

---

## МЕНЕДЖМЕНТ

---

УДК 657.37:330

doi: 10.15330/apred.2.17.236-251

*Гембарська Н.Є.<sup>1</sup>, Квасній Л.Г.<sup>2</sup>, Данилків Х.П.<sup>3</sup>*

### ІНФОРМАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ЗВІТУ ПРО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

<sup>1</sup> Національний університет «Львівська політехніка»,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра фінансів, обліку і аналізу,  
вул. Івана Горбачевського, 18, м. Львів,  
79044, Україна,  
тел: +380679300918,  
e-mail: nataliya.y.bilinska@lpnu.ua  
ORCID: 0000-0002-7839-4260

<sup>2</sup> Дрогобицький державний педагогічний університет  
ім. Івана Франка,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра економіки та менеджменту,  
вул. Івана Франка, 24, м. Дрогобич, Львівська область,  
82100, Україна,  
тел.: +380967423721,  
e-mail: lg\_k@ukr.net,  
ORCID: 0000-0001-5248-544X

<sup>3</sup> Національний університет «Львівська політехніка»,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра фінансів, обліку і аналізу,  
вул. Івана Горбачевського, 18, м. Львів,  
79044, Україна,  
тел: +380974343430,  
e-mail: khrystyna.p.danylkiv@lpnu.ua,  
ORCID: 0000-0003-1283-6844

**Анотація.** Стаття спрямована на дослідження змісту і структури Звіту про управління та його закордонних аналогів; з'ясування сучасних інформаційних потреб користувачів і встановлення можливостей їх задоволення шляхом покращення й розширення інформативності Звіту про управління; розробку пропозицій щодо адаптації Звіту про управління до вимог сьогодення та його сприяння досягненню цілей сталого розвитку підприємства.

У процесі дослідження автори використовували методи індукції, дедукції, історичний, порівняння, теоретичного узагальнення – для з'ясування передумов виникнення, тенденцій та перспектив Звіту про управління; спостереження, абстрактно-логічний, причинно-наслідкових зв'язків, опису, конкретизації, формалізації – для визначення інформаційних потреб користувачів Звіту про управління, формування пропозицій, надання теоретичних і практичних висновків та узагальнень.

У статті розкрито основні аспекти Звіту керівництва, принципи його складання, нормативне регулювання, складові та формат їх подачі з метою порівняння зі Звітом

про управління, який складають вітчизняні підприємства, організації та установи. Охарактеризовано рекомендовані вітчизняними нормативними актами структурні компоненти Звіту про управління для підприємств та банків України. Окреслено організаційні моменти процесу підготовки звіту з метою забезпечення високої якості інформації, що у ньому представлена. Проаналізовано та систематизовано інформаційні потреби різних груп користувачів Звіту про управління. Беручи за основу систему збалансованих показників Нортон-Каплана, запропоновано у Звіті про управління розкривати інформацію про витрати на внутрішні бізнес-процеси, на забезпечення відносин із клієнтами, на навчання і розвиток персоналу окремими групами, що дасть можливість проаналізувати реальні кроки підприємства у напрямку досягнення стратегічних цілей та сталого розвитку. Звертається увага на додаткові ризики забезпечення достовірності даних Звіту про управління, по'язані із відображенням нефінансових показників. Рекомендовано для підвищення якості інформації проводити аналіз та оцінку впливу факторів, спричинених пандемією COVID-19 і карантинними обмеженнями на всі сфери життєдіяльності підприємства, а також зазначати прийняті заходи для регулювання діяльності та ризики і перспективи розвитку.

Результати дослідження представляють інтерес для підприємств, організацій та установ, які в обов'язковому порядку складають та оприлюднюють Звіт про управління, а також інших підприємств, які можуть використати наведену інформацію як для внутрішніх потреб, так і для надання вичерпних відомостей стейкхолдерам щодо фінансових та нефінансових аспектів діяльності.

**Ключові слова:** звіт про управління, звіт керівництва, користувачі звітності, інформаційні потреби, фінансова інформація, нефінансова інформація, сталий розвиток, соціальна відповідальність.

*Hembarska N.Ye.<sup>1</sup>, Kvasnii L.G.<sup>2</sup>, Danylkiv Kh.P.<sup>3</sup>*

## **THE INFORMATION TECHNOLOGY OPPORTUNITIES OF THE MANAGEMENT REPORT IN THE CONTEMPORARY CONTEXT**

<sup>1</sup> Lviv Polytechnic National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Finance, Account and Analysis,  
Ivan Gorbachevsky str., 18, Lviv,  
79044, Ukraine,  
tel.: +380679300918,  
e-mail: nataliya.y.bilinska@lpnu.ua,  
ORCID 0000-0002-7839-4260

<sup>2</sup> Drohobych State Pedagogical University named after Ivan Franko,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Economics and Management,  
Ivana Franka str., 24, Drohobych, Lviv region,  
82100, Ukraine,  
tel.: +380967423721,  
e-mail: lg\_k@ukr.net,  
ORCID 0000-0001-5248-544X

<sup>3</sup> Lviv Polytechnic National University,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Department of Finance, Account and Analysis,  
Ivan Gorbachevsky str., 18, Lviv,

79044, Ukraine,  
tel.: +380974343430,  
e-mail: khrystyna.p.danylkiv@lpnu.ua,  
ORCID 0000-0003-1283-6844

**Abstract.** The article is aimed at studying the content and structure of the Management Report and its foreign counterparts; clarifying the current information needs of users and establishing opportunities to meet them by improving and expanding the informativeness of the Management Report; developing proposals for the adaptation of the Management Report to the requirements of today and its assistance in achieving the goals of sustainable development of the enterprise.

In the process of research, the authors used the methods of induction, deduction, historical, comparison, theoretical generalization – to clarify the preconditions, trends, and prospects of the Management Report; observation, abstract-logical, causal relations, description, concretization, formalization – to determine the information needs of users of the Management Report, from proposals, provide theoretical and practical conclusions and generalizations.

The article reveals the main aspects of the Management Report, the principles of its preparation, regulations, components, and format of their submission for comparison with the Management Report, which consists of domestic enterprises, organizations, and institutions. The structural components of the Management Report for enterprises and banks of Ukraine recommended by domestic regulations are described. The organizational aspects of the report preparation process are outlined to ensure the high quality of the information presented in it. The information needs of different user groups of the Management Report are analyzed and systematized. Based on the Norton-Kaplan Balanced Scorecard, the Management Report proposes to disclose information on the costs of internal business processes, customer relations, training, and staff development by individual groups, which will allow analyzing the real steps of the company to achieve strategic goals and sustainable development. Attention is drawn to the additional risks to the reliability of the Management Report data related to the reflection of non-financial indicators. To improve the quality of information, it is recommended to analyze and assess the impact of factors caused by the COVID-19 pandemic and quarantine restrictions on all areas of the life of the enterprise, as well as to indicate measures taken to regulate activities and risks and prospects.

The results of the study are of interest to enterprises, organizations, and institutions, which are required to compile and publish a Management Report, as well as other enterprises that can use this information both for internal purposes and provide comprehensive information to stakeholders on financial and non-financial aspects of the activity.

**Keywords:** management report, management report, reporting users, information needs, financial information, non-financial information, sustainable development, social responsibility.

**Вступ.** Збалансований розвиток суспільства, держав, регіонів, підприємств є запорукою прогресу їх функціонування та можливостей майбутніх поколінь забезпечувати свою життєдіяльність на належному рівні. Політика забезпечення такого розвитку базується на балансі трьох видів ресурсів: економічних, людських та природних. Основою розробки та реалізації цілей і пріоритетів господарювання є інформаційна база, яка сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. «Саме інформація дозволяє бізнесу оминати турбулентне середовище, викликане змінами, та швидко адаптуватись до змін в інноваційній економіці» [1, с. 31]. Щодо підприємств, то достовірна та релевантна інформація формується за даними його звітності. Особливо

гостро питання поінформованості стоїть в стресові часи глобальної світової епідемії коронавірусу, коли внутрішні і зовнішні комунікації підприємств повинні сприяти їх сталому розвитку, надавати конкурентні переваги, забезпечити перспективи розвитку. Основною вимогою до звітності є задоволення інформаційних очікувань користувачів звітної інформації за суттю, обсягом та якістю її висвітлення. Щодо фінансової, податкової, статистичної звітності в Україні, то вона чітко регламентована, і тут не виникає питань що і як можна подати. В умовах сьогодення заслуговує на увагу порівняно нова звітність, яка вперше подавалася за 2018 рік, - це передбачений законом України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» Звіт про управління, що містить «фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності» [2]. Даний звіт не належить до складу фінансової звітності, але подається «разом з річною фінансовою звітністю» [3]. У світовій практиці такий звіт «надає можливість управлінському персоналу переглянути досягнуті результати діяльності та пояснити, чому вони відрізняються від запланованих, а також надає інвесторам інформацію про те, як зовнішні і внутрішні фактори можуть вплинути на результати діяльності суб'єкта господарювання і чи прийняті керівництвом заходи сприяли досягненню поставлених цілей» [4, с. 6]. Узагальнення даних вітчизняної методики і практики складання звіту про управління показує, що «даний звіт є документом, у якому підприємство описує свою поточну діяльність та плани на майбутнє у форматі як фінансових, так і нефінансових показників, що дає можливість якомога повніше розкрити реалії життя компанії та ризик середовища функціонування у розрізі економічних, екологічних та соціальних наслідків діяльності, що, у свою чергу, дозволяє користувачам приймати обґрунтовані рішення про вплив підприємства, яке звітує, на економіку, навколишнє середовище та суспільство» [5, с. 74]. Саме цей звіт дає можливість розкрити вигідні для підприємства моменти, цілі діяльності та методи їх досягнення, охарактеризувати вплив господарювання на майбутнє людства, пояснити вплив на бізнес підприємства епідемії COVID-19 та інших стресових факторів.

Вищезазначена проблематика досліджується у працях таких авторів як Бондар Т.А., Гнедіна К.В., Касяненко О.В., Косташ Т.В., Ловінська Л.Г., Нагорний П.В., Новіченко Л.С., Озеран А.В., Олійник Я.В., Савченко Т.Г., Сиротенко Н.А., Слободяник Ю.Б., Царук Н.Г., Ярошина А.П. та ін. Науковці аналізують передумови запровадження Звіту про управління, його нормативно-правове забезпечення та методико-організаційні засади підготовки й оприлюднення, з'ясовують питання коректності положень Закону України про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні щодо Звіту про управління, місце звіту в системі інформаційного забезпечення управління підприємством, якісні характеристики та досвід підготовки звіту залежно від виду діяльності, а також проблемні аспекти розкриття фінансової і нефінансової інформації у цій звітній формі.

Зважаючи на швидкоплинність змін в економіці, суспільстві, природньому середовищі, а також особливості господарювання в умовах карантину, потребують подальших досліджень наявні інформаційні потреби користувачів звітності з метою забезпечення адекватного та релевантного подання інформації, її корисності для прийняття рішень, доступності та глибини, що, у свою чергу, дасть можливість управлінському персоналу переглянути результати діяльності та пояснити їх розходження із запланованими, розкрити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів та яким чином прийняті керівництвом заходи сприяли досягненню поставлених цілей.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сучасних інформаційних потреб користувачів та встановлення можливостей їх задоволення шляхом покращення і розширення інформативності Звіту про управління.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань:

- огляд особливостей складання Звіту про управління в Україні та його аналогів за кордоном;
- визначення користувачів інформації Звіту про управління та їх інформаційних потреб;
- аналіз проблемних аспектів і перспектив розкриття фінансової та нефінансової інформації у Звіті про управління;
- формування пропозицій щодо адаптації Звіту про управління до вимог сьогодення та його сприяння досягненню цілей сталого розвитку підприємства.

Для досягнення сформульованої мети і вирішення поставлених у дослідженні завдань використано такі методи наукового дослідження: індукції, дедукції, історичний, порівняння, теоретичного узагальнення – для з'ясування передумов виникнення, тенденцій та перспектив Звіту про управління; спостереження, абстрактно-логічний, причинно-наслідкових зв'язків, опису, конкретизації, формалізації – для визначення інформаційних потреб користувачів Звіту про управління, формування пропозицій, надання теоретичних і практичних висновків та узагальнень.

**Результати.** Звіт про управління є втіленням намагань нашої країни послідовно наближати вітчизняне законодавство до законодавства Євросоюзу. Зокрема, ми слідуємо двом Директивам Європейського Союзу: Директиві 2013/34/ЄС від 26 червня 2013 року «Про щорічні фінансові звіти, консолідовані фінансові звіти та пов'язані звіти окремих типів підприємств» [6] і Директиві 2014/95/ЄС від 22 жовтня 2014 року «Розкриття нефінансової та іншої інформації великими підприємствами та групами» [7]. Даний звіт суттєво відрізняється від фінансової, податкової та статистичної звітності і є адаптованим до вітчизняної практики аналогом Звіту керівництва, який у Європі складається з метою подання для інвесторів та суспільства інформації, яка не може бути висвітлена у фінансовій звітності. Звіт керівництва є інтерпретацією керівництва (управлінського персоналу) результатів господарювання, що включають як фінансові так і нефінансові показники пов'язані з ризиками та невизначеностями діяльності підприємства, його прогресом та майбутніми економічними, соціальними, екологічними, політичними перспективами. Звіт керівництва у світовій практиці є самостійним завершеним звітом, який складається виходячи із принципів відображених на рис. 1.



Рис. 1. Принципи розкриття інформації у Звіті керівництва (закордонний досвід)

Fig.1. Principles of disclosure in the Management Report (foreign experience)

Джерело: складено авторами на основі [4]

Тобто, вся фінансова і нефінансова інформація про стан та перспективи розвитку підприємства:

- 1) подається виходячи з точки зору управлінського персоналу;
- 2) не суперечить, а доповнює й розширює інформацію, подану у фінансовій звітності шляхом пояснення окремих сум, висвітлення умов і подій та наведення показників, які є актуальними для аналізу досягнутих результатів та їх прогнозування на майбутнє;
- 3) спрямована на пояснення впливу минулих подій, рішень та обставин на майбутню діяльність підприємства, розкриває стратегію й цілі управління та способи їх досягнення, які, на думку керівництва, можуть мати істотний вплив на формування середовища прийняття рішень.

Виходячи із положень Директиви Європейського Союзу, Звіт керівництва повинен містити «достовірний, збалансований і комплексний аналіз розвитку, ефективності діяльності та стану підприємства, з урахуванням його розміру й складності господарської діяльності, а також опис основних ризиків і невизначеностей з якими воно стикається» [6]. Наявність нефінансової інформації робить Звіт керівництва подібним до сучасних інтегрованих звітів (Integrated statement) та звітів зі сталого розвитку (ESG-statement, він охоплює питання навколишнього середовища, соціуму та управління). Як підтвердження вищесказаного є те, що Директива 2014/95/ЄС дозволяє не складати інший окремий нефінансовий звіт, якщо його оприлюднення співпадає зі Звітом керівництва. Складові Звіту керівництва, їх зміст та вимоги до подання наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Складові частини Звіту керівництва за Директивами 2013/34/ЄС та 2014/95/ЄС та їх інформаційне наповнення**

Table 1

**Components of the Management Report under Directives 2013/34/EC and 2014/95/EU and their information content**

<b>I. Звіт керівництва (Management Report)</b>	<b>II. Нефінансовий звіт (Non-financial statement)</b>	<b>III. Звіт про корпоративне управління (Corporate governance statement)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збалансований та комплексний аналіз розвитку;</li> <li>- аналіз ефективності діяльності;</li> <li>- аналіз стану підприємства;</li> <li>- ключові показники ефективності у розрізі напрямів діяльності;</li> <li>- цілі підприємства на майбутнє;</li> <li>- дослідження та розробки;</li> <li>- схильність до ризиків (цінових, кредитних, ліквідності, грошових потоків);</li> <li>- цілі і політика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- опис бізнес моделі;</li> <li>- екологічні аспекти діяльності;</li> <li>- соціальні аспекти діяльності;</li> <li>- політика зайнятості;</li> <li>- питання поваги та прав людини;</li> <li>- питання боротьби з корупцією та хабарництвом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- питання дотримання кодексу корпоративного управління;</li> <li>- опис системи внутрішнього контролю;</li> <li>- питання управління ризиками;</li> <li>- діяльність і склад управлінських, наглядових органів</li> </ul>

Продовження табл.1

Подають малі (можуть бути звільнені), середні та великі	Подають великі підприємства, які викликають суспільний інтерес	Подають компанії, цінні папери яких продаються на регульованих ринках ЄС
---	--	--

*Джерело: складено авторами на основі [6; 7]*

Як бачимо, Звіт керівництва підсилює релевантність та прогностичність фінансової звітності, доповнює її інформацією, яка може суттєво вплинути на рішення користувачів, але не може бути представлена у фінансовій звітності.

В Україні повноцінний Звіт про управління, який включає фінансову та нефінансову інформацію, мають подавати лише великі підприємства; для середніх підприємств дозволено не подавати інформацію про нефінансові показники, а малі та мікропідприємства звільнені від обов'язку подавати Звіт про управління, що в цілому відповідає досвіду зарубіжних компаній.

У закордонній практиці Звіт керівництва складають у довільній формі, його структура чітко не зазначена, в Україні теж відсутня регламентована форма Звіту про управління, проте Міністерством фінансів України було прийнято Методичні рекомендації зі складання звіту про управління [8], в якій вказано напрямки групування інформації, яка розкривається у Звіті про управління, а для банківського сектору структура Звіту про управління регламентується Інструкцією НБУ [9].

Рекомендовані структурні компоненти Звіту про управління для підприємств та банків України узагальнено в табл. 2.

Як бачимо, регламентація напрямків висвітлення інформації та основних показників Звіту про управління для підприємств та банківського сектору є достатньо чіткою і взаємодоповнюючою. Звіт про управління «є великим кроком на зустріч прозорості банківського сектору» [10] та «доповнює фінансову звітність, інформацією підвищує інвестиційну привабливість підприємства» [11, с. 125].

«З огляду на євроінтеграційний вектор розвитку України, врахування положень європейських директив сприяє не лише адаптації національних нормативно-правових актів до законодавства ЄС, а й успішному входженню на ринок Співтовариства завдяки підвищенню прозорості й підзвітності вітчизняних підприємств» [12, с. 26].

Показники, які мають розкриватися у Звіті про управління формуються не лише за даними бухгалтерського обліку, отже, керівництво має подбати про організацію процесу підготовки звіту в частині визначення джерел інформації, етапів роботи та відповідальних осіб. Важливим моментом підготовки звітності є забезпечення комунікації та взаємодії різних підрозділів підприємства.

Структурні компоненти Звіту про управління

Table 2

Structural components of the Management Report

Підприємства		Банки	
Структурний компонент	Фінансова та нефінансова інформація, яка має бути розкрита	Структурний компонент	Фінансова та нефінансова інформація, яка має бути розкрита
Організаційна структура та опис діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- структура,</li> <li>- стратегії та цілі,</li> <li>- сфери діяльності,</li> <li>- продукти та послуги,</li> <li>- ринкові частки за сегментами</li> </ul>	Характер бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зовнішнє середовище,</li> <li>- керівники та посадові особи,</li> <li>- структурні підрозділи,</li> <li>- придбання акцій,</li> <li>- бізнес-модель,</li> <li>- продукти та послуги,</li> <li>- отримані винагороди за звітний період</li> </ul>
Результати діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- динаміка розвитку протягом звітного періоду,</li> <li>- вплив суттєвих факторів на зміну у загальному товарообороті та отриманні прибутку</li> </ul>		Цілі керівництва та стратегії досягнення цих цілей
Ліквідність та зобов'язання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- джерела забезпечення ліквідності,</li> <li>- очікувані надходження з кожного джерела,</li> <li>- очікувані тенденції або коливання ліквідності та фактори, що на неї впливають,</li> <li>- аналіз зобов'язань підприємства, їх види та строки погашення</li> </ul>	Ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- структура капіталу,</li> <li>- фінансові механізми,</li> <li>- ліквідність,</li> <li>- грошові потоки,</li> <li>- людські ресурси,</li> <li>- інтелектуальний капітал,</li> <li>- технологічні ресурси</li> </ul>
Екологічні аспекти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вплив на навколишнє середовище,</li> <li>- охорона довкілля,</li> <li>- раціональність використання води,</li> <li>- управління відходами,</li> <li>- викиди парникових газів,</li> <li>- споживання енергії тощо</li> </ul>	Ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система управління ризиками,</li> <li>- стратегія та політика управління ризиками,</li> <li>- суттєві види ризиків (негативні наслідки і потенційні можливості),</li> <li>- зміни ризиків та плани їх пом'якшення</li> </ul>
Соціальні аспекти та кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освіта і навчання персоналу,</li> <li>- кількість працівників,</li> <li>- частка жінок на керівних посадах,</li> <li>- заохочення або мотивація працівників,</li> <li>- охорона праці та безпека,</li> <li>- повага прав людини,</li> <li>- заходи по боротьбі з корупцією та хабарництвом</li> </ul>	Відносини	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відносини з акціонерами та пов'язаними особами,</li> <li>- вплив цих відносин на результат діяльності та здійснення управління ними</li> </ul>



Продовження табл.2

Ризики та управління ними	- ринковий ризик, - кредитний ризик, - ризик ліквідності, - вплив ризиків на діяльність підприємства, - підходи або інструменти, які використовуються для пом'якшення впливу таких ризиків	Результати діяльності та перспективи подальшого розвитку	- тенденції та чинники, що впливають на бізнес, - результати діяльності, - зміни у фінансовому стані, ліквідності та результатах діяльності, - намір реалізації стратегії банку в довгостроковій перспективі
Дослідження та інновації	- дослідження, - інноваційна діяльність та розробки, - витрати на такі заходи, - вплив на діяльність підприємства	Ключові показники діяльності	- показники ефективності, які використовує керівництво для оцінки результатів діяльності банку відповідно до встановлених цілей, - аналіз значних змін у фінансовому стані, ліквідності та результатах діяльності порівняно із цільовими показниками, їх зміни протягом звітного періоду
Фінансові інвестиції	- вкладення у цінні папери інших підприємств, - фінансові інвестиції в асоційовані підприємства, - інвестиції в дочірні підприємства,		
Перспективи розвитку	перспективи розвитку з врахуванням ризиків та викликів		

Джерело: складено авторами на основі [8; 9]

Кожен суб'єкт господарювання має свої особливості як внутрішнього так і зовнішнього середовища, тому доцільно було б розробити концепцію Звіту про управління, яка б забезпечила високу якість інформації:

- 1) адекватність – можливість відтворити реальний стан речей – характеризує ступінь відповідності щодо дійсності;
- 2) релевантність – відповідність інформаційним потребам користувачів;
- 3) корисність – значущість для розв'язання поставлених користувачами завдань, відсутність зайвого або надлишкового матеріалу;
- 4) доступність – полягає у дохідливості, вдалій подачі інформації. Тут важливу роль відіграє чіткість, логічність та обґрунтованість викладу матеріалу. Інформація має подаватися цікаво і бути привабливою на вигляд, що цілком реально із застосуванням сучасних технологій;
- 5) глибина – це обмеження «вигоди вище від витрат». Тут потрібно виважено та з позицій оптимальності підійти до розкриття інформації, адже є питання, які складають комерційну таємницю підприємства, тому розкривають максимально можливий і прийнятний інформаційний рівень, який буде корисним для користувача і не нашкодить тому хто звітується.

Можемо виділити три етапи роботи зі Звітом про управління:

- 1) розробка концептуальних засад Звіту про управління (включає визначення кола зацікавлених користувачів та їх інформаційних потреб та внутрішніх регламентів звітності);
- 2) окреслення організаційно-методичних засад звітності (формування

компетентної робочої групи, вибір підрозділів та окреслення їх функцій, затвердження графіка роботи, термінів обробки інформації, визначення структури звіту та системи ключових показників);

- 3) формування, затвердження та оприлюднення Звіту про управління (систематизація, узагальнення даних, розгляд, затвердження та оприлюднення даних, зворотній зв'язок).

Важливим моментом при складанні Звіту про управління є його дизайн. Наповнення звітів ілюстраціями, графіками, дизайнерськими рішеннями підкреслять особливості підприємств (компаній), їх продуктів і співробітників. Це дозволить зробити Звіт інструментом комунікації з покупцями, постачальниками, іншими дебіторами і кредиторами, збільшити впізнаваність бренду. «Підприємства (компанії), які перетворюють Звіт про управління на багатофункціональний маркетинговий інструмент, а також максимально увійдуть до інформаційного поля зможуть у майбутньому завоювати довіру існуючих та потенційних клієнтів» [13, с. 115].

Для визначення актуальних інформаційних запитів користувачів й обґрунтування шляхів покращення інформативності Звіту про управління, розглянемо наявну класифікацію користувачів звітної інформації та проаналізуємо їх інтереси.

«Стейкхолдерами компанії є всі особи або групи осіб, які є об'єктами або суб'єктами діяльності та політики компанії як на місцевому, так і глобальному рівнях. Стейкхолдером вважається будь-яка особа або група осіб, що впливає на діяльність організації або відчуває на собі вплив цієї діяльності, а також будь-яка особа або група осіб, які можуть допомогти в розробці пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності підприємства» [14, с. 150]. Звичною є традиційна класифікація користувачів звітної інформації на:

- внутрішніх (або «своїх») - вищі органи, власники, трудові колективи;
- зовнішніх (або “чужих”) – органи виконавчої влади й інші користувачі [15].

В доповнення цієї класифікації є поділ користувачів у залежності до фінансової зацікавленості:

- користувачі інформації, які мають пряму фінансову зацікавленість;
- користувачі інформації, які мають непряму фінансову зацікавленість;
- користувачі інформації, які не мають фінансової зацікавленості до підприємства, що звітує.

Аналіз та систематизація інформаційних потреб різних груп користувачів Звіту про управління узагальнено в табл. 3.

Таблиця 3

**Аналіз інформаційних потреб різних груп користувачів Звіту про управління**

Table 3

**Analysis of information needs of different user groups of the Management Report**

<b>Користувачі звітності</b>	<b>Інформаційні потреби</b>
<b>1. Зовнішні користувачі</b>	
Власники, засновники	- прибутковість (результати) діяльності; - перспективи виплати дивідендів; - структура інвестицій; - якість управління; - реалізація мети створення підприємства; - перспективи подальшого розвитку
Керівництво, менеджери підприємства	- оцінка фінансового стану й фінансових результатів господарювання; - позиціонування фірми на ринку, конкурентоспроможність; - оптимізація оподаткування; - пріоритети та напрями розвитку підприємства

Працівники (трудоий колектив) підприємства	- здатність підприємства виплачувати заробітну плату; - можливості навчання та розвитку; - мотивація та безпека праці; - повага прав людини
2. Зовнішні користувачі	
Постачальники	- оцінка здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання, платоспроможність; - забезпечення зобов'язань, фінансовий стан; - тенденції та фактори, які можуть вплинути на ліквідність; - напрями розвитку підприємства
Покупці та замовники	- якість продукції, товарів, робіт, послуг; - цінова політика; - сервісна політика; - цілі та перспективи розвитку підприємства; - етика бізнесу
Банківські та кредитні установи	- платоспроможність підприємства та оцінка її перспектив і тенденцій; - ризики неповернення фінансових ресурсів; - оцінка довіри до підприємства; - забезпечення зобов'язань
Потенційні інвестори	- стан та діяльність підприємства; - дослідження, розробки та інновації; - заплановані доходи та витрати від майбутніх проектів; - перспективи розвитку з врахуванням ризиків та викликів
Податкові та інші контролюючі органи	- податкова політика; - забезпечення зобов'язань; - заходи по боротьбі з корупцією та хабарництвом; - відповідність екологічним нормам та нормативам; - стан здоров'я працівників; - вплив на розвиток місцевих громад; - захист прав людини; - безпека праці
Суспільство (громадськість)	- соціальна відповідальність бізнесу; - співпраця з місцевими громадами; - вплив на екологію, культуру та суспільство загалом; - дотримання концепції сталого розвитку

*Джерело: розроблено авторами*

Як бачимо, коло інтересів користувачів Звіту про управління надзвичайно широке та охоплює як фінансову, так і нефінансову інформацію, яка має бути якісно представлена.

З огляду на виокремлені в табл. 3 інформаційні потреби користувачів, зазначимо, що сталий розвиток підприємства передбачає відповідальні дії у теперішньому часі, які роблять можливим забезпечення ефективного зростання усіх теперішніх показників у майбутньому. «Головний сенс концепції сталого розвитку полягає у знаходженні балансу між задоволенням потреб нинішнього і майбутніх поколінь в економічному добробуті, сприятливому довкіллі й соціальному благополуччі» [16]. Об'єктивними складовими потенціалу підприємства є: виробничий, інноваційний, фінансовий, інформаційний, інфраструктурний потенціал та потенціал відтворення; суб'єктивними - науково-технічний, маркетинговий, кадровий, управлінський потенціал та потенціал організаційної структури підприємства.

Р. Каплан та Д.Нортон запропонували три групи стратегічно важливих нефінансових показників:

- відносини з клієнтами,
- внутрішні бізнес-процеси,

- можливості навчання і розвитку персоналу [17].

Розкриття саме цих показників, в частині нефінансових, потребують користувачі Звіту про управління (див. табл. 3). На нашу думку, поряд із нефінансовими стратегічними показниками потребують висвітлення витрати, які підприємство понесло для забезпечення їх належного рівня, так звані стратегічні витрати (рис. 2).



Рис. 2. Рекомендована структура розкриття у Звіті про управління обсягу стратегічних витрат

Fig.2. Recommended disclosure structure in the Strategic Expenditure Management Report

Джерело: розроблено авторами

Інформація згрупована таким чином (див. рис. 2), дає можливість оцінити внесок підприємства у:

- формування іміджу, соціальну спрямованість, економічну успішність, готовність до взаємовигідної співпраці;
- стратегію розвитку діяльності підприємства;
- ефективність організації праці та розвитку персоналу.

Погоджуємося з думкою Новіченко Л.С., що розкриття у Звіті про управління інформації про соціальну політику та відповідальність підприємства «забезпечує зміцнення суспільної довіри до підприємства, підвищення рівня задоволення інформаційних запитів інвесторів та стейкхолдерів, своєчасне виявлення соціальних проблем розвитку підприємства та удосконалення комунікацій між працівниками та управлінським персоналом» [18, с. 262-263].

Проте, серед великої кількості переваг пов'язаних із відображенням нефінансових показників та рекомендованих (рис. 2) груп стратегічних витрат, є недоліки, які пов'язані із додатковими ризиками забезпечення достовірності даних Звіту про управління. Основною причиною є непристосованість облікової системи до спостереження, вимірювання та реєстрації такого масиву даних. Що робить практично неможливим процес контролю якості інформації. Також, широкий діапазон різниці в

інформаційних потребах користувачів може робити частину інформації для окремої групи некорисною, надлишковою, але це наслідки намагань одним звітом задовольнити потреби всіх користувачів інформації.

В умовах пандемії коронавірусу важливими є комунікації підприємств, ефективність останніх значно впливає на довіру стейкхолдерів. З 2020 року погляди, думки, рішення вибудовуються через призму впливу COVID-19. Не є винятком інформація яка подається у звітності. Не висвітлення впливу пандемії та її наслідків на діяльність підприємства у Звіті про управління поставить під сумнів адекватність розкриття інформації та окреслення можливих ризиків діяльності. Отже, у Звіті про управління за 2021 рік вітчизняні підприємства повинні:

- проаналізувати вплив на діяльність обмежень спричинених COVID-19;
- охарактеризувати заходи антикризового управління;
- вказати які заходи вживалися для захисту здоров'я і безпеки трудового колективу;
- розкрити як підприємство сприяє забезпеченню соціальних гарантій та дотримується регуляторних обмежень;
- оцінити здатність підприємства продовжувати діяльність безперервно;
- навести інформацію про внесені корективи до перспектив розвитку із врахування кризових умов.

Розкриття інформації про те як підприємство справляється із наслідками пандемії та забезпечує досягнення цілей сталого розвитку сприяє обміну досвідом і матиме позитивні відгуки зацікавлених осіб.

Довільна форма подання Звіту про управління дає можливість підприємству творчо підійти до особливостей розкриття тої чи іншої позиції. Тут підтримуємо думку Сокола О. Г., що «стандартизація Звіту про управління визначить його зміст, але в значній мірі узяті шори будуть позбавляти звіти підприємств унікальності, що і наразі маємо у річних звітах фінансових звітах [19]. «Ефективність підготовки звіту з управління залежить від усвідомлення керівництвом підприємства його важливості, очікувань стейкхолдерів та доцільності оприлюднення певної інформації» [20, с. 173].

**Висновки.** Звіт про управління є аналогом зарубіжного Звіту керівництва та виступає інструментом для отримання повної інформації щодо діяльності підприємства, наявних ризиків і потенціалу, який за рахунок взаємопроникнення та взаємного зворотного впливу повинен забезпечити інтереси усіх груп стейкхолдерів. Такий підхід дає можливість користувачам комплексно оцінити діяльність суб'єкта господарювання з позицій: бізнес-моделі; структури управління; стратегії розвитку та здатності її реалізувати; основних ризиків діяльності та впровадження запланованих заходів у коротко-, середньо- та довгострокових термінах; соціальної відповідальності бізнесу, як складової забезпечення сталого розвитку. Звіт про управління є засобом реального та збалансованого висвітлення фінансових і нефінансових показників діяльності підприємства, які розкривають не лише позитивні факти, а й негативні. Якісно підготовлений звіт є базою для прийняття рішень зацікавленими особами; сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню довіри до нього. До основних якісних характеристик звітної інформації доцільно віднести: адекватність, релевантність, корисність, доступність та глибина. Зміст інформації Звіту про управління та його дизайн є індивідуальним та унікальним для кожного підприємства. Для адаптації Звіту про управління до вимог сьогодення, задоволення інформаційних потреб різних груп зацікавлених осіб доцільно:

- розкривати обсяг і структуру витрат, які підприємство понесло для забезпечення досягнення стратегічних цілей та сталого розвитку (на внутрішні бізнес-процеси, на забезпечення відносин із клієнтами, на навчання і розвиток персоналу);

- проводити аналіз та оцінку впливу факторів, спричинених пандемією COVID-19 та карантинними обмеженнями на всі сфери життєдіяльності підприємства, а також зазначати прийняті заходи для регулювання діяльності та ризику і перспективи розвитку.

Звіт про управління є дієвим інструментом підвищення соціальної відповідальності бізнесу й досягнення цілей сталого розвитку, який може надати конкурентних переваг і збільшити довіру та інтерес зацікавлених сторін.

1. Бочуля Т.В. Інформація: чинники, переваги та синергія розвитку. *Актуальні проблеми розвитку обліку, аналізу, контролю і оподаткування у контексті Європейської інтеграції та сучасних викликів глобалізації*: матеріали ІХ міжнародної науково-практичної конференції. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2021. С. 31–35.
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення 09.10.2021).
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку подання фінансової звітності» від 28.02.2000 р. № 419. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text> (дата звернення 09.10.2021).
4. Озеран А.В. Звіт керівництва vs звіт про управління: проблеми відповідності закону про бухгалтерський облік та світової практики. *Бухгалтерський облік і аудит* : науково-практичний журнал. - 2017. - № 10/11. - С. 2-12. URL: <https://zakon.help/files/article/9627/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0%20vs%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf> (дата звернення 09.10.2021).
5. Гембарська Н.Є. Звіт про управління: сутність, принципи складання і призначення. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітняські аспекти*: Збірник наукових праць за матеріалами ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 березня 2019 р.). Частина 1. – Дніпро: НМетАУ, 2019. С. 71-74. URL: [https://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau\\_accounting\\_2019\\_part1.pdf](https://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau_accounting_2019_part1.pdf) (дата звернення 09.10.2021).
6. Directive on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings of the European parliament and of the council of 26 June 2013 N 2013/34/EU. URL: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:182:0019:0076:EN:PDF> (дата звернення 09.10.2021).
7. 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/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095> (дата звернення 09.10.2021).
8. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: Наказ Міністерства фінансів України № 982 від 07.12.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18>.
9. Про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: інструкція, затверджена постановою Правління НБУ від 24.11.2011 р. № 373. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11#Text>.
10. Савченко Т.Г., Ярошина А.П., Касяненко О.В. Звіт про управління банку як інструмент детінізації економіки України. *Економіка та суспільство*. Електронний журнал. Випуск 24. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/200> (дата звернення 09.10.2021).
11. Царук Н.Г. Підготовка звіту про управління – новий виклик для бухгалтера. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3-2. С. 120-125.
12. Ловінська Л.Г., Олійник Я.В., Бондар Т.А. Нормативно-правове забезпечення звіту про управління підприємств в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 6. С. 19-44. URL: [http://finukr.org.ua/docs/FU\\_18\\_06\\_019\\_uk.pdf](http://finukr.org.ua/docs/FU_18_06_019_uk.pdf) (дата звернення 09.10.2021).
13. Косташ Т.В. «Звіт про управління» у системі інформаційного забезпечення динамічного управління підприємством. *Міжнародна наукова дискусія: проблеми, завдання та перспективи*. Науковий збірник «InterConf», (52): за матеріалами 1-ї Міжнародної науково-практичної конференції (21-22 квітня 2021 р.). Брайтон, Великобританія: А.С.М. Webb Publishing Co Ltd. 2021. С. 110-115. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/issue/view/21-22.04.2021/520> (дата звернення 09.10.2021).
14. Аммарі А. О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми*

- економіки. 2012. № 8. С. 150-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_20) (дата звернення 09.10.2021).
15. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік в Україні. Житомир : ЖДТУ, 2003. 524 с.
  16. Лебедев І. В. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №1(139). С. 106-116.
  17. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию; [пер. с англ.]. [2-е изд.]. М. ЗАО «Олимп-бизнес», 2003. 320 с.
  18. Новіченко Л. С. Актуальні питання формування звіту про управління підприємством. *Економічний аналіз*. Збірник наукових праць. Тернопіль. 2018. Т. 28, № 4. С. 258-264. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1603> (дата звернення 09.10.2021).
  19. Сокіл О.Г. Звіт про управління як гарантія соціальної відповідальності бізнесу. *Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції*: тези Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (7 листопада 2019 р., Житомир). С. 173-174. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/9524> (дата звернення 09.10.2021).
  20. Слободяник Ю.Б., Сиротенко Н.А. Звіт про управління: якісні характеристики та досвід підготовки підприємствами пасажирського транспорту. *Modern Economics*. 2020. №19. С. 171-177. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/management-report-qualitative-characteristics> (дата звернення 09.10.2021).
  21. Гнедіна К.В., Нагорний П.В. Звіт про управління: сутність та особливості формування. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(25). С. 134-142. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/22926> (дата звернення 09.10.2021).

#### References

1. Bochulia, T.V. "Information: factors, advantages and synergy of development". *Current issues of accounting, analysis, control and taxation in the context of European integration and current challenges of globalization: materials of the IX International Scientific and Practical Conference*. Lviv: Lviv University of Trade and Economics Publishing House, 2021, pp. 31-35.
2. "On accounting and financial reporting in Ukraine". The Verkhovna Rada of Ukraine, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>. Accessed 09 Oct. 2021.
3. "On approval of the Procedure for submission of financial statements". Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text> Accessed 09 Oct. 2021.
4. Ozeran, A.V. "Management report vs management report: problems of compliance with the law on accounting and world practice". *Accounting and audit: scientific and practical journal*, no.10(11), 2017, pp. 2-12, <https://zakon.help/files/article/9627/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%20%D0%B2%D0%B0%20vs%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>. Accessed 09 Oct. 2021.
5. Hembarska, N.Ye. "Management report: essence, principles of compilation and purpose." *Modern problems of accounting, analysis, audit and taxation of economic entities: theoretical, practical and educational aspects*. Collection of scientific papers on the materials of the III All-Ukrainian scientific-practical conference (March 28-29, 2019). Part 1, Dnipro, NMetAU, 2019, pp. 71-74, [https://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau\\_accounting\\_2019\\_part1.pdf](https://nmetau.edu.ua/file/conf-nmetau_accounting_2019_part1.pdf). Accessed 10 October 2021.
6. Directive on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings of the European parliament and of the council of 26 June 2013 N 2013/34/EU. Eur-lex.europa, [eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:182:0019:0076:EN:PDF](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:182:0019:0076:EN:PDF). Accessed 08 Oct. 2021.
7. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 Oct. 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. Eur-lex.europa, [eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095](http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095). Accessed 07 Oct. 2021.
8. Methodical recommendations for compiling a management report. Order of the Ministry of Finance of Ukraine. Verkhovna Rada of Ukraine, [zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18](http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18). Accessed 09 Oct. 2021.
9. On the procedure for compiling and publishing financial statements of banks of Ukraine: instructions. Resolution of the NBU Board. Verkhovna Rada of Ukraine, [zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11#Text](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11#Text). Accessed 09 Oct. 2021.
10. Savchenko, T.H., Yaroshyna, A.P., and O.V.Kasianenko. "Report on bank management as a tool for de-shadowing the economy of Ukraine." *Economy and society*, no.24, 2021, [economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/200](http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/200). Accessed 09 Oct. 2021.

11. Tsaruk, N.H. "Preparing a management report is a new challenge for an accountant." *Business navigator*, no.3(2), 2019, pp. 120-125.
12. Lovinska, L.H., Oliinyk, Ya.V., and T.A.Bondar. "Regulatory and legal support of the report on enterprise management in Ukraine." *Finance of Ukraine*, no.6, 2018, pp. 19-44, [finukr.org.ua/docs/FU\\_18\\_06\\_019\\_uk.pdf](http://finukr.org.ua/docs/FU_18_06_019_uk.pdf). Accessed 10 Oct. 2021.
13. Kostash, T.V. "Management report in the system of information support of dynamic enterprise management." *International scientific discussion: problems, tasks and prospects*. Scientific collection "InterConf", (52): based on the materials of the 1st International scientific-practical conference (April 21-22, 2021). Brighton, UK, A.C.M. Webb Publishing Co. Ltd, 2021, pp. 110-115, [ojs.ukrlogos.com/ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/issue/view/21-22.04.2021/520](http://ojs.ukrlogos.com/ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/issue/view/21-22.04.2021/520). Accessed 07 Oct.2021.
14. Ammari, A.O. "Classification of stakeholders based on mutual expectations." *Current economic problems*, no.8, 2012, pp. 150-155, Vernadsky National Library of Ukraine, [nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_8\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_20). Accessed 08 Oct.2021.
15. Butynets, F.F. *Accounting in Ukraine*, ZhSTU, 2003.
16. Lebediev, I.V. "Ensuring sustainable development on the basis of corporate social responsibility." *Current economic problems*, no.1(139), 2013, pp. 106-116.
17. Kaplan, Robert S., and Deivyd P. Norton. *Balanced scorecard. From strategy to action*, Olymp-business, 2003.
18. Novichenko, L.S. "Relevant nutritional information about enterprise management." *Economic analysis*, no.28(4), 2018, pp. 258-264, [www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1603](http://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1603). Accessed 09 Oct. 2021.
19. Sokil, O.H. "Sounds about management as a guarantee of social awareness of business." *The development of the land within the framework of the European Integration: theses of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference for Healthcare Education and Young Students (November 7, 2019)*, pp. 173-174, [elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/9524](http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/9524). Accessed 08 Octob. 2021.
20. Slobodianyk, Yu.B. and Syrotenko, N.A. "Management report: qualitative characteristics and experience of preparation of passenger transport enterprises." *Modern Economics*, no.19, 2020, pp. 171-177. [Elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/9524](http://Elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/9524). Accessed 10 Oct.2021.
21. Hnedina, K.V., and P.V.Nahorny. "Management report: the essence and features of formation." *Problems and prospects of economics and management*, no.1(25), 2021, pp. 134-142, [IRChNUT, ir.stu.cn.ua/handle/123456789/22926](http://IRChNUT.ir.stu.cn.ua/handle/123456789/22926). Accessed 09 Oct. 2021.

УДК331.108.47

doi: 10.15330/apred.2.17.251-259

Бондарчук Н.В.

### КОЛЕКТИВНІ МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Дніпровський державний аграрно-економічний  
університет,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра менеджменту, публічного управління  
та адміністрування,  
вул. С. Єфремова, 25, м. Дніпро,  
49600, Україна,  
тел.: 0567135157,  
e-mail: [bondarchuk-nv@ukr.net](mailto:bondarchuk-nv@ukr.net),  
ORCID: 0000-0002-0418-5239

**Анотація.** Стаття спрямована на дослідження колективних методів прийняття управлінських рішень. Метою статті є дослідження процесу прийняття управлінських рішень та визначення основних колективних методів прийняття управлінських рішень.