

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-88>

УДК 657.37

# МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## METHODOLOGY OF THE FORMATION OF MANAGEMENT REPORTING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

**Ясінська Алла Іванівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5445-8987>**Yasinska Alla**

Lviv Politechnic National University

Статтю присвячено дослідженню методології побудови управлінської звітності для потреб менеджменту підприємства, виокремленню основних етапів її побудови та визначенню основних завдань на кожному з них. Аргументовано практичність формування управлінської звітності, як основного джерела для ухвалення управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей підприємства. Доведено, що ефективність використання управлінської звітності залежить від створення центрів фінансової відповідальності та визначенні ключових показників ефективності для кожного з них. Наведено приклад використання ключових показників ефективності та джерела інформації для кожного центру фінансової відповідальності. Запропоновано процедуру методики здійснення бюджетного контролю та аналізу показників управлінської звітності.

**Ключові слова:** управлінська звітність, методологія, етапи побудови, користувачі, ключові показники ефективності.

The article is dedicated to the study of the methodology of formation of management reporting for the needs of enterprise management, identifying the main stages of its construction and defining the main tasks at each stage. In the management accounting system, accounting and analytical information should be directed at providing managers with relevant information, the authenticity and accuracy of which characterize the current state of the business entity. The effectiveness and efficacy of the management accounting system in practice can only be ensured when the management reporting is formed properly. It is the management reporting that is designed to meet the needs of internal users with a sufficient amount of accounting and analytical information, indicators for a certain time period, data on specific types of products (works, services), areas, segments, markets, etc. Management reporting has a non-public nature, the information reflected in it is not available to the general public, therefore the feasibility of the methodology for its formation, as well as the identification of the main stages of its construction, is a relevant topic and requires the selection of proposals that are based on practical experience.

The article proves that the practical significance of the process of formation of management reporting is the main source for arriving at management decisions and achieving the strategic goals of an enterprise. It proves that the efficiency of using management reporting depends on the establishment of financial responsibility centers and the definition of key performance indicators for each of them. Key Performance Indicators (KPIs) are indicators used for evaluation and analysis of the performance of an enterprise and its level of achievement of the strategic goals. There was listed an example of the use of key performance indicators and sources of information for each financial responsibility center.

Control and analysis of management reporting indicators is the final stage of the management reporting methodology and involves monitoring budget execution in the following areas: tentative budget, current budget and final budget. Each area of control allows us to detect deviations, avoid unjustified expenses, as well as foresee and take measures in advance in order to prevent budget underperformance. At the current stage, it is of paramount importance to follow a certain procedure and agree on regulations that will make this control process transparent and comprehensible and will also increase executive discipline. In order to achieve this, the author suggests a procedure for the methodology of budget control and analysis of management reporting indicators.

**Keywords:** management reporting, methodology, stages of construction, users, key performance indicators.

**Постановка проблеми.** Складні умови сьогодення для ведення бізнесу створюють нові перешкоди і водночас можливості щодо удосконалення бізнес-процесів, їх трансформацію, впровадження цифрових технологій, сучасних програмних продуктів тощо. Задля підвищення ефективності управління підприємством важливу роль відіграє саме впровадження управлінського обліку з метою отримання оперативної, достовірної та зрозумілої інформації, яка слугуватиме для аналізування, порівняння та прийняття рішень. Інструментом відображення необхідної та актуальної інформації є управлінська звітність.

Управлінська звітність – це одне з найважливіших джерел отримання достовірної інформації про результати діяльності підприємства, яка сформована на основі сукупності фінансових, виробничих, трудових, матеріальних, збутових, маркетингових та інших показників. З огляду на те, що управлінська звітність носить неопублічний характер, інформація відображена в ній не є загальнодоступною – доцільність методики її формування, визначення основних етапів щодо побудови є актуальною та потребує виокремлення пропозицій на основі практичного досвіду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження теоретико-методичних аспектів та методологічних підходів щодо формування управлінської звітності, її впровадження в обліковій системі підприємства зробили такі вітчизняні науковці, як Г.Г. Осадча, О.Т. Поліщук, Л.Л. Гевлич, І.Г. Гевлич, І.О. Гладій, З.-М.В. Задорожний, І.Я. Омецинська, С.А. Гаркуша, С.Я. Король, М.І. Скрипник, О.О. Григоревська, Л.М. Пилипенко, О.І. Тивончук, І.Й. Яремко та інші. Аналіз досліджень науковців свідчить про різноманітність поглядів щодо змісту й характеру інформації відображеній в управлінській звітності, водночас спільним є твердження, що саме управлінська звітність є основним інструментом відображення інформації, призначеної для користувачів різних рівнів управління, і на основі цієї звітності посилюється функція контролю, що дає змогу визначити результативність та ефективність діяльності підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В системі управлінського обліку обліково-аналітична інформація спрямована на забезпечення менеджерів підприємства релевантною інформацією, достовірність та своєчасність якої характеризують

стан суб'єкта господарювання. Мету впровадження та ефективність управлінського обліку на практиці фахівці аргументують належним чином сформованої управлінської звітності. Саме управлінська звітність покликана задовольнити потреби внутрішніх користувачів – достатньою кількістю облікової та аналітичної інформації, показниками за певний період часу, даними за конкретними видами продукції (робіт, послуг), напрямками, сегментами, ринками тощо. Крім того, саме в управлінській звітності є можливість врахувати специфіку діяльності підприємства, його стратегічні та поточні цілі, організаційно-структурні особливості тощо. Тому, відмінності у структурі, формах, показниках управлінської звітності актуалізує проблему визначення методології та виокремлення особливостей її застосування.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження методології управлінської звітності, визначенні послідовності основних етапів її побудови та розкритті сутності завдань на кожному з них.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливість і необхідність ведення управлінського обліку є очевидною. Чітко налагоджений та правильно побудований управлінський облік сприяє підвищенню продуктивності та вигідності бізнесу. Крім того, надає можливість зростанню ефективності управління підприємством, вчасному прийняттю стратегічних та оперативних управлінських рішень на основі об'єктивних даних, здійсненню контролю фінансової і операційної діяльності, а також контролю за рівнем ризиків, їх виявлення та оперативність рішень щодо їхнього вирішення.

Організована і впроваджена у практику система управлінського обліку та звітності спрямована на забезпечення внутрішніх користувачів релевантною інформацією, необхідною для різних рівнів управлінських структур. Йдеться про дані управлінського обліку, які достовірно та вчасно характеризують поточний стан суб'єкта господарювання. Традиційна бухгалтерська інформація, сформована за стандартизованими приписами не завжди задовольняє потреби внутрішніх користувачів. У різних економіко-аналітичних підрозділах на підприємствах часто виникають проблеми із надмірною чи недостатньою кількістю облікової інформації та аналітичного розрізу показників на основі яких потрібно розраховувати та будувати виважені прогнози і плани подальшого напрямку діяльності підприємства та його майбутнього

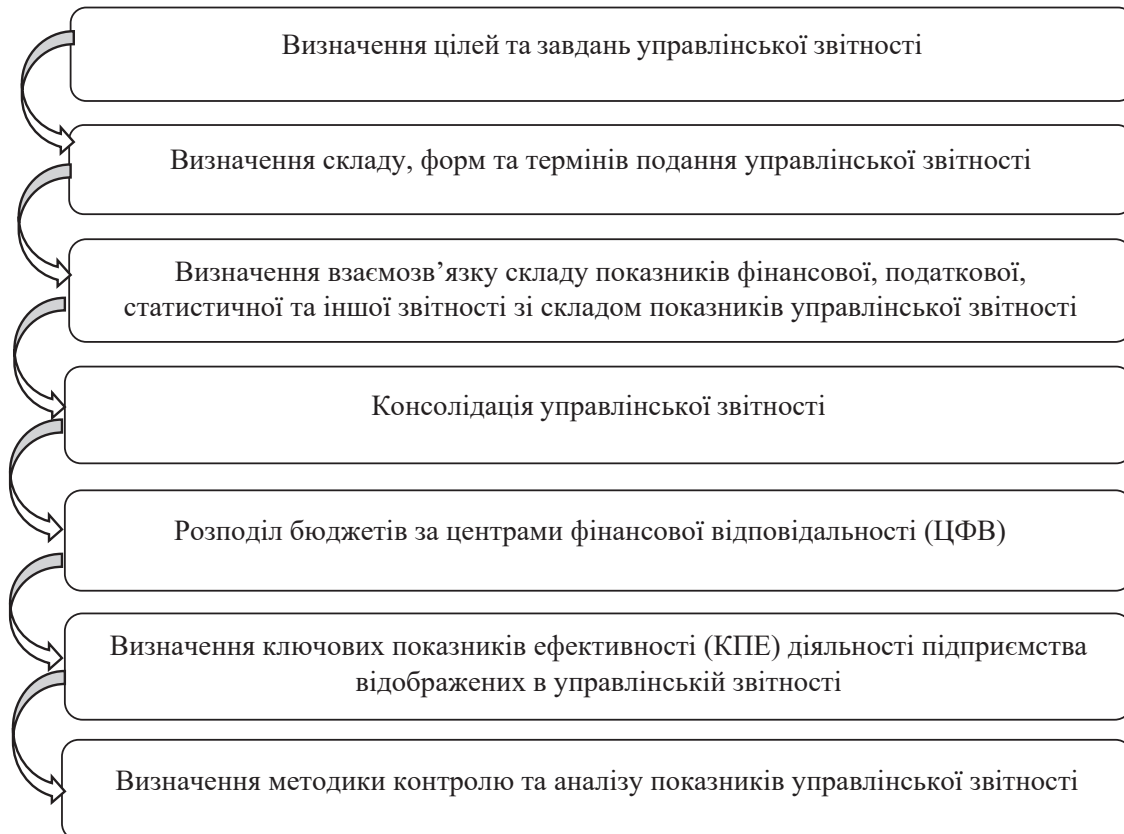
розвитку чи прийняття ефективного управлінського рішення в операційному циклі. У сучасній практиці дедалі більше зростає кількість українських управлінців, які починають розуміти необхідність впровадження управлінського обліку та складання на його основі спеціальної управлінської звітності. Адаптивна для конкретного підприємства така система повинна бути зосереджена на задоволенні потреби в інформації менеджерів різних щаблів, формувати в аналітичному розрізі саме необхідні показники діяльності у конкретний часовий інтервал діяльності підприємства. У цій системі повинні бути враховані аспекти різних інноваційних змін та нововведень як у виробничій сфері, так і у сферах прийняття рішень. Організаційно-структурні особливості та специфіка функціонування й характер діяльності підприємства зумовлюють відмінності у структурі управлінської звітності, що актуалізує вирішення проблематики визначення методології та виокремлення особливостей формування управлінської звітності на вітчизняних підприємствах.

Методологія управлінської звітності – це побудова та організація системи управлін-

ської звітності, яка включає в себе сукупність принципів, правил і методів формування інформації про діяльність підприємства для прийняття управлінських рішень. Розроблення методології управлінської звітності дає змогу: підвищити рівень точності і достовірності облікової та управлінської звітності, забезпечити оперативну інформативність для керівництва та власників підприємства, отримати максимальну ефективність ухвалення управлінських рішень менеджментом підприємства.

Враховуючи стратегічну мету ведення управлінського обліку, методологія побудови управлінської звітності передбачає реалізацію основних етапів у певній послідовності, та виконання завдань на кожному з них (рис. 1).

Визначення цілей та завдань управлінської звітності полягає у встановленні та досягненні конкретних ключових показників ефективності (КПЕ); виявленні слабких ланок в організаційній структурі компанії; підвищенні системи контролю результатів діяльності компанії загалом та окремих її структурних підрозділів; забезпеченні прозорості грошових потоків; зміцненні платіжної дисципліни; розроблянні



**Рис. 1. Послідовність етапів методології побудови управлінської звітності**  
доопрацьовано на основі [7, с. 538]

системи мотивації співробітників; оперативному реагуванні на зміни: кон'юнктури ринку, каналів збуту тощо; виявлення внутрішніх ресурсів компанії; виявлення, оцінка та мінімізація впливу ризиків тощо.

Визначення складу, форм та термінів подання управлінської звітності полягає у чіткому розподілі відповідальних осіб за формування певної форми звітності, а також організацію процесів її впровадження з дотриманням принципів, зокрема таких як: адресності, достовірності, релевантності, оперативності, методологічної незалежності, комунікаційності, систематизації, економічності (ефективності), орієнтації на потреби користувачів тощо.

Управлінська звітність законодавчо не регулюється, тому підприємства самостійно розробляють і затверджують її. Дотримуючись основних принципів щодо формування управлінської звітності, визначивши чіткий склад, форми та терміни, можна гарантувати, що змістовне наповнення звітності відповідатимуть сучасній практиці та вимогам інформаційного забезпечення для управління, і основному призначенню звітності – вимогам та потребам користувачів для прийняття управлінських рішень. Крім того, зважаючи, що інформація є різнохарактерною в управлінській звітності (містить фінансові та нефінансові показники), важливим критерієм є зіставність та узгодженість показників, їх систематизація, економічна доцільність, способи оцінювання тощо. Поряд з цим управлінська звітність не містить чітко визначених класифікаційних ознак чи характеристик, підприємство має право визначати і врегульовувати ці аспекти враховуючи інформаційні потреби користувачів, тому при розроблянні класифікації управлінської звітності необхідним є дотримання певних критеріїв якості управлінської звітності: зрозумілість та легкість сприйняття, суттєвість та важливість, достовірність та правдивість, можливість порівняння тощо.

Типову структуру управлінської звітності підприємства, зокрема склад звітності та основних її користувачів наведено у табл. 1. [допрацьовано на основі 7, с. 540-542].

Взаємозв'язок складу показників фінансової, податкової, статистичної та інших видів звітності зі складом показників управлінської звітності є ключовим для забезпечення ефективного управління фінансами, грошовими потоками, дотримання податкових вимог та прийняття стратегічних управлінських рішень підприємства. Основними аспектами такого

взаємозв'язку можна виокремити наступні:

облікова інформація для формування фінансової звітності: фінансова звітність надає інформацію про фінансовий стан та результативність господарської діяльності підприємства. Інформація відображена у фінансовій звітності використовуються для складання податкових звітів та податкового планування;

податкові вимоги: фінансова інформація відображена у податковій звітності формується у відповідності до вимог податкових органів, і включає в себе розрахунки податків та податкових платежів, застосування податкових ставок, розміри податкових нарахувань у відповідності до виміру бази оподаткування, винятки щодо оподаткування тощо;

оптимізація оподаткування: вибір методів податкової оптимізації, законних способів зменшення податкового навантаження. На основі аналізу фінансової та податкової звітностей можна виявити можливості для оптимізації оподаткування, і це може включати використання податкових вирахувань, знижок, розробку стратегій щодо мінімізації податкових зобов'язань у відповідності до податкового законодавства.

дотримання нормативно-законодавчих вимог: фінансова, податкова, статистична та управлінська звітність повинні бути сформовані у відповідності до законодавчих вимог: виконання вимог національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, податкового кодексу та інших діючих нормативних актів.

прийняття управлінських рішень: управлінська звітність надає інформацію для внутрішнього використання підприємством для прийняття стратегічних та оперативних рішень, і може включати аналіз витрат, прибутку, оборотності капіталу, грошових коштів та інші показники, які в свою чергу дають змогу керівництву та менеджерам ефективно використовувати ресурси.

Консолідація управлінської звітності передбачає об'єднання управлінської інформації декількох компаній або підрозділів в один загальний управлінський звіт. Метою формування консолідованої звітності є надання в першу чергу інвесторам та іншим зацікавленим особам єдиної та об'єктивної інформації про фінансовий стан, результати діяльності тощо. Консолідована управлінська звітність дає змогу узагальнити інформацію про майнове і фінансове становище всієї групи компаній чи підрозділів за певний звітний період,



Таблиця 1

## Приклад типової структури управлінської звітності підприємства

| Склад управлінської звітності  | Основні користувачі управлінської звітності   |
|--|---|
| Управлінська звітність про фінансові результати підприємства   |   |
| Звіт про рух грошових коштів (прямим методом)  | Керівництво підприємства, власники, інвестори, кредитори, бюджетний комітет   |
| Звіт про рух грошових коштів (непрямим методом)  |   |
| Звіт про прибутки і збитки   |   |
| Прогнозований баланс (управлінський баланс)  |   |
| Аналіз динаміки, складу і структури доходів та видатків компанії, оцінка їх співвідношення               | Керівництво підприємства, власники, акціонери, кредитори, менеджери   |
| Аналіз динаміки показників прибутку (горизонтальний аналіз)  |   |
| Аналіз рентабельності  |   |
| Управлінська звітність по використанню операційних бюджетів різних напрямків                             |   |
| Звіт про дебіторську заборгованість  | Керівник відділу реалізації, бухгалтерія, фінансовий відділ   |
| Звіт про кредиторську заборгованість   | Керівник відділу постачання, бухгалтерія, фінансовий відділ   |
| Звіт про закупівлю сировини, матеріалів  | Керівники відділів постачання, реалізації, відділ виробництва   |
| Звіт про реалізації готової продукції  |   |
| Звіт про запаси сировини і готової продукції   | Керівники відділів постачання, реалізації, завідувач складом  |
| Звіт про виробництво продукції (робіт, послуг)   | Керівники відділів реалізації, відділ виробництва, головний інженер   |
| Звіт про обсяги незавершеного виробництва  |   |
| Звіт про оплату праці  | Керівництво підприємства, бухгалтерія, фінансовий відділ  |
| Звіт про фінансові результати операційної діяльності   | Керівництво підприємства, менеджери різних рівнів управління  |
| Управлінська звітність про виконання фінансових бюджетів   |   |
| Звіт про капітальні вкладення  | Керівництво підприємства, власники, акціонери, інвестори  |
| Звіт про власний капітал   |   |
| Звіт про рух грошових коштів   |   |
| Звіт про фінансові результати фінансової діяльності  |   |
| Управлінська звітність за центрами фінансової відповідальності   |   |
| Звіт про результати центру відповідальності (доходів, витрат, прибутку (збитку), інвестицій, збуту тощо) | Керівники центрів фінансової відповідальності, менеджери різних рівнів управління   |
| Управлінська звітність про нефінансові показники підприємства  |   |
| Звіт про ліквідність та зобов'язання   | Керівництво підприємства, бухгалтерія, фінансовий відділ, акціонери, інвестори  |
| Звіт про соціальні напрямки та кадрову політику  | Керівництво підприємства, власники, акціонери, інвестори, менеджери   |
| Звіт про дослідження та інновації  | Керівництво підприємства, фінансовий відділ, акціонери, інвестори   |
| Звіт про управління ризиками   | Керівництво підприємства, керівники центрів фінансової відповідальності, акціонери, власники, інвестори, фінансовий відділ, бухгалтерія |
| Звіт про фінансові інвестиції  |   |
| Звіт про перспективи розвитку  |   |
| Звіт про екологічні аспекти  | Керівництво підприємства, менеджери, головний інженер   |
| Звіт про корпоративне управління   | Керівництво підприємства, керівники центрів фінансової відповідальності, власники, фінансовий відділ, бухгалтерія, менеджери            |
| Звіт про управління трансакційними витратами   |   |

а вибір методів консолідації залежатиме від ступеню підконтрольності, фінансового впливу чи взаємозв'язку на певному операційному рівні. Формування консолідованої управлінської звітності є трудомістким процесом, тому важливим і першочерговим завданням є врахування тих господарських операцій, які є взаємопов'язаними на операційному рівні, що дасть змогу виключити спотворення даних про доходи, витрати, активи, зобов'язання у консолідованій управлінській звітності. Тому для достовірності та об'єктивності оцінки, повноти та істотності даних необхідним є затвердження правил і принципів елімінації в обліковій чи бюджетній політиці компанії. Ефективність та доцільність використання принципів елімінації будуть забезпечені в процесі застосування інформаційних облікових систем, які дозволяють здійснювати елімінавання внутрішньофірмових процесів на рівні первинного обліку, оперативно формувати коректну інформацію, і тим самим, спрощувати і прискорювати процес формування управлінської звітності, мінімізуючи помилки. Крім того, звіряння взаєморозрахунків чи оборотів, їх елімінація, здійснення коригувальних та інших операцій виконуються в автоматичному режимі.

Центри фінансової відповідальності (ЦФВ) – сегмент фінансової структури підприємства, який несе відповідальність за фінансової результати: доходи, витрати, прибуток (збиток), метою діяльності якого є максимізація прибутку. Центри фінансової відповідальності представляють собою окремі організації, структурні підрозділи, філії, дочірні фірми, представництва, філії, регіонально чи технологічно відокремлені напрямки діяльності або бізнесу. Тому важливим завданням для забезпечення ефективної роботи кожного центру фінансової відповідальності є формування та розподіл бюджетів кожного окремого ЦФВ. Як правило, складають три основні види бюджетів: бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, прогнозний (управлінський) баланс.

Правильність розподілу бюджетів для кожного окремого центру фінансової відповідальності полягає у послідовності виконання завдань, яку можна сформулювати за такими етапами (кроками) (рис. 2).

Визначення ключових показників ефективності (КПЕ) діяльності підприємства, які відображені в управлінській звітності дає змогу здійснювати управління центрами фінансової відповідальності. Ключові показники ефектив-

ності (КПЕ) – це індикатори, які використовуються для оцінювання та аналізування результативності діяльності підприємства та рівня досягнення його стратегічних цілей. В управлінській звітності ключові показники ефективності можуть включати різноманітні аспекти діяльності підприємства, що в подальшому дозволить керівництву не тільки отримувати інформацію про різні аспекти діяльності, але і вчасно реагувати на зміни, спрямовуючи управлінські рішення для досягнення стратегічних цілей. Ключові показники ефективності відображають результати аналізу і є вимірниками, в абсолютному та відносному вираженні, які порівнюють до встановлених базових, поточних та цільових значень. Загалом система показників може мати ієрархічну структуру, як для підприємства в цілому, так і з певним рівнем деталізації окремого центру фінансової відповідальності.

Склад ключових показників в першу чергу залежатиме від специфіки господарської діяльності та функціональних можливостей автоматизованих облікових систем, а набір показників для окремих центрів від їхньої участі в системі управління та функцій, які покладені на них. Значення показників, нормативні чи граничні, встановлюються з урахуванням стратегічних планів підприємства та напрямків діяльності. Приклад типових ключових показників ефективності, які можуть бути використані в управлінській звітності та джерела інформації наведені в табл. 2.

Методика контролю та аналізу показників управлінської звітності є важливою складовою процесу управління, яка має на меті моніторинг і відстеження виконання стратегічних цілей підприємства, а також ухвалення своєчасних управлінських рішень на основі отриманої інформації. Аналіз показників управлінської звітності являє собою застосування традиційних прийомів та методів з метою виявлення тенденцій розвитку економічних процесів, виявлення та оцінку основних факторів, які позитивно чи негативно впливають на показники ефективності.

Контроль та аналіз показників управлінської звітності є заключним етапом методології побудови управлінської звітності, і передбачає здійснення контролю виконання бюджетів за такими напрямками: попередній, поточний та заключний. Кожен напрямок здійснення контролю дає змогу виявити відхилення, уникнути невиконаних витрат, попередити та вжити заздалегідь заходів щодо невиконання бюджетів. Важливим в



Рис. 2. Розподіл бюджетів за центрами фінансової відповідальності (ЦФВ)

Таблиця 2

**Приклад використання ключових показників ефективності**

| Показники   | Ключові показники ефективності  |
|---|---|
| Показники фінансової ефективності                     | Чистий прибуток<br>Оборотний капітал<br>Рентабельність активів (ROA)<br>Рентабельність власного капіталу (ROE)<br>Співвідношення величини витрат і доходів    |
| Показники операційної ефективності                    | Обсяг виробництва<br>Витрати на одиницю виробленої продукції<br>Відсоток дефектів виробництва<br>Ефективність використання ресурсів (часу, праці, матеріалів) |
| Показники якості та задоволеності клієнтів            | Відсоток повторних покупок<br>Зворотній зв'язок з клієнтами<br>Рівень задоволеності клієнтів (вимірюється за допомогою опитувань або оцінок)                  |
| Показники ефективності управління людськими ресурсами | Відсоток вільних вакансій<br>Коефіцієнт обертання персоналу<br>Рівень задоволення персоналу<br>Рівень плинності кадрів  |
| Показники ринкової ефективності                       | Частка ринку<br>Рівень конкурентоспроможності<br>Середня вартість замовлення  |
| Показники ефективності в інноваціях                   | Кількість нових продуктів, послуг<br>Витрати на дослідження та розвиток<br>Кількість впроваджених інновацій: процесові, маркетингові, організаційні           |
| Показники виробничої ефективності                     | Показники продуктивності праці<br>Час простою обладнання<br>Відсоток браку<br>Обсяги виробленої продукції<br>Показники ефективності виробничих процесів       |

Таблиця 3

**Рекомендована процедура методики здійснення бюджетного контролю та аналізу показників управлінської звітності**

| Порядок здійснення                           | Види робіт  |
|--|---|
| Вибір ключових показників ефективності (КПЕ) | – ідентифікація основних показників ефективності, за якими вимірюватиметься досягнення цілей;<br>– визначення кількісних індикаторів, які можна виміряти і відслідкувати за певний проміжок часу; |
| Встановлення цільових значень показників     | – визначення діапазону значень для кожного КПЕ, які відображають досягнення стратегічних цілей;<br>– встановлення досяжних цілей, які використовуватимуться для оцінки ефективності;              |
| Збір даних                                   | – систематичний збір даних для кожного КПЕ;<br>– використання автоматизованих систем, які дозволяють збирати оперативні дані в реальному часі;  |
| Аналіз отриманих результатів                 | – систематичний аналіз даних для кожного КПЕ;<br>– виявлення відхилень та можливих проблем, які потребують вирішення;   |
| Порівняння з цільовими значеннями            | – порівняння фактичних значень КПЕ з встановленими цілями;<br>– визначення рівня досягнення цілей та заходи щодо їхнього досягнення;  |
| Прийняття управлінських рішень               | – аналіз результатів прийняття управлінських рішень щодо коригування, зміни, удосконалення стратегії в процесі алокації;  |
| Моніторинг та звітність                      | – систематичний моніторинг КПЕ та регулярне формування звітності для різних рівнів управління;<br>– забезпечення прозорості та комунікації з усіма зацікавленими сторонами;                       |

процесі контролю є регламентація процедури його здійснення, зокрема: види, етапи перевірок, періодичність, порядок перегляду, ключові показники та діапазони їх відхилень. Такий регламент зробить процес контролю прозорим і зрозумілим та підвищить виконавську дисципліну. Процедура методики здійснення бюджетного контролю та аналізу показників управлінської звітності включає в себе певний порядок здійснення та види робіт (табл. 3).

**Висновки.** Підсумовуючи результати дослідження можна зробити висновок, що управлінська звітність є основним інструментом для прийняття управлінських рішень, оцінки

поточного стану та планування діяльності в майбутньому. Якість сформованої управлінської звітності, її корисність, із застосуванням системно-індивідуального підходу залежать від правильної виробленої методології. Крім того, важливим є впровадження інструментів автоматизації облікових процедур, підбір програмних продуктів, функціональні можливості яких дозволять забезпечити взаємодію всіх учасників та користувачів бізнес-процесів, оперативно аналізувати та інтерпретувати інформацію, формувати змістовну та у зрозумілому форматі управлінську звітність, що і визначає напрямок подальших наукових досліджень.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Гаркуша С.А. (2020). Запровадження управлінської звітності в системі управлінського обліку на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. Вип. 39. С. 375-379. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_39\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_64)
2. Гевлич Л.Л., Гевлич І.Г. (2020). Фінансова та управлінська звітність вітчизняних підприємств. *Економіка і організація управління*. № 1 (37). С. 49-59.
3. Гладій І.О. (2020). Формування системи управлінської звітності в процесі реалізації стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 38. С. 92-95.
4. Задорожний З.-М. В., Омецінська І.Я. (2020). Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. № 4. С. 169-184.



5. Король С.Я. (2014). Управлінська звітність: сутність і алгоритм формування. *БізнесІнформ*. № 7. С. 325-330.
6. Осадча Г.Г., Синявська Ю. (2018). Управлінська бухгалтерська звітність та критерії оцінки її ефективності. *Науково-виробничий журнал. Бізнес-навігатор*. Вип. 6(49). С. 223-227.
7. Партин Г.О. Загородній А.Г., Ясінська А.І., Воскресенська Т.І., Микитюк Н.О. Управлінський облік: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. 672 с.
8. Поліщук О.Т., Шимко Н.О. (2021). Управлінська звітність підприємства: інформаційне забезпечення й оптимальна структура. *Економіка та суспільство*. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-42>
9. Пилипенко Л., Тивончук О. (2020). Розвиток методики формування управлінської бухгалтерської звітності в системі корпоративного управління. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. Вип. 2. С. 61-70.
10. Скрипник М.І., Григоревська О.О. (2016). Бухгалтерська управлінська звітність: критичний аналіз порядку складання й особливостей практичного застосування. *Національна економіка. Інтелект XXI*. № 6. С. 111-115.
11. Яремко І.Й., Заворітній М.В. (2022). Управлінська звітність в системах управління та планування на підприємстві: особливості формування та змістові параметри. *Ефективна економіка*. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10282>.

## REFERENCES:

1. Harkusha S.A. (2020). Zaprovdzhennia upravlinskoj zvitnosti v systemi upravlinskoho obliku na pidpriemstvi. [Implementation of management reporting in the system of management accounting at the enterprise]. *Infrastruktura rynku*, 39, 375-379. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_39\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_39_64) (in Ukrainian)
2. Hevlych L., Hevlych I. (2020). Finansova ta upravlinska zvitnist vitchyznianskykh pidpriemstv. [Financial and management statements of domestic enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1(37), 49-59. (in Ukrainian)
3. Hladii I.O. (2020). Formuvannia systemy upravlinskoj zvitnosti v protsesi realizatsii stratehii pidpriemstva. [Formation of management reporting system in the process of the enterprise strategy implementation] *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 38, 92-95. (in Ukrainian)
4. Zadorozhnyi Z.-M. V., Ometsinska I.Ia. (2020). Vnutrishnohospodarska zvitnist u systemi upravlinnia pidpriemstvom. [Intracompany reporting in the enterprise management system] *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 4, 169-184. (in Ukrainian)
5. Korol S. Ya. (2014). Upravlinska zvitnist: sutnist i alhorytm formuvannia. [Management Reporting: the Nature and Formation Algorithm]. *BiznesInform*, 7, 325-330. (in Ukrainian)
6. Osadcha G.G., Syniavska Y. (2018). Upravlinska bukhhalterska zvitnist ta kryteriyi otsinky yiyi efektyvnosti. [The article analyzes the essence of the concept of managerial reporting and defines the common views of scholars on its purpose]. *Naukovo-vyrobnychy zhurnal Biznes-navihator*, 6(49), 223-227. (in Ukrainian)
7. Partyn H.O. Zahorodnii A.H., Yasinska A.I., Voskresenska T.I., Mykytiuk N.O. Upravlinskyi oblik: pidruchnyk. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2023, 672 p. (in Ukrainian)
8. Polishchuk O.T., Shymko N.O. (2021). Upravlinska zvitnist pidpriemstva: informatsiine zabezpechennia y optymalna struktura. [Management reporting of the enterprise: information significance and optimal structure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-42> (in Ukrainian)
9. Pylypenko L., Tyvonchuk O. (2020). Rozvytok metodyky formuvannia upravlinskoj bukhhalterskoj zvitnosti v systemi korporativnoho upravlinnia. [Developing the methods of management accounting reports formation in the system of corporate governance]. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, 2, 61-70. (in Ukrainian)
10. Skrypnyk M.I., Hryhorevska O.O. (2016). Bukhhalterska upravlinska zvitnist: krytychnyi analiz poriadku skladannia y osoblyvosti praktychnoho zastosuvannia. [Accounting management reporting, critical analysis order for compilation features and practical application]. *Natsionalna ekonomika. Intelpekt XXI*, 6, 111-115. (in Ukrainian)
11. Yaremko I.I., Zavoritnii M.V. (2022). Upravlinska zvitnist v systemakh upravlinnia ta planuvannia na pidpriemstvi: osoblyvosti formuvannia ta zmistovi parametry. [Managerial reporting in management and planning systems at the enterprise: formation features and content parameters]. *Efektivna ekonomika*, 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10282> (in Ukrainian)