kiev.ua/sites/default/files/zvit\\_pro\\_upravlinya\\_2018.pdf](http://www.metro.kiev.ua/sites/default/files/zvit_pro_upravlinya_2018.pdf) (дата звернення: 26.01.2020).
14. Звіт про управління за 2018 рік / КП «Міськелектротранссервіс». URL: <https://data.gov.ua/dataset/76bc012f-5680-4cce-844b-ed2b39da3fae/resource/7e483333-e099-4894-b94e-913fb5070157> (дата звернення: 26.01.2020).
15. 2018 Financial and CSR report / RATP Group. URL: [https://www.ratp.fr/sites/default/files/inline-files/RATP\\_FI\\_2018\\_MEL.MdP\\_UK\\_170519\\_0.pdf](https://www.ratp.fr/sites/default/files/inline-files/RATP_FI_2018_MEL.MdP_UK_170519_0.pdf) (дата звернення: 26.01.2020).

---

#### References:

1. Nesterenko, O. O. (2018). *Methodology and organization of the formation of integrated reporting* (D. Sc. Thesis). Accounting, analysis and audit (by the types of economic activity). Kharkiv: Kharkiv State University of Food Technology and Trade.
2. Karpushenko, M. U. & Shakhverdyan, D. S. (2019). The Integrated Reporting as a Source of Evaluation of Enterprise Performance. *Business Inform*, 3, 265–269. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-265-269>. [in Ukrainian].
3. Potryvaieva, N., Luhova, O., Volhonska, A. & Kyrlyenko, A. (2019). Integrated Reporting: Essence, Background and Trends. *Modern Economics*, 18(2019), 145-151. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-22). [in Ukrainian].
4. Cosmulese, C. G., Socoliuc, M., Ciubotariu, M.S., Mihaila, S. & Grosu, V. (2019). An empirical analysis of stakeholders' expectations and integrated reporting quality, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32:1, 3963-3986. DOI: 10.1080/1331677X.2019.1680303.
5. García-Sánchez, I.-M., Martínez-Ferrero, J. & Garcia-Benau, M.-A. (2019). Integrated reporting: the mediating role of the board of directors and investor protection on managerial discretion in munificent environments. *Corporate social responsibility and environmental management*, 26(1), 29-45. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1655>.
6. Kuruppu, S., Milne, M. & Tilt, C. (2019). Gaining, maintaining and repairing organisational legitimacy: When to report and when not to report. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 7, 32, 2062-2087. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1282>.
7. Helfaya, A., Whittington, M. & Alawattage, C. (2019). Exploring the quality of corporate environmental reporting: surveying preparers' and users' perceptions. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(1), 163-193.
8. Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). On accounting and financial reporting in Ukraine (Law No. 996-XIV, July 16). Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-14>. [in Ukrainian].
9. Ozeran, A. (2017). Report about Management vs. Management Report: Issues of Compliance with the Accounting Law and Worldwide Practices. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*, 10-11, 2-12. [in Ukrainian].
10. Ministry of Finance of Ukraine. (2018). On Approval of the Guidelines for the preparation of the management report (Order No. 982, December 7). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18>. [in Ukrainian].
11. International Integrated Reporting Council (IIRC). Retrieved from <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.
12. Management Report of KP «KYIVPASSTRAN» for 2018. Retrieved from <https://kpt.kyiv.ua/uploads/u/1/xa7z0tCLJog8faMeZk3VxyliodbE7Q2B.pdf#toolbar=0>. [in Ukrainian].
13. Management Report of KP «Kyiv Metro» for 2018. Retrieved from [http://www.metro.kiev.ua/sites/default/files/zvit\\_pro\\_upravlinya\\_2018.pdf](http://www.metro.kiev.ua/sites/default/files/zvit_pro_upravlinya_2018.pdf). [in Ukrainian].
14. Management Report for 2018 / Utility Company «Miskelektrotransservice». Retrieved from <https://data.gov.ua/dataset/76bc012f-5680-4cce-844b-ed2b39da3fae/resource/7e483333-e099-4894-b94e-913fb5070157>. [in Ukrainian].
15. 2018 Financial and CSR report / RATP Group. Retrieved from [https://www.ratp.fr/sites/default/files/inline-files/RATP\\_FI\\_2018\\_MEL.MdP\\_UK\\_170519\\_0.pdf](https://www.ratp.fr/sites/default/files/inline-files/RATP_FI_2018_MEL.MdP_UK_170519_0.pdf).



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License