

**Заворітній М.В.**

аспірант

*Національний університет «Львівська політехніка»*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2293-9775>

**Zavoritnii Mykola**

Postgraduate Student

*Lviv Polytechnic National University*

## **СИСТЕМА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ЗВІТНОСТІ: РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ**

### **KEY PERFORMANCE INDICATOR SYSTEM IN MANAGERIAL REPORTING: DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION**

У статті досліджено роль і методологічні основи формування системи ключових показників як інструменту оптимізації управлінської звітності підприємства. Актуальність теми обґрунтовано в контексті цифровізації та розвитку інформаційних технологій, що сприяють ширшому охопленню даних і вдосконаленню прийняття рішень. Розглянуто багатоступеневий процес відбору релевантних показників із врахуванням стратегічних цілей та економічних умов підприємства. Запропоновано критерії відбору. Описано процес інтеграції ключових показників у звітність. У результаті дослідження встановлено, що система ключових показників економічної стійкості підприємства та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. Розроблено рекомендації щодо подальшого вдосконалення системи управлінської звітності через оптимізацію ключових показників.

**Ключові слова:** ключові показники, управлінська звітність, економічний аналіз, інформаційні технології, стратегічні цілі підприємства.

The article thoroughly examines the role and methodological foundations of forming a system of key performance indicators (KPIs) as an essential tool for optimizing managerial reporting within enterprises. It emphasizes that the integration of a well-designed KPI system significantly enhances the precision, transparency, and efficiency of management processes across all organizational levels. This is achieved through the establishment of timely control mechanisms and effective monitoring of both financial and non-financial aspects of operational activities. Such advancements empower decision-makers with actionable insights, enabling them to respond swiftly to emerging challenges and opportunities. The author substantiates that the implementation of a KPI system significantly enhances the accuracy, transparency, and efficiency of management processes at all levels, particularly through timely control and monitoring of financial and non-financial aspects of operations. Based on an analysis of recent scientific research, the relevance of improving managerial reporting in the context of digitalization and the development of information technologies is highlighted, as these contribute to broader coverage of management data and more effective decision-making. The article emphasizes the necessity of a multi-step process for selecting relevant KPIs, taking into account the specifics of the enterprise's activities, strategic objectives, and economic conditions. Criteria for KPI selection are proposed, including aspects such as relevance, data availability, measurability, and analytical value. The integration process of KPIs into the managerial reporting system is described, encompassing the identification of indicators for different management levels, report structuring, and adaptation of reports to user needs. It is noted that the adoption of information technologies ensures the automation of data collection and processing, improving the accuracy and speed of reporting. The study concludes that a KPI system facilitates the achievement of strategic enterprise goals, enhances economic resilience, and improves adaptability to changes in the market environment. Recommendations are provided for further improvement of managerial reporting systems by optimizing KPIs through the use of analytical platforms and artificial intelligence, unlocking new opportunities for management based on transparent economic analysis.

**Keywords:** key performance indicators, managerial reporting, economic analysis, information technologies, strategic enterprise goals.

**Постановка проблеми.** Система ключових показників є необхідним компонентом сучасного управління підприємством, що дозволяє значно підвищити точність, прозорість та ефективність процесів прийняття рішень на всіх рівнях управління. Розвиток конку-

рентного середовища, економічних взаємозв'язків та технологічних можливостей вимагає від підприємств підвищеної уваги до якісного аналізу управлінських даних, що стає основою для формування достовірних управлінських звітів. Важливість цього напрямку

зумовлюється не лише потребою в актуальних даних для щоденного керування, але й необхідністю довгострокового планування, прогнозування та адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. На сучасному етапі розвитку економіки ключові показники виступають основою для прийняття раціональних управлінських рішень, які відповідають стратегічним цілям підприємства, зважаючи на динамічний характер бізнес-середовища та вплив зовнішніх ризиків.

Актуальність обраної теми обумовлена також необхідністю вдосконалення управлінської звітності в умовах активної цифровізації та стрімкого розвитку інформаційних технологій, що дозволяють не тільки спростити облік і контроль даних, але й інтегрувати результати аналізу у стратегічне управління компанією. Застосування ключових показників у системі управлінської звітності стає основою для забезпечення цілеспрямованого керування ресурсами та підвищення ефективності діяльності на основі економічного аналізу, орієнтованого на конкретні аспекти результативності, ефективності та фінансової стабільності підприємства. Ключові показники дозволяють підприємствам не лише відстежувати поточний стан, але й проактивно реагувати на зміни, виявляти слабкі місця та ризики, що, в свою чергу, сприяє побудові стійкої, гнучкої та адаптивної системи управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** демонструє значний інтерес до питання формування та впровадження ключових показників у системи управлінської звітності. Провідні дослідники, зокрема такі як Пилипенко Л., Тивончук О. [8] приділяють увагу питанням вибору релевантних показників залежно від специфіки діяльності підприємства, його стратегічних цілей та економічних умов. Зокрема, значний внесок у розвиток даної тематики зробили дослідження Златової А.Ю., Гаркуші С., Камбулової О. щодо інтеграції показників у систему фінансової звітності та вдосконалення методів їх аналізу для потреб внутрішнього контролю [9; 10]. Роботи науковців Орлова І., Шмигеля О., Ребриної Н. у галузі економічного аналізу акцентують увагу на важливості аналітичного підходу до управління підприємством, що базується на застосуванні економічних показників для оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності, фінансової стійкості та потенціалу зростання [2; 7; 12]. Водночас, питання ефективності впровадження ключових показників залишається дискусійним, адже його успішність залежить від обраної методології, що враховує галузеву специфіку, рівень розвитку підприємства та можливості адаптації облікової системи до нових умов управління.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою цього дослідження є розробка системи ключових показників, що дозволить підвищити якість управлінської звітності, зробивши її більш достовірною та інформативною для прийняття рішень на основі обґрунтованого економічного аналізу. Система ключових показників стане основою для моніторингу ключових аспектів діяльності підприємства, відображаючи як фінансовий, так і нефінансовий стан підприємства, що є надзвичайно важливим у сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система ключових показників у сучасному управлінні

підприємством має багатофункціональне призначення, оскільки її побудова дозволяє забезпечити інформаційні потреби на різних етапах управлінського процесу. Ключові показники є об'єктивними критеріями оцінки ефективності діяльності підприємства та створюють методологічну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вони є складовою частиною економічного аналізу, що дозволяє здійснити всебічну оцінку фінансово-господарської діяльності, виявити слабкі та сильні сторони функціонування підприємства, визначити його поточний стан та перспективи розвитку. Отже, формування системи ключових показників є необхідним для побудови надійної системи управлінської звітності, яка відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища та забезпечує необхідний рівень аналітичної інформативності для ефективного управління.

Сутність ключових показників полягає у відображенні найважливіших аспектів діяльності підприємства, що вимагають особливої уваги з боку керівництва, а також у наданні даних, які дають змогу оцінювати результати досягнення стратегічних цілей. Ключові показники виступають як засіб зворотного зв'язку, що дозволяє фіксувати відхилення від планових показників і своєчасно коригувати управлінські рішення. На відміну від інших показників, ключові мають стратегічний характер і відображають не лише поточний стан об'єкта управління, але й можливості його розвитку у довгостроковій перспективі. Таким чином, ключові показники формують структуру управлінської звітності, надаючи їй високий ступінь аналітичної цінності, що дозволяє керівництву підприємства приймати рішення, орієнтовані не лише на короткострокову вигоду, але й на стратегічну стабільність та розвиток [1].

Класифікація ключових показників дозволяє систематизувати їх за різними аспектами, що дає можливість більш детально аналізувати різні сторони діяльності підприємства. Найбільш розповсюдженою є класифікація, що ґрунтується на функціональних ознаках: фінансові, виробничі, маркетингові, інноваційні та соціальні показники. Фінансові показники відображають економічний стан підприємства та дозволяють оцінити його ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість та прибутковість. Виробничі показники характеризують ефективність використання виробничих ресурсів, зокрема показники продуктивності праці, фондодачі, коефіцієнти використання потужностей тощо. Маркетингові показники дозволяють оцінити ефективність ринкової стратегії підприємства, його ринкову позицію та задоволеність клієнтів. Інноваційні показники відображають рівень інноваційної активності, що є важливим чинником конкурентоспроможності на сучасному ринку, особливо у високотехнологічних галузях. Соціальні показники включають рівень задоволеності персоналу, рівень плинності кадрів та інші показники, що характеризують стан корпоративної культури [2].

Інша типологія ключових показників враховує часовий аспект та передбачає розподіл показників на історичні, поточні та прогностичні. Історичні показники ґрунтуються на минулих даних і дозволяють здійснити ретроспективний аналіз діяльності підприємства, що є основою для порівняння та виявлення тенденцій.

Поточні показники відображають стан підприємства на конкретний момент часу і дозволяють отримати уявлення про його фінансово-економічний стан. Прогностичні показники, у свою чергу, базуються на екстраполяції поточних тенденцій і спрямовані на оцінку перспектив підприємства, що дає можливість приймати стратегічні рішення, орієнтовані на майбутній розвиток [3].

Міжнародний досвід формування ключових показників демонструє різноманітність підходів до визначення та інтеграції цих показників у систему управління. У провідних міжнародних корпораціях широко застосовуються багатоступеневі системи ключових показників, які включають фінансові та нефінансові показники, збалансовані між собою та орієнтовані на комплексну оцінку діяльності. Одним з найбільш відомих підходів є збалансована система показників (Balanced Scorecard), що була розроблена Р. Капланом і Д. Нортеном та набула популярності завдяки здатності об'єднувати фінансові та нефінансові показники. Ця система включає чотири основні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку, що дозволяє всебічно оцінити ефективність діяльності підприємства [4].

Іншою ефективною методологією є EVA (Economic Value Added) – показник, що відображає створення економічної доданої вартості та дозволяє оцінити, наскільки підприємство створює вартість для своїх акціонерів. Це дозволяє використовувати підхід EVA для довгострокового стратегічного планування та оцінки ефективності інвестицій. У багатьох корпораціях активно використовуються методи аналізу на основі ключових показників, що враховують як якісні, так і кількісні аспекти діяльності підприємства, що дозволяє здійснювати більш повний аналіз та приймати рішення, орієнтовані на створення стійких конкурентних переваг [5].

Таким чином, система ключових показників у міжнародній практиці представлена як багатофункціональний інструмент, який об'єднує економічний аналіз з фінансовим та нефінансовим підходами, орієнтуючись на задоволення потреб різних груп користувачів інформації. Це забезпечує комплексний підхід до оцінки ефективності та дозволяє приймати зважені рішення у різних сферах діяльності підприємства.

Розробка системи ключових показників (КП) для підприємства є одним із визначальних етапів побудови ефективною управлінської звітності, що базується на використанні точних і релевантних даних. Сучасні методологічні підходи до відбору ключових показників повинні враховувати специфіку діяльності підприємства, що включає галузеві особливості, структуру бізнес-процесів та економічні умови функціонування. Використання методології, яка дозволяє оптимізувати систему КП з урахуванням характеру бізнесу, забезпечує створення релевантної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих рішень та підвищення результативності економічної діяльності.

Методологія відбору ключових показників для підприємства є багатоступеневим процесом, що включає оцінку стратегічних цілей підприємства, вибір показників, які сприяють досягненню цих цілей, а також аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на бізнес. Зважаючи на багатофакторність зовніш-

нього середовища, важливим є інтеграція в систему показників критеріїв, що дозволяють не лише відстежувати динаміку економічних процесів, але й оцінювати рівень адаптивності підприємства до змін ринкової кон'юнктури. Для цього доцільно застосовувати системний підхід, що враховує як фінансові, так і нефінансові показники, здатні надати повноцінне уявлення про поточний стан та перспективи розвитку підприємства [6].

Критерії відбору релевантних показників повинні бути обґрунтованими та такими, що відображають важливі для підприємства аспекти діяльності. Доцільно зосередити увагу на таких критеріях, як актуальність, вимірюваність, доступність даних для розрахунку показників, їх відповідність стратегії розвитку підприємства, а також аналітична цінність, що сприяє формуванню повноцінної інформаційної бази для управління. Для підприємств, орієнтованих на довгостроковий розвиток, важливим аспектом є також стійкість показників до змін економічних умов, що дозволяє зберігати релевантність інформації навіть в умовах динамічних змін у середовищі діяльності. При цьому вибір показників, які складають основу для формування управлінської звітності, має забезпечувати баланс між точністю оцінки поточного стану та перспективами майбутнього розвитку.

Інтеграція ключових показників у систему управлінської звітності передбачає структуроване впровадження обраних показників у процес формування звітності. Основна мета цієї інтеграції полягає у створенні такої системи звітності, що буде не лише інформативною для керівництва, але й сприятиме підвищенню ефективності управління на різних рівнях прийняття рішень. Інтеграційний процес повинен охоплювати декілька ключових етапів: визначення складу показників для кожного рівня управління, формування структури звітів, адаптацію системи звітності до потреб окремих підрозділів та налагодження зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно коригувати вибір показників залежно від змін у діяльності підприємства. Впровадження показників у звітність має відповідати принципам доступності, систематичності та безперервності, забезпечуючи водночас достатню гнучкість для адаптації звітності під потреби конкретного користувача інформації [7].

Інтеграція ключових показників у систему управлінської звітності дозволяє побудувати управлінську інформацію таким чином, щоб кожен показник виконував свою функцію в оцінці та контролі за досягненням встановлених цілей. Особливу увагу слід приділяти узгодженню фінансових і нефінансових показників, які відображають різні сторони діяльності підприємства. Таке узгодження дозволяє уникнути ситуацій, коли фінансова ефективність досягається за рахунок зниження якості продукції чи зменшення рівня задоволеності клієнтів. Структура управлінської звітності має відображати як загальні результати діяльності підприємства, так і стан окремих підрозділів, що забезпечує можливість комплексного аналізу та своєчасного коригування обраних стратегій розвитку [8].

Роль інформаційних технологій у забезпеченні звітності з ключовими показниками є надзвичайно важливою, оскільки сучасні інформаційні системи дозволяють здійснювати автоматизований збір, обробку та

аналіз даних, що сприяє точності і надійності звітності. Впровадження ІТ-інструментів у процес формування звітності з ключовими показниками дає змогу знизити ризик виникнення помилок, зменшити витрати часу на обробку інформації та підвищити рівень оперативності аналізу. Інформаційні системи, що використовуються для формування звітності, забезпечують не тільки автоматизований розрахунок показників, але й можливість гнучкого налаштування системи відповідно до специфіки діяльності підприємства, що дозволяє врахувати індивідуальні потреби окремих підрозділів та користувачів [9].

Автоматизація процесів обробки даних створює умови для формування інтегрованих звітів, які містять як фінансову, так і нефінансову інформацію, що є особливо актуальним для підприємств, які прагнуть забезпечити високий рівень прозорості та достовірності даних для зовнішніх та внутрішніх користувачів. Сучасні інформаційні технології надають можливість здійснювати не лише оперативний аналіз даних, але й забезпечують використання аналітичних методів прогнозування, які сприяють оптимізації управлінської звітності та підвищенню ефективності прийняття рішень.

Таким чином, методологія розробки системи ключових показників включає комплексний підхід, що охоплює етапи відбору релевантних показників, їх інтеграцію у структуру звітності та використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації обробки даних. Це забезпечує створення надійної основи для управлінської звітності, яка відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища та дозволяє підприємству зберігати конкурентні позиції за рахунок ефективного управління даними, що сприяє формуванню гнучкої та стійкої системи економічного аналізу [10].

Впровадження системи ключових показників на підприємстві є необхідним кроком для підвищення точності, релевантності та ефективності управлінської звітності, що базується на об'єктивних даних. Створення такої системи потребує адаптації загальних

методологічних підходів до специфічних умов діяльності підприємства, врахування його галузевих особливостей, бізнес-стратегії, а також вимог внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Система КП має відповідати не тільки поточним завданням підприємства, але й підтримувати його довгострокові цілі розвитку, забезпечуючи стійке функціонування та гнучкість в умовах економічної нестабільності.

На практиці формування системи КП включає визначення критичних аспектів діяльності підприємства, які підлягають моніторингу та контролю. Показники мають враховувати ключові аспекти діяльності, такі як фінансова стійкість, продуктивність, рентабельність, якість продукції та рівень обслуговування клієнтів (табл. 1).

Згідно з вищенаведеною таблицею, кожен КП розраховується відповідно до стандартних методик фінансового аналізу та включається до управлінської звітності для подальшої оцінки діяльності підприємства. Кожен із показників відображає специфічний аспект діяльності підприємства і є невід'ємною частиною системи контролю та аналізу на підприємстві.

Ефективність використання ключових показників вимірюється їхньою здатністю відображати реальні результати діяльності підприємства та сприяти обґрунтованості управлінських рішень. Використання КП у звітності дозволяє керівникам оцінювати стан підприємства на конкретний момент часу та виявляти тенденції, які можуть впливати на майбутні результати. Основними методиками оцінки ефективності є порівняння з плановими показниками, аналіз динаміки змін у часі та бенчмаркінг з іншими підприємствами галузі. Ці методи дозволяють не лише здійснювати поточний контроль, але й оптимізувати бізнес-процеси, підвищуючи результативність діяльності підприємства загалом.

Ключовими етапами оцінки є формування зворотного зв'язку від керівництва та аналіз можливості коригування стратегічних планів. Наприклад, показник рентабельності на основі EBITDA дозволяє оцінити прибутковість підприємства до врахування фінансо-

Таблиця 1

#### Приклад розробки системи ключових показників в управлінській звітності

КП	Розшифровка	Процес формування в управлінській звітності
EBITDA Margin	Коефіцієнт рентабельності на основі прибутку до сплати відсотків, податків, зносу та амортизації	Розраховується як частка EBITDA від загального доходу. Включається до звітності як ключовий показник прибутковості.
Net Profit Margin	Чиста рентабельність продажів	Розрахунок проводиться діленням чистого прибутку на загальний дохід. Показник ілюструє ефективність управління витратами.
ROE (Return on Equity)	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Визначається як частка чистого прибутку на власний капітал. Дозволяє оцінити дохідність для акціонерів.
Inventory Turnover	Коефіцієнт оборотності запасів	Розраховується шляхом ділення собівартості реалізованої продукції на середню величину запасів. Відображає ефективність управління запасами.
Current Ratio	Коефіцієнт поточної ліквідності	Показник ліквідності визначається як відношення поточних активів до поточних зобов'язань. Відображає здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання.
Customer Satisfaction Index	Індекс задоволеності клієнтів	Показник оцінюється на основі опитувань клієнтів і аналізу скарг. Включається у нефінансову звітність як елемент аналізу якості обслуговування.

Джерело: розроблено автором на основі [9–12]



вих витрат і податкового навантаження, що є корисним для стратегічного планування. Показники оборотності запасів та ліквідності дозволяють визначати ефективність управління ресурсами, що є важливим для підтримки фінансової стабільності підприємства.

Однією з основних проблем впровадження системи ключових показників є можливість неадекватної адаптації показників до конкретних умов підприємства, що може спричинити викривлення управлінської інформації та помилкові рішення. Ризики також виникають при відсутності достатньої аналітичної інфраструктури, що обмежує можливості обробки та аналізу даних. В умовах цифровізації підприємства можуть зіштовхнутися з проблемою безпеки даних та недоліками в автоматизації процесів звітності. Важливою умовою для успішного подолання цих проблем є залучення висококваліфікованих фахівців з економічного аналізу та обліку, а також побудова надійної інформаційної системи, що відповідає вимогам сучасної управлінської звітності.

**Висновки.** У процесі проведеного дослідження було виявлено та обґрунтовано основні аспекти формування й впровадження системи ключових показників для оптимізації управлінської звітності, яка ґрунтується на принципах економічного аналізу та об'єктивності бухгалтерського обліку. Аналізуючи сутність і значення ключових показників у контексті управління підприємством, ми визначили їхню роль як інструменту, здатного забезпечити комплексну та надійну оцінку діяльності підприємства, яка необхідна для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ключові показники відображають як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності, формуючи інтегрований інформаційний ресурс, що дозволяє розглянути підприємство з різних перспектив, враховуючи його поточний стан, конкурентні переваги та можливості для розвитку.

Система ключових показників виявилася ефективним інструментом, здатним значно підвищити інформативність управлінської звітності. Запропонована методологія відбору ключових показників передбачає врахування специфіки підприємства та його галузевих особливостей, що дозволяє адаптувати загальні методологічні підходи до конкретних умов діяльності. Так, формування набору КП здійснюється на основі багатокритеріальної оцінки показників з урахуванням їх актуальності, вимірюваності, доступності та аналітичної цінності. Це забезпечує вибір показників, які найкраще відображають особливості підприємства та дозволяють керівництву приймати ефективні рішення щодо подальшого розвитку.

Результати дослідження засвідчують, що інтеграція ключових показників у систему управлінської звітності дозволяє підвищити її інформативність та забезпечити можливість оперативного контролю за результатами діяльності. Ключові показники дають змогу керівникам своєчасно виявляти відхилення від

планових значень, аналізувати динаміку змін та здійснювати коригувальні дії для підтримки досягнення стратегічних цілей. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню економічної стійкості підприємства та його здатності адаптуватися до змін ринкового середовища. Завдяки систематичному підходу до побудови КП у звітності підприємства створюється можливість інтеграції фінансових і нефінансових аспектів діяльності, що є надзвичайно важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

З огляду на здобуті результати дослідження, можна запропонувати кілька рекомендацій щодо подальшого вдосконалення системи управлінської звітності на основі ключових показників. Зокрема, варто посилити роль інформаційних технологій у процесі формування, обробки та аналізу ключових показників, що дозволить підвищити точність розрахунків і забезпечити автоматизацію рутинних операцій. Впровадження сучасних ІТ-рішень сприятиме створенню єдиної інтегрованої бази даних, яка забезпечить доступ до актуальної інформації для всіх рівнів управління. Крім того, важливо забезпечити регулярний моніторинг та перегляд ключових показників з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Це дозволить підтримувати актуальність обраних показників і забезпечити їх відповідність стратегічним цілям підприємства на кожному етапі його розвитку.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері пов'язані з необхідністю детального вивчення можливостей автоматизації процесу формування ключових показників за допомогою штучного інтелекту та аналітичних платформ нового покоління. Це може відкрити нові горизонти для оптимізації управлінської звітності через підвищення її швидкості, доступності та гнучкості. Інший напрямок досліджень може бути зосереджений на вивченні взаємозв'язку між різними ключовими показниками, що дозволить сформувати комплексний підхід до аналізу ефективності підприємства з урахуванням специфіки різних галузей економіки. Розробка універсальних моделей ключових показників, адаптованих до особливостей різних секторів, також є перспективним напрямком досліджень, що сприятиме поширенню успішних практик управління на основі об'єктивного та прозорого аналізу даних.

Загалом, проведене дослідження підтверджує ефективність системи ключових показників як інструменту оптимізації управлінської звітності, який дозволяє підприємствам забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності, економічної стійкості та здатності до адаптації. Результати дослідження вказують на необхідність подальшого розвитку та вдосконалення управлінських практик на основі економічного аналізу та об'єктивних даних, що формуються у системі бухгалтерського обліку, для забезпечення стратегічних переваг і стабільного розвитку підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища.

#### Список використаних джерел:

1. Заворітній М.В. Роль та значення управлінської звітності в системі менеджменту вітчизняних підприємств. *Modern Economics*. 2024. № 44(2024). С. 63–68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-10)
2. Шмигель, О. Інформаційні системи бухгалтерського обліку в управлінській практиці менеджменту підприємства. *Економічний дискурс*. 2023. № 1–2. С. 56–65. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-6>
3. Лемішовська О., Михайловський В. Управлінська звітність підприємства: теоретико-методичні аспекти та принципи формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 1 (9). 2023.

C. 179–188. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-5-number-1-2023/management-reporting-enterprise-theoretical>

4. Hřebiček, J., Soukopová, J., Štencl, M., & Trenz, O. Corporate key performance indicators for environmental management and reporting. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2011. № 59(2). С. 99–108. URI : <https://acta.mendelu.cz/pdfs/acu/2011/02/14.pdf>

5. Worthington, A. C., & West, T. Economic value-added: a review of the theoretical and empirical literature. *Asian Review of Accounting*. 2001. № 9(1). С. 67–86. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb060736/full/html>

6. Заворітній, М. Методичні аспекти формування управлінської звітності в сучасних умовах. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 3(50). С. 283–289. URL : <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-42>

7. Ребрина, Н. Стратегічний управлінський облік в системі прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 4. С. 34–39. DOI:<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-34-39>

8. Пилипенко, Л., Тивончук, О. Розвиток методики формування управлінської бухгалтерської звітності в системі корпоративного управління. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. № 2. С. 61–70. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/handle/123456789/8544>

9. Гаркуша С.А. Запровадження управлінської звітності в системі управлінського обліку на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 375–379. URL :[http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/64.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/64.pdf)

10. Камбулова, О.В. Управлінський облік як інформаційна система управління. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 31 березня 2020 року. Полтава, 2020. С. 55.

11. Заворітній М.В. Якість управлінської звітності сформованої із використанням сrm-систем. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-130>

12. Орлов І.В. Якість інтегрованої звітності та її характеристики. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 105–110. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/276257>

### References:

1. Zavoritnii M. V. (2024) Rol ta znachennia upravlins'koi zvitnosti v systemi menedzhmentu vitchyznians'kykh pidpriemstv [The role and significance of management reporting in the management system of domestic enterprises]. *Modern Economics*, vol. 44(2024), pp. 63–68. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-10)

2. Shmyhel O. (2023) Informatsiini systemy bukhhalters'koho obliku v upravlinskiy praktytsi menedzhmentu pidpriemstva [Information systems of accounting in the management practice of enterprise management]. *Ekonomichnyi Dyskurs – Economic Discourse*, vol. 1–2, pp. 56–65. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-6>

3. Hevlych L. L., Hevlych I. H. (2020) Finansova ta upravlins'ka zvitnist' vitchyznians'kykh pidpriemstv [Financial and Management Reporting of Domestic Enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya – Economics and Organization of Management*, vol. 1(37), pp. 49–59. Available at: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7921>

4. Hřebiček J., Soukopová J., Štencl M., Trenz O. (2011) Corporate key performance indicators for environmental management and reporting. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. 59(2), pp. 99–108. Available at: <https://acta.mendelu.cz/pdfs/acu/2011/02/14.pdf>

5. Worthington A. C., & West T. (2001) Economic value-added: a review of the theoretical and empirical literature. *Asian Review of Accounting*, vol. 9(1), pp. 67–86. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb060736/full/html>

6. Zavoritnii M. (2024) Metodychni aspekty formuvannya upravlins'koi zvitnosti v suchasnykh umovakh [Methodological aspects of forming management reporting in modern conditions]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, vol. 3(50), pp. 283–289. Available at: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-42>

7. Rebryna N. (2024) Stratehichnyi upravlins'kyi oblik v systemi pryiahttia efektyvnykh upravlins'kykh rishen' na pidpriemstvi [Strategic management accounting in the decision-making system for effective management decisions at the enterprise]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 4, pp. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-34-39>

8. Pylipenko L., Tyvonchuk O. (2020) Rozvytok metodyky formuvannya upravlins'koi bukhhalters'koi zvitnosti v systemi korporatyvnoho upravlinnia [Development of the methodology for the formation of management accounting reports in the system of corporate governance]. *Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsii – Institute of Accounting, Control, and Analysis in the Context of Globalization*, vol. 2, pp. 61–70. Available at: <http://188.190.43.194:7980/jspui/handle/123456789/8544>

9. Harkusha S.A. (2020). Zaprovadzhennia upravlins'koi zvitnosti v systemi upravlinskoho obliku na pidpriemstvi [Implementation of management reporting in the system of management accounting at the enterprise]. *Infrastruktura rynku*, vol. 39, 375–379. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifretr\\_2020\\_39\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifretr_2020_39_64)

10. Kambulova O. V. (2020) Upravlins'kyi oblik yak informatsiina systema upravlinnia [Management accounting as an information management system]. *Aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontroliu v sotsial'no-orientovanii systemi upravlinnia pidpriemstvom*: III Vseukrains'ka naukovo-praktichna konferenciya (Poltava, Maj 31, 2020). Poltava. p. 55. (in Ukrainian)

11. Zavoritnii M. (2024) Yakist' upravlins'koi zvitnosti sformovanoi iz vykorystanniam crm-system [Quality of management reporting formed using CRM systems]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economics and Society*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-130>

12. Orlov I. V. (2023) Yakyst' intehrovanoi zvitnosti ta yi kharakterystyky [Quality of integrated reporting and its characteristics]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, vol. 1(103), pp. 105–110. Available at: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/276257>