



Тетяна Володимирівна ПОЛЬОВА

к.е.н., доцент, Українська інженерно-педагогічна академія

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2198-7396>

e-mail: tpolova35@gmail.com



Світлана Олександрівна КУЗНЕЦОВА

к.е.н., доцент, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1567-4791>

e-mail: svitlana.kuznetsova@khp.edu.ua

ОЗНАЙОМЛЕННЯ З ОСОБЛИВОСТЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ: СТАН, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ, РИЗИКИ

У статті обґрунтовано оптимальність наповнення розділів Звіту про управління за окремими характеристиками діяльності підприємства, спираючись на практичний досвід не лише українських, але й європейських компаній, які з 2014 р. звітують із зазначеного питання. Наведено низку витягів з відповідної форми різних суб'єктів бізнесу, які для наочності візуалізують свої дані. Зроблено висновок, що запропоновані підходи до інформаційного розкриття напрямів діяльності та річних результатів з акцентом на нефінансових складників Звіту про управління сприятимуть економії часу виконавців і виробленню цілісного підходу до презентації даних.

Ключові слова: звіт про управління, результати діяльності, ліквідність і зобов'язання, фактори ризику, перспективи розвитку

ВСТУП

Сучасні тенденції євроінтеграційного шляху України обумовили головну вимогу сьогодення до суб'єктів підприємницької діяльності – вчасна підготовка та оприлюднення Звіту про управління. У Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» є пункти стосовно вимог до Звіту, а отже, виникає уявлення, що складати його має бухгалтерський підрозділ, проте у ньому передбачено багато інформації, яка не належить до компетенції цієї служби. Зважаючи на це, власникам (керівникам) компаній необхідно подбати про належну організацію підготовки Звіту про управління і визначити джерела інформації для окремих його напрямів. Доцільно створити робочу групу, залучивши до неї представників виробничого підрозділу, відділу кадрів, маркетингові тощо. Процес підготовки Звіту буде поетапним. Передусім необхідно розробити концепцію Звіту про управління, тобто визначити, з яких розділів він складатиметься. Відповідно до цього визначити джерела інформації та організувати її збір, оброблення і узагальнення. Доцільно, щоб ця форма була не лише корисною, але й зовнішньо привабливою, особливо з перспективою залучення нових партнерів, інвесторів, зокрема зарубіжних, після ознайомлення з її змістом за результатами роботи компанії за рік.

Звіт про управління суттєво відрізняється від решти фінансових звітів. Він не має уніфікованої форми. Методичні рекомендації зі складання Звіту про управління, що затверджено наказом Мінфіну України № 982 від 07.12.2018 р., також не носять нормативного характеру для комерційних підприємств, проте будуть допомогою для управлінського персоналу великих компаній, Звіт яких найбільш розширений за змістом.

Відповідно до практичних завдань цієї форми звітності, **МЕТА** статті – обґрунтування оптимальності наповнення розділів Звіту про управління за окремими

характеристиками діяльності підприємства, спираючись на досвід європейських компаній, які на п'ять років раніше за українські звітують із зазначеного напрямку.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: для вирішення поставлених у роботі завдань застосовано методи аналізу і синтезу, індукції, порівняння та узагальнення.

РЕЗУЛЬТАТИ

Метою Звіту про управління є оприлюднення для зацікавлених користувачів узагальнених характеристик і результатів діяльності підприємства (соціальних, наукових, екологічних), які не може бути отримано з його фінансової звітності. Також цей Звіт повинен містити вірогідну фінансову і нефінансову інформацію про стан, перспективи розвитку компанії, розкривати основні ризики і невизначеності діяльності [1]. У зазначений документ можна додати інформацію про зовнішні аудиторські перевірки, які мали місце у звітному році, і констатувати зафіксований у аудиторському висновку результат: чи успішно пройдено перевірку фінансової звітності, чи складена фінансова звітність відповідає стандартам.

У річний Звіт про управління доцільно включити такі основні складники: відомості про організаційну структуру підприємства і опис особливостей його діяльності; результати діяльності за звітний період (включаючи опис динаміки основних показників ефективності); характеристика ліквідності та зобов'язань; екологічні аспекти (особливо для підприємств з виробничим складником); соціальні аспекти, кадрова політика, опис заходів з безпеки праці; притаманні бізнесу ризики; наявність служби внутрішнього контролю на підприємстві та ефективність її функціонування; перспективи розвитку підприємства тощо. Можна додати за необхідності розділи «Фінансові інвестиції», «Дослідження і розробки».

Вважаємо, що у розділі «Організаційна структура та

опис діяльності підприємства» (рис. 1) увагу необхідно приділити таким пунктам: ключові аспекти місії компанії, основні напрями діяльності, обсяг статутного капіталу, стратегія та цілі кожного бізнес-підрозділу (із зазначенням основної продукції, послуг).

У розділі «Результати діяльності підприємства», крім опису обсягу доходу звітного періоду та отриманого прибутку, необхідно акцентувати увагу на тому, як військові дії вплинули на операційну діяльність, які наслідки для бізнесу мало військове вторгнення російської федерації в Україну та впровадження Указом Президента України воєнного стану [2], з відповідним введенням тимчасових обмежень.

Результати діяльності доцільно подати у табличній формі (показники за звітний і минулий рік – рис. 2). Навести дохід від реалізації товарів (послуг) та собівартість реалізації, валовий прибуток, витрати від основної діяльності, доходи та витрати іншої діяльності, збиток від зменшення корисності відповідно до МСФЗ, прибуток операційний, загальний фінансовий результат усіх видів діяльності. Для наочності окремо можна надати дані про доходи від продажу за підрозділами підприємства, за певними напрямками за поточний та минулий періоди і графу з темпом змін. Зазначену інформацію рекомендується відображати з урахуванням суттєвих факторів, що вплинули на зміни у загальному товарообороті та отриманні прибутку [3].

Акцентувати увагу на тому, чи вдалося в умовах бойових дій та відсутності розвитку економіки досягти позитивного рівня показника ЕВІТДА [4, с. 158] (рис. 3). Вказати наскільки відсотків за результатами року вдалося виконати планове завдання з доходів від реалізації продукції (послуг). Завдяки яким заходам під час воєнного стану стало можливим виконати план.

Якщо мали місце процедури оптимізації обсягу та структури персоналу і фонду оплати праці під сучасні зменшені обсяги діяльності, то необхідно вказати це у Звіті про управління. Зазначити чи у звітному році реалізовано нові види продукції, послуги. У другому розділі можна зазначити напрями використання капітальних інвестицій за період (навести заходи, структуру інвестицій та отриманий ефект), додати допоміжну інформацію про проведену комп'ютеризацію сегментів чи автоматизацію процесів, ступінь придатності інфраструктури підприємства (автопарк, програмні підсистеми).

У розділі «Ліквідність та зобов'язання» Звіту про управління доцільно зазначити якими активами забезпечувалася ліквідність підприємства протягом року (обсяг, склад), які наявні види зобов'язань за строками погашення (рис. 4). Для відстеження зміни показників, навести відповідні дані не лише на початок звітного періоду, але й на кінець (запаси, поточна дебіторська заборгованість, поточні фінансові ресурси, поточна заборгованість за залученими коштами, частка чистого капіталу у чистих продажах тощо). Надати узагальнену інформацію про залучення та повернення коштів можна у табличній формі: заборгованість за зобов'язаннями на початок звітного періоду, отримано залучених коштів за звітний період, сплачено за залученими коштами протягом звітного періоду, інші зміни (збільшення, зменшення), заборгованість на кінець звітного року. Вказати, чи має компанія відкриті кредитні лінії. Доцільно наводити

фактори, які впливають або в подальшому можуть вплинути на ліквідність.

Одним з критеріїв оцінювання фінансового стану компанії є її ліквідність і платоспроможність. Актуальним буде зазначити, які найбільш ліквідні активи, з чого складається левова частка дебіторської заборгованості та довгострокових зобов'язань, що є пріоритетним у структурі поточних зобов'язань. Для визначення достатності рівня ліквідності необхідно розрахувати коефіцієнт покриття (поточної ліквідності). Також обчислити коефіцієнт фінансової стійкості компанії, за допомогою якого визначити можливість погасити борги у короткостроковій та довгостроковій перспективі за рахунок наявного власного капіталу.

Розділ «Екологічні аспекти» (рис. 5) містить заходи, які впроваджено для зменшення навантаження наслідків ведення бізнесу на довкілля (збір макулатури та її перероблення, використання енергозберігаючих ламп і сучасної сантехніки з рішеннями екологічних витрат води, впровадження «режиму очікування» для техніки). Зазначити про поводження з відходами (які договори на утилізацію укладено), як підприємство здійснює збір та сортування відходів, відповідно до прийнятої корпоративної політики.

Напрямок «Соціальні аспекти та кадрова політика» слід розділити на підрозділи: управління персоналом, дотримання правових і етичних норм, соціальна відповідальність, визначення корпоративної культури через цінності, безпечність умов праці тощо.

У цій частині обов'язково вказати облікову кількість штатних працівників. Середній вік працівників підприємства, середній стаж роботи в компанії. Описати як підприємство сприяє працевлаштуванню людей з обмеженими можливостями, кількість таких людей в компанії. Частка адміністративно-управлінського персоналу у загальній кількості штатних працівників (рис. 6). Можна навести гендерну структуру. Описати яких принципів корпоративної культури та ділової поведінки дотримуються на підприємстві (рис. 7). Орієнтація на ключові компетенції: націленість на результат, орієнтація на клієнта, управління в умовах невизначеності, планування і узгодженість.

Зазначити аспекти соціально відповідального ведення бізнесу, реалізовані благодійні проекти (рис. 8). Вказати, чи здійснюється збір інформації про задоволеність співробітників підприємства, наприклад, за допомогою опитування працівників. Приділити увагу розробленим на підприємстві положенням про мотивацію для різних груп персоналу за результатами роботи. Згадати премії за досягнення показників компанії, заохочувальні одноразові виплати за успішне виконання проектів і додаткових завдань. Описати кількість працівників, які пройшли підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації. Які за звітний період відбулися внутрішні тренінги та майстер-класи, зовнішні заходи зі стандартів обслуговування, управління конфліктами, набуття управлінських навичок, проведення ефективної співбесіди, дій співробітників в умовах надзвичайних ситуацій під час воєнного стану, курсу пожежної безпеки тощо (табл. 1). Можна вказати, чи надавалася від підприємства матеріальна допомога, пов'язана з наслідками бойових дій.

Індивідуальність

пріоритетним принципом роботи нашої компанії є принцип індивідуального підходу до клієнта. Ми дбаємо про те, щоб кожен наш клієнт залишився задоволений виконаною нами роботою і отриманим результатом, який є нашим спільним успіхом.

Принципи роботи Компанії:

Ефективність
наше вміння знаходити ефективні рішення для клієнтів. Спільно розширювати ділові можливості, масштаби і сфери діяльності для досягнення ділових цілей, ініціативність і безперервне прагнення до розвитку і новаторства.

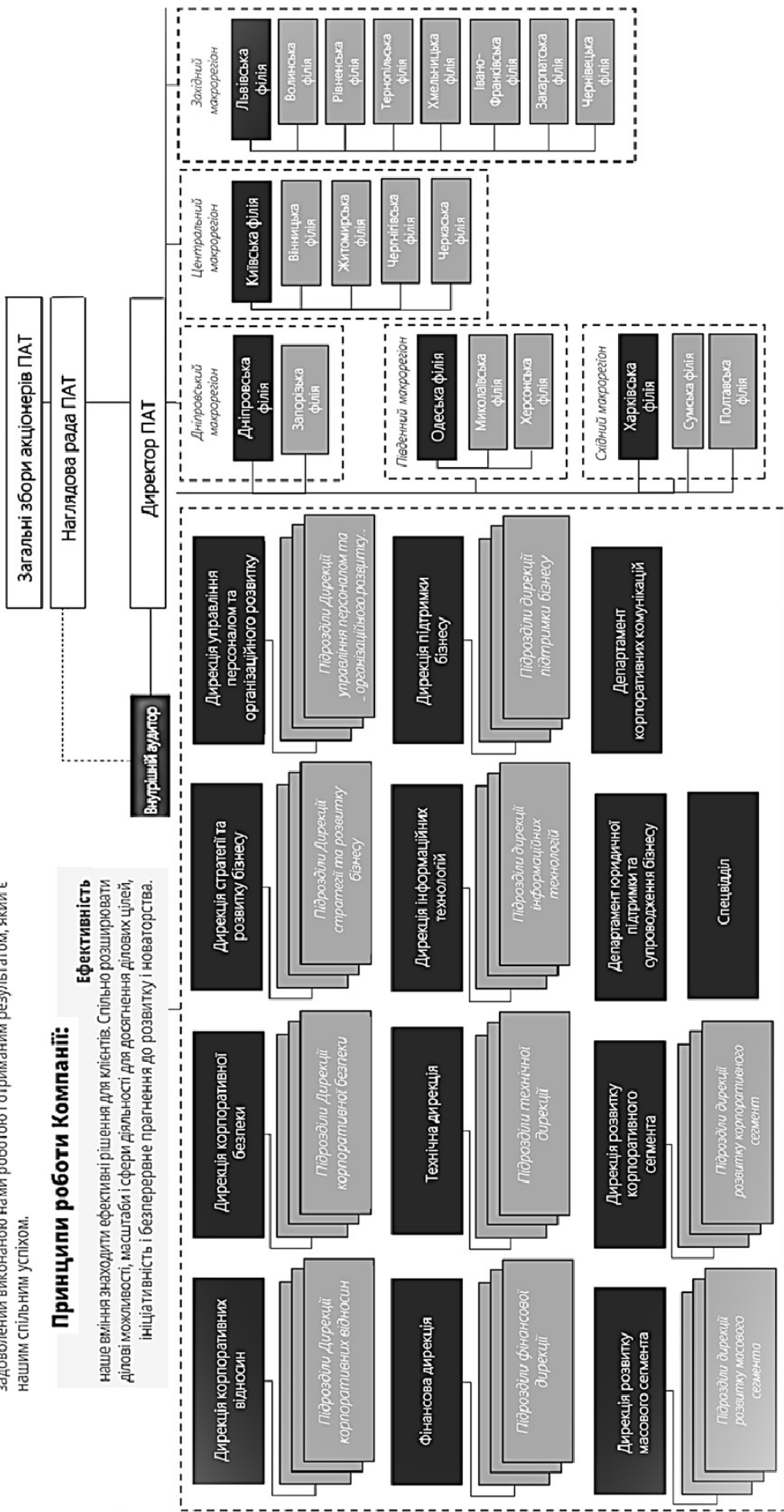


Рис. 1. Приклад зі Звіту про управління з візуалізацією організаційної структури компанії

Результати діяльності

у тисячах українських гривень	2020	2021
Дохід від звичайної діяльності	6.353.131	7.595.492
Собівартість реалізації	(5.066.212)	(6.338.754)
Валовий прибуток	1.286.919	1.256.738
Інші доходи	59.106	33.012
Витрати на збут	(805.968)	(896.310)
Адміністративні витрати	(135.580)	(141.599)
Інша витрата	(72.093)	(71.410)
Збиток від зменшення корисності (прибуток від зменшення корисності і сторнування збитку від зменшення корисності), визначений згідно з МСФЗ 9	(132.478)	(28.134)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	199.906	152.297
Фінансові доходи	1.410.077	985.680
Фінансові витрати	(97.383)	(31.879)
Прибуток (збиток) до оподаткування	1.512.600	1.105.998
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	(22.162)	(30.151)
Прибуток (збиток) від діяльності, що триває	1.490.438	1.075.847
Прибуток (збиток)	1.490.438	1.075.847

Продажі за підрозділами	2020	2021	Зміни
у тисячах українських гривень			%
Дохід від звичайної діяльності	6.353.131	7.595.492	19,6%
Захист рослин	3.564.143	4.267.155	19,7%
Фармацевтичний бізнес	1.595.388	2.374.440	48,8%
Безрецептурні препарати	989.449	943.005	-4,7%
Здоров'я тварин	187.484		-100,0%
Послуги адміністративні	16.667	10.892	-34,6%

Рис. 2. Приклад розділу «Результати діяльності» Звіту про управління підприємства з візуалізацією динаміки доходів, витрат та прибутків

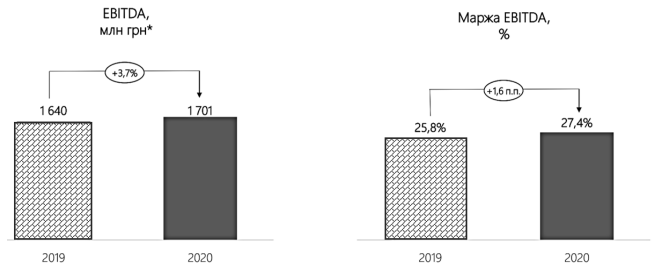


Рис. 3. Приклад частини Звіту про управління компанії з візуалізацією динаміки показника EBITDA

Зобов'язання	Заборгованість на початок звітного періоду	Отримано залучених коштів за звітний період	Виплачено за залученими коштами за звітний період	Інші зміни (+ "збільш.", - "зменш.")	Заборгованість на кінець звітного періоду
1	2	3	4	5	6
Довгострокові зобов'язання, усього	931 393	498 766	118 456	-182 377	1 129 327
У тому числі:					
оренда нерухомості	193 202	219 578	118 416	-112 962	181 403
фінансування придбання автотранспорту	124 157	86 577		-127 042	83 693
інші	1 155		40		1 116
облігації	3 379			-3 379	0
кредити банків	609 499	192 611		61 005	863 115
Короткострокові зобов'язання, усього	344 511	0	357 658	448 111	434 964
У тому числі:					
оренда нерухомості	101 969			47 590	149 559
фінансування придбання автотранспорту	115 319		187 112	185 606	113 812
фінансування під комплекти комп'ютерної техніки					
облігації	70 011		74 301	7 671	3 381
кредити банків	57 212		96 244	207 243	168 211
Усього	1 275 904	498 766	476 113	265 733	1 564 291

Рис. 4. Приклад візуалізації розділу «Ліквідність та зобов'язання» Звіту про управління

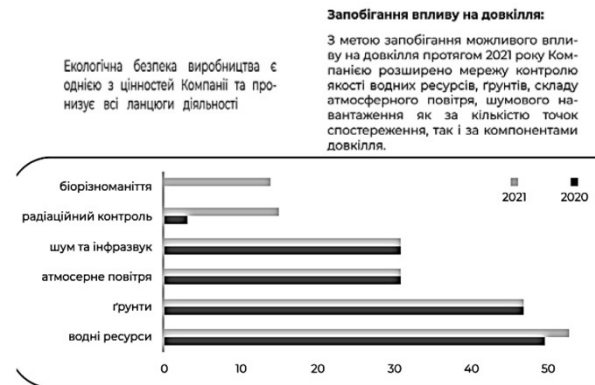
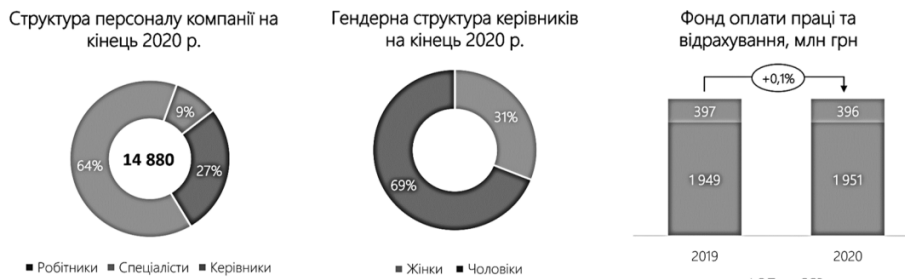


Рис. 5. Приклад розділу «Екологічні аспекти» Звіту про управління компанії



Підходи та принципи, якими керуються працівники компанії:

- професійність по відношенню до нашої роботи
- системність в подачі інформації та виконанні завдань
- перспективність в довгострокових відносинах з клієнтами

- актуальність даних і обізнаність в світових тенденціях
- унікальність рішень Ваших завдань
- достовірність і надійність інформації
- індивідуальний підхід до кожного клієнта
- твердість у прийнятті рішень.

Рис. 6. Приклад частини Звіту з візуалізацією напрямку «Управління персоналом»



Рис. 7. Приклад частини Звіту про управління компанії з візуалізацією корпоративної культури, яка побудована на системі цінностей

Це соціальний освітній проект для студентів 3-6 курсів ВНЗ зі всієї України, спрямований на розширення знань учасників про специфіку телекомунікаційної галузі та загальні принципи управління. Тривалість 7 тижнів: 6 тижнів навчання на вебінарах та знайомства з бізнес-напрямами, 1 тиждень на розробку командних проектів

Найуспішнішим учасникам проекту пропонується стажування в Компанії з перспективою працевлаштування.



Освітній проект є частиною УКРАЇНСЬКОГО ПАКТУ ЗАРАДИ МОЛОДИ-2025 під егідою ООН, що сприяє розвитку та зміцненню співробітництва між бізнес-спільнотою та сферою освіти

Переваги

- Студенти різних спеціальностей отримують досвід у найбільшій телекомунікаційній компанії
- Студенти отримують знання безпосередньо від практиків, які щоденно вирішують бізнес-завдання;
- Залучення активних, талановитих, цілеспрямованих молодих спеціалістів.

Досягнення за 2020 рік

- 1 команда учасників за результатами проекту була запрошена у повному складі на стажування в компанію та зараз працює над розробкою та просуванням сторінки в соціальній мережі
- 26 стажерів, які здобули свій перший досвід роботи у великій національній компанії
- 69 учасників, які здобули знання та навички для побудови власної кар'єри

Рис. 8. Витяг зі Звіту про управління з візуалізацією соціальної відповідальності бізнесу

Таблиця 1 – Приклад витягу зі Звіту про управління компанії з напрямку підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації

Проекти з навчання та розвитку	
Сутність заходу	Фактів навчання за рік
Розвиток управлінських компетенцій у керівників вищої ланки	164
Розвиток управлінських компетенцій у керівників середньої ланки	215
Розвиток навичок з продажів	603
Навчання професійним навичкам за запитом бізнесу	158
Розвиток корпоративних компетенцій	309
Разом онлайн навчання	1449

Опис безпечності умов праці повинен містити інформацію про кількість нещасних випадків на виробництві у звітному періоді, а також динаміку порівняно з минулим роком; керування процесами на підприємстві, щоб знизити ризики для працівників, навколишнього середовища та громад; опис безпеки технологічних процесів. Інструктаж з охорони праці для працівників підприємства, які задіяні у виконанні робіт підвищеної небезпеки. Наприклад, звернути увагу на наявні тренінги з безпечного керування автомобілем тощо. Додільно вказати на проведені підприємством заходи для працівників у період пандемії з метою мінімізації ризиків інфікування вірусом COVID-19.

У розділі «Ризики бізнесу» зазначається, як керівництво підприємства здійснює ідентифікацію операційних та фінансових ризиків, їх оцінювання та управління ними. Які застосовують заходи з метою запобігання або зменшення негативного впливу характерних ризиків на досягнення результатів. Управління можливостями і ризиками є невід'ємною частиною корпоративного управління підприємством (рис. 9). Якщо на підприємстві є інтегрована система управління, то вона також сприяє ефективному управлінню ризиками.

Організаційна структура з управління ризиками передбачає розподіл обов'язків між структурними підрозділами, визначення відповідальності працівників в ме-

жах функціональних повноважень. Ідентифікацію ризиків здійснюють керівники структурних підрозділів. Розподіл на підприємстві може базуватися на застосуванні моделі трьох ліній захисту: перша лінія захисту – на рівні власників бізнесу; друга лінія – на рівні структурних підрозділів, основною сферою діяльності яких є процедури внутрішнього контролю; третя лінія захисту – на рівні структурного підрозділу внутрішнього контролю, який здійснює незалежне оцінювання ефективності діяльності першої та другої ліній. Затверджені керівником внутрішні документи (накази, розпорядження, правила, регламенти, положення, посадові інструкції) забезпечують організацію управління ризиками на підприємстві.

Керівника інформують про сфери діяльності з «високою» ймовірністю виникнення ризиків для вживання заходів з попередження чи обмеження певних чинників. Прийняття рішення стосовно способу реагування на ризик базується на оцінці ймовірності та впливу ризику, а також витратах, пов'язаних з реагуванням на ризик, порівняно з отриманою вигодою від його зменшення. У перегляді ризиків враховують зміни в економічному та нормативно-правовому середовищі, у внутрішніх та зовнішніх умовах функціонування підприємства, а також пріоритетні або переглянуті завдання його діяльності.

Управління ризиками в Компанії базується на комплексній системі внутрішнього аналізу та контролю

Для ефективного управління ризиками здійснюються:

1	Регулярне виявлення та оцінка ризиків, які впливають на досягнення стратегічних та операційних цілей;
2	Прийняття рішень з урахуванням існуючих, а також потенційних ризиків та можливостей;
3	Вибір оптимальної стратегії управління ризиками, враховуючи ступінь впливу та вартість заходів з управління;
4	Регулярний моніторинг ефективності заходів з управління ризиками.



На більшість цих ризиків Керівництво Компанії не може вплинути, проте було запроваджено ряд заходів для мінімізації впливу вище вказаних факторів ризику, зокрема:

- ✓ Відбулась оптимізація персоналу на виробничій базі та винесено управління виробничими процесами дистанційно і на достатньо віддаленій території від виробництва;
- ✓ Проводяться регулярні навчання працівників щодо поведінки та захисту в воєнний період;
- ✓ Всі розрахунки із покупцями продовжують проводитись за умови 100% передплати;
- ✓ Компанія перевела активи із ліквідністю більше 3 місяців в високоліквідні в вигляді розірвання депозиту;
- ✓ Впровадженні додаткові заходи щодо захисту даних та розроблені детальні плани для реагування в разі можливих кібератак.

Рис. 9. Приклад частини Звіту про управління з корпоративного управління ризиками

Основні специфічні фактори ризику за сучасних умов ведення бізнесу включають:

- безпеку основних засобів, яка залежить від військових подій (фізичне знищення, пошкодження власності, списання через неможливість доступу або контролю майна);
- скорочення обсягів діяльності через зменшення покриття мережі, операційні збої, зниження попиту на окремі види продукції (послуг);
- відсутність або втрата працівників, що може призвести до порушення бізнес-процесів;
- порушення логістичних маршрутів та нездатність здійснювати відвантаження готової продукції;
- потенційна кібератака, втрата даних та подальше порушення бізнес-процесів;
- слабкий приріст або скорочення реальних доходів населення, яке є споживачем продукції (послуг);
- експансія конкурентів у нижніх цінових сегментах;
- вплив пандемії на діяльність підприємства;
- кредитний ризик торговельної дебіторської заборгованості та грошових коштів (система кредитних рейтингів для управління кредитним ризиком, створення забезпечень очікуваних кредитних збитків);
- можливість залучення запозичень для фінансування операційної діяльності;
- ризик ліквідності (здатність підприємства вчасно і повністю виконувати власні зобов'язання). Один із ключових показників моніторингу – це вільний грошовий потік, який свідчить про генерування вільно доступних фінансових ресурсів, а також відображає фінансову стійкість і прибуток підприємства;
- порушення прав інтелектуальної власності тощо.

Наприклад, для багатьох суб'єктів торговельного бізнесу чинники, що допомагають мінімізувати ризики, – це активна робота із забезпечення безперервної діяльності (закупка генераторів, Starlink), заходи з економії та оптимізації процесів, ринкове ціноутворення, підви-

щення лояльності покупців, розширення мережі магазинів, розвиток онлайн магазинів та сервісів доставки, якісна комунікація та розгорнута аналітика роботи.

Актуальним для певних суб'єктів господарювання у структурі Звіту про управління є розділ «Дослідження, розробки та інновації», в якому буде зазначено основні напрями інноваційної діяльності і обсяг досліджень у звітному році, з якими контрагентами у цьому аспекті ведеться співробітництво, який обсяг витрат на такі заходи та їх вплив на діяльність суб'єкта господарювання. Також актуальним є напрям «Фінансові інвестиції» з переліком компаній і частки володіння інвестиціями, датами набуття контролю і вартостями інвестицій на початок і кінець звітного періоду. Можна описати усі фінансові вкладення компанії у цінні папери інших підприємств.

У розділі «Система внутрішнього контролю» зазначається наявність такого самостійного структурного підрозділу підприємства. Описується спрямування його діяльності на упередження, виявлення та впровадження заходів із виправлення суттєвих помилок, забезпечення захисту і збереження активів, дотримання чинного законодавства, повноти і точності облікової документації. Система внутрішнього контролю забезпечується дотриманням учасниками операційних процесів чинного законодавства України, регламентів, процедур, положень, наказів, протокольних рішень, якими регулюється виконання та відповідальність працівників структурних підрозділів усіх рівнів. Для забезпечення ефективності та об'єктивності діяльності працівників цього підрозділу вони повинні бути повністю незалежними від тих, кого перевіряють. Виключається втручання з боку інших відділів і посадових осіб підприємства, зокрема з питань вибору об'єкта, обсягу, частоти перевірок та контрольних процедур. Зазвичай місяць служби внутрішнього контролю – підтримувати збереження вартості цілісного майнового комплексу, перевіряти і оцінювати адекватність та ефективність корпоративного управ-

ління, а також якість виконання працівниками покладених на них обов'язків з досягнення завдань бізнесу.

У завершальному розділі «Перспективи розвитку» основний акцент робиться на очікуваних результатах діяльності підприємства, планах оновлення стратегії розвитку тощо (рис. 10). Опис запланованих до впровадження стратегічних проєктів (наприклад, модернізація логістичної мережі, модернізація IT-інфраструктури, ефективне управління майном – продаж непрофільних активів, підвищення енергоефективності будівель). Наприклад, у цій частині звіту можна зазначити про таке:

– застосування кваліфікованого електронного підпису у всіх процесах електронного документообігу для скорочення термінів підготовки і погодження документів та мінімізації використання паперу;

– впровадження сканера вразливостей, який є потужним інструментом контролю та усунення недоліків інформаційної безпеки, для автоматичного моніторингу та аналізу IT-середовища компанії і виявлення потенційних шляхів зловмисного втручання (хакерських атак, розповсюдження шкідливого програмного забезпечення).

Компанія визначає можливості на підставі аналізу ринку, а також внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на бізнес (економічні, соціальні, екологічні). Окреслюються плани зі створення сприятливого

середовища для співпраці та взаємодії між ринками, зовнішніми і внутрішніми партнерами. Якщо є перспективи впровадження і реалізації нових видів продукції (послуг), то у Звіті про управління доцільно це вказати. Перспективи розвитку компаній за сучасних умов невизначеності та ризику передбачають застосування певних математичних моделей розрахунку короткострокового прогнозу показників ефективності та витрат.

ВИСНОВКИ

Вважаємо, що запропоновані у статті підходи до інформаційного розкриття напрямів діяльності та річних результатів з акцентом на нефінансових складниках Звіту про управління, сприятимуть економії часу виконавців (робочої групи) і виробленню цілісного підходу до презентації даних. Перспективи подальших досліджень визначатимуться накопиченням досвіду вітчизняними суб'єктами господарювання з розроблення найоптимальнішої структури та наповнення Звіту про управління, щоб не лише виконати законодавчі вимоги, але й застосувати цей сучасний креативний формат для найкращого оприлюднення власних досягнень (за умов невизначеності, ризику діяльності) та майбутніх можливостей бізнесу.

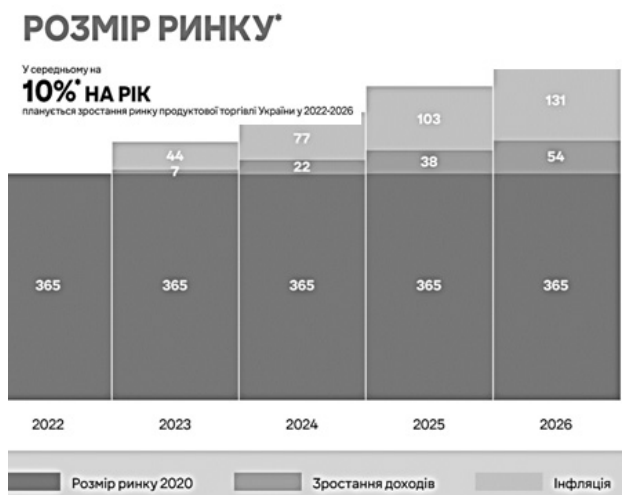
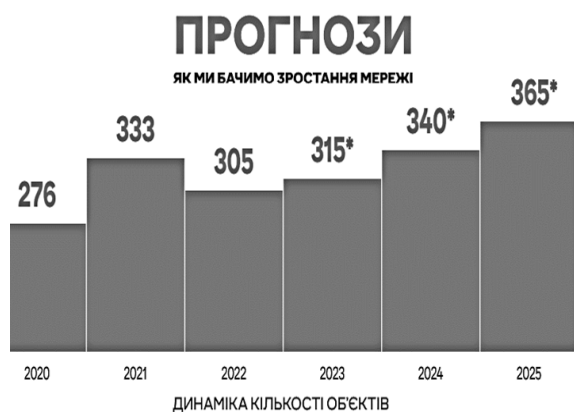


Рис. 10. Приклад фінального розділу Звіту про управління компанії з акцентом на перспективи розвитку бізнесу

Список використаних джерел

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
2. Про продовження строку дії воєнного стану в Україні : указ Президента України від 17.08.2023 № 451/2023. Дата оновлення: 17.08.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/451/2023#Text>
3. Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління: наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 р. № 982. Дата оновлення: 18.01.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text>.
4. Добровольська О.В., Дуброва Н.П. Показники ЕБІТ та ЕБІТДА в аналізі фінансової звітності: методичний підхід. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 157–161.

References

1. On accounting and financial reporting in Ukraine : Law of Ukraine dated 16.07.1999 № 996. Date of update: 01.01.2024. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (in Ukrainian).
2. On the extension of martial law in Ukraine : decree of the President of Ukraine dated 17.08.2023 № 451/2023. Date of update: 17.08.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/451/2023#Text> (in Ukrainian).
3. On the approval of Methodological recommendations for drawing up a management report : order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 07.12.2018 No. 982. Date of update: 18.01.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (in Ukrainian).
4. Dobrovolska O.V., Dubrova N.P. EBIT and EBITDA indicators in the analysis of financial statements: a methodical approach. *Market infrastructure*. 2021. Issue 52. pp. 157–161. (in Ukrainian).

Tetiana POLOVA

PhD in Economics, Associate Professor, Ukrainian Engineering Pedagogics Academy

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2198-7396>

e-mail: tpolova35@gmail.com

Svitlana KUZNETSOVA

PhD in Economics, Associate Professor, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1567-4791>

e-mail: svitlana.kuznetsova@khpi.edu.ua

FAMILIARIZATION WITH THE FEATURES OF THE ENTERPRISE ACTIVITIES THROUGH THE MANAGEMENT REPORT: CONDITION, PERSPECTIVES OF DEVELOPMENT, RISKS

Introduction. The modern trends of Ukraine's European integration path determined today's demand for enterprises – the timely publication of the Management Report. The process of preparing the report should be phased. It is reasonable to create a working group, involving representatives of the production unit, the HR department, and marketers. The Law «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine» contains clauses with requirements for reporting, therefore, it is observed that it should be compiled by the accounting department, but it provides a lot of information that does not belong to the competence of this service. Considering this, management of the company has to take care of the proper organization of the preparation of the Management Report and the software of information sources for its individual areas.

The purpose of the paper is a justification of the optimality of filling the sections of the Management Report according to individual characteristics of the company's activity, based on the experience of European companies, which report on certain issue five years earlier than Ukrainian ones.

Results. Each company, depending on the specifics of the business, needs to develop the concept of the Management Report and determine which sections it will consist of. Accordingly, determine sources of information and organize its collection, processing and generalization. It is advisable that this form is not only useful, but also visually attractive, especially with the prospect of attracting new partners. The management report is significantly different from other financial reports. The paper substantiates the optimality of filling the sections of the Management Report according to individual characteristics of the company's activity, based on the practical experience of Ukrainian and European companies. A number of excerpts from relevant reports of various business entities are provided, which visualize their data.

Conclusion. It was concluded that the proposed approaches to the informational disclosure of activities and annual results, with an emphasis on non-financial components of the Management Report, contribute to saving time of the performers and the development of a holistic approach to the presentation of data. Perspectives for further research are determined by the accumulation of experience by domestic enterprises on the development of the most optimal structure and content of the Management Report, in order not only to comply with legal requirements, but also to use this creative format to best promote their own achievements and future business opportunities.

Keywords: management report, results of activities, liquidity and liabilities, risk factors, perspectives of development