



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-441-455
УДК 657.37:005.934(477)

Алла ОЗЕРАН

доктор економічних наук, професор, науковий співробітник,
кафедра бізнес-адміністрування,
Талліннський технологічний університет,
Таллінн, Естонія,
ORCID ID [0000-0002-9234-4593](https://orcid.org/0000-0002-9234-4593)
Scopus ID: [57217736486](https://scopus.org/57217736486)
e-mail: alozer@taltech.ee
(Corresponding author)

Рената КОРШИКОВА

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу
Київський національний економічний університету
імені Вадима Гетьмана,
м. Київ, Україна
ORCID ID [0000-0002-1367-2450](https://orcid.org/0000-0002-1367-2450)
e-mail: korshykova.renata@kneu.edu.ua

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗМІСТУ ЗВІТУ ПРО УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗВІТУВАННЯ ІЗ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. У статті досліджено сучасний стан, проблемні аспекти та напрями модернізації змісту звіту про управління в Україні у контексті запровадження звітності зі сталого розвитку відповідно до вимог Директиви 2022/2464/ЄС та Європейських стандартів зі сталого розвитку (ESRS). На основі порівняльного аналізу положень Методичних рекомендацій щодо складання звіту про управління та Директиви 2013/34/ЄС виявлено низку змістовних та структурних розбіжностей, що знижують інформативність вітчизняних звітів та їх відповідність європейському досвіду. Встановлено, що вітчизняна практика характеризується переважно формальним підходом до підготовки звітів, дублюванням даних фінансової звітності, відсутністю належного розкриття бізнес-моделі, ключових нематеріальних ресурсів, структури витрат на дослідницько-інноваційну діяльність та прогнозу їхнього впливу на результат, а також недостатнім описом ризиків і перспектив розвитку. Запропоновано напрями вдосконалення національних Методичних рекомендацій, які передбачають деталізацію вимог до розкриття стратегічних цілей, ключових показників ефективності, бізнес-моделі та механізмів створення вартості, уникнення дублювання інформації з фінансової звітності, а також інтеграцію кількісних оцінок ризиків та прогнозних показників. Реалізація запропонованих змін сприятиме підвищенню прозорості, релевантності та зістановності звіту про управління, а також зміцненню довіри стейкхолдерів, забезпечуючи сумісність української системи нефінансового звітування з європейськими вимогами. Окреслено перспективи подальших досліджень, що передбачають глибший аналіз питань інтеграції вимог Директиви 2022/2464/ЄС у національне нормативне



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

поле, зокрема доопрацювання Методичних рекомендацій для досягнення відповідності структури та змісту звітів про управління європейському законодавству, формування оптимального набору фінансових і нефінансових ключових показників ефективності для різних секторів економіки та вивчення інструментів підвищення доданої вартості підприємств.

Ключові слова: звіт про управління, Директиви ЄС, звітність про сталий розвиток, нефінансова звітність, ESG-фактори.

JEL Classification. M41, Q56

Abstrakt. A cikkben megvizsgáljuk a jelenlegi helyzetet, a problémás aspektusokat és a menedzsmentjelentés tartalmának modernizálási irányait Ukrajnában a fenntartható fejlődésről szóló jelentéstétel bevezetésének kontextusában, a 2022/2464/EU irányelv és az európai fenntartható fejlődési standardok (ESRS) követelményeinek megfelelően. A vezetői jelentés elkészítésére vonatkozó módszertani ajánlások és a 2013/34/EU irányelv rendelkezéseinek összehasonlító elemzése alapján számos tartalmi és szerkezeti eltérést tártak fel, amelyek csökkentik a hazai jelentések informatív értékét és az európai tapasztalatoknak való megfelelést. Megállapítást nyert, hogy a hazai gyakorlatot elsősorban a jelentések elkészítésének formális megközelítése, a pénzügyi beszámolók adatainak duplikálása, az üzleti modell, a kulcsfontosságú immateriális erőforrások, a kutatási és innovációs tevékenységek költségeinek szerkezete és azok eredményre gyakorolt előrejelző hatás nem megfelelő közzétételének hiánya, valamint a kockázatok és a fejlődési kilátások elégtelen leírása jellemzi. A tanulmányban javaslatot teszünk a nemzeti Módszertani ajánlások továbbfejlesztésére, amelyek magukban foglalják a stratégiai célok, a kulcsfontosságú teljesítménymutatók, az üzleti modell és az értékteremtési mechanizmusok bemutatásának részletesebb szabályozását, az információk ismétlődésének elkerülését a pénzügyi beszámolóval, valamint a kockázatok kvantitatív értékelésének és az előrejelzéseknek az integrálását. A javasolt változtatások megvalósítása hozzájárul a vezetői jelentés átláthatóságának, relevanciájának és összehasonlíthatóságának növeléséhez, valamint erősíti az érintettek bizalmát, biztosítva az ukrán nem pénzügyi beszámolósi rendszer kompatibilitását az európai követelményekkel. A tanulmány felvázolja a további kutatások irányait is, amelyek a 2022/2464/EU irányelv követelményeinek a nemzeti szabályozási környezetbe történő mélyebb integrációjára irányulnak. Ez különösen a Módszertani ajánlások további kidolgozását foglalja magában annak érdekében, hogy a vezetői jelentések felépítése és tartalma megfeleljen az európai jogszabályoknak, valamint az egyes gazdasági ágazatok számára optimális pénzügyi és nem pénzügyi kulcsfontosságú teljesítménymutatók meghatározását és a vállalatok hozzáadott értékének növelését célzó eszközök vizsgálatát.

Kulcsszavak: irányítási jelentés, EU-irányelvek, fenntartható fejlődésről szóló jelentés, nem pénzügyi jelentés, ESG-tényezők.

Abstract. The paper examines the current state, challenges, and directions for modernizing the content of the management report in Ukraine in the context of introducing sustainability reporting in accordance with CSRD and the ESRS. Based on a comparative analysis of the provisions of the Methodological Recommendations for preparing a management report and Directive 2013/34/EU, a number of substantive and structural discrepancies have been identified that reduce the informativeness of domestic reports and their alignment with European experience. It is established that domestic practice is characterized by a predominantly formal approach to report preparation, duplication of financial statement data, lack of adequate disclosure of the business model, key intangible resources, the structure of expenditures on research and innovation activities, and forecasts of their impact on performance, as well as insufficient description of risks and development prospects. Directions for improving the national Methodological Recommendations are proposed, including detailing requirements for disclosing strategic goals, key performance indicators, the business model, and value creation mechanisms, avoiding duplication of financial statement information, and integrating quantitative assessments of risks and forecast indicators. Implementation of the proposed



changes will enhance the transparency, relevance, and comparability of the management report and strengthen stakeholder trust, ensuring the compatibility of the Ukrainian non-financial reporting system with European requirements. The prospects for further research are outlined, focusing on a deeper analysis of integrating the provisions of CSRD into the national regulatory framework, in particular refining the Methodological Recommendations to ensure the structural and content alignment of management reports with EU legislation, developing an optimal set of financial and non-financial key performance indicators for various economic sectors, and studying tools for increasing the long-term value of enterprises.

Keywords: management report, EU Directive, sustainability reporting, non-financial reporting, ESG-factors.

Постановка проблеми. У відповідь на прийняття Директиви Європейського Парламенту та Ради ЄС щодо корпоративної звітності з питань сталого розвитку (Директива 2022/2464/ЄС) у 2022 році [1], Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію впровадження звітності зі сталого розвитку на підприємствах України, а також схвалив операційний план її реалізації на 2024–2026 роки [2]. У контексті виконання зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, та з метою гармонізації національного законодавства із законодавством Європейського Союзу, було розроблено проєкт змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [3]. Зазначеним документом передбачено запровадження складання звітності зі сталого розвитку (у тому числі консолідованої) як окремого розділу звіту про управління (консолідованого звіту про управління). Звітність із сталого розвитку має містити інформацію щодо екологічних і соціальних аспектів діяльності підприємств, питань трудових відносин, дотримання прав людини, а також заходів щодо протидії корупції. Проте наразі чинні нормативні акти вимагають включення екологічної та соціальної інформації до звіту про управління, що призводить до дублювання його змісту й перенасичення даними. Крім того, окремі вимоги, передбачені європейським законодавством у сфері сталого розвитку, не повною мірою відображені у звіті про управління відповідно до Методичних рекомендацій щодо його складання, що потребує відповідного нормативного доопрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікації. Останні дослідження українських науковців (Боярова О. [4], Валькова Н. [5], Гнедіна К. та Нагорний П. [6]; Євсєєва О. Підопригора, І., Ковальова, Д. [7]; Ковальова Т. [8], Шкроміда Н., Савляк М., Малишев С. [9]) висвітлюють ключові аспекти формування звіту про управління, зокрема його роль у корпоративному управлінні, необхідність інтеграції фінансової та нефінансової інформації, а також організаційні процедури підготовки.

Так, Боярова О. чітко розділяє поняття фінансової та нефінансової складової звіту, підкреслює практичну роль цифрових рішень у підвищенні якості звітності [4]. Валькова Н. досліджує, як відрізняється інформаційний обсяг звіту про управління залежно від типу суб'єкта (публічні компанії, великі підприємства, держпідприємства) [5]. Гнедіна К. та Нагорний П.

систематизують понятійно-термінологічну базу, підкреслюють важливість процедури визначення суттєвості та участі стейкхолдерів у формуванні змісту звіту [6]. Євсєєва О., Підопригора, І. та Ковальова, Д. пропонують методичні вказівки щодо підготовки звіту про управління, що корисно для компаній, які тільки починають формувати звіт [7]. Публікація Ковальнової Т. присвячена внутрішній організації процесу підготовки звіту: розподіл відповідальності, інструменти внутрішнього контролю, роль внутрішніх регламентів і процедур [8]. Стаття Шкромиди Н., Савляк М. та Малишева С. відстежує історичну еволюцію звіту про управління і підкреслює тенденцію інтеграції нефінансових показників із фінансовою звітністю, також наголошується на важливості впровадження сучасних ІТ-рішень і автоматизацію процесу збору даних та контролю їхньої якості [9].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний внесок, більшість робіт носять оглядово-методичний характер, мають обмежену емпіричну базу та не враховують вимоги Директиви 2022/2464/ЄС щодо формування звіту про управління.

Формулювання цілей статті. Розробка пропозицій щодо вдосконалення змісту звіту про управління на основі порівняння нормативної бази України з положеннями європейського законодавства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Починаючи з 2013 року, з ухваленням Директиви 2013/34/ЄС «Щодо річної фінансової звітності, консолідованої фінансової звітності та пов'язаних звітів певних типів підприємств» [10] особливого значення в Європейському Союзі набув інститут звіту про управління (management report), оскільки він є важливим інструментом розкриття підприємствами нефінансової інформації.

За останні два десятиліття зміст звіту про управління зазнав низки змін, зумовлених потребами стейкхолдерів. Зокрема, відповідно до Директиви 2014/95/ЄС (Non-Financial Reporting Directive, NFRD), яка набрала чинності в країнах-членах ЄС у 2018 році, суб'єкти суспільного інтересу, зокрема великі підприємства з чисельністю понад 500 працівників, були зобов'язані у звіті про управління надавати дані про екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності (ESG-фактори), а також політику щодо різноманіття в управлінських органах [11]. Україна, орієнтуючись на положення зазначених нормативно-правових актів ЄС, у 2017 році внесла зміни до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», відповідно до яких суб'єкти господарювання певних категорій були зобов'язані формувати звіт про управління. Мінімальний перелік інформації, яку слід включати до цього звіту, визначено у Методичних рекомендаціях зі складання звіту про управління [12] (далі – Методичні рекомендації). Структура і зміст зазначених рекомендацій переважно відповідає підходам, закріпленим у NFRD.

У 2022 році Європейським Союзом була ухвалена Директива 2022/2464/ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), яка зобов'язує компанії розкривати розширену інформацію

щодо впливу та наслідків ESG-факторів. Ця інформація подається окремо від звіту про управління у вигляді звітності, підготовленої відповідно до Європейських стандартів із сталого розвитку (European Sustainability Reporting Standards, ESRS). Відтак, починаючи зі звітного періоду за 2024 рік, теми, що стосуються довкілля, соціального аспекту та корпоративного управління, поступово виводитимуться зі звіту про управління в міру переходу підприємств на звітування за вимогами Директиви 2022/2464/ЄС. Відповідно, замість нефінансової звітності компанії формуватимуть звітність із сталого розвитку (стаття 19а Директиви 2022/2464/ЄС). При цьому звіт про управління не втрачає свого значення, але його наповнення трансформується.

Згідно з Директивою 2013/34/ЄС з врахуванням змін, внесених Директивою 2022/2464/ЄС, звіт про управління має надавати об'єктивний огляд розвитку та результатів діяльності підприємства та його стану, а також опис основних ризиків та невизначеностей, з якими воно стикається. Цього можна досягти через оприлюднення фінансових та нефінансових ключових показників ефективності діяльності підприємства, а також надання відповідного посилання на суттєві суми, зазначені у річній фінансовій звітності, та додаткові пояснення до них. Також цей звіт має висвітлювати інформацію про перспективи майбутнього розвитку підприємства, його діяльність у сфері досліджень та розробок, операції з придбання власних акцій, наявність філій, використання підприємством фінансових інструментів для управління фінансовими ризиками. Наведені положення європейського документу дозволяють підприємству самостійно встановлювати кількість та показників, що будуть подаватися у звіті. Водночас слабка формалізація вимог спричиняє інформаційну ентропію через недостатню структурованість даних.

Методичні рекомендації, у свою чергу, окреслюють ключові напрями розкриття інформації у звіті про управління та деталізують перелік відомостей, які мають бути висвітлені підприємством. Водночас, порівняльний аналіз змісту цього національного нормативного документа та Директиви 2013/34/ЄС засвідчує відсутність повної відповідності їхніх положень (табл. 1).

Насамперед, слід зауважити, що питання, пов'язані з екологічними та соціальними аспектами, а також з кадровою політикою, будуть подаватися відповідно до вимог директиви, як зазначалося вище, у звіті із сталого розвитку. А відтак їх відображення в звіті про управління є недоцільним. Водночас, компанії мають забезпечити розкриття впливу ESG-факторів на їх бізнес модель, ланцюжок створення вартості компанії та комунікації зі стейкхолдерами. Це дозволяє продемонструвати рівень адаптації компанії до сучасних вимог у сфері сталого розвитку.

Директива 2013/34/ЄС не встановлює вичерпного переліку прикладів або чітких інструкцій щодо способів висвітлення інформації, необхідної для розуміння розвитку підприємства. Це надає суб'єктам господарювання певну свободу у виборі форматів та рівня деталізації інформації, виходячи зі специфіки їхньої діяльності та інформаційних потреб зацікавлених сторін.

Таблиця 1.

**Порівняння змісту звіту про управління згідно з положеннями
 Директиви 2013/34/EU та Методичних рекомендацій**

Директива 2013/34/EU (ст. 19)	Методичні рекомендації зі складання звіту про управління	Коментар
- Огляд розвитку підприємства, у т.ч. наявність філій підприємства; - Інформація про ключові нематеріальні ресурси з поясненням принципової залежності бізнес-моделі підприємства від таких ресурсів та участь таких ресурсів у створенні вартості для підприємства	1) Організаційна структура та опис діяльності підприємства	Частково узгоджується
Фінансові і нефінансові ключові показники ефективності, що стосуються конкретного бізнесу	2) Результати діяльності 3) Ліквідність та зобов'язання	Узгоджуються в основних змістовних аспектах
-	4) Екологічні аспекти	Переносяться до Звіту із сталого розвитку
-	5) Соціальні аспекти та кадрова політика	
Використання підприємством фінансових інструментів та якщо це важливо для оцінки його активів, зобов'язань, фінансового стану та результатів діяльності: (i) цілі та політику управління фінансовими ризиками підприємства, включаючи його політику хеджування кожного основного типу прогнозованої операції, для якої використовується облік хеджування; та (ii) вразливість підприємства до цінового ризику, кредитного ризику, ризику ліквідності та ризику руху грошових коштів	6) Ризики	Узгоджуються в основних змістовних аспектах
Діяльність у сфері досліджень та розробок	7) Дослідження та інновації	Формальна схожість
-	8) Фінансові інвестиції	Інформація міститься у фінансовій звітності
Ймовірний майбутній розвиток підприємства	9) Перспективи розвитку	Формальна схожість
-	10) Корпоративне управління	Основні змістовні аспекти відповідають вимогам ст. 20 Директиви 2013/34/ЄС
Інформацію щодо придбання власних акцій, передбачену статтею 24(2) Директиви 2012/30/ЄС	-	Розкривається в інших розділах на розсуд керівництва

Наприклад, у звіті про управління групи Mercedes-Benz розділ, присвячений корпоративному профілю, містить комплексний опис бізнес-

моделі, стратегічних цілей та підходів до їх досягнення, ключових подій звітного періоду, а також системи показників, які застосовуються для оцінки результативності діяльності [13]. Такий підхід демонструє, як підприємства можуть поєднувати описову та аналітичну інформацію, забезпечуючи прозорість і водночас формуючи додану цінність для користувачів звітності.

Водночас, у межах напрямку «Організаційна структура та опис діяльності підприємства» Методичними рекомендаціями пропонується розкривати відомості про внутрішню організаційну структуру підприємства, його стратегію та ключові цілі, а також характеристики сфери діяльності з урахуванням географічного розташування та галузевої специфіки. Додатково доцільно надавати інформацію про номенклатуру продукції та послуг, що виробляються або надаються підприємством, його ринкову частку у відповідних сегментах, а також інші дані, що дозволяють сформулювати цілісне уявлення про масштаб та характер діяльності (за наявності такої інформації).

Попри наявність у Методичних рекомендаціях сформульованих орієнтирів щодо розкриття інформації, значна частина вітчизняних підприємств у звітах про управління не подає належного опису власної стратегії розвитку [14 - 19]. Замість стратегічного бачення, як правило, наводиться формулювання мети створення підприємства, зафіксоване у статутних документах. На нашу думку, доцільно розмежовувати ці поняття, оскільки мета створення підприємства відображає сталі, фундаментальні цілі його існування, які змінюються не часто, тоді як стратегія є динамічним комплексом управлінських рішень, заходів та пріоритетів, що можуть трансформуватися під впливом ринкових тенденцій, технологічних інновацій, зміни ресурсної бази або зовнішніх викликів.

У випадках, коли у звітах підприємств уживаються терміни «стратегія» чи «стратегічні цілі», зміст відповідних частин переважно зводиться до декларативних або формальних тверджень, позбавлених чіткого відображення довгострокового плану дій, конкретизованих етапів реалізації та системи пріоритетів, здатних забезпечити досягнення поставлених завдань, у тому числі у контексті сталого розвитку.

Варто наголосити, що чинна редакція Методичних рекомендацій [12] не передбачає обов'язку для підприємств, які належать до категорії тих, що становлять суспільний інтерес, розкривати у звітах про управління інформацію щодо ключових нематеріальних ресурсів із поясненням залежності бізнес-моделі від таких ресурсів та описом їхньої ролі у створенні вартості для підприємства, як це зафіксовано в абзаці 4 пункту 1 статті 19 Директиви 2013/34/ЄС.

Відсутність у національному нормативному акті положень, які б зобов'язували суб'єктів господарювання розкривати бізнес-модель у взаємозв'язку з використанням нематеріальних ресурсів (зокрема, інтелектуального капіталу, ноу-хау, бренду, патентів, ліцензій, програмного забезпечення тощо), призводить до ігнорування цієї складової звітності. Як наслідок, стейкхолдери не отримують цілісне уявлення про здатність підприємства до сталого створення вартості в майбутньому.

Відповідно до положень Методичних рекомендацій за напрямом «Результати діяльності», підприємствам рекомендовано здійснювати аналіз своєї операційної діяльності із висвітленням динаміки розвитку протягом звітного періоду [12]. Такий аналіз має супроводжуватися поясненнями щодо змін, пов'язаних із ціноутворенням, обсягами реалізації товарів і послуг, запуском або припиненням виробництва окремих видів продукції, а також із виявленням інших істотних факторів, що вплинули на загальний товарооборот і фінансовий результат. Основна увага при цьому приділяється оцінці впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на формування прибутку або збитку підприємства, що дозволяє відстежувати ключові тенденції його розвитку.

Разом з тим, важливо враховувати, що фінансовий результат, хоча й залишається важливим індикатором ефективності, не є вичерпною характеристикою результативності управління підприємством. З метою комплексної оцінки діяльності суб'єкта господарювання доцільно розкривати як фінансові, так і нефінансові ключові показники, які відображають стратегічні пріоритети керівництва.

Фінансові показники мають формуватися на підставі даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що забезпечує їхню верифікованість і зрозумілість для зовнішніх користувачів. У звіті про управління вони можуть бути представлені як у абсолютному, так і у відносному вимірі. До найбільш уживаних фінансових індикаторів належать: операційний прибуток до сплати відсотків і податку на прибуток (EBIT), рентабельність продажів (ROS), показники чистих активів, вільного грошового потоку та коефіцієнт конверсії грошових коштів (cash conversion rate) тощо.

Натомість, ключові нефінансові показники визначаються специфікою галузі та особливостями діяльності конкретного підприємства. Вони можуть включати, наприклад, обсяги пролажу в натуральному вимірі, питому вагу тих чи інших продуктів або послуг в загальному обсязі реалізації (комбінація продажу), рівень клієнтського задоволення тощо.

У зв'язку з цим доцільно передбачити в Методичних рекомендаціях положення щодо обов'язковості розкриття саме тих фінансових та нефінансових показників, які використовуються керівництвом для прийняття управлінських рішень і є релевантними для оцінки результативності підприємства зовнішніми користувачами.

Виділення у Методичних рекомендаціях окремого напрямку «Ліквідність та зобов'язання», в межах якого передбачено розкриття інформації щодо основних джерел забезпечення ліквідності, існуючих зобов'язань, їх видів і строків погашення, а також умовних зобов'язань та оцінки їх потенційного впливу на стан ліквідності підприємства, слід вважати цілком обґрунтованим і своєчасним. Попри те, що Директива 2013/34/ЄС безпосередньо не виділяє такого напрямку, у практиці великих європейських компаній (зокрема, групи Mercedes-Benz [13]) спостерігається усталена практика комплексного розкриття питань управління ліквідністю. До таких елементів, як правило, належать: структура ліквідних



активів, формування вільного грошового потоку, розрахунків грошового потоку до вирахування фінансових витрат і податку на прибуток із паралельним узгодженням з показником ЕВІТ, а також сегментний аналіз чистих активів і прогнозування майбутніх показників ліквідності. Такий підхід відповідає підвищує прозорість фінансового управління та сприяє підвищенню якості нефінансової звітності підприємств.

Аналіз звітів про управління, підготовлених вітчизняними суб'єктами господарювання, демонструє тенденцію до формального підходу у дотриманні положень Методичних рекомендацій. Зокрема, замість глибокого аналітичного висвітлення питань, передбачених нормативними вимогами, підприємства часто обмежуються дублюванням інформації з фінансової звітності, зокрема щодо складу фінансових активів, фінансових зобов'язань та інших елементів балансу [14-19]. Такий підхід фактично нівелює аналітичну цінність звіту про управління як інструменту, покликаного надати всебічне уявлення про якість управлінських рішень. У результаті, зовнішні користувачі не отримують належної інформації для оцінки ефективності управління ліквідністю та зобов'язаннями, а також ризиками, пов'язаними з ними. Отже, постає об'єктивна необхідність у посиленні методологічного супроводу підготовки звіту про управління, а також у підвищенні рівня підготовки фахівців у сфері фінансової аналітики, корпоративного управління та нефінансової звітності.

Порівняльний аналіз положень Методичних рекомендацій [12] та Директиви 2013/34/ЄС [10] свідчить, що вимоги обох нормативних документів щодо розкриття у звіті про управління інформації про операційні та фінансові ризики, їхній вплив на діяльність підприємства та заходи з управління ними, є змістовно ідентичними. Разом з тим, результати аналізу звітів вітчизняних підприємств засвідчують переважно формальний підхід до виконання зазначених вимог. У більшості випадків розкриття інформації обмежується загальними визначеннями ризиків і наведенням їх переліку, характерного для галузі, без кількісної оцінки ймовірності їх настання та потенційного впливу на фінансові результати. Крім того, часто відсутня деталізація щодо конкретних методів, інструментів та політик ризик-менеджменту, що застосовуються для їх мінімізації.

Міжнародна практика, зокрема приклади звітності провідних європейських компаній, демонструє вищий рівень прозорості та структурованості в описі ризиків. Так, у звітах групи Mercedes-Benz [13] застосовується багатовимірний підхід до розкриття цієї інформації: наводяться матриці ризиків з оцінкою ймовірності та масштабу впливу, відображається динаміка змін ризикового профілю впродовж кількох років, а також детально описуються механізми управління ризиками та системою контролю за ними.

У Директиві 2013/34/ЄС відсутній чітко визначений перелік показників або змістових вимог до інформації, яку підприємства повинні розкривати у звіті про управління щодо своєї діяльності в галузі досліджень і розробок [10]. Таким чином, європейське законодавство залишає за компаніями широкі межі для

інтерпретації та самостійного визначення обсягу такої інформації. Натомість, вітчизняні Методичні рекомендації, розроблені з метою гармонізації підходів до складання звіту про управління, пропонують більш деталізований підхід до розкриття цього напрямку. Зокрема, у межах розділу «Дослідження та інновації» вони передбачають необхідність надання не лише узагальненої характеристики дослідницької, науково-технічної та інноваційної діяльності підприємства, але й конкретизацію обсягів витрат, спрямованих на відповідні заходи [12]. Додатково підприємствам рекомендується оцінювати вплив таких інвестицій на поточні результати господарської діяльності та стратегічні перспективи розвитку. Таким чином, нормативний підхід в Україні забезпечує більшу аналітичну глибину.

Водночас аналіз звітів про управління вітчизняних підприємств свідчить про наявність окремих позитивних практик у розкритті інформації, що стосується стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності через впровадження сучасних технологічних рішень, інноваційних процесів та реалізацію відповідних проєктів [16, 17]. У деяких випадках підприємства також декларують загальний обсяг витрат, спрямованих на дослідницько-інноваційну діяльність [16]. Однак при цьому у звітах здебільшого відсутня деталізація структури таких витрат за напрямками, джерелами фінансування або етапами реалізації інноваційних програм.

Найбільш суттєвим недоліком є недостатній рівень розкриття інформації про прогнозований або фактичний вплив реалізованих інновацій на ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема, на зростання продуктивності, підвищення якості товарів чи послуг, оптимізацію витрат, розширення ринків збуту або зміцнення конкурентних позицій. Це знижує інформативність звіту про управління як інструменту стратегічної комунікації.

У контексті напрямку «Фінансові інвестиції», формування якого передбачено Методичними рекомендаціями, пропонується наводити узагальнену інформацію щодо вкладень підприємства у цінні папери інших суб'єктів господарювання, а також фінансових інвестицій в асоційовані та дочірні компанії. Проте, з огляду на те, що зазначена інформація у повному обсязі вже відображається у складі основних форм фінансової звітності та примітках до них, доцільність її дублювання у звіті про управління викликає сумнів.

Більше того, аналіз положень Директиви 2013/34/ЄС свідчить про відсутність у її змісті обов'язкових вимог щодо розкриття подібної інформації в межах нефінансової звітності або звіту про управління. Такий підхід узгоджується з загальним принципом уникнення надмірного адміністративного навантаження на підприємства і фокусування уваги звітності на стратегічно значущих аспектах діяльності, які не відображені у фінансовій звітності.

Таким чином, включення у звіт про управління інформації про фінансові інвестиції доцільно розглядати лише у випадках, коли такі інвестиції мають істотне значення для реалізації стратегічних цілей підприємства або істотно впливають на його фінансову стабільність, ризик-профіль чи перспективи розвитку.



Щодо розділу звіту про управління, який присвячений висвітленню перспектив розвитку підприємства, слід відзначити, що ані положення Директиви 2013/34/ЄС, ані чинні Методичні рекомендації не передбачають конкретного переліку питань або структурних компонентів, які повинні формувати його зміст. Аналіз практики провідних європейських компаній демонструє, що в таких розділах рекомендується надавати не лише загальні описи майбутніх планів, але й детально окреслювати ключові стратегічні ініціативи, часові рамки їх реалізації та кількісні цільові показники. Зокрема, у звітах мають бути представлені прогностні дані щодо зростання обсягів продажів, заплановані обсяги капітальних інвестицій, очікуваний вплив технологічних інновацій на ефективність виробництва, а також оцінка потенційних ринкових ризиків, які можуть впливати на розвиток підприємства. Такий комплексний підхід підвищує інформативність звіту для зовнішніх користувачів та дозволяє адекватно оцінити реалістичність і перспективність стратегічних намірів підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Згідно з положеннями Методичних рекомендацій останнім розділом звіту про управління передбачено подання інформації щодо корпоративного управління [12]. Така вимога відповідає положенням Директиви 2013/34/ЄС, яка встановлює необхідність формування звіту про корпоративне управління як складової частини звіту про управління. Однак результати аналізу вітчизняної практики складання звітів свідчать про те, що компанії часто або включають інформацію про корпоративне управління до вступної частини разом із загальною характеристикою підприємства та його організаційною структурою, або взагалі її не подають. У тих випадках, коли така інформація все ж включається, вона, як правило, є неповною: відсутнє висвітлення основних характеристик системи внутрішнього контролю, політики щодо адміністративних, управлінських і наглядових органів. Також не надається інформація про наявність чи відсутність кодексу корпоративного управління, яким керується підприємство. У зв'язку з цим вважається доцільним доповнити текст Методичних рекомендацій положенням, згідно з яким у разі, якщо підприємство не керується кодексом корпоративного управління або застосовує його на добровільних засадах, у звіті про управління слід зазначити правову основу, що використовується для організації корпоративного управління.

Директива 2013/34/ЄС зобов'язує підприємств розкривати інформацію щодо придбання власних акцій відповідно до вимог, встановлених статтею 24(2) Директиви 2012/30/ЄС [10]. З огляду на те, що положення останньої Директиви не поширюються на суб'єкти господарювання, зареєстровані в Україні, зазначені вимоги у Методичних рекомендацій відсутні. Водночас подібна інформація, за потреби, може бути включена до відповідних розділів звіту про управління, зокрема «Організаційна структура та опис діяльності підприємства» або «Корпоративне управління».

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило встановити, що чинна модель підготовки звіту про управління в

Україні потребує суттєвого оновлення в умовах впровадження звітності зі сталого розвитку відповідно до вимог Директиви 2022/2464/ЄС та Європейських стандартів зі сталого розвитку. Порівняльний аналіз положень Методичних рекомендацій та Директиви 2013/34/ЄС виявив низку змістових і структурних розбіжностей, що знижують інформативність вітчизняних звітів і їхню відповідність європейським підходам.

Вітчизняна практика свідчить про переважно формальний характер підготовки звітів, що проявляється у дублюванні даних фінансової звітності, відсутності розкриття ключових нематеріальних ресурсів, бізнес-моделі, структури інноваційних витрат та прогнозів їхнього впливу, а також у недостатньому описі ризиків та перспектив розвитку.

Вдосконалення в Україні змісту звіту про управління передбачає з однієї сторони, доповнення Методичних рекомендацій в частині деталізації вимог до розкриття стратегічних цілей, ключових показників ефективності, бізнес-моделі, а з іншої сторони – вилучення вимог, які створюють дублювання інформації, представленої в інших формах звітності підприємства.

Реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню прозорості та релевантності управлінської звітності, посиленню довіри з боку зацікавлених сторін, а також формуванню в Україні сучасної системи нефінансового звітування, сумісної з європейськими вимогами та кращими міжнародними практиками.

Подальші наукові дослідження у сфері формування звіту про управління в Україні доцільно зосередити на кількох ключових напрямках. По-перше, потребує глибшого аналізу питання інтеграції вимог Директиви 2022/2464/ЄС та ESRS у національне нормативне поле, зокрема доопрацювання Методичних рекомендацій для досягнення відповідності структури та змісту звітів про управління європейському законодавству. Важливим напрямом подальших наукових досліджень є визначення оптимального набору фінансових і нефінансових ключових показників ефективності для різних секторів економіки, придатних для включення до звіту про управління. Особливої уваги заслуговує поглиблене вивчення практик розкриття інформації про застосовувані бізнес-моделі та інструменти й підходи створення додаткової вартості підприємства.

Список використаних джерел

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464> (дата звернення: 01.07.2025)
2. Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: розпорядження Кабміну України від 18.10.2024 №1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.07.2025)
3. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо запровадження звітності із сталого розвитку від



- 26.06.2025, номер реєстрації 13425.
URL: <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/pubFile/2963974> (дата звернення: 01.07.2025)
4. Боярова О. Фінансова та не фінансова інформація звіту про управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1(01). С. 17-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-3>
 5. Валькова Н. В. Звіт про управління: інформаційне наповнення та нормативне регулювання за суб'єктами подання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. Том 1. С. 184-189.
 6. Гнедіна К., Нагорний П. Звіт про управління: сутність та особливості формування. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(25). С. 134-142. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-134-142](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-134-142)
 7. Євсєєва, О., Підпригора, І., Ковальова, Д. Методика складання звіту про управління: законодавчі реалії та перспективи упровадження. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-14>
 8. Ковальова Т. В. Організаційні аспекти формування звіту про управління. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2019. № 2. С. 57-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2019_2_8 (дата звернення: 01.07.2025)
 9. Шкроміда Н., Савляк М., Малишев С. Звіт про управління господарюючого суб'єкта: становлення та особливості формування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-114>
 10. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:182:0019:0076:EN:PDF> (дата звернення: 01.07.2025)
 11. Directive 2014/95/eu of the European parliament and of the council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng> (дата звернення: 02.07.2025)
 12. 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#Text> (дата звернення: 02.07.2025)
 13. Mercedes-Benz Group. Annual report 2024. URL: <https://group.mercedes-benz.com/documents/investors/reports/annual-report/mercedes-benz/mercedes-benz-annual-report-2024-incl-combined-management-report-mbg-ag.pdf> (дата звернення: 03.07.2025)
 14. Звіт про управління СП ТОВ «Автомобільний дім Україна – Мерседес Бенц» за 2021 рік. URL: <https://surl.li/fqyjgz> (дата звернення: 01.07.2025)
 15. Звіт про управління ТОВ «Лореаль Україна» за 2021 рік. URL: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/ukraine/documents/management-report-2021.pdf?rev=7b07fa981f7f4259a478f6b9a3a96140> (дата звернення: 01.07.2025)
 16. Звіт з управління КП «Київпастрас» за 2023 рік. URL: https://kpt.kyiv.ua/uploads/u/1/ixYZW8qfsrCfAOnzma0MKXxsxm_pKMf.pdf#toolbar=0 (дата звернення: 01.07.2025)
 17. Консолідований звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2023 рік. URL: <https://surl.li/utkltc> (дата звернення: 01.07.2025)
 18. Фінансова звітність ТОВ «Розетка. УА» за 2023 рік. URL: <https://rozetka.report/reports/report2023.pdf> (дата звернення: 01.07.2025)
 19. Консолідований звіт про управління групи ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf> (дата звернення: 01.07.2025)

References

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>
2. Strategy for introducing sustainable development reporting by enterprises. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine no. 1015-p (2024). URL: <http://surl.li/dgwygm> [in Ukrainian].
3. Draft Law on Amendments to the Law of Ukraine “On Accounting and Financial Reporting in Ukraine” Regarding the Introduction of Sustainability Reporting, Registration No. 13425 (2025). URL: <https://itd.rada.gov.ua/BILLINFO/Bills/pubFile/2963974> [in Ukrainian].
4. Boiarova, O. (2022). Financial and non-financial information of the management report. *Digital Economy and Economic Security*, (1 (01), 17-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.1-3>. [in Ukrainian].
5. Valkova, N. V. (2021). Management Report: Information Content and Regulatory Framework by Reporting Entities. *Herald of Khmelnytskyi National University*, No. 6 (Vol. 1), 184–189. [in Ukrainian].
6. Hnedina, K., Nahornnyi, P. (2021). Management report: Essence and peculiarities of formation. *Problems and Prospects of Economics and Management*, 1(25), 134–142. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-134-142](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-134-142). [in Ukrainian].
7. Yevsieieva, O., Pidopryhora, I., Kovalova, D. (2023). Methodology for preparing the management report: Legislative realities and implementation prospects. *Economic Scope*, (183), 88–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-14>. [in Ukrainian].
8. Kovalova, T. V. (2019). Organizational aspects of forming the management report. *Problems and Prospects of Entrepreneurship Development*, (2), 57–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2019_2_8. [in Ukrainian].
9. Shkromyda, N., Savlyak, M., Malyshev, S. (2024). Report on company management: establishment and features of formation. *Economy and Society*, (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-114>. [in Ukrainian].
10. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:182:0019:0076:EN:PDF>
11. Directive 2014/95/eu of the European parliament and of the council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng>
12. On the approval of Methodological recommendations for drawing up a management report. Order of the Ministry of Finance of Ukraine no. 982 (2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> [in Ukrainian].
13. Mercedes-Benz Group. Annual report 2024. URL: <https://group.mercedes-benz.com/documents/investors/reports/annual-report/mercedes-benz/mercedes-benz-annual-report-2024-incl-combined-management-report-mbg-ag.pdf>
14. Management Report of JV LLC “Automobile House Ukraine – Mercedes-Benz” for 2021. URL: <https://surl.li/fqyjgz> [in Ukrainian].
15. Management Report of LLC “L’Oréal Ukraine” for 2021. URL: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/ukraine/documents/management-report-2021.pdf?rev=7b07fa981f7f4259a478f6b9a3a96140> [in Ukrainian].
16. Management Report of ME “Kyivpastrans” for 2023. URL: https://kpt.kyiv.ua/uploads/u/1/ixYZW8qfsrCfAOnzma0MKXxscxm_pKMf.pdf#toolbar=0 [in Ukrainian].



17. Consolidated Management Report of LLC “Nova Poshta” for 2023. URL: <https://surl.li/utktlc> [in Ukrainian].
18. Financial Statements of LLC “Rozetka.UA” for 2023. URL: <https://rozetka.report/reports/report2023.pdf> [in Ukrainian].
19. Consolidated Management Report of the Group LLC “Silpo-Food” for 2023. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf> [in Ukrainian].

<i>Отримано:</i>	12.08.2025	<i>Beérkezett:</i>	2025.08.12	<i>Received:</i>	12.08.2025
<i>Прийнято до друку:</i>	28.08.2025	<i>Elfogadva:</i>	2025.08.28	<i>Accepted:</i>	28.08.2025
<i>Опубліковано:</i>	30.09.2025	<i>Megjelent:</i>	2025.09.30	<i>Published:</i>	30.09.2025