

УПРАВЛІНСЬКА ЗВІТНІСТЬ: СУТНІСТЬ, СКЛАД, ПОРЯДОК СКЛАДАННЯ

Плетньова Єлизавета Сергіївна*, студентка
Розіт Тетяна Володимирівна**, кандидат економічних наук,
доцент кафедри статистики, обліку та аудиту
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

*ORCID 0009-0004-1591-9439

**ORCID 0000-0002-8846-7590



© Плетньова Є.С., 2025

© Розіт Т.В., 2025

Стаття отримана: 14.10.2025

Стаття прийнята: 03.11.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025

Вступ. В умовах динамічних ринків і економічної нестабільності ефективність підприємства дедалі більше залежить від якості управлінської системи та швидкості ухвалення рішень. Щоб рішення були своєчасними й обґрунтованими, менеджмент потребує надійного інформаційного підґрунтя. Таку роль відіграє управлінська звітність – внутрішній масив фінансових, виробничих і комерційних даних, зорієнтований на потреби керівників. На відміну від фінансової чи податкової, вона не жорстко регламентована і формується «під бізнес»: показує виручку й собівартість у потрібних розрізах, витрати та прибутковість продуктів і клієнтів, стан запасів, персоналу, інвестицій і грошових потоків. Її поява стала відповіддю на розвиток ринкових відносин і зростання кількості підприємств, коли облік мусив навчитися давати менеджерам інформацію для рішень, а не лише для звіту перед зовнішніми користувачами.

Цінність управлінської звітності – у поєднанні комплексності, своєчасності й зрозумілої методики. Узгоджені визначення показників, прозорі правила розподілу накладних витрат і стабільні періоди роблять її порівнюваною, а оперативність – придатною до дії. Сучасна цифровізація дозволяє автоматизувати збір і візуалізацію даних, перетворюючи звіти на інструмент щоденного управління. Завдяки цьому, керівники можуть підбивати проміжні підсумки, контролювати виконання планів, аналізувати відхилення за схемою «ціна–обсяг–мікс», будувати прогнози й швидко коригувати дії. Разом із фінансовою та податковою інформацією управлінська звітність формує повноцінне обліково-аналітичне забезпечення управління, сприяє оперативній реакції на зміни зовнішнього середовища та підвищує стійкість бізнесу. Якщо звітність продумана за змістом і вчасна за подачею, то зростає прозорість, якість управлінських рішень і здатність підприємства до розвитку в умовах невизначеності.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. У тематичних дослідженнях управлінську звітність розглядають як ключовий інструмент менеджменту, тож питання створення сучасної, придатної до практики системи звітування перебуває у фокусі багатьох авторів. Зокрема, Л. Л. і І. Гевлич підкреслюють важливість встановлення взаємозв'язків між фінансовою та управлінською звітністю і їхньої ролі у прийнятті рішень. Погляди дослідників різняться: К. В. Шевчук вважає управлінську звітність внутрішнім інструментом безпосереднього управлінського впливу, тоді як З.-М. Задорожній та І. Омецька трактують її ширше – як категорію, що охоплює всі види звітності, включно із фінансовою, податковою та інтегрованою. І. Й. Яремко та М. В. Заворітній акцентують на меті – своєчасна, релевантна й зрозуміла інформація для виявлення тенденцій та контролю курсу діяльності.

На думку О. В. Фоміної, система повинна покривати всі об'єкти й процеси управління та регулюватися внутрішніми стандартами; форму звітності доцільно розуміти як систему показників, визначену

внутрішніми регламентами (І. О. Гладій), з ядром у вигляді даних про фінансовий стан і результати, системи КРІ та виконання бюджетів (О. Т. Поліщук, Н. О. Шимко) [1].

За спостереженнями досліджень у JMAR, облікова інформація відіграє центральну роль у прийнятті рішень і вимірюванні результативності в організаціях. Зокрема, наголошується на впливі дизайну систем управлінського обліку (вибір КРІ, правила алокації, частота та формат звітів) на поведінку менеджерів і узгодженість їхніх дій зі стратегією. Також підкреслюється, що своєчасність і порівнюваність показників підвищують якість управлінських рішень і дисципліну виконання, зменшуючи інформаційні перекоси між підрозділами [2].

Мета дослідження – розкрити сутність та принципи формування управлінської звітності, ідентифікувати її форми та складові, а також порядок її складання.

Основний матеріал і результати. Управлінська звітність – це організована підсистема інформаційного забезпечення управління, що забезпечує збирання, оброблення та подання відомостей про факти господарської діяльності у грошових і натуральних вимірниках для потреб прийняття управлінських рішень [3].

За визначенням ІМА, управлінський облік – це професійна діяльність, що передбачає партнерство в ухваленні рішень, розроблення систем планування та управління результативністю і надання експертизи у звітуванні та контролі (ІМА) [4]

На відміну від фінансової звітності, одна й та сама інформація в управлінській звітності розглядається з різних управлінських ракурсів, подається з вищим рівнем деталізації, допускає використання наближених оцінок і декларування допустимого діапазону похибок. Такий підхід є доцільним для оперативної оцінки очікуваного економічного ефекту альтернативних управлінських рішень.

За своєю сутністю управлінська звітність виконує не лише інформаційну, а й організаційно-методичну функцію: вона формалізує запити внутрішніх користувачів до облікових даних і визначає вимоги до методик обліку та правил узагальнення інформації. Практична реалізація передбачає акумулювання та групування показників за проєктами, підрозділами й центрами відповідальності з урахуванням специфіки бізнес-моделі. Така сегментація особливо актуальна для готельно-ресторанних комплексів із диверсифікованим портфелем послуг і багаторівневою структурою, де потрібні гнучкі, деталізовані та своєчасні управлінські дані для планування, контролю і коригування діяльності [3].

Основними користувачами управлінської звітності виступають три групи. По-перше, власники бізнесу та особи, що ухвалюють стратегічні рішення. Ефективність корпоративного управління прямо залежить від якості та своєчасності інформації, доступної першим особам. Використання лише бухгалтерської звітності для стратегічного менеджменту обмежене її зовнішньою метою, правилами заповнення та відсутністю необхідних управлінських аналітик.

По-друге, інвестори і кредитори, які поєднують управлінську та фінансову інформацію для оцінки ризиків і перспектив розвитку. Історичні дані фінансової звітності часто не дають достатньої підстави для рішення щодо фінансування без доповнення плановими та сценарними матеріалами [5].

За позицією IFAC, інвестори залежать від звітності, що надає надійну та зіставну інформацію для обґрунтованого прийняття рішень; відтак управлінські розкриття, які пояснюють драйвери результатів і ризики, підвищують довіру та якість оцінок. Це підтверджує доцільність включення до управлінського пакета не лише фактів, а й наративу про причини змін і перспективи [6].

По-третє, керівники підрозділів потребують окремих елементів звітності для контролю виконання цілей підзвітних центрів відповідальності. На базі консолідованої фінансової звітності оцінити внесок кожного підрозділу практично неможливо без спеціальної управлінської деталізації.

Для власників і топ-менеджменту управлінська звітність має забезпечувати не лише аналіз витрат, а й системний огляд операційної діяльності. До ключового змісту такого пакета доцільно включати: аналіз доходів у розрізі продуктів, каналів і ключових клієнтів, показники операційної рентабельності та маржі внеску за центрами фінансової відповідальності, інтегровану оцінку прибутковості бізнес-напрямів, прогнозні моделі прибутку та руху грошових коштів із виявленням потенційних касових розривів і рекомендаціями щодо їх запобігання [5].

В українській управлінській практиці швидко зростає усвідомлення необхідності впровадження управлінського обліку та підготовки на його основі спеціалізованої управлінської звітності. Адаптована під конкретне підприємство система має бути зорієнтована на інформаційні потреби менеджерів різних

рівнів, формувати у потрібних аналітичних розрізах саме ті показники, які релевантні для заданого періоду діяльності. Вона повинна враховувати ефекти інноваційних змін – як у виробництві, так і в процесах прийняття рішень. Організаційно-структурні особливості, профіль і характер операцій зумовлюють варіативність складу та форм управлінської звітності, що, у свою чергу, акцентує потребу у визначенні методології її побудови та виокремленні специфіки формування на вітчизняних підприємствах.

Методологія управлінської звітності – це цілісна організація й регламентація системи управлінських звітів, яка охоплює принципи, правила та методи формування інформації про діяльність підприємства для підтримки управлінських рішень. Розроблення такої методології дає змогу: підвищити точність і достовірність облікових та управлінських даних, забезпечити своєчасне інформування керівництва й власників, підвищити результативність ухвалення рішень менеджментом за рахунок релевантних, стандартизованих і порівнюваних показників [7].

Розроблення управлінської звітності – складний процес, оскільки від коректності кожної форми залежить якість інформації і, відповідно, результативність рішень. Можна виділити такі основні етапи побудови системи управлінської звітності:

- Ідентифікація потреб: уточнити коло користувачів і рішення, які вони приймають, рівні деталізації та горизонти планування.
- Визначення принципів і вимог: доречність, своєчасність, порівнюваність, прозорість методик, матеріальність, політика доступів і конфіденційності.
- Розподіл користувачів: розмежувати групи (власники, топ-менеджмент, керівники підрозділів, фінансова функція) та їх інформаційні очікування.
- Проектування системи показників: сформувати перелік KPI і метрик, задати формули, одиниці виміру, рівні агрегації та періодичність.
- Методики розрахунку та розшифрувань: описати правила обчислення, алокації накладних витрат, допустимі наближення і формат пояснень.
- Модель відповідальності: закріпити показники за центрами відповідальності/підрозділами та призначити власників даних і метрик.
- Джерела й потоки даних: визначити системи-джерела, правила інтеграції і контроль якості даних.
- Проектування форм: розробити макети звітів/дашбордів за центрами відповідальності та консолідований пакет (P&L, CF, операційні карти).
- Регламентація: затвердити календар закриття, періодичність, чек-листи валідації, порядок версіонування та архівування.
- Автоматизація: налаштувати автоматичне формування звітів у BI/ERP [8].

За підходом HBR, збалансована система показників доповнює фінансові метрики перспективами клієнтів, внутрішніх процесів і навчання та розвитку, пов'язуючи щоденні дії зі стратегічними цілями через причинно-наслідкові зв'язки (strategy map). Фактично це управлінський звіт, який поєднує різні індикатори й тим самим перетворює звітність на механізм реалізації стратегії [9].

Управлінська звітність – це цілісний пакет інформації для керівництва, структурований за низкою змістових блоків. Насамперед подається організаційна характеристика підприємства: стратегія і цілі, організаційна схема, сфера діяльності, географія присутності, номенклатура продукції/послуг, ринкова частка та опис бізнес-сегментів. Далі розкриваються результати діяльності з факторним аналізом: динаміка обсягів і цін, зміна товарного міксу, запуск чи припинення випуску, причини відхилень і їхній вплив на виручку та прибуток [10].

Склад управлінської звітності доцільно розглядати у трьох часових вимірах. По-перше, оперативні (накопичувальні) звіти формуються за короткі інтервали – доба, тиждень або місяць – окремо за видами виробництва, номенклатурою продукції, структурними підрозділами, центрами відповідальності та бізнес-сегментами. Їхнє призначення – забезпечити поточний моніторинг ключових показників і створити основу для швидкого реагування на відхилення. По-друге, поточні (зведені) звіти агрегують інформацію з оперативних форм і надають систематизовані дані щодо видів діяльності, об'єктів обліку та результатів підрозділів станом на кінець періоду (здебільшого місяць або квартал). Ці матеріали використовують для план-факт аналізу та оцінки тенденцій. По-третє, підсумкові звіти узагальнюють результати діяльності підрозділів, центрів відповідальності та підприємства в цілому за розширений період (квартал, рік), містять оцінку досягнення цільових показників (KPI), факторний аналіз і висновки щодо ефективності [11].

Окремий розділ присвячується ліквідності та зобов'язанням: джерела підтримання ліквідності, структура і строки погашення наявних і умовних зобов'язань, оцінка ризику ліквідності та чинники, що можуть на нього впливати. Екологічні аспекти містять показники впливу на довкілля (раціональне використання води та енергії, викиди парникових газів, поводження з відходами) і вжиті заходи зі зменшення цього впливу. Соціальна сфера та кадрова політика подаються через чисельність персоналу, частку жінок на керівних посадах, програми мотивації й навчання, стан охорони праці та безпеки, підходи до недискримінації та антикорупції [10].

Водночас практична цінність таких нефінансових показників залежить від довіри до них. На думку IFAC, брак довіри до нефінансової інформації знижує її корисність для оцінки потенціалу створення довгострокової вартості. Саме застосовуючи принципи контролю і процесного управління, можна суттєво підвищити якість і надійність таких показників у звітності. Це підтримує інтеграцію ESG-метрик та операційних індикаторів у єдиний управлінський пакет [12].

Блок ризиків узагальнює політику управління операційними й фінансовими ризиками (ринковим, кредитним, ризиком ліквідності), описує їхній потенційний вплив і застосовувані інструменти мінімізації. У дослідженнях та інноваціях відображаються R&D-проекти, витрати на інновації й наслідки для конкурентоспроможності. Фінансові інвестиції охоплюють портфель участі в інших підприємствах (асоційовані та дочірні компанії) і його вплив на результати. У розділі перспектив розвитку формулюються стратегічні наміри, ключові виклики та ризики їх реалізації.

Для емітентів цінних паперів додається блок корпоративного управління: склад і повноваження органів управління, структура власності, проведення загальних зборів, права акціонерів, механізми контролю, дивідендна політика, політики компанії щодо адміністративних і наглядових практик, вимоги до компетенцій управлінського персоналу та посилання на внутрішні кодекси. Великі підприємства (із середньою чисельністю понад 500 працівників) розширюють звітність нефінансовими показниками: екологія та довкілля, соціальні питання, права людини, протидія корупції, опис політик і їхніх результатів, основні ризики та способи управління ними, ключові індикатори ефективності. Для компаній із міноритарними акціонерами доцільно наводити додаткову інформацію: операції з власними акціями та їх обіг, структуру групи й дочірніх товариств, угоди з пов'язаними особами, а також характеристику систем внутрішнього контролю та ризик-менеджменту й їх вплив на звітність і діяльність.

Усі зазначені розділи мають бути узгоджені за методикою, містити чіткі показники, пояснювальні коментарі та, за можливості, посилання на нормативні документи і внутрішні політики. Такий склад забезпечує повний, порівнюваний і корисний для рішень огляд стану та перспектив підприємства [10].

Форми подання управлінської звітності обираються відповідно до завдання аналізу та аудиторії. Згідно з IFRS, коментар управління має надавати інтегровану інформацію, що створює контекст для пов'язаних фінансових звітів, пояснюючи не лише «що сталося?», а й «чому сталося?» та «які наслідки для майбутнього?» [13].

Виділяють чотири форми: текстова, таблична, графічна та комбінована. Текстова форма забезпечує структуровані пояснення, висновки й рекомендації; таблична – компактне відображення показників для швидкого порівняння й розрахунків; графічна – візуалізацію трендів і структур (діаграми, графіки, теплові карти); комбінована – поєднання аналітичних таблиць, візуалізацій і текстових коментарів, зокрема у форматі дашбордів.

Періодичність підготовки визначається потребами користувачів і фіксується у внутрішньому регламенті: від щоденних або щотижневих оперативних форм до щомісячних зведених і квартальних чи річних підсумкових пакетів. Така побудова забезпечує безперервність інформаційного циклу – від оперативного контролю до стратегічної оцінки результатів [11]. За рекомендаціями АССА, ефективні процеси звітування мають «уникати перевантаження інформацією та марної витрати часу на підготовку й читання зайвих відомостей». Для управлінської звітності це означає свідомий відбір ключових показників і стислий наратив, який прямо підтримує рішення, замість громіздких пакетів, що розмивають фокус і уповільнюють дії [14].

Згідно з підходом COSO, «ефективний внутрішній контроль має цінність, що виходить за рамки комплаєнсу», допомагаючи організації формулювати цілі та впевнено зростати на основі надійної інформації. Для управлінської звітності це означає: контроль якості даних і процесів – не «зайва бюрократія», а передумова довіри до показників і якості управлінських рішень [15].

Висновки. Підсумовуючи, в умовах динамічних ринків управлінська звітність є центральною ланкою інформаційного забезпечення: вона інтегрує фінансові, виробничі та комерційні дані у форматі, що дає змогу швидко зрозуміти стан справ і діяти. Її цінність визначається відповідністю реальним управлінським запитам: звіти формуються «під бізнес», забезпечують потрібні розрізи й періодичність, порівнюваність у часі та чіткі пояснення відхилень.

Це не лише джерело фактів, а й інструмент методичного впорядкування – від єдиних визначень показників і правил алокації витрат до регламентів підготовки. Узгодженість із фінансовою звітністю підвищує практичну корисність; сутність управлінської звітності – орієнтація на рішення та пояснення причин змін.

Методологічно система охоплює ідентифікацію потреб, проєктування метрик і форм, закріплення відповідальності, опис методик і календар закриття, а цифрові інструменти слугують підсилювачем дисципліни процесу. Сегментація за проєктами, підрозділами та центрами відповідальності, а також часовий поділ звітів (оперативні, поточні, підсумкові) і добір форми подання (текст/таблиця/графіка/комбінована) забезпечують безперервний цикл від сигналу до стратегічного висновку. Отже, управлінська звітність – це не набір документів, а робочий інструмент, що завдяки спільному словнику даних, прозорим методикам і регулярності підвищує керованість, своєчасність рішень і стійкість бізнесу без зайвої бюрократії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лемішовська О. С., Михайловський В. О. Управлінська звітність підприємства: теоретико-методичні аспекти та принципи формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 179–188.
2. Liberto D. The Accounting Review. Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/terms/a/the-accounting-review.asp?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
3. Волковська Я. В. Формування управлінської звітності на прикладі підприємств готельно-ресторанного комплексу. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017.
4. Management Accounting Research. *ScienceDirect (Elsevier)*. URL: https://www.sciencedirect.com/journal/management-accounting-research?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
5. Як управлінська звітність покращує ефективність бізнесу. P&L звіт, управлінська та фінансова звітність. *TG Consulting*. URL: <https://sb1.com.ua/yak-upravlinska-zvitnist-pokrashhuye-efektyvnist-biznesu/> (дата звернення: 25.09.2025).
6. Choudhury F. Making Financial Reporting Better: Strengthening the Financial Reporting Supply Chain. *IFAC Knowledge Gateway*. URL: https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/making-financial-reporting-better-strengthening-financial-reporting-supply-chain?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
7. Ясінька А. І. Методологія формування управлінської звітності в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-88>
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. Вип. 2. С. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.02.061>
9. Gappic M., Тейлер Б. Don't Let Metrics Undermine Your Business. *Harvard Business Review*. 2019. URL: https://hbr.org/2019/09/dont-let-metrics-undermine-your-business?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
10. Гевлич Л. Л., Гевлич І. Г. Фінансова та управлінська звітність вітчизняних підприємств. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1 (37). С. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.5>
11. Управлінська (внутрішньогосподарська) звітність. Електронна бібліотека ЛНТУ. *Луцький національний технічний університет*. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A2%D0%BB%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%204/page10.html (дата звернення: 25.09.2025).
12. Gould S. Confidence in Non-Financial Information Next Frontier. *IFAC Knowledge Gateway*. URL: https://ifac.org/knowledge-gateway/discussion/confidence-non-financial-information-next-frontier?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
13. IFRS Practice Statement 1: Management Commentary. International Accounting Standards Board (IASB). *London: IFRS Foundation*, 2025. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/management-commentary-practice-statement/?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
14. International Good Practice Guidance: Principles for Effective Business Reporting Processes. *International Federation of Accountants*. New York: IFAC. URL: https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PFD-memberscpd/Principles%20for%20Effective%20Business%20Reporting%20Processes.pdf?utm_source (дата звернення: 25.09.2025).
15. Internal Control – Integrated Framework. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. URL: <https://www.coso.org/guidance-on-ic> (дата звернення: 25.09.2025).

REFERENCES:

1. Lemishovska O. S. & Mykhailovskyi V. O. (2023). Upravlinska zvitnist pidpriemstva: teoretyko-metodychni aspekty ta pryntsyipy formuvannia [Enterprise management reporting: theoretical and methodological aspects and principles of formation]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 1(9), pp. 179–188. (in Ukrainian)
2. Liberto D. *The Accounting Review*. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/a/the-accounting-review.asp> (accessed September 25, 2025).
3. Volkovska Ya. V. (2017). *Formuvannia upravlinskoï zvitnosti na prykladi pidpriemstv hotelno-restorannoho kompleksu* [Formation of management reporting: The case of hotel and restaurant enterprises]. Kharkiv: S. Kuznets Kharkiv National University of Economics.
4. *Management Accounting Research*. (n.d.). ScienceDirect (Elsevier). Available at: <https://www.sciencedirect.com/journal/management-accounting-research> (accessed September 25, 2025).
5. TG Consulting. *Yak upravlinska zvitnist pokrashchuie efektyvnist biznesu: P&L zvit, upravlinska ta finansova zvitnist* [How management reporting improves business efficiency: P&L, management and financial reporting]. Available at: <https://sb1.com.ua/yak-upravlinska-zvitnist-pokrashhuie-efektyvnist-biznesu> (accessed September 25, 2025).
6. Choudhury F. *Making financial reporting better: Strengthening the financial reporting supply chain*. IFAC Knowledge Gateway. Available at: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/making-financial-reporting-better-strengthening-financial-reporting-supply-chain> (accessed September 25, 2025).
7. Yasinska A. I. (2024). Metodolohiia formuvannia upravlinskoï zvitnosti v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Methodology for forming management reporting in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-88>
8. Pylypenko L. & Tyvonchuk O. (2020). Rozvytok metodyky formuvannia upravlinskoï bukhgalterskoï zvitnosti v systemi korporatyvnoho upravlinnia [Development of the methodology for forming managerial accounting reporting in the corporate governance system]. *Instytut bukhgalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, no. 2, pp. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.02.061>
9. Harris M. & Tayler B. (2019). Don't let metrics undermine your business. *Harvard Business Review*, no. 9. Available at: <https://hbr.org/2019/09/dont-let-metrics-undermine-your-business> (accessed September 25, 2025).
10. Hevlych L. L. & Hevlych I. H. (2020). Finansova ta upravlinska zvitnist vitchyznianskykh pidpriemstv [Financial and management reporting of domestic enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 1(37), pp. 49–59. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.5>
11. Luts National Technical University Electronic Library. Upravlinska (vnutrishnohospodarska) zvitnist [Management (internal) reporting]. Available at: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A2%D0%BB%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%204/page10.html (accessed September 25, 2025).
12. Gould S. *Confidence in non-financial information: Next frontier*. IFAC Knowledge Gateway. Available at: <https://ifac.org/knowledge-gateway/discussion/confidence-non-financial-information-next-frontier> (accessed September 25, 2025).
13. International Accounting Standards Board (IASB). (2025). *IFRS Practice Statement 1: Management commentary*. London: IFRS Foundation. Available at: <https://ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/management-commentary-practice-statement> (accessed September 25, 2025).
14. International Federation of Accountants. *International Good Practice Guidance: Principles for effective business reporting processes*. New York: IFAC. Available at: <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PFD-member-scpd/Principles%20for%20Effective%20Business%20Reporting%20Processes.pdf> (accessed September 25, 2025).
15. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Internal control – Integrated framework*. Available at: <https://www.coso.org/guidance-on-ic> (accessed September 25, 2025).

УДК 657.37.05

JEL M410

Плетньова Єлизавета Сергіївна, студентка, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна.
Розіт Тетяна Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. **Управлінська звітність: сутність, склад, порядок складання.**

У статті досліджено сутність, принципи формування й практичну роль управлінської звітності в умовах динамічних ринків. Показано, що результативність бізнесу залежить від якості системи управління та швидкості рішень, які спираються на надійну внутрішню інформацію. Управлінська звітність визначена як гнучка підсистема забезпечення менеджменту, що формується «під бізнес» і дає своєчасні, релевантні та деталізовані дані – на відміну від жорстко регламентованої фінансової. Обґрунтовано подвійність функцій: джерело фактів і інструмент методичного впорядкування (метрики, правила алокацій, періодичність). Окреслено користувачів (власники/топ-менеджмент, інвестори, керівники підрозділів) і багаторівневий пакет: оперативні, зведені, підсумкові звіти. Стисло подано етапи побудови – ідентифікація потреб, проектування показників, відповідальність, автоматизація – що підвищують керованість і стійкість підприємства.

Ключові слова: управлінська звітність, управлінський облік, оперативні, зведені та підсумкові звіти, центри фінансової відповідальності, ключові показники ефективності, звіти.

UDC 657.37.05

JEL M410

Yelyzaveta Pletnova, Student, V. N. Karazin Kharkiv National University. **Tetiana Rozit**, PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Statistics, Accounting and Auditing, V. N. Karazin Kharkiv National University. **Management reporting: essence, structure, and preparation procedures.**

The article examines the essence, formation principles, and practical role of management reporting under dynamic markets and rising economic uncertainty. It emphasizes that a firm's effectiveness directly depends on the quality of its management system and the speed of decision-making – both of which require a reliable internal information base. Management reporting is viewed as an organized subsystem of managerial information support, tailored to the business and oriented toward internal users. It provides timely, relevant, and granular data in the required dimensions. Unlike strictly regulated financial or tax reporting, management reporting is not fixed by rigid forms, which makes it a flexible tool for decisions rather than merely a channel for external disclosure. Its value rests on completeness, timeliness, methodological transparency, and comparability of metrics – achieved through aligned definitions, clear rules for allocating overhead costs, and stable reporting periods – while digitalization reinforces these advantages by automating data collection and visualization. The article reviews scholarly perspectives on management reporting, ranging from a narrow view of it as a purely internal instrument of managerial influence to a broader interpretation that integrates multiple reporting streams within a single information space. It highlights the dual nature of management reporting: it is both a source of factual information and a tool for organizational and methodological structuring of data. The paper identifies three key user groups – owners/top management, investors/creditors, and department heads. It substantiates a multi-level reporting package: operational (accumulative) reports for daily/weekly monitoring, current (consolidated) summaries for monthly budget-versus-actual and trend analysis, and final period-end materials (quarter/year) for assessing KPI attainment and overall efficiency. The proposed methodology covers needs identification, definition of principles and requirements, design of the KPI system, development of calculation and cost-allocation methods, assignment of accountability, and process automation. In sum, management reporting is presented as a working instrument of managerial controllability – combining unified rules, aligned indicators, user-appropriate presentation formats, and clear accountability – thereby strengthening business resilience in conditions of uncertainty.

Key words: management reporting, management accounting, operational, consolidated and final reports, responsibility centers, key performance indicators, reports.