

УДК 657.3

Л. В. Гуцаленко,

д. е. н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування,

Національний університет біоресурсів і природокористування України,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5181-8652>

О. О. Попова,

аспірант кафедри обліку та оподаткування,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4367-9171>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.11.59

МІЖНАРОДНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ

L. Gutsalenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Accounting
and Taxation, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

O. Popova,

Postgraduate student of the Department of Accounting and Taxation,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

INTERNATIONAL APPROACHES TO MANAGEMENT REPORTING

Нині все більшої актуальності набуває управлінська звітність, яка містить фінансові і нефінансові дані про різні види діяльності підприємства. Нормативного регулювання даного виду звітності в Україні не має. Тому метою дослідження є виявлення особливостей впливу міжнародних підходів на формування управлінської звітності. У процесі дослідження використано методи аналізу, узагальнення, конкретизації, систематизації. Наведено фактори, що обумовлюють проблеми звітності. Здійснено систематизацію інформаційної бази, яка використовується при формуванні управлінської звітності та прийнятті рішень. Визначено ключові напрями впливу IFRS, GAAP, ERP-систем, KPI, BSC, регулюючих вимог і рекомендацій, CSR, SASB на управлінську звітність. Науковою новизною дослідження є запропоновані способи імплементації міжнародних підходів до формування управлінської звітності. Практична значущість представлена можливістю використання орієнтовних показників управлінської звітності для вітчизняних підприємств. Перспективними напрямками подальших досліджень є оцінка ефективності використання запропонованих показників управлінської звітності в діяльності підприємств різних галузей економіки.

Making management decisions in accordance with the requirements and needs in a timely manner requires an objective and efficient information basis. Unfortunately, financial indicators alone do not carry the information load required by the company's management. Therefore, management reporting, which contains financial and non-financial data on various types of activities of the company or specific processes and objects that allow for a comprehensive assessment of problems and find the most rational ways to solve them, is becoming increasingly important. There is currently no clear regulatory framework for this type of reporting in Ukraine. Therefore, separate requirements governing financial reporting are used. Based on this, the purpose of this study is to identify the peculiarities of the impact of international approaches on the formation of management reporting. In the course of the study, the methods of analysis, generalization, specification, and systematization were used. The information is presented using graphical and tabular visualization. The study determined that the problems with reporting are caused by poor data quality, lack of uniform requirements, uncoordinated chart of accounts and reporting hierarchy, inefficient reporting management, and lack of systematic data accumulation. The information base used in the formation of management reporting and decision-making was systematized. The key areas of influence of International Financial Reporting Standards, Generally Accepted Accounting Principles, Enterprise

Resource Planning, Key Performance Indicators, Balanced Scorecard, regulatory requirements and recommendations, Corporate Social Responsibility, Sustainability Accounting Standards Board on management reporting are identified. The scientific novelty of this study is the proposed ways of implementing international approaches to the formation of management reporting. The practical significance of the study is represented by the possibility of using focused indicators of management reporting for domestic enterprises. Promising areas for further research are evaluating the effectiveness of the use of the proposed indicators of management reporting in the activities of enterprises in various sectors of the economy.

Ключові слова: управлінська звітність, міжнародні підходи, IFRS, GAAP, ERP-системи, KPI, BSC, SASB.

Key words: management reporting, international approaches, IFRS, GAAP, ERP systems, KPI, BSC, SASB.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Нині існує велика кількість стандартів, які регламентують підготовку різних видів звітності, насамперед фінансової. Нормативні вимоги для неї визначаються принципами Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

Перед бухгалтерською звітністю постають нові виклики: відображення прогностичної інформації, ризиків, екологічних та соціальних аспектів, сталого розвитку, дотримання прав людини, заходів з протидії корупції та хабарництва, управлінської політики підприємства та ін. Тому тенденція розвитку інформаційного забезпечення управління має чіткий та активний вектор руху до переходу від стандартизованої фінансової звітності до розширеної інтегрованої, що зумовлює відповідну зміну орієнтації наукових досліджень [3].

Окремо також варто зупинитися і на статистичній звітності, яка є головним макроекономічним інструментом управління на рівні держави, регіону та громади. При цьому варто зауважити, що управлінська звітність стає більш актуальною відносно інших для менеджменту підприємства, оскільки містить інформацію, яка не притаманна попередньо наведеним видам та характеризується специфічним колом користувачів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців Теоретичні аспекти управлінської звітності відображені у працях вітчизняних та іноземних науковців. Наприклад, А. Чижевська [1] працює над дослідженням управлінської звітності в системі контролінгу. О. С. Лемішовська, В. О. Михайловський [8] зо-

середилися на вивченні видів, принципів і етапів формування управлінської звітності. У працях Р. Ulrich, V. Frank, R. Buettner, W. Becker [6] описано вплив сучасних технологій на управлінську звітність. С. Гаркуша [7] характеризує відмінності фінансової й управлінської звітності та аргументує значення запровадження останньої в системі управлінського обліку. М. Проданчук, Ю. Бездушна, А. Михалків, Н. Шевчук, О. Попова [3] досліджують розвиток інтегрованої звітності, яка забезпечує інтегровану систему показників системи управління. А. F. Rahi, J. Johansson, A. Fagerstrom, M. Blomkvist [4] концептуалізують взаємозв'язок між звітністю зі сталого розвитку та системами управлінського контролю. А. Traxler, D. Schrack, D. Greiling, J. Feldbauer, M. Lautner [5] акцентують, що для впровадження концепції сталого розвитку потрібні відповідні системи управління і контролю. Інтегрована звітність і звітність про сталий розвиток може виступати орієнтиром чи підґрунтям управлінської звітності.

Враховуючи вище зазначене можна констатувати, що управлінська звітність переходить від малопоширеної та несуттєвої в розряд особливо актуальної, яка враховую різноструктуровані фінансові й нефінансові показники про різні об'єкти дослідження та орієнтована на вдосконалення (реорганізацію) діяльності чи стратегії підприємства. Тому аналіз тенденцій її впровадження стає доволі перспективним, а заважаючи на відсутність вітчизняних регламентів, адаптація впливу міжнародних підходів до її формування набувають все більшої актуальності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є виявлення особливостей впливу міжнародних підходів на формування управлінської звітності.



Рис. 1. Інформаційна база, яка використовується при формуванні управлінської звітності та прийнятті рішень

Джерело: [2].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Прибуткове функціонування будь-якого підприємства залежить від продуктивної діяльності та ефективного управління ним. Для реалізації останнього необхідна наявність своєчасної, повної та обґрунтованої інформації, які містить не просто сухі статичні дані, а може динамічно охарактеризувати задані параметри відповідно до вимог стейкхолдерів на основі кількісних і якісних показників. Враховуючи означені запити фінансова звітність стає непопулярною для управлінських цілей. Тому виникає потреба в розробці нових форм.

Досвід науковців показує, що багато проблем зі звітністю зумовлені:

- низькою якістю даних (неузгодженістю у визначенні даних та їх відповідності центрам відповідальності);

- відсутність єдиних вимог (численні джерела даних призводять до плутанини щодо того, куди звертатися за звітами, створюють проблеми з термінами і додають скептицизму щодо точності даних);

- нечітка значимість в масштабах підприємства в цілому (складні організаційні структури, неузгодженість вимог до звітності та велика кількість спеціальних звітів);

Таблиця 1. Міжнародні підходи (стандарти, рекомендації) до формування управлінської звітності

Назва (група)	Характеристика
International Financial Reporting Standards (IFRS)	IFRS, розроблені Міжнародною радою з бухгалтерських стандартів (IASB), є однією з основ для створення управлінської звітності. Вони створені для забезпечення прозорості, зрозумілості та порівнюваності фінансової інформації на міжнародному рівні. Стандарти встановлюють загальні принципи, яких повинні дотримуватися підприємства при підготовці фінансових звітів та можуть враховуватися при підготовці управлінських звітів.
Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)	GAAP регламентують методи і процедури ведення бухгалтерського обліку і звітності. Вони відрізняються від IFRS певними деталями, але також забезпечують високий ступінь надійності й точності інформації. GAAP регулюються Радою з фінансових стандартів бухгалтерського обліку (FASB) і надають чіткі правила для фінансової звітності та можуть бути адаптовані в управлінській звітності.
Enterprise Resource Planning (ERP-системи)	ERP-системи забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів підприємства і надають можливість автоматизованого формування управлінської звітності. До них належать SAP, Oracle, Microsoft Dynamics та інші. Вони дозволяють об'єднати фінансові, виробничі, маркетингові й інші дані в єдину інформаційну базу.
Key Performance Indicators (KPI)	Ключові показники ефективності використовуються для вимірювання і оцінки результативності діяльності підприємства. Застосування KPI дозволяє керівникам зосередитися на найважливіших аспектах діяльності і швидко реагувати на відхилення від планових показників. KPI можуть включати фінансові (прибуток, рентабельність), операційні показники (продуктивність, якість) тощо.
Balanced Scorecard	Методика збалансованої системи показників включає фінансові, клієнтські, внутрішні бізнес-процеси та навчання й розвиток. Цей підхід дозволяє забезпечити комплексний огляд діяльності підприємства і включає не лише фінансові, але й нефінансові показники, що сприяє розробці більш збалансованої управлінської звітності.
Регулюючі вимоги та рекомендації	Різні країни мають свої регулюючі вимоги до управлінської звітності. Це можуть бути закони, норми і рекомендації, які визначають вимоги до розкриття інформації. Наприклад, у Європейському Союзі діє Директива з фінансової звітності, яка регулює вимоги до корпоративної звітності.
Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainability Accounting Standards Board (SASB)	Зростає значення звітності в галузі корпоративної соціальної відповідальності і сталого розвитку. Стандарти сталого розвитку, розроблені такими організаціями, як Глобальна ініціатива зі звітності (Global Reporting Initiative, GRI) та Рада зі стандартів обліку сталого розвитку (Sustainability Accounting Standards Board, SASB), забезпечують структуру для звітності про екологічні, соціальні та управлінські показники. Ці стандарти допомагають підприємствам розкривати інформацію, яка має важливе значення для інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Джерело: розроблено авторами.

- неузгоджений план рахунків (один або декілька планів рахунків не узгоджені з тим, як підприємство хоче бачити бізнес, що обмежує можливості звітності та аналітики);

- неузгоджена ієрархія звітності (відсутність ієрархії звітності призводить до того, що звітність не є стандартизованою в межах підприємства);

- неефективне управління звітністю (обсяг звітів зростає в геометричній прогресії, оскільки додаються нові звіти, менеджери вимагають додаткової інформації без жодної раціона-

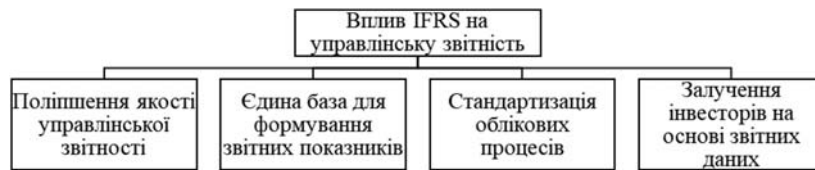


Рис. 2. Ключові напрями впливу IFRS на формування управлінської звітності

Джерело: розроблено авторами.

лізації, перегляду чи відмови від тих, які стали неактуальними);

— дані систематично не акумулюються для звітності (якщо дані не знаходяться в системі, на правильному рівні деталізації або в правильній ієрархічній структурі, їх не можна легко систематично використовувати для звітів) [2].

Кожній групі користувачів потрібен різний вигляд тих самих або подібних даних на різних рівнях деталізації. Вони використовуються для різних цілей і можуть надходити з різних джерел та/або генеруватися в різних частинах підприємства (Рис. 1) [2].

Відповідно до запропонованої схеми управлінські звіти можна розподілити на дві великі групи: аналітичні та транзакційні, які відповідають оперативним і стратегічним рішенням користувачів інформації. Нижні ряди піраміди виступають підґрунтям формування звітів про транзакції та прийняття оперативних рішень, верхні, відповідно, є основою аналітичних звітів і стратегічних рішень.

На противагу фінансовій звітності, управлінська фокусується на сегментах бізнесу. Наприклад такі звіти можуть використовуватися для оцінки ефективності маркетингового відділу за певний часовий проміжок тощо.

Міжнародні підходи до формування управлінської звітності охоплюють різні стандарти, практики та рекомендації, які спрямовані на забезпечення прозорості, порівнянності та релевантності фінансової й нефінансової інформації для прийняття управлінських рішень. Вони варіюються залежно від специфіки регіонів і галузей, але можна виділити кілька загальних тенденцій та підходів (Табл. 1).

Управлінська звітність сучасних підприємств повинна орієнтуватися та враховувати ключові показники вищезазначених стандартів (підходів, рекомендацій). Це дозволить суб'єктам господарювання орієнтуватися на європейський вектор розвитку та адаптуватися для задоволення потреб стейкхолдерів.

Вплив IFRS на управлінську звітність можна представити через ряд напрямів (Рис. 2).

Використання єдиних стандартів і бази для формування звітних показників дозволяє менеджерам приймати рішення на основі однакової та узгодженої інформації. Це особливо важливо для міжнародних підприємств, які мають дочірні підприємства (філії, представництва) в різних країнах.

Високі вимоги IFRS до розкриття інформації та прозорості покращують якість управлінської звітності. Впровадження IFRS може призвести до стандартизації бухгалтерських і управлінських процесів підприємств. Це спрощує інтеграцію даних і покращує внутрішні процеси контролю та управління. Інвестори та кредитори часто віддають перевагу підприємствам, які використовують IFRS, через їх прозорість і надійність, що, у свою чергу, полегшує залучення капіталу.

Використання GAAP, так як і IFRS, допомагає створити єдину систему управлінського обліку в межах підприємства, яка сприяє отриманню порівнюваних і узгоджених даних між підрозділами, що спрощує аналіз показників і формування управлінської звітності. Також вони забезпечують надійнішу основу для управлінських рішень, оскільки інформація, на яку покладається менеджмент, є достовірнішою та детальнішою. Стандарти GAAP забезпечують структуровану основу для планування на основі управлінської звітності.

Серед принципів GAAP, що впливають на формування управлінської звітності, ключовими вважаємо:

— принцип відповідності (витрати повинні визнаватися в тому ж періоді, що й доходи. Це дозволяє менеджерам краще розуміти прибутковість і ефективність окремих операцій та проєктів);

— повного розкриття (вимагає розкриття всієї інформації, яка може вплинути на розуміння управлінської звітності);

— безперервності діяльності (виходячи з того, що підприємство буде продовжувати свою діяльність у передбачуваному майбутньому, менеджери можуть робити довгострокові плани і приймати стратегічні рішення.).

ERP-системи автоматизують багато рутинних завдань, таких як облік, розрахунок заробітної плати, управління запасами, що знижує ймовірність помилок і підвищує ефективність. Автоматизовані процеси дозволяють отримувати більш точну і своєчасну інформацію для управлінської звітності. ERP-системи забезпечують високу якість даних за рахунок стандар-

тизації і контролю введення даних, що знижує ризики некоректного або дубльованого введення даних та підвищує достовірність управлінської звітності.

Важливою особливістю ERP-системи є можливість отримання інформації в режимі реального часу, що дає змогу менеджерам оперативно отримувати актуальну інформацію та швидко приймати рішення й підвищувати активність на ринку. Використання бізнес-аналітики сприяє проведенню глибокого аналізу даних, виявленню трендів і прогнозуванню майбутніх результатів.

До переваг використання ERP-системи в управлінській звітності варто віднести:

- зменшення трудомісткості (автоматизація процесів зменшує витрати часу на опрацювання інформації і підготовку звітів);

- підвищення якості рішень (доступ до точних і актуальних даних дозволяє менеджерам приймати більш обґрунтовані рішення);

- консолідація даних (єдина система забезпечує консолідацію даних з різних підрозділів, що покращує цілісність і узгодженість звітності);

- покращення контролю (вбудовані функції контролю і аудиту забезпечують високу прозорість і відповідність вимогам).

KPI є невід'ємною частиною управлінської звітності, забезпечуючи засоби для вимірювання, моніторингу та покращення ефективності різних аспектів діяльності підприємства. Вони допомагають менеджерам відстежувати прогрес, ідентифікувати проблемні області, приймати обґрунтовані рішення, сприяють мотивації співробітників та підтримують стратегічний розвиток.

Показники управлінської звітності, побудованої на основі KPI, можна розподілити на декілька груп: фінансові, продажі й маркетинг, виробництво, управління персоналом, логістика й поставки. До першої групи доцільно включити: чистий прибуток, співвідношення активів і зобов'язань. Група продажу і маркетингу може містити: зростання доходів, вартість залучення клієнтів. Група виробництва може бути представлена наступними показниками: ефективність використання обладнання, час виробничого циклу. Групу, пов'язану з управлінням персоналом, орієнтовано на плинність кадрів, рівень задоволеності співробітників. Остання група може містити показник часу виконання замовлення.

Таблиця 2. Орієнтовні показники управлінської звітності побудованої на основі CSR та SASB

Напрямок	Показники (групи показників)	Характеристика
Економічний	Фінансова стабільність	Оцінюються фінансові результати та здатність підприємства до стабільного функціонування в перспективі.
	Ділова етика	Включає політику прозорості, дотримання етичних стандартів і управління ризиками.
Соціальний	Стратегія зайнятості	Включає рівень зайнятості, політику рівних можливостей і програми підвищення кваліфікації для персоналу.
	Корпоративна орієнтованість	Описує ініціативи підприємства щодо підтримки місцевих спільнот, благодійності і участь у громадських проектах.
Екологічний	Використання енергії та ресурсів	Оцінює ефективність використання енергії, води й інших природних ресурсів.
	Стійкість постачальників	Визначає вплив діяльності постачальників на навколишнє середовище.

Джерело: розроблено авторами.

BSC є інструментом управління, який допомагає підприємствам вимірювати та керувати їх діяльністю за допомогою різних показників у багатьох аспектах бізнесу. Складовими звітності, побудованої на основі збалансованої системи показників, можуть бути

- фінансові показники (чистий прибуток, рентабельність інвестицій);

- дані про клієнтів (чистий приріст клієнтів, рівень їх задоволеності);

- внутрішні показники (ефективність виробничих процесів, якість продукції);

- показники навчання й розвитку (кількість навчальних годин на співробітника, рівень участі в навчальних програмах).

Кожен з цих показників може бути включений у звітність за BSC для представлення різних аспектів успішності підприємства та вимірювання його досягнень відповідно до стратегічних цілей.

Управлінська звітність на основі CSR та SASB зазвичай фокусується на тому, як підприємство впливає на соціальні, екологічні та економічні аспекти суспільства (Табл. 2).

Запропоновані за всіма підходами показники можуть змінюватися, розширюватися, вдосконалюватися залежно від потреб підприємства та специфіки його діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управлінська звітність набуває все більшої популярності серед вітчизняних підприємств, але при цьому нині відсутні рекомендації щодо її формування. У даному випадку на допомогу

приходять міжнародні підходи. Авторами встановлено, що при розробці вимог і показників суб'єкти господарювання можуть використовувати IFRS, GAAP, ERP-системи, KPI, BSC, а також рекомендації GRI, SASB.

У статті запропоновано орієнтовні показники управлінської звітності, які можуть бути адаптовані в діяльності вітчизняних підприємств. Тому перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз ефективності використання визначених показників та їх удосконалення, розширення й поглиблення відповідно до запитів користувачів.

Література:

1. Chyzhevska L. V. Formation of management reporting in the enterprise controlling system. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу. 2021. № 1 (48). С. 52—56. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2021-1\(48\)-52-57](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2021-1(48)-52-57)

2. Englert J., Ried R., Worley R., Sheppard Sh. Reporting strategy that drives the business forward. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/strategy/deloitte-ch-en-erp-strategy-series-reporting.pdf>.

3. Prodanchuk M., Bezdushna J., Mykhalkiv A., Shevchuk N., Popova O. Development of integrated reporting in ensuring a balanced system of management system indicators. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2022. № 6 (47). P. 111—124. DOI:10.55643/fcaptp.6.47.2022.3928.

4. Rahi A. F., Johansson J., Fagerstrom A., Blomkvist M. Sustainability Reporting and Management Control System: A Structured Literature Review. Journal of Risk and Financial Management. 2022. № 15 (12): 562. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15120562>.

5. Traxler A. A., Schrack D., Greiling D., Feldbauer J., Lautner M. The interplay of sustainability reporting and management control — an exploration of ways for dovetailing to develop reporting beyond accountability. Journal of Applied Accounting Research. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAAR-08-2022-0222>.

6. Ulrich P., Frank V., Buettner R., Becker W. A. Literature Review on the Impact of Modern Technologies on Management Reporting. Procedia Computer Science. 2022. Vol. 2017. P. 907—915. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.146>.

7. Гаркуша С. А. Запровадження управлінської звітності в системі управлінського обліку на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2020. № 39. С. 375—379.

8. Лемішовська О. С., Михайловський В. О. Управлінська звітність підприємства: теорети-

ко-методичні аспекти та принципи формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. № 1 (9). С. 179—188.

References:

1. Chyzhevska, L. V. (2021), "Formation of management reporting in the enterprise controlling system", *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu ta analizu*, vol. 1 (48), pp. 52—56. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2021-1\(48\)-52-57](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2021-1(48)-52-57).

2. Englert, J., Ried, R., Worley, R. and Sheppard, Sh. (2021), "Reporting strategy that drives the business forward", Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/strategy/deloitte-ch-en-erp-strategy-series-reporting.pdf> (Accessed 15 May 2024).

3. Prodanchuk, M., Bezdushna, J., Mykhalkiv, A., Shevchuk, N. and Popova, O. (2022), "Development of integrated reporting in ensuring a balanced system of management system indicators", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 6 (47), pp. 111—124. DOI:10.55643/fcaptp.6.47.2022.3928.

4. Rahi, A F., Johansson, J., Fagerstrom, A. and Blomkvist, M. (2022), "Sustainability Reporting and Management Control System: A Structured Literature Review", *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 15 (12): 562. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15120562>.

5. Traxler, A. A., Schrack, D., Greiling, D., Feldbauer, J. and Lautner, M. (2023), "The interplay of sustainability reporting and management control — an exploration of ways for dovetailing to develop reporting beyond accountability", *Journal of Applied Accounting Research*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAAR-08-2022-0222>.

6. Ulrich, P., Frank, V., Buettner, R. and Becker, W. A. (2022), "Literature Review on the Impact of Modern Technologies on Management Reporting", *Procedia Computer Science*, vol. 2017, pp. 907—915. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.146>.

7. Harkusha, S. (2020), "Implementation of management reporting in the system of management accounting at the enterprise", *Infrastruktura rynku*, vol. 39, pp. 375—379.

8. Lemishovska, O. S. and Mykhaylovskyy, V. O. (2023), "Management reporting of the enterprise: theoretical — methodological aspects and principles of formation", *Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 1 (9), pp. 179—188.

Стаття надійшла до редакції 24.05.2024 р.