

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.48>

УДК 336.77:657.47

Н. М. Савченко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7092-619X>*

Р. О. Савченко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри комп'ютерних технологій і моделювання систем, Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4586-9426>*

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ

N. Savchenko,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting,
Taxation and Audit, Polissia National University*

R. Savchenko,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Computer Technology
and Systems Modeling, Polissia National University*

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN COMMERCIAL BANKS

У статті вивчено сучасні підходи до організації управлінського обліку в комерційних банках в умовах цифрової трансформації та посилення регуляторних вимог їх діяльності. Обґрунтовано роль управлінського обліку як ключового інструменту інформаційної підтримки стратегічних і оперативних

управлінських рішень, що забезпечує оцінку ефективності банківських продуктів та центрів відповідальності. Визначено функціональні відмінності управлінського та фінансового обліку, обґрунтовано їх компліментарність. Акцентовано увагу на впливі цифрових технологій, зокрема ERP-систем, BI-платформ, RPA-рішень та інструментів прогностичної аналітики на підвищення аналітичної цінності управлінської інформації. Визначено перспективні напрями розвитку управлінського обліку в комерційних банках, серед яких особливе місце займають адаптивне бюджетування та інтеграція ESG-показників. Зроблено висновок, що трансформація управлінського обліку сприяє підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності комерційних банків.

The article examines contemporary approaches to the organization and development of management accounting in commercial banks in the context of the digital transformation of the financial sector and increasing demands for effective management decisions. It is argued that management accounting is a key element of a bank's information system, providing management with relevant, timely, and analytical information for strategic and operational management. Attention is focused on the differences between financial and management accounting, in particular in terms of objectives, information users, level of regulation, frequency of reporting, and degree of detail of accounting data. It is proven that the flexibility and adaptability of management accounting allow banking institutions to respond quickly to changes in the external environment, regulatory policy, currency fluctuations, and market conditions.

The paper systematizes the main functions of management accounting in commercial banks, including planning, control, analysis, motivation, and information, and defines their role in ensuring the efficient use of resources, cost management, risk management, and the profitability of banking products and divisions. The peculiarities of the organization of management accounting in banking institutions are analyzed, which are determined by the specifics of banking activities, the large volume of transactions, the strict regulation of processes, and the use of financial instruments as the main objects of accounting.

Particular attention is paid to the impact of digital technologies on the development of management accounting, in particular the integration of ERP

systems, BI platforms, RPA solutions, cloud services, and predictive analytics tools. The feasibility of using adaptive budgeting as a modern management accounting tool that provides dynamic updating of planned indicators, scenario forecasting, and flexible resource reallocation is substantiated. The advantages and potential risks of implementing this approach in commercial banks are identified.

It is concluded that the further development of management accounting in the banking sector of Ukraine is linked to the transition from purely accounting functions to managerial and analytical ones, the enhancement of the role of professional competencies of specialists, and the formation of a unified integrated information system for managerial decision-making, which will contribute to strengthening the financial stability and competitiveness of banks.

Ключові слова: *управлінський облік, комерційні банки, банківські послуги, фінансова стійкість, ризик-менеджмент, адаптивне бюджетування.*

Keywords: *management accounting, commercial banks, banking services, financial stability, risk management, adaptive budgeting.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управління фінансовим сектором є ключовим чинником макрофінансової стабільності, довгострокового зростання та економічного незалежності будь-якої держави. Належний рівень нормативно-правового регулювання і ризик-орієнтований підхід до побудови системи контролю, узгоджені між собою монетарна, фіскальна та макропруденційна політики знижують системні ризики, забезпечують безперервність проведення розрахункових операцій, сприяють ефективності фінансового посередництва, розширюють фінансову інклюзію та здешевлюють доступ до капіталу для бізнесу та фізичних осіб. При цьому комерційні банки трансформують заощадження в інвестиції, проводять перерозподіл кредитних ресурсів та управляють ліквідністю, підтримують роботу платіжної інфраструктури і, будучи суб'єктом реалізації монетарної політики, формують ринкові цінові орієнтири та вартість капіталу.

В сучасних умовах стрімкого розвитку та розширення можливостей інформаційних технологій, перманентних змін вимог нормативно-правових

документів та зростання конкуренції на банківському ринку, ефективна система управлінського обліку стає ключовим інструментом підтримки стратегічного та оперативного управління в комерційних банках. На відміну від фінансового обліку, що орієнтований в кінцевому підсумку на формування показників зовнішньої звітності, управлінський облік забезпечує банківський адміністративний персонал релевантною інформацією при прийнятті ними управлінських рішень. Особливої актуальності питання належної організації системи управлінського обліку набувають в контексті цифровізації банківського сектору, впровадження автоматизованих систем управління та посилення вимог щодо прозорості діяльності комерційних банків.

Специфіка банківської діяльності пов'язана із використанням фінансових інструментів у якості об'єктів управлінського обліку, великим обсягом господарських операцій, жорсткою регламентованістю банківських процесів, вимагає особливого підходу при його організації. Існує потреба в розробці адаптованої моделі управлінського обліку, що буде відповідати сучасним реаліям функціонування вітчизняних банківських установ. Таким чином, дослідження особливостей організації управлінського обліку та перспектив його розвитку в комерційних банках є науково та практично значущим, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності функціонування банківської системи України в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз наукових досліджень таких науковців як Беніної М.О., Неклюдової Т.М., Семенчук Л.І., Скрипник С.В., Ярмолук О.Ф та інших щодо організації та методології ведення управлінського обліку в комерційних банках засвідчив, що він розглядається у якості ключового інструменту інформаційної підтримки управлінських рішень в банківській сфері. Акцент в дослідженнях робиться на перспективах впровадження інноваційних технологій та інтеграції фінансових і нефінансових показників. Окрему увагу в працях приділено питанням професійної компетентності фахівців з управлінського обліку, здатних ефективно працювати з аналітичними інструментами та забезпечувати якісну підтримку управлінських процесів.

Попри значну увагу до питань організації управлінського обліку в банківських установах, низка проблемних аспектів залишається недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують подальшого опрацювання питання адаптації управлінського обліку до умов цифрової трансформації банківської діяльності, інтеграції інструментів прогнозної аналітики та RPA-рішень в облікову систему, а також впровадження адаптивного бюджетування з урахуванням мінливості зовнішнього середовища. Не в повній мірі висвітлено підходи до формування управлінської звітності в режимі реального часу, взаємодії управлінського обліку з сучасними аналітичними платформами, а також організаційно-методичні засади розвитку облікової системи як інформаційного джерела.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є вивчення сучасних підходів до організації управлінського обліку в комерційних банках в умовах цифрової трансформації, виявлення ключових проблем його впровадження та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень на основі облікової інформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток банківської системи є важливим чинником, що забезпечує стабільність економічного розвитку та фінансову незалежність України як держави. Впродовж останніх десятиліть українські банки пройшли трансформацію від пострадянської моделі до ринково орієнтованої системи з акцентом на цифровізацію, прозорість та відповідність міжнародним стандартам. Незважаючи на виклики, зокрема повномасштабну війну, банківська система демонструє стійкість, підтримує клієнтів, кредитує економіку та активно розвиває дистанційні сервіси, що свідчить про її адаптивність та потенціал до сталого розвитку.

Управлінський облік відіграє важливу роль у підвищенні ефективності банківської системи України, оскільки забезпечує керівництво банків точними та оперативними даними для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Управлінський облік набуває особливого значення, оскільки допомагає оцінити ефективність банківських продуктів, канали залучення клієнтів, результативність діяльності філій, а також оперативно реагувати на зміну процентних ставок, валютного курсу, регуляторного середовища та інших показників.

Мета ведення та функції управлінського обліку в комерційних банках наведено на рис. 1.

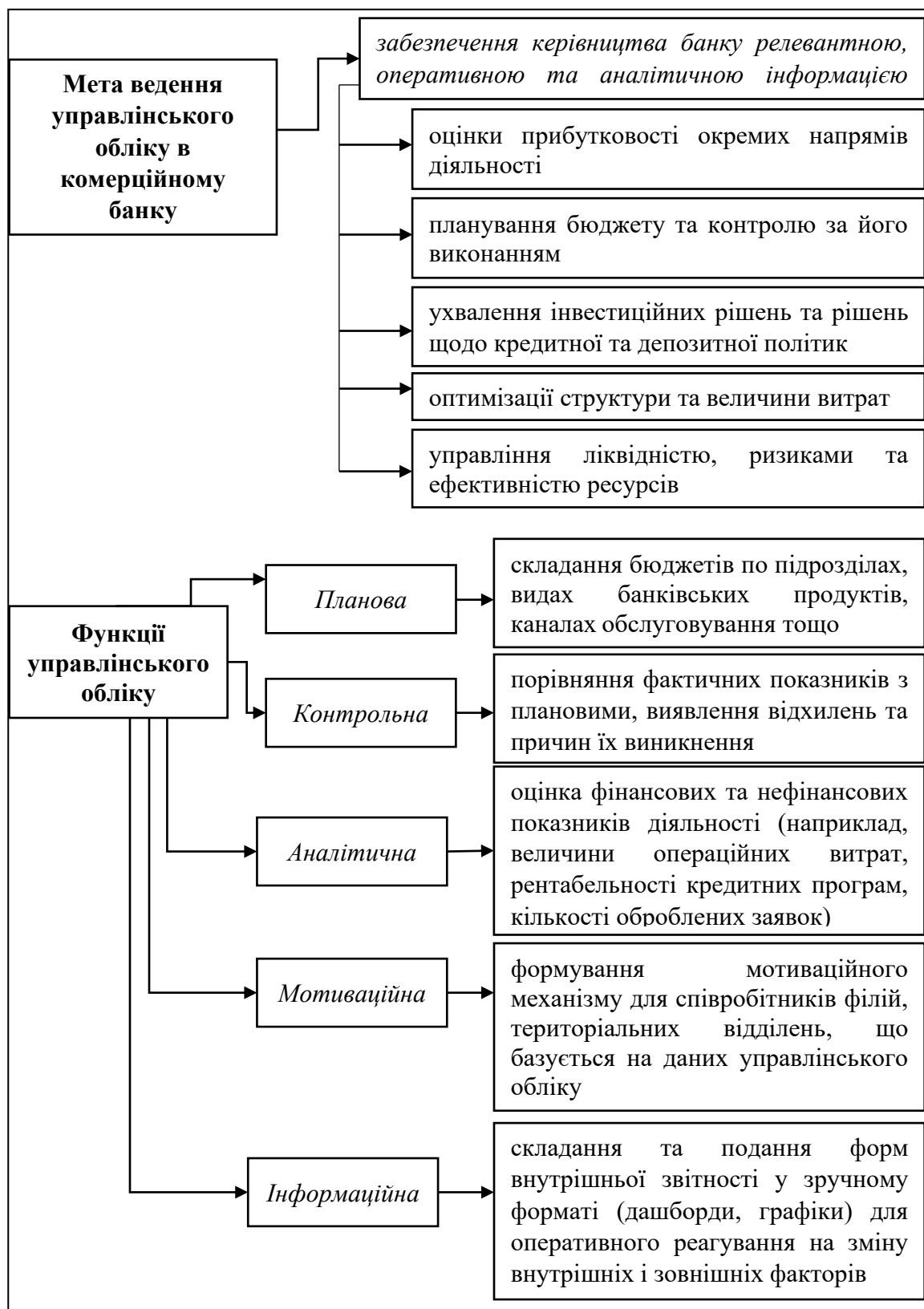


Рис. 1. Мета ведення та функції управлінського обліку в комерційних банках

Система управлінського обліку виступає у якості інформаційної основи для процесів планування, бюджетування, моніторингу ризиків та оптимізації внутрішніх процесів, що особливо актуально при економічній нестабільності та високій конкуренції в банківському секторі економіки. В умовах цифрової трансформації управлінський облік також стає інструментом стратегічного аналізу, дозволяючи банкам впроваджувати інновації, знижувати витрати та зміцнювати фінансову стійкість.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підсистем фінансового та управлінського обліку в комерційному банку

Критерій	Фінансовий облік	Управлінський облік
Мета	складання форм регламентованої фінансової звітності для зовнішніх та внутрішніх користувачів	інформаційна підтримка оперативного та стратегічного управління комерційним банком
Користувачі інформації	зовнішні: НБУ, ДПСУ, засновники акціонери (учасники), аудиторські компанії та ін.	внутрішні: правління банку, керівники відділів, ризик-менеджери та ін.
Регламентування	жорстко регламентований нормативно-правовими актами	визначається внутрішніми нормативними документами комерційного банку
Форми звітності	звіт про фінансовий стан, звіт про прибуток або збиток, звіт про сукупний дохід, звіт про зміни у власному капіталі, звіт про рух грошових коштів	виконавчий орган та відповідні керівники комерційного банку узгоджують форми і склад управлінської звітності
Періодичність	рік, квартал	щоденна, тижнева, по запити або в режимі реального часу. Доцільним вважається формування повного переліку внутрішніх форм звітності не рідше ніж 1 раз на місяць.
Об'єкти обліку	активи, зобов'язання, капітал комерційного банку, його функціональні обов'язки	витрати, доходи, фінансовий результат, ризики, ефективність окремі продукти, філії, клієнтські сегменти, канали продажів тощо
Рівень деталізації	агрегований, узагальнений	деталізований
Інструменти	План рахунків банку, стандарти обліку та звітності, автоматизована банківська система та ін	ERP-модулі, ВІ-системи, Excel-аналітика, модулі бюджетування та ін.

Як свідчать дані таблиці 1, фінансовий та управлінський облік є двома взаємодоповнюючими підсистемами бухгалтерського обліку, що виконують

різні функції відповідно до своєї мети та регламенту, вони відрізняються один від одного колом користувачів інформації та методологічними підходами до формування облікових даних. Фінансовий облік орієнтований на задоволення потреб зовнішніх користувачів і ґрунтується на жорсткому нормативному регулюванні, тоді як управлінський облік має гнучкий, адаптивний характер і призначений для задоволення внутрішніх інформаційних запитів керівництва банку. Фінансовий облік відображає загальний фінансовий стан банківської установи у стандартизованих звітних формах з агрегованими показниками, у той час як управлінський облік дозволяє глибоко деталізувати інформацію за напрямками діяльності, банківськими продуктами, підрозділами та каналами обслуговування. Це забезпечує можливість оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювати ефективність прийнятих управлінських рішень і забезпечувати підтримку процесу стратегічного планування. Таким чином, ефективна організація управлінського обліку поряд із дотриманням вимог до ведення фінансового обліку є передумовою для досягнення фінансової стабільності та конкурентоспроможності банківської установи. Це порівняння демонструє, що фінансовий облік у банках - це обов'язкова формалізована процедура, а управлінський облік - це інструмент стратегічного мислення та аналітики, який адаптується під потреби конкретного банку.

Можна виділити наступні особливості організації управлінського обліку в комерційних банках (таб. 2):

У системі сучасного банківського менеджменту фахівець з управлінського обліку відіграє вирішальну роль, оскільки саме він забезпечує керівництво банку актуальною, достовірною та аналітично обґрунтованою інформацією з метою ухвалення ними стратегічних та оперативних рішень. Враховуючи динаміку змін на фінансовому ринку, зростання вимог до прозорості та ефективності управління, професійна компетентність такого спеціаліста набуває особливого значення. Фахівець з управлінського обліку повинен володіти компетентностями в сфері фінансового аналізу, бюджетування, ризик-менеджменту, управління витратами, а

також вміти працювати із сучасними цифровими інструментами (ВІ-системами, ERP-модулями, аналітичними платформами). Не менш важливими є володіння навичками формування показників внутрішньої звітності в розрізі центрів відповідальності, банківських продуктах та комерційному банку в цілому, вміння аналізувати ефективність надання банківських послуг і філій, а також здійснення оцінки результативності та ефективності прийнятих управлінських рішень.

Таблиця 2. Особливості організації управлінського обліку в комерційних банках

Особливість	Деталізація
аналіз витрат за видами банківських послуг (кредитування, депозитування тощо)	групування витрат в розрізі напрямків діяльності банку, видів банківських послуг, продуктів і т.п.
визначення результативності банківських продуктів і діяльності структурних підрозділів	обчислення рентабельності окремих напрямів дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів
бюджетування та контроль виконання планів	бюджетування за центрами відповідальності, контроль та аналіз виявлених відхилень
використання фінансових та нефінансових показників	на рівні із традиційними показниками фінансового обліку, системою управлінського обліку використовуються показники якості обслуговування клієнтів, що дає змогу комплексно оцінювати результативність роботи підрозділів
інтеграція з автоматизованими банківськими системами	обмін даними між системами для формування оперативної звітності
адаптація до змін валютного курсу, облікової ставки та регуляторних вимог	врахування динамічних зовнішніх факторів в управлінських звітах

Компетентний фахівець не лише виконує свої професійні обов'язки пов'язані із веденням управлінського обліку, він виступає аналітичним радником для керівництва, впливає на формування стратегій розвитку банківської установи, приймає участь в оптимізації структури і розміру витрат, управлінні ліквідністю та прибутковістю окремих напрямів діяльності банку. У цьому контексті комплексна підготовка є основою професійної діяльності фахівця з управлінського обліку в комерційному банку.

У сучасних умовах функціонування комерційних банків, що характеризуються складністю здійснення бізнес-процесів, високим рівнем

ризиків та постійною зміною факторів зовнішнього середовища, критичне мислення є однією з ключових професійних компетентностей фахівця з управлінського обліку. Його наявність дозволяє не лише аналізувати великі обсяги даних, але й формувати незалежні, логічно обґрунтовані висновки для підтримки ефективного управління. Фахівець з управлінського обліку, що володіє критичним мисленням, здатний:

виявляти суперечності у звітній та аналітичній інформації;

оцінювати доцільність прийняття управлінських рішень на основі фінансових показників та бізнес-логіки в поточному періоді та на довгострокову перспективу;

виявляти причинно-наслідкові зв'язки між операційною діяльністю та фінансовими результатами;

прогнозувати наслідки прийняття рішень за умов невизначеності;

формулювати обґрунтовані пропозиції щодо оптимізації розміру витрат, підвищення ефективності діяльності структурних підрозділів (філій банку) або продуктів.

Крім того, критичне мислення сприяє підвищенню аналітичної гнучкості облікової інформації, що особливо важливо при роботі з альтернативними варіантами розвитку подій, варіативним бюджетуванням, аналізом відхилень та побудовою управлінських дашбордів. Таким чином, критичне мислення є не лише ментальним інструментом фахівця, а й стратегічним ресурсом, який забезпечує підвищення якості управлінської інформації, мінімізує ступінь ризику прийняття хибних рішень та зміцнює конкурентну позицію конкретного комерційного банку.

Успішна організація управлінського обліку в комерційних банках залежить не лише від прийнятої облікової політики, але й від поєднання технологічних інструментів і організаційних рішень, які забезпечують актуальність, точність та аналітичну цінність облікової інформації. При цьому до технологічних і організаційних рішень відносять:

Таблиця 3. Організаційні та технологічні фактори впливу на ефективність організації управлінського обліку в комерційних банках

Фактор	Напрямок впливу
Технологічні рішення	
Інтеграція ERP-систем з автоматизованою банківською системою	забезпечує комплексне ведення обліку банківських операцій, формування бюджетних показників, що дозволяє генерувати комплексну управлінську звітність
Впровадження BI-платформ (Power BI, Tableau, Qlik)	забезпечують побудову гнучких дашбордів, формування аналітичних даних в режимі реального часу, сприяють оперативному виявленню відхилення фактичних та планових показників, окреслюють тенденції розвитку
Автоматизація процесів (RPA)	зменшує трудомісткість облікових робіт, мінімізує ступінь ризику допущення помилок та прискорює оперативній обробці даних
Хмарні сервіси та централізовані data-warehouse	забезпечує доступ до інформаційної бази даних філій банківської установи, забезпечує уніфікований підхід при застосуванні аналітичного інструментарію
Інструменти прогнозування аналітики (ML/AI)	дозволяють сформулювати стратегію розвитку банківського бізнесу, оцінювати прибутковість продуктів та ін.
Організаційні рішення	
Виділення окремого підрозділу управлінського обліку	підвищує ефективність ведення управлінського обліку та забезпечує стратегічну підтримку керівництва
Регламентация управлінського обліку у внутрішніх нормативних документах	вибір методологічного інструментарію управлінського обліку, формування інформації бази, визначення порядку та періодичності складання управлінської звітності, термінів її подання, що є важливим для підтримки ефективності управлінської системи
Розподіл відповідальності між підрозділами (центрами фінансової відповідальності)	кожен відділ чи філія повинна мати свою сферу відповідальності за рівень досягнення бюджетних та економічних показників
Навчання персоналу та розвиток аналітичних компетенцій	організація підвищення кваліфікації працівників обліково-аналітичної сфери та адміністративного персоналу на постійній основі
Крос-функціональна взаємодія між банківськими працівниками, IT-спеціалістами та топ-менеджментом	забезпечує комплексне бачення інформації та її ефективне використання в управлінських рішеннях

В сучасних умовах управлінський облік в комерційних банках постійно трансформується у відповідності до змін цифрових технологій, регуляторного середовища, а також зростаючої потреби в релевантній, надійній та оперативній управлінській інформації. Перспективи його розвитку охоплюють як технологічні, так і концептуальні зміни, спрямовані на підвищення стратегічної

ролі управлінського обліку в управлінні банківською установою. До основних напрямків розвитку управлінського обліку можна віднести:

- поглиблення інтеграції облікової та аналітичних систем – комерційні банки дедалі частіше впроваджують в практичну обліково-аналітичну діяльність інструменти бізнес-аналітики (BI) та data science з метою проведення аналізу клієнтської бази, розрахунку рентабельності банківських продуктів, прогнозування ризиків. У майбутньому управлінський облік буде ще більш тісно пов'язаний із візуалізацією даних та AI-аналітикою в якості інформаційної підтримки управлінських рішень в режимі реального часу;

- інтеграція RPA-рішень (наприклад, UiPath) дозволяє автоматизувати складання внутрішніх звітних форм, проводити розрахунок KPI, оновлювати планові показники, що зменшує навантаження на аналітичну службу комерційного банку та знижує ризик виникнення помилок через непрофесійну поведінку банківського персоналу;

- застосування ковшного прогнозування системою управлінського обліку комерційного банку дозволяє забезпечити постійну актуалізацію стратегії розвитку відповідно до змін ринкового середовища. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, оперативному реагуванню на економічні виклики та формуванню стабільної конкурентної позиції банку на фінансовому ринку;

- у контексті сталого розвитку, комерційні банки вимушені враховувати екологічні, соціальні та управлінські показники, що зумовлює необхідність інтеграції ESG -факторів в систему управлінського обліку.

З нашої точки зору, в комерційних банках перспективним є використання адаптивного бюджетування у якості методу управлінського обліку. Під адаптивним бюджетуванням слід розуміти сучасний підхід до фінансового планування, який передбачає регулярне оновлення бюджетів на основі актуальних даних та прогнозів, замість традиційної статичної сукупності бюджетів. Для комерційних банків, що працюють у високо динамічному середовищі, цей підхід стає особливо цінним, адже це шлях до підвищення

управлінської гнучкості в межах банківської установи. Впровадження цього підходу вимагає не лише технологічних змін, а й трансформації мислення управлінського персоналу: від контролю за планом - до управління за прогнозом. До особливостей використання адаптивного бюджетування системою управлінського обліку в комерційних банках слід віднести (рис. 2):



Рис. 2 Особливості використання адаптивного бюджетування в комерційних банках

Враховуючи особливості використання адаптивного бюджетування в комерційних банках особливо слід відмітити можливість підвищення оперативності змін планових показників завдяки миттєвій реакції на зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Таким чином зростає ефективність прийняття управлінських рішень завдяки інформаційній підтримці бюджетних показників, що формовані на основі релевантних даних.

При цьому зменшується величина відхилень між плановими (бюджетними) і фактичними показниками за рахунок постійного оновлення даних.

Так як адаптивне бюджетування потребує постійного оновлення фінансових планів відповідно до змін ринкових умов, то підвищується трудомісткість праці аналітичного персоналу та персоналу з ІТ-підтримки. Часте коригування бюджетів вимагає наявності налагодження відповідного рівня комунікаційних зв'язків та узгодженості між відповідальними співробітниками структурних підрозділів комерційного банку, що ускладнює процес управління, особливо в банківських установах з розгалуженою мережею. Також увага управлінського персоналу в такому випадку, зосереджується на оперативному реагуванні, що може знижувати увагу до стратегічних цілей, оскільки менеджмент концентрується на постійному перегляді показників, а не на довгостроковому розвитку. Часті зміни бюджетних показників, в умовах нестабільного зовнішнього середовища, можуть ґрунтуватися на неповній або неточній інформації, що підвищує ризик прийняття неефективних управлінських рішень.

В перспективі в системі управлінського обліку комерційних банків відбудеться перехід від виконання чисто облікових функцій до управлінсько-аналітичних, де облік стає інструментом створення інформаційної цінності, а не лише контролю. Це вимагає інвестицій у технології, розвиток персоналу та формування нової облікової культури в банківських установах.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У сучасних умовах трансформації банківської сфери управлінський облік виступає важливим елементом внутрішньої інформаційної системи комерційного банку, спрямованим на інформаційне забезпечення ефективного стратегічного та оперативного управління. Його специфіка полягає у фокусуванні на внутрішніх інформаційних потребах управлінського персоналу, що вимагає формування детальної, достовірної, релевантної та своєчасної аналітичної інформації. Використання інструментів адаптивного бюджетування, ковзного прогнозування, цифрових технологій, а також

впровадження автоматизованих систем управління даними (ERP, BI, RPA) є визначальними чинниками підвищення ефективності управлінського обліку. Крім того, зростає потреба у високому рівні професійної компетентності фахівців, здатних інтегрувати аналітичні та облікові функції в межах єдиної системи прийняття рішень. Таким чином, управлінський облік у комерційних банках трансформується з інструменту обліку витрат на комплексний механізм інформаційної підтримки стратегічного розвитку, що сприяє формуванню стійкої конкурентної позиції банку в умовах динамічного ринкового середовища.

Література

1. Джулій Л. В., Білорусець Л. М., Ємчук Л. В., Бочуля Н. В. Особливості організації управлінського обліку в банках України. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2020. № 4(1). С. 86-89. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/10067> (дата звернення: 12.12.2025).
2. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України. 06.09.2007. № 324. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/v0324500-07> (дата звернення: 02.12.2025).
3. Ярмолюк О. Ф, Цегельник Н. І. Стейкхолдерівський підхід у формуванні концептуальних засад управлінського обліку в банках. *Економіка та суспільство*. 2023, Випуск № 53. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2668/2584>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-56> (дата звернення: 05.12.2025).

References

1. Dzhulij, L.V. Bilorusecj, L.M. Jemchuk, L.V. and Bochulja, N.V. (2020), "Features of organization of management accounting in banks of Ukraine", *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, vol. 4 (1), pp. 86-

89, available at: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/10067> (Accessed 12 December 2025).

2. National Bank of Ukraine (2007), "Methodological recommendations on organizing the process of preparing management reports in Ukrainian banks", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0324500-07#Text> (Accessed 02 December 2025).

3. Jarmoljuk, O.F. and Cegheljnyk, N.I. (2023), "Stakeholder approach in shaping conceptual principles of management accounting in banks", *Economics and society*, vol. 53, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2668/2584>. (Accessed 05 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 18.12.2025 р.