



# МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

## з підготовки Звіту про управління

14/11/18



# / 01

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

01

## ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1.** Методичні рекомендації з підготовки Звіту про управління (надалі — Звіт) розроблені з урахуванням вимог наступних директив, стандартів, та інших міжнародних та українських нормативних актів:
- Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV;
  - Закону України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2018 № 3480-IV;
  - Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів, затвердженого рішенням НКЦПФР від 03.12.2013 №2826;
  - Директиви 2013/34/ЄС;
  - Директиви 2014/34/ЄС;
  - Стандартів GRI (Global Reporting Initiative — Глобальна ініціатива щодо звітування);
  - Вимог Комісії з цінних паперів та фондового ринку США (United States Securities And Exchange Commission) щодо підготовки звіту за формою 20-F;
  - Керівництва Лондонської фондової біржі (London Stock Exchange Group) для емітентів щодо інтеграції ESG (Environment, Social, Governance — навколишнє середовище, соціальні питання та корпоративне управління) у звітність та інформування інвесторів;
  - Міжнародного стандарту інтегрованої звітності;
  - ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності»;
  - МСФЗ Практичний звіт 1 «Коментар керівництва».
- 1.2.** Метою даних Методичних рекомендацій є надання практичних порад та вказівок для компаній, які відповідно до чинного законодавства повинні готувати Звіт (надалі — Компанія), виконання яких дозволить підготувати Звіт як цілісний гармонійний документ, що містить необхідну для користувачів інформацію та відповідає кращим міжнародним практикам.
- 1.3.** Звіт про управління повинен ґрунтуватися на наступних основних засадах:
- 1.3.1.** Достовірність та повнота.  
Звіт повинен містити повну та точну інформацію про Компанію відповідно до даних Методичних рекомендацій. Подання інформації у Звіті повинне бути вільним від упередженості, маніпуляцій, викривлення, приховування або надмірного акцентування, тощо. Інформація у Звіті не повинна містити суттєвих помилок. Оціночні судження повинні бути чітко ідентифіковані разом з описом джерел та методології оцінки.
- 1.3.2.** Суттєвість. Звіт повинен розкривати інформацію, яка є суттєвою з точки зору оцінки стану Компанії, результатів її діяльності, планів та проектів, управління ризиками та управління Компанією в цілому. Обсяг розкриття інформації у Звіті повинен відповідати обсягам та розгалуженості діяльності Компанії.
- 1.3.3.** Стислість. Звіт повинен орієнтуватися на широке коло користувачів та містити достатньо даних, щоб зрозуміти стратегію, управління, результати діяльності та перспективи Компанії без обтяження менш суттєвою інформацією. При підготовці Звіту необхідно уникати повторень, використовуючи внутрішні перехресні посилання. За необхідності надати детальну інформацію з певних питань, варто використовувати посилання на зовнішні джерела інформації.
- 1.3.4.** Цілісність та зрозумілість. Звіт повинен бути логічно структурований, інформація подана зрозуміло та якісно, розділи повинні бути розмежовані, але пов'язані загальною політикою висвітлення інформації. Мова Звіту повинна бути простою, без використання вузькоспеціалізованої термінології. Звіт повинен демонструвати чіткий взаємозв'язок між факторами зовнішнього середовища Компанії та внутрішніми політиками, минулим, теперішнім і майбутнім, стратегією та поточними планами й управлінськими рішеннями, тощо.

- 1.3.5.** Співставність. Інформація у Звіті повинна подаватися таким чином, щоб забезпечувати для користувачів можливість порівнювати її з аналогічною інформацією Компанії за попередні періоди, а також з інформацією інших суб'єктів господарювання. Політика подання інформації у Звіті повинна змінюватись лише у тому випадку, якщо це приведе до підвищення якості розкриття такої інформації та якості Звіту в цілому.
- 1.3.6.** Ризик-орієнтований підхід. Компанія не повинна розкривати у Звіті лише таку інформацію, яка позитивно характеризує її стан, результати діяльності, якість управління, перспективи, тощо. Особлива увага при висвітленні будь-якого питання повинна приділятися ризикам, складнощам та викликам, з якими стикається Компанія у своїй діяльності, існуючим недолікам у бізнес-моделі та структурі управління. Найбільш суттєві ризики та підходи Компанії до управління ними повинні бути узагальнені в окремому розділі Звіту.
- 1.4.** Звітним періодом для Звіту є календарний рік. Відповідно, будь-яка інформація про стан Компанії повинна подаватися станом на 31 грудня, інформація про результати діяльності — за звітний рік. Дані за звітний період повинні супроводжуватися співставною інформацією за попередні періоди та звітні дати, а також інформацією про суттєві події після звітної дати.
- 1.5.** Прогнозні та планові показники повинні подаватися за будь-яку кількість майбутніх періодів, відповідно до існуючої політики планування та прогнозування у Компанії.
- 1.6.** Дані Методичні рекомендації розраховані на широке коло непублічних суб'єктів господарювання, які відповідно до чинного законодавства повинні складати Звіт. У рідкісних випадках специфіка діяльності Компанії або особливості функціонування галузі можуть зробити незастосовними деякі положення Методичних рекомендацій. У таких випадках Компанія може не розкривати інформацію за деякими з питань, змінити назву розділу Звіту або об'єднати декілька підпунктів в один.

# / 02

## **СТРУКТУРА ЗВІТУ ПРО УПРАВЛІННЯ**

02

/02

**СТРУКТУРА ЗВІТУ ПРО УПРАВЛІННЯ**

**2.1.** Звіт про управління складається з наступних розділів:

**2.1.1.** Звернення керівництва.

**2.1.2.** Про Компанію:

- Загальні відомості.
- Керівництво та організаційна структура.
- Ключові показники.
- Основні події та досягнення звітного періоду.

**2.1.3.** Стратегія та бізнес-модель:

- Місія, бачення, цінності.
- Зовнішні можливості та ризики.
- Стратегія.
- Бізнес-модель.
- Плани розвитку.

**2.1.4.** Діяльність Компанії:

- Опис продуктів.
- Ринки збуту та продажі.
- Виробництво та технологія.
- Інвестиційні проекти.
- Фінансовий огляд.

**2.1.5.** Корпоративне управління:

- Структура корпоративного управління.
- Політики корпоративного управління.

**2.1.6.** Сталий розвиток:

- Діяльність в сфері досліджень та розробок.
- Участь в глобальних ініціативах.
- Охорона праці.
- Охорона навколишнього середовища.

**2.1.7.** Ризики Компанії:

- Ідентифікація ризиків.
- Управління ризиками.

**2.1.8.** Фінансова звітність:

- Звіт незалежного аудитора.
- Фінансова звітність.

/ 03

**ІНФОРМАЦІЯ, ЩО РОЗКРИВАЄТЬСЯ У ЗВІТІ ПРО УПРАВЛІННЯ**

03

## ІНФОРМАЦІЯ, ЩО РОЗКРИВАЄТЬСЯ У ЗВІТІ ПРО УПРАВЛІННЯ

**3.1.** Звернення керівництва. Даний розділ має характер «передмови» для усього Звіту. У ньому вище операційне керівництво Компанії звертається до користувачів Звіту і в розповідній формі повідомляє користувачам Звіту найбільш суттєві, на його думку, відомості, які повинні задати тон та рамки сприйняття Звіту.

Жорстка регламентація змісту даного розділу є недоцільною, однак, у більшості випадків наступна інформація буде релевантною:

- основні події та досягнення протягом звітнього періоду, причини недосягнення поставлених цілей;
- оцінка впливу загальних тенденцій (макроекономічних, політичних, тощо) на діяльність Компанії, оцінка головних викликів щодо цілей, заявлених Компанією;
- бачення та стратегія Компанії на коротко-, середньо- та довгостроковий періоди, у тому числі стосовно дотримання концепції сталого розвитку, відповідності міжнародним стандартам, тощо.

**3.2.** Про Компанію. В даному розділі подається огляд Компанії, описуються головні показники діяльності та досягнення звітнього періоду.

**3.2.1.** Загальні відомості. Коротка характеристика Компанії, опис її особливостей, позиціонування у галузі, на ринку, зокрема:

- назва, ключові бренди;
- сфери діяльності Компанії, продукція (товари, роботи, послуги) з акцентом на власну конкурентну перевагу;
- кількість, місце розташування офісів та виробничих майданчиків;
- належність до міжнародних груп чи об'єднань підприємств;
- дочірні підприємства, філії, представництва та інші відокремлені структурні підрозділи;
- історія Компанії — короткий опис ключових подій, що відбулися в Компанії починаючи з дати її заснування, таких як:

зміни чисельності персоналу, розширення виробничих потужностей, розширення продуктового портфелю, процеси злиття та поглинання, тощо.

**3.2.2.** Керівництво та організаційна структура. Опис структури операційного керівництва та персоналу Компанії, зокрема:

- організаційна структура Компанії із зазначення змін порівняно з попереднім періодом;
- кількість (середньооблікова та на кінець звітнього періоду) та структура персоналу (штатних/позаштатних, за типом зайнятості, за статтю тощо);
- пояснення значних коливань кількості співробітників;
- розмір, структура та динаміка фонду оплати праці.

**3.2.3.** Ключові показники. Фінансові та нефінансові показники, які є найважливішими для Компанії, всебічно характеризують її діяльність та найбільше цікавлять користувачів Звіту. Такими показниками можуть бути:

- обсяги продажів;
- обсяги виробництва продукції (надання послуг, виконання робіт) у натуральному та/або грошовому вираженні;
- EBITDA;
- чистий прибуток;
- показники рентабельності діяльності;
- сума активів.

Кількість ключових показників — від 4 до 6.

Ключові показники демонструються у порівнянні, щонайменше, з двома попередніми періодами (за наявності інформації).

**3.2.4.** Основні події та досягнення звітнього періоду. Описуються факти, які, на думку керівництва, заслуговують на особливу увагу та свідчать про його надзвичайно успішні дії щодо розвитку Компанії, покращення її показників та вирішення проблем. Зокрема, такими фактами можуть вважатися:

- встановлені рекорди та досягнення визначних показників у порівнянні з конкурентами;
- виконання амбітних планів (стосовно продажів, частки ринку, обсягів виробництва, нарощування потужностей, соціальної відповідальності);
- отримання сертифікатів, грамот, нагород, визнання від авторитетних організацій;
- вихід на нові ринки збуту, отримання нових клієнтів, встановлення партнерських стосунків, модернізація виробництва, які матимуть стратегічний вплив на Компанію;
- визначні історії успіху клієнтів, обумовлені співробітництвом з Компанією.

До даного розділу не потрібно включати інформацію щодо показників та подій, які не виходять за межі нормального ритму діяльності Компанії, навіть якщо вони мають позитивний характер.

**3.3.** Стратегія та бізнес-модель. Даний розділ описує схему формування доданої вартості Компанії, що діяла протягом звітного періоду, обґрунтовує її доцільність, а також розкриває стратегічні плани розвитку з урахуванням існуючих можливостей і загроз, внутрішніх ресурсів та цінностей.

**3.3.1.** Бізнес-модель. Бізнес-модель Компанії — опис структурних, операційних і фінансових механізмів роботи Компанії, її ціннісної пропозиції в звітному періоді. Опис подається у стислому схематичному вигляді та повинен містити:

- вхідні ресурси, необхідні для створення ціннісної пропозиції (сировина, персонал, постачальники, партнери, тощо), джерела та способи їх отримання;
- опис ціннісної пропозиції (продукція, товари, роботи, послуги, що пропонуються ринку), її конкурентна перевага;
- спосіб отримання прибутку;
- система взаємодії Компанії з клієнтами.

**3.3.2.** Місія, бачення, цінності.

Місія Компанії — чітко і лаконічно сформульоване твердження, що розкриває сенс існування Компанії, а також відображає

відмінність Компанії від конкурентів.

Відповідає на наступні питання:

- що робить Компанія?
- для кого Компанія здійснює свою діяльність?
- чим відрізняється Компанія від інших аналогічних бізнесів, або які має переваги перед ними?

Бачення — опис бажаного стану Компанії.

Дає відповіді на наступні питання:

- якою буде Компанія в майбутньому?
- коли саме Компанія стане такою?

Цінності Компанії — філософія та правила, за якими Компанія здійснює свою діяльність.

**3.3.3.** Зовнішні можливості та загрози.

Даний розділ подає оцінку керівництва щодо впливу зовнішнього середовища на діяльність Компанії, який необхідно враховувати при ухваленні стратегічних рішень, зокрема:

- ідентифікуються та оцінюються найбільш важливі можливості та загрози для Компанії, що виникають в зв'язку з тенденціями середовища, в якому зосереджена діяльність Компанії;
- встановлюються пріоритети щодо ключових можливостей та загроз відповідно до їх впливу на довгострокову стратегію Компанії, її конкурентні позиції, драйвери створення доданої вартості.

**3.3.4.** Стратегія. Стратегія — опис шляхів досягнення стану Компанії, описаного у її баченні. Стратегія повинна включати ключові стратегічні цілі, які сформовані з урахуванням таких критеріїв, як конкретність, вимірність, досяжність, актуальність, визначеність у часі.

**3.3.5.** Плани розвитку. Подається декомпозиція стратегічних цілей до конкретних програм, заходів, ініціатив, проектів. Плани розвитку повинні бути ранжирувані відповідно до ключових стратегічних пріоритетів. Необхідно відобразити прогрес реалізації планів у звітному періоді та описати, які задачі будуть виконані у найближчому майбутньому.

**3.4.** Діяльність Компанії. Даний розділ містить інформацію щодо продукції (товарів, робіт, послуг), що пропонуються Компанією, описує її ринки збуту, презентує основні показники діяльності.

**3.4.1.** Опис продуктів. Описується продукція (товари, роботи, послуги), що пропонується Компанією. Ідентифікуються продуктові групи (сегменти), в розрізі яких подається уся інформація цього розділу. Описуються унікальність та інші конкурентні переваги продукції. За наявності — презентуються власні бренди, торгові марки. Розкривається цінова політика, політика гарантії, сервісу тощо.

Подається інформація щодо змін у продуктовому портфелі, зокрема:

- розширення асортименту Компанії;
- виведення продуктів з асортименту із зазначенням причин;
- заборона продуктів на певному ринку із зазначення причин.

**3.4.2.** Ринки збуту та продажі. Інформація щодо ринків, на яких працює Компанія, щонайменше повинна розкривати наступне:

- коротка характеристика ринків (об'єм, структура, рівень конкуренції, тощо);
- сегменти ринку, на яких зосереджена діяльність;
- географія присутності Компанії, пріоритетні з точки зору стратегії Компанії географічні сегменти;
- характеристика клієнтів Компанії;
- канали збуту та методи продажу;
- динаміка ринкових цін, її вплив на діяльність Компанії;
- тенденції та прогнозні зміни на ринках Компанії.

Опис ринків, на яких працює Компанія, повинен супроводжуватись статистичною та аналітичною інформацією у динаміці.

**3.4.3.** Виробництво і технологія. Надається короткий опис виробничих потужностей, особливостей технологічного процесу виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг), зокрема:

- ключові виробничі потужності (виробничі майданчики, обладнання), їх географія;
- технології, що використовуються, порівняння з конкурентами та аналогами;
- ключовий виробничий персонал, його доступність, політика утримання та розвитку;
- особливості сировини та матеріалів, що використовуються, їх доступність на ринку;
- особливості нормативного регулювання та державного контролю виробництва (якщо доречно).

**3.4.4.** Інвестиційні проекти. Подається характеристика інвестиційних проектів (або груп проектів, у випадку великої їх кількості), які реалізовувалися протягом звітного періоду, зокрема:

- зміст проекту (об'єкт інвестування);
- обґрунтування його необхідності для Компанії;
- обсяг фактично здійснених інвестицій у минулих періодах, та обсяг інвестицій, які ще необхідно здійснити (за роками);
- джерела фінансування інвестицій;
- очікувані результати або ефект від проекту, показники окупності.

**3.4.5.** Фінансовий огляд. Огляд показників фінансового стану Компанії та результатів діяльності. Грошові показники можуть порівнюватися з натуральними. Зміни та тенденції, що відбулися у звітному періоді, повинні бути пояснені (за необхідності — з посиланнями на інформацію, викладену у попередніх розділах Звіту). У разі доцільності, можуть бути наведені прогнози та очікування керівництва щодо фінансових показників майбутніх періодів, з відповідним обґрунтуванням та посиланнями на описані у попередніх розділах плани та інвестиційні проекти.

Також у фінансовому огляді подається опис значних подій та управлінських рішень, що відносяться до фінансової або інвестиційної діяльності (отримання кредитів та позик, купівля та продаж цінних паперів, викуп та розміщення власних акцій, тощо), окрім описаних вище інвестиційних проектів, а також надзвичайних прибутків та збитків.

Оцінюється їх вплив на фінансові показники звітного періоду та очікуваний вплив на майбутні періоди.

**3.5.** Корпоративне управління. Корпоративне управління — це система відносин між власниками, наглядовим та виконавчим органом Компанії, кожен з яких має свої права та обов'язки в управлінні, а також стосовно інших зацікавлених осіб. Компанія повинна подавати огляд структури корпоративного управління незалежно від структури власності та розгалуженості управлінських функцій.

**3.5.1.** Структура корпоративного управління. Опис структури та складу органів корпоративного управління Компанії, зокрема:

- описуються існуючі структури корпоративного управління (ради, комітети у складі рад, тощо), взаємозв'язки та підзвітність, повноваження і відповідальність;
- надається особиста характеристика ключових членів органів управління, у тому числі прізвище, ім'я по-батькові, вік, освіта, стаж та досвід роботи.

**3.5.2.** Політики корпоративного управління. Надається опис існуючих в Компанії норм та процедур взаємовідносин учасників корпоративного управління. Наприклад, можуть бути описані підходи щодо:

- призначення та звільнення членів органів управління;
- доступу до інформації та співробітників;
- забезпечення рівноправності учасників корпоративного управління;
- оплата праці, страхування, пенсійне забезпечення, пільги членів органів управління;
- інформування акціонерів та інших зацікавлених сторін щодо діяльності Компанії та її структур корпоративного управління.

**3.6.** Сталий розвиток. Сталий розвиток Компанії — це концепція балансу між задоволенням потреб Компанії та її внеском у економічний, соціальний, природоохоронний розвиток зовнішнього середовища. Даний розділ містить інформацію щодо загальної концепції сталого розвитку Компанії та конкретних суб'єктів,

інструментів, заходів її впровадження та індикаторів оцінки ефективності цієї діяльності.

В кожному пункті цього розділу зазначаються:

- відповідальні за управління даним напрямком сталого розвитку;
- основні напрямки діяльності щодо забезпечення сталого розвитку;
- засади концепції сталого розвитку Компанії, основні цілі та індикатори оцінки ефективності діяльності у цьому напрямку.

**3.6.1.** Діяльність в сфері досліджень та розробок. Подання інформації доцільне, якщо діяльність Компанії передбачає дослідницьку практику. Зокрема, розкривається наступна інформація:

- роль дослідницької діяльності у стратегії Компанії;
- витрати на дослідницьку діяльність за звітний рік у порівнянні з минулими періодами;
- напрямки досліджень;
- отримані та очікувані результати.

**3.6.2.** Участь в глобальних ініціативах. Якщо Компанія є учасником глобальних ініціатив необхідно розкрити наступну інформацію:

- характеристика глобальних ініціатив, у яких бере участь Компанія;
- цілі та напрямки діяльності Компанії в рамках глобальних ініціатив;
- показники діяльності Компанії в рамках глобальних ініціатив за звітний рік у порівнянні з попередніми періодами, ступінь досягнення якісних та кількісних цілей Компанії в рамках ініціативи.

**3.6.3.** Охорона праці. Надається опис ініціатив, програм, заходів з забезпечення гармонійної взаємодії Компанії з персоналом та соціальним середовищем (наприклад, забезпечення гендерної рівності серед менеджменту Компанії, зменшення вікової дискримінації, тощо). Необхідно розкрити:

- характеристику напрямків соціальної взаємодії, заходів, програм взаємодії з персоналом;
- цілі та напрямки діяльності Компанії;

- показники діяльності за звітний рік у порівнянні з попередніми періодами, ступінь досягнення якісних та кількісних цілей Компанії в рамках соціальної взаємодії, заходів, програм взаємодії з персоналом.

#### **3.6.4.** Охорона навколишнього середовища.

Надається інформація про участь Компанії у локальних та глобальних програмах з охорони навколишнього середовища та, за наявності, про забруднення, що викликане діяльністю Компанії. Необхідно розкрити:

- характеристику програм Компанії з охорони навколишнього середовища;
- цілі (кількісні та якісні) діяльності Компанії в конкретних напрямках охорони навколишнього середовища;
- показники діяльності з охорони навколишнього середовища за звітний рік у порівнянні з попередніми періодами, ступінь досягнення якісних та кількісних цілей Компанії у галузі охорони навколишнього середовища.

**3.7.** Ризики Компанії. Ризик — це можливість виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату будь-якої діяльності. Даний розділ є узагальненням ключових ризиків, описаних в інших розділах Звіту. Розкривається підхід керівництва Компанії до управління ризиками.

**3.7.1.** Ідентифікація ризиків. Містить консолідацію, аналіз та ранжування ризиків в усіх сферах діяльності Компанії, які були описані в попередніх розділах Звіту.

Зокрема, надається:


- опис ідентифікованих факторів ризику;
- характер впливу зазначених факторів на ключові показники діяльності Компанії;
- оцінка ступеня кожного ризику.

**3.7.2.** Управління ризиками. Описуються існуючі механізми, спеціально призначені для управління ідентифікованими та оціненими ризиками. Надається наступна інформація:

- розподіл ризиків відповідно до реакції на них: запобігання ризику, прийняття ризику, зменшення ризику, передача ризику;
- опис заходів, що дозволяють мінімізувати вплив ідентифікованих ризиків, зазначаються особи, відповідальні за управління ризиками;
- опис системи моніторингу результатів управління ризиками.

**3.8.** Фінансова звітність. Даний розділ містить комплект фінансової звітності, складений відповідно до застосованих стандартів бухгалтерського обліку та фінансової звітності у супроводі звіту незалежного аудитора стосовно такої звітності.

У випадку, якщо Компанія окремо публікує повний пакет фінансової звітності, до Звіту може бути включена скорочена версія фінансової звітності у складі основних табличних звітних форм (звіт про фінансовий стан, звіт про сукупний дохід та інші). Внесення будь-яких інших змін та модифікацій до фінансової звітності для цілей її включення до Звіту є неприпустимим.



BC "Palladium City"  
Kyiv, 03680, Ukraine  
172 Antonovycha Street  
Tel: +380 44 344 91 07