

**Людмила Степанівна НОВІЧЕНКО**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри аудиту та підприємництва,  
Національна академія статистики, обліку та аудиту  
E-mail: novichenko2104@gmail.com

**АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ ЗВІТУ ПРО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Новіченко Л. С. Актуальні питання формування Звіту про управління підприємством. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. № 4. С. 258-264.

**Анотація**

**Вступ.** Реформування законодавчого регулювання системи бухгалтерського обліку з урахуванням міжнародних вимог та досвіду призвело до розширення переліку форм звітності, які зобов'язані складати підприємства, зокрема Звіт з управління. Проте на законодавчому рівні не врегульована структура та зміст Звіту з управління, відсутній чіткий перелік показників та вимог до його заповнення. Тому вивчення та розробка його змісту залишається актуальним питанням, оскільки складання зазначеного звіту є одним із ключових факторів забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

**Мета.** Визначити місце Звіту з управління в системі управління підприємством, здійснити аналіз нормативно-правової бази та наукових напрацювань щодо визначення структури та порядку заповнення Звіту про управління, а також надати пропозиції з удосконалення змістовного наповнення зазначеного звіту.

**Метод (методологія).** Для досягнення мети роботи було використано методи синтезу, індукції, дедукції, узагальнення, метод системного підходу, порівняння, групування, табличний метод та інші.

**Результати.** У статті обґрунтовано роль та значення Звіту з управління як важливого елемента в системі звітності підприємства. Досліджено законодавче регулювання питань складання, розкриття інформації та подання Звіту з управління. Проаналізовано вимоги державних регуляторів до змістового наповнення Звіту про управління. За результатами дослідження наукових напрацювань у сфері вивчення організаційних та методичних засад процесу підготовки, складання та опублікування Звіту з управління в Україні систематизовано актуальні питання, які потребують подальшого вивчення. Визначено напрямки подальшого вдосконалення та розширення змісту Звіту про управління як одного з важливих чинників забезпечення задоволення інформаційних запитів та інтересів стейкхолдерів.

**Ключові слова:** звіт з управління; система управління; звітність; нефінансові показники; сталий розвиток; інвестиційна привабливість.

**Lyudmyla Stepanivna NOVICHENKO**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Audit and Entrepreneurship,  
National Academy of Statistics, Accounting and Audit

**ISSUES OF FORMATION OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT REPORT**

**Abstract**

**Introduction.** The reform of the legislative regulation of the accounting system, taking into account international requirements and experience, has led to an expansion of the list of forms of reporting required by the enterprise, in particular, the Management Report. However, at the legislative regulation the structure and content of the Management Report are not regulated. There is no index of indicators and requirements for its completion. Consequently, the observation and development of the meaning of the Management Report remains a topical issue, since the compilation of this report is one of the key factors for ensuring sustainable development of the enterprise, increasing its investment attractiveness and competitiveness.

**Purpose.** The article aims to determine the position of the Management Report in management system of the enterprise, analyse the legal framework and scientific works in relation to definition of the structure and procedure of drafting in the Management Report, and provide suggestions for improving the content of the Management

---

Report.

**Method (methodology).** To achieve the purpose of the work, method of synthesis, induction method, deduction method, method of generalization, method of the system approach, method of comparison, method of grouping and tabular method have been used.

**Results.** The article substantiates the role and significance of the Management Report as of an important element in the reporting system of the enterprise. Legislative regulation of issues of compilation, disclosure of information and presentation of the Management Report has been investigated. The requirements of the state regulators for the content of the Management Report have been analysed. According to the results of research of the scientific works on issues the organizational and methodological principles of the process of preparation, compilation and publication of the Management Report in Ukraine, topical issues have been systematized. The directions of improvement and the extension of the content of the Management Report as one of the important factors for ensuring satisfaction of information requests and interests of stakeholders have been determined.

**Keywords:** management report; management system; reporting; non-financial index; sustainable development; investment attractiveness.

**JEL classification:** P25, D82

---

### Вступ

Реформування системи бухгалтерського обліку під впливом євроінтеграційних процесів, адаптація чинного нормативно-правового базису до міжнародних вимог, а також розвиток концепції сталого розвитку економіки призвели до необхідності розширення переліку нефінансової інформації, яка повинна розкриватися суб'єктами господарювання. З метою забезпечення виконання Директив Європейського Союзу, необхідності поступової імплементації Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та фінансової звітності у 2017 році були внесені зміни в Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 року, якими встановлено необхідність складання та подання Звіту про управління. Водночас відсутність законодавчо визначеної структури та змісту зазначеного звіту, переліку показників та вимог до заповнення, зумовлюють виникнення низки не вирішених проблемних питань.

У врегульованих на законодавчому рівні формах фінансової звітності підприємств відсутнє розкриття нефінансових показників, що призводить до її інформаційної неспроможності задовольнити запити інвесторів та суспільства для формування чіткого уявлення про стан та подальший розвиток суб'єкта господарювання, результати його функціонування в різних сферах діяльності з урахуванням наявних ризиків та невизначеностей економічного середовища. Необхідність забезпечення вищого рівня якості та повноти розкриття інформації за різними напрямками, шляхом представлення фінансових та нефінансових показників за різними напрямками діяльності підприємства відображають основну мету складання Звіту про управління.

### Мета статті

Мета статті – визначити місце Звіту з управління в системі управління підприємством, здійснити аналіз нормативно-правової бази щодо регулювання питання визначення змісту та порядку заповнення Звіту про управління. Оцінити ступінь дослідження проблемних питань складання Звіту про управління в наукових фахових джерелах та наявність практичних напрацювань у частині розробки організаційно-методичних засад складання та подання зазначеного виду звітності.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Діяльність вітчизняних підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, значних інфляційних процесів призводить до необхідності забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу шляхом покращення іміджу компаній, розвитку їх ділової репутації та забезпечення прозорості й інформаційної відкритості бізнесу. Розширення інформаційних запитів стейкхолдерів та євроінтеграційні процеси зумовили реформування системи звітності та порядку ведення бухгалтерського обліку з урахуванням міжнародного досвіду та практики.

«Класична модель корпоративної звітності нині не відповідає сучасним вимогам, адже з моменту створення класичної фінансової моделі звітності суб'єктів господарювання відбулися значні зміни в способах ведення та цінностях бізнесу, а також у самому середовищі, в якому ці організації ведуть свою господарську діяльність. Сьогодні від корпоративної звітності очікується більше, ніж представлення фінансових показників результатів минулих подій» [1, с. 881].

Внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 року [2] зумовило розширення переліку підприємств, що зобов'язані складати фінансову звітність за МСФЗ, а також нормативне закріплення необхідності складання Звіту про управління та

Звіту платежів на користь держави. Перелік питань щодо складання та подання Звіту про управління, які визначені положеннями Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 року № 996-XI та Директиви 2013/34/ЄС наведені в таблиці 1.

**Таблиця 1. Встановлені вимоги до формування Звіту про управління відповідно до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 року [2] та Директиви 2013/34/ЄС [3]**

№ з/п	Врегульовані питання	Характеристика
<b>Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»</b>		
1	Визначення змісту Звіту про управління	Звіт про управління – документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності
2	Державне регулювання порядку складання Звіту про управління	Міністерство фінансів України, Національний банк України, Державна служба статистики України
3	Перелік суб'єктів, які зобов'язані складати Звіт про управління	Від подання звіту про управління звільнюються мікропідприємства та малі підприємства. Середні підприємства мають право не відображати у звіті про управління нефінансову інформацію
4	Порядок та терміни подання Звіту про управління	Звіт про управління подається разом з фінансовою звітністю та консолідованою фінансовою звітністю в порядку та строки, встановлені законом. У разі подання підприємством консолідованої фінансової звітності подається консолідований звіт про управління.
<b>Директива 2013/34/ЄС</b>		
5	Зміст Звіту про управління	Звіт про управління повинен містити справедливий аналіз розвитку та діяльності підприємства, його позиції на ринку із описом основних ризиків та невизначеностей діяльності
6	Визначення переліку показників, які розкриваються у Звіті про управління	Майбутній розвиток підприємства; діяльність у сфері досліджень та розробок; інформація щодо придбання власних акцій; організаційна структура підприємства; використання фінансових інструментів та наявність інформації для оцінки його активів, зобов'язань, фінансового стану та прибутку або збитку; цілі і політика управління фінансовими ризиками підприємства; ризик впливу цінних ризиків, кредитного ризику, ризику ліквідності та ризику грошового потоку
7	Залучення Звіту про корпоративне управління до Звіту про управління	Звіт про корпоративне управління може бути залучений як окремий розділ до Звіту про управління та містити наступну інформацію: правила корпоративного управління, які поширюються на підприємство; кодекс корпоративного управління, який підприємство вирішило застосовувати добровільно; інформацію про практику корпоративного управління; опис внутрішнього контролю та управління ризиками підприємства; якщо інформація не повністю передбачена національним законодавством, опис роботи зборів акціонерів та його основні повноваження та опис прав акціонерів та способи їх реалізації; склад та діяльності адміністративних, управлінських та контролюючих органів та їхніх комітетів

Отже, за результатами систематизації питань формування Звіту про управління, що врегульовані на національному та міжнародному рівнях, можна виокремити такі положення, які не знайшли необхідного регулювання на законодавчому рівні:

- неурегульованість змісту, переліку показників та чітко визначеної структури Звіту про управління;
- визначення етапів складання та порядку публікації, оприлюднення Звіту про управління (наприклад, на сайті підприємства);
- необхідність вивчення зарубіжного досвіду щодо структури, наповнення, порядку подання та розкриття інформації у Звіті про управління, оскільки в Україні відсутня практика складання і подання зазначеного виду звіту;
- Звіт про управління не належить до складу фінансової звітності, а лише подається разом з нею;
- на міжнародному рівні Звіт про управління може містити у своєму складі звіт про корпоративне управління.

---

Оскільки вимоги щодо складання Звіту про управління поширюються на банківські установи, Національним банком України були внесені зміни до Постанови Правління НБУ «Про затвердження Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України» від 24.10.2011 р. № 373 [4] щодо врегулювання структури та змісту Звіту про управління. Відповідно до зазначеного нормативного документу, «банк у Звіті про управління відображає інформацію про:

1) характер бізнесу (опис зовнішнього середовища, в якому здійснює діяльність банк, інформація щодо керівників та посадових осіб, наявність структурних підрозділів, інформація про придбання акцій, короткий опис діючої бізнес-моделі, основні продукти та послуги, отримані винагороди за звітний період);

2) цілі керівництва та стратегії досягнення цих цілей (інформація щодо пріоритетів дій для досягнення результатів, критерії вимірювання успіху та оцінювання досягнень, суттєві зміни в цілях та досягненнях за звітний період, висвітлення діяльності у сфері досліджень і розроблень);

3) ресурси, ризики та відносини:

- ключові фінансові та нефінансові ресурси, їх використання для досягнення цілей (структура капіталу, фінансові механізми, ліквідність, грошові потоки, а також людські ресурси, інтелектуальний капітал, технологічні ресурси);
- систему управління ризиками, стратегію та політику управління ризиками, суттєві види ризиків, їх зміни та плани їх пом'якшення. Опис суттєвих видів ризиків має охоплювати як негативні наслідки, так і потенційні можливості;
- відносини з акціонерами та пов'язаними особами, вплив цих відносин на результат діяльності та здійснення управління ними;

4) результати діяльності та перспективи подальшого розвитку (фінансові та нефінансові показники, що дають можливість зрозуміти основні тенденції та чинники, що впливають на бізнес, результати діяльності банку, їх зв'язок із цілями керівництва та стратегіями для досягнення цих цілей, аналіз значних змін у фінансовому стані, ліквідності та результатах діяльності, причини змін показників протягом звітного періоду, намір реалізації стратегії банку в довгостроковій перспективі);

5) ключові показники діяльності (показники ефективності, які використовує керівництво для оцінки результатів діяльності банку відповідно до встановлених цілей, аналіз значних змін у фінансовому стані, ліквідності та результатах діяльності порівняно із цільовими показниками, їх зміни протягом звітного періоду)» [4].

Національним банком, крім структури Звіту про управління, врегульовано, що зазначений звіт банки оприлюднюють на офіційній веб-сторінці разом із фінансовою звітністю, а також перелік інформації, яка повинна наводитися в аудиторському звіті стосовно Звіту про управління.

Враховуючи наявність проблемних питань законодавчого врегулювання змісту та структури Звіту про управління, вчені звертають значну увагу на їх вирішення. Зокрема, Гандзюк О. В. [5] науково обґрунтувала структуру та інформаційне наповнення Звіту про управління для підприємств будівельної галузі. Безверхий К. В., Пантелеев В. П. [6] запропонували розділи та розкриття елементів Консолідованого звіту про управління, етапи його складання. У працях Ловінської Л. Г. [7] та Малишкіна О. І. [8] наводяться зміст, призначення та сфера застосування Звіту про управління. Значна увага до питань розробки структури та змістового наповнення показників Звіту про управління свідчить про актуальність цього питання, необхідність розробки науково обґрунтованого організаційно-методичного забезпечення складання та подання Звіту про управління.

Крім наукових напрацювань, слід звернути увагу на наявні практичні розробки у сфері формування методичних рекомендацій заповнення Звіту про управління. Особливу увагу привертають розробки ТОВ «КРЕСТОН ДЖІ СІ ДЖІ», зокрема запропоновані «Методичні рекомендації з підготовки Звіту з управління» [10], які є сукупністю практичних вказівок та порад щодо підготовки та складання Звіту про управління. Зазначені методичні рекомендації містять детальний опис структури Звіту про управління, його змістового наповнення та основні принципи, на основі яких має складатися звіт. Значною перевагою запропонованих методичних рекомендацій є те, що вони базуються на міжнародному досвіді різних компаній у частині формування показників Звіту про управління та враховують вимоги національного та міжнародного законодавства з даного питання. Звіт про управління відповідно до «Методичних рекомендацій з підготовки Звіту з управління» повинен містити наступні розділи (табл. 2).

Наведена структура Звіту з управління є достатньо детальною та містить переважну більшість показників, які доцільно розкривати у зазначеному звіті. Оскільки структура Звіту з управління не є законодавчо визначеною, суб'єкти господарювання можуть коригувати перелік розділів та елементів, які наводяться у Звіті з управління з урахуванням специфіки їх діяльності у випадку, якщо така структура краще забезпечить задоволення інформаційних потреб інвесторів та суспільства.

**Таблиця 2. Структура Звіту з управління запропонована в  
«Методичних рекомендаціях з підготовки Звіту з управління» [10]**

№ з/п	Назва розділу	Характеристика
1	Звернення керівництва	У цьому розділі вище операційне керівництво Компанії звертається до користувачів Звіту і в розповідній формі повідомляє користувачам Звіту найбільш суттєві, на їх думку, відомості, які повинні задати тон та рамки сприйняття Звіту.
2	Про Компанію	Загальні відомості. Керівництво та організаційна структура. Ключові показники. Основні події та досягнення звітного періоду.
3	Стратегія та бізнес-модель	Місія, бачення, цінності. Зовнішні можливості та ризики. Стратегія. Бізнес-модель. Плани розвитку.
4	Діяльність Компанії	Опис продуктів. Ринки збуту та продажів. Виробництво та технологія. Інвестиційні проекти. Фінансовий огляд.
5	Корпоративне управління	Структура корпоративного управління. Політика корпоративного управління
6	Сталий розвиток	Діяльність у сфері досліджень та розробок. Участь у глобальних ініціативах. Охорона праці. Охорона довкілля
7	Ризики Компанії	Ідентифікація ризиків. Управління ризиками.
8	Фінансова звітність	Звіт незалежного аудитора. Фінансова звітність.

Аналізуючи законодавчий рівень визначення змісту та структури Звіту з управління, науковий та практичний доробок у вирішенні проблемних питань визначення показників та елементів зазначеного звіту, слід зауважити про недостатнє розкриття питань соціальної політики та відповідальності компанії. На сьогодні міжнародні компанії формують окремо звіти про соціальну корпоративну відповідальність, які складаються в довільній формі та в основному розкривають фрагментарно інформацію про наступні розділи:

- особливості організації та умови праці на підприємстві;
- реалізація та захист прав людини;
- благодійницька діяльність;
- взаємодія із суспільством.

Оскільки звіти про корпоративну соціальну відповідальність в Україні складають в переважній більшості міжнародні суб'єкти господарювання, або підприємства з іноземними інвестиціями, вважаємо, що розкриття інформації про соціальну політику та відповідальності підприємства виступатиме одним із факторів формування конкурентних переваг та формування позитивної ділової репутації.

Вважаємо, що розділ «Соціальна політика та відповідальність підприємства» може містити наступні елементи, які підлягатимуть розкриттю та забезпечать покращення змістового наповнення Звіту з управління:

- соціальна політика підприємства та стратегія її розвитку;
- співпраця з суб'єктами господарювання в частині реалізації соціальної політики розвитку підприємства;
- взаємодія з місцевими громадами, волонтерство та благодійницька діяльність;
- проекти з розвитку персоналу, молоді та постійного удосконалення знань;
- етика та сумління.

Розкриття зазначених елементів розділу «Соціальна політика та відповідальність підприємства» у Звіті з управління забезпечує зміцнення суспільної довіри до підприємства, підвищення рівня задоволення інформаційних запитів інвесторів та стейкхолдерів, своєчасне виявлення соціальних проблем розвитку підприємства та удосконалення комунікацій між працівниками та управлінським

---

персоналом. Інформаційне наповнення запропонованого розділу дозволить систематизувати інформацію про соціальні очікування суспільства, оцінити ефективність використання трудового потенціалу підприємства, забезпечити певний внесок у соціальний розвиток регіону, в якому здійснює діяльність суб'єкт господарювання. Забезпечення належного соціального розвитку та відповідальності підприємств формує сприятливе середовище для забезпечення довгострокової стратегії розвитку бізнесу, що базується на збалансованому задоволенні інтересів сторін. Зазначені фактори надалі забезпечать сталий розвиток та безперервність діяльності підприємства.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Звіт з управління є формою нефінансової звітності, складання та оприлюднення якої є базисом забезпечення прозорості, інвестиційної привабливості та стратегії довгострокового сталого розвитку підприємства. Відсутність чітких законодавчих вимог до формування змісту, структури, показників Звіту про управління призвело до формування наукових дискусій щодо вирішення зазначених проблемних питань.

Із розвитком і розширенням інформаційних запитів та інтересів стейкхолдерів неминує виникне питання необхідності уніфікації та формування єдиного стандарту Звіту з управління. З метою удосконалення змістового наповнення Звіту з управління запропоновано доповнити його розділом «Соціальна політика та відповідальність підприємства». Упровадження запропонованих рекомендацій сприятиме розкриттю інформації про стан соціальної політики на підприємстві, виявленню напрямів підвищення якості управління соціальними відносинами та виваженої реалізації відповідних соціальних програм. Перспективами подальших досліджень є вивчення міжнародного досвіду формування інтегрованої звітності підприємств в умовах забезпечення сталого розвитку економіки.

### **Список використаних джерел**

1. Романенко О. А., Комірна О. В. Аналіз інтегрованої звітності у забезпеченні сталого розвитку суспільства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 880-887.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 року № 996-XI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
3. Directive 2013/34/EU of the European parliament and the council of 26 June 2013 on the Management financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC. URL: <http://www.oroc.pt/fotos/editor2/diretivacont.pdf>.
4. Про затвердження Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: Постанова Правління Національного банку України від 24.10.2011 р. № 373. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11>.
5. Гандзюк О. В. Формування облікової звітності як складової інформаційної системи підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит". Тернопіль, 2017. 277 с.
6. Безверхий К. В., Пантелеев В. П. Консолідований звіт про управління. Новації управлінської практики звітування. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2018. № 1-2. С. 37-46.
7. Ловінська Л. Г. Вплив євроінтеграційних процесів на розвиток бухгалтерського обліку та звітності в Україні. *Фінанси України*. 2014. № 9. С. 21-30.
8. Малишкін О. І. Призначення і зміст звіту про управління // Фінансова система України в умовах економічної та фінансової глобалізації світу: зб. матер. всеукр. наук.-практ. конф. Том 1. Київ, 15 грудня 2017 року. Київський інститут банківської справи, 2017. С. 215-219.
9. Романенко О. А., Комірна О. В. Аналіз інтегрованої звітності у забезпеченні сталого розвитку суспільства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 880-887.
10. Методичні рекомендації з підготовки Звіту про управління від Kreston GCG. URL: <https://kreston-gcg.com/ua/methodical-recommendations-for-the-training-of-zv%D1%96tu-about-the-management-of-kreston-gcg>.

### **References**

1. Romanenko, O. A., Komikernaya, O. V. (2017). Analysis of Integrated Reporting in Ensuring Sustainable Development of Society. *Global and national problems of the economy*, 17, 880-887 [in Ukrainian].
2. Law of Ukraine "Accounting and financial reporting in Ukraine from 16.07.99 No 996-XI. Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14> [in Ukrainian].
3. Directive 2013/34/EU of the European parliament and the council of 26 June 2013 on the Management financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council

---

Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC. Retrieved from:  
<http://www.oroc.pt/fotos/editor2/diretivacont.pdf>.

4. National Bank of Ukraine (2011). *Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine "On Approval of the Instruction on the Procedure for Preparation and Publication of Financial Statements of Banks of Ukraine"*. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-11> [in Ukrainian].
5. Gandzyuk, O. V. (2017). *Formation of accounting reporting as a component of the information system of the enterprise*, Ternopil, 277 [in Ukrainian].
6. Bezverkhyi, K. V., Panteleev, V. P. (2018). Consolidated Management Report. Innovations in Managerial Reporting Practices. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 1-2, 37-46 [in Ukrainian].
7. Lovinsky, L. G. (2014). The Impact of European Integration Processes on the Development of Accounting and Reporting in Ukraine. *Finance of Ukraine*, 9, 21-30 [in Ukrainian].
8. Malyshkin, O. I. (2017). Purpose and contents of the management report. *Financial System of Ukraine in the conditions of economic and financial globalization of the world*, 1, 215-219 [in Ukrainian].
9. Romanenko, O. A., Kompirna, O. V. (2017). Analysis of Integrated Reporting in Ensuring Sustainable Development of Society. *Global and national problems of the economy*, 17, 880-887 [in Ukrainian].
10. *Methodological recommendations for the preparation of the Management Report from Kreston GCG*. Retrieved from: <https://kreston-gcg.com/en/methodical-recommendations-for-the-training-of-zv%D1%96tu-about-the-management-of-kreston-gcg/> [in Ukrainian].

**Стаття надійшла до редакції – 03.12.2018 р., прийнята до друку – 17.12.2018 р.**