

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-56>

УДК 657:336.71

СТЕЙКХОЛДЕРІВСЬКИЙ ПІДХІД У ФОРМУВАННІ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В БАНКАХ

STAKEHOLDER APPROACH IN THE FORMATION OF THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN BANKS

Ярмолюк Олена Феліксівна

кандидат економічних наук, доцент,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0876-457X>

Цегельник Ніна Іванівна

кандидат економічних доцент,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6388-9124>

Yarmoliuk Olena, Tsegelnik Nina
Polissia National University

У статті розглянуто концептуальні засади управлінського обліку в банках, сформовані під впливом теорії стейкхолдерів. Доведено, що зацікавлені сторони визначають напрямок розвитку концептуальних засад управлінського обліку в банках шляхом окреслення вектору потреб та очікувань від стратегічної діяльності банку, приймання участі у процесах формування управлінських рішень, оцінки, контролю та моніторингу результатів, координування та впровадження стандартів сталого розвитку. Визначено, що концептуальні засади управлінського обліку банків ґрунтуються на фундаментальних принципах ведення бухгалтерського обліку та специфічних функціонально-методичних підходах, що розвиваються під впливом сучасних економічних теорій, фінансових стратегій та світових концепцій розвитку. Систематизовано та згруповано типові інтереси стейкхолдерів банку. Встановлено, що зацікавлені сторони здатні коригувати своїми діями результати діяльності банківських установ, тому ефект від впливу стейкхолдерів на одержаний економічний результат у вигляді створеної стейкхолдерівської вартості має розглядатись банком як об'єкт управлінського обліку. Практична цінність дослідження полягає у можливому використанні запропонованих показників результативності взаємовідносин між банком та стейкхолдерами в управлінській звітності, аналіз якої допоможе визначити фактори створення стейкхолдерівської вартості, відслідкувати ризики й негативні фактори впливу окремих груп зацікавлених осіб на очікувані результати діяльності банку.

Ключові слова: банки, управлінський облік, концепції, стейкхолдери, інтереси, економічний результат, стейкхолдерівська вартість.

The purpose of the study is to reveal the interests of stakeholders, to determine their influence on the formation of the conceptual framework of management accounting and strategic initiatives of banking institutions. Stakeholders determine the direction of development of the conceptual framework of management accounting in banks by outlining the vector of needs and expectations from the bank's strategic activities, participating in the processes of forming management decisions, evaluating, controlling and monitoring results, coordinating and implementing sustainable development standards, so the topic of the study is relevant. It is determined that the conceptual foundations of management accounting of banks are based on the fundamental principles of accounting and specific functional and methodological approaches that are developing under the influence of modern economic theories, financial strategies and global development concepts. It is shown that management accounting is the result of interaction between internal stakeholders in the process of making operational and long-term management decisions aimed at forming and implementing bank strategies, which are adjusted by the multiple interests and needs of external stakeholders. Typical interests of the bank's stakeholders are systematized and grouped. It is established that the influence of stakeholders on the economic result and efficiency of activities in the form of value added should be determined by the bank as objects of management accounting. It is also proposed to deepen the list of accounting objects

with indicators of availability and movement of assets, sources of their formation, information on types of activities and qualitative characteristics of banking products, information on structural units and responsibility centers, etc. The study's practical significance rests in the potential deployment of the proposed efficiency indicators for the bank's relationship with its stakeholders in management reporting. Examining these indicators should permit identification of factors creating stakeholder value and tracking of risks and negative influences certain stakeholder groups pose on the bank's expected outcomes.

Keywords: banks, management accounting, concepts, stakeholders, interests, economic result, stakeholder value.

Постановка проблеми. Розвиток національної економіки неможливий без стійкого та динамічного функціонування банківської системи. Сучасне конкурентне середовище вимагає від банків прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення їх платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості. Одним із інструментів досягнення банками ефективних результатів є побудова дієвої системи управлінського обліку, що забезпечує своєчасне реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Управління банком здійснюється за участю стейкхолдерів, які мають фінансовий та/або нефінансовий інтерес, а інколи й прямий вплив на результати діяльності кредитно-фінансової установи. Відтак, зацікавлені сторони визначають напрямок розвитку концептуальних засад управлінського обліку шляхом окреслення вектору потреб та очікувань щодо стратегічної діяльності банку, приймання безпосередньої участі у процесах формування управлінських рішень, координуванні та впровадженні стандартів сталого розвитку, оцінці відповідних систем контролю та звітності, моніторингу та аналізу його результатів тощо. Отже, у виборі стратегічних ініціатив банку великого значення набувають питання налагодження взаємовідносин зі стейкхолдерами та врахування множини їх інтересів у системі управлінського обліку, що й зумовлює актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретико-методичні засади управлінського обліку в банківських установах досліджували О. Бартош [1], Л. Білорусець [2], Н. Бочуля [2], Л. Джулій [2], Л. Ємчук [2], П. Житний, Р. Іванчук [3], О. Іванчук [3], Д. Шеремета [3] тощо. Питання системи управління взаємовідносинами банків зі стейкхолдерами вивчали В. Бобиль, М. Бричко [4], В. Коваленко [5], О. Сергєєва [5], О. Еркес [6], П. Женжеруха [6], Н. Шульга [6] тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Високо оцінюючи результати досліджень науковців, слід зауважити, що питання теорії стейкхолдерів

у формуванні концептуальних засад управлінського обліку банків розкриті не повністю, а тому потребують додаткового розгляду. Зокрема, вимагають обґрунтування теоретичні аспекти управлінського обліку банків з огляду на очікування та інтереси зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів, які сприяли б ефективному прийняттю управлінських рішень, функціонуванню та досягненню стратегічних цілей фінансово-кредитних установ.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у розкритті інтересів стейкхолдерів, визначенні їх впливу на формування концептуальних засад управлінського обліку та стратегічних ініціатив банківських установ.

Виклад основного матеріалу дослідження. На процес управління банком впливає спектр зовнішніх чинників (геополітичних, соціально-економічних, правових, науково-технічних, культурно-географічних, демографічних, техногенних), які створюють середовище функціонування банківських установ, а також сукупність внутрішніх факторів (наприклад, організаційна структура банку, розгалуженість філій, якість системи управління, асортимент банківських послуг, професійна підготовка кадрів, рівень маркетингу та стратегічного планування, рівень цифрових технологій та інновацій, ін.), що генерують внутрішнє інституційне оточення кредитно-фінансових установ та віддзеркалюються у сформованих теоретичних підходах, принципах і моделях організації управлінського обліку.

За кожним із факторів впливу на діяльність банківської установи «стоїть» конкретний суб'єкт – інститут, організація, фізична особа. Серед основних груп зацікавлених осіб банківських установ можна виділити: власників та органи управління банком, персонал, інвесторів та акціонерів, клієнтів та контрагентів, конкурентів, органи державної влади, Національний банк України, аудиторські організації, суспільство, фінансових аналітиків, засоби масової інформації, профспілки тощо. У своїй сукупності усі ці впливові та зацікавлені особи створюють мережу стейкхолдерів, інтереси яких органи управління банком мають врахо-

увати при розробці стратегічних ініціатив та обранні методів їх досягнення, у тому числі при виборі варіанта побудови внутрішньої системи управлінського обліку, як джерела формування якісної та надійної управлінської інформації.

В Україні не розроблений окремий стандарт або спеціалізований нормативний документ, який би розкривав загальні концептуальні засади управлінського обліку в банках або будь-яких інших підприємствах. У той же час на світовому рівні, більше, ніж 30 років тому, були запропоновані Міжнародною федерацією бухгалтерів (МФБ) Концепції управлінського обліку, об'єднані у чотири групи:

- концепції, пов'язані із розкриттям функції управлінського обліку (орієнтованої на продуктивність ресурсів, утворення додатної вартості, господарські процеси, цілі та завдання груп персоналу);

- концепції, пов'язані з використанням результатів здійснення функції управлінського обліку (з позиції підзвітності, результативності та бенчмаркінгу);

- концепції, пов'язані з процесом і технологією управлінського обліку (з позиції використаних ресурсів на їх впровадження та одержання вигод або додатної вартості від запроваджених технологій);

- концепції, пов'язані з потенціалом функції управлінського обліку (з позиції компетентностей, безперервного вдосконалення особистісних характеристик, творчих можливостей, критичної свідомості) [7].

Відмітимо, що хоча управлінський облік і вважається внутрішньо орієнтованим на інформаційні потреби суб'єкта господарювання, міжнародні концепції ув'язують управлінський облік із теорією стейкхолдерів, оскільки його функції поєднуються з бізнес-процесами та їх учасниками, і, відповідно, зі спроможністю задовольняти поточні та довготривалі інтереси зацікавлених осіб.

Характеризуючи Концепції управлінського обліку, С. Голов зазначає, що у першій групі концепцій функція обліку спрямована на ефективне використання ресурсів для створення вартості в інтересах усіх учасників, залучених до процесів господарської діяльності, з врахуванням завдань та цілей відповідних груп персоналу. Щодо другої групи концепцій, науковець схиляється до того, що результати управлінського обліку можна оцінити за додатною їм вартістю на основі судження про перспективність використання цих результатів відповідними користувачами. У третій групі

автор наголошує про необхідність перевищення отриманих вигод (вартості) над витратами на розробку технологій (через витрачені ресурси) на підставі задоволення поточних та довгострокових інтересів конкретних учасників (клієнтів, акціонерів, ін.). Четверта група концепцій розкривається через компетентності учасників, критичну свідомість та культуру вдосконалення – постійний творчий пошук можливостей створення вартості всередині підприємства [8, с. 13–14]. Отже, концептуальне підґрунтя управлінського обліку пов'язане із реалізацією його облікових функцій та спрямоване на одержання результатів від використаного потенціалу, впроваджених технологій та бізнес-процесів, учасниками яких є різні стейкхолдери – відповідні групи персоналу, залучені клієнти, контрагенти, акціонери, держава, суспільство загалом тощо.

Міжнародною та європейською спільнотами зацікавленим сторонам відведено вагоме місце й в інших концепціях, наприклад, Концептуальних основах фінансової звітності, Регуляторі цифрових компетентностей для громадян ЄС, Цілях сталого розвитку тощо.

Концептуальна основа фінансової звітності [9], розроблена Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, що лежить в основі усіх стандартів МСФЗ та забезпечує єдині принципи складання звітності, спрямовується саме на задоволення інформаційних потреб різних її користувачів (потенційних інвесторів, позикодавців, кредиторів, управлінський персонал, інших сторін – регуляторів або інших членів суспільства). Фундаментом Концепції є її мета, що полягає у формуванні корисної для користувачів інформації про активи, зобов'язання, капітал, доходи та витрати під час оцінки майбутніх чистих економічних надходжень у компанію та здатності керівництва використовувати економічні ресурси компанії.

Регулятор Цифрових компетентностей для громадян ЄС та відповідні національні Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [10] й Концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 [11] спрямовуються на впровадження цифрових технологій та інновацій серед усіх сфер суспільного життя, на розвиток цифрового підприємництва, покращання його конкурентоспроможності та ефективності, на поглиблення цифрових компетентностей громадян, зокрема різних цільових груп населення та категорій працівників. Отже, досягнення позитивного результату впровадження цифрових

технологій та інновацій у суспільстві можливе у разі тісної комунікації державних інститутів, суб'єктів господарювання та фізичних осіб – громадян.

У концепціях сталого розвитку, втілених Організацією Об'єднаних Націй у Глобальних цілях та затверджених на національному рівні у Цілях сталого розвитку України на період до 2030 року [12], значна увага приділена партнерству та співпраці між підприємствами, громадськістю й органами влади, оскільки впровадження принципів сталого розвитку та досягнення соціальної, економічної та екологічної стійкості регіону вимагає поєднання зусиль широкого кола зацікавлених сторін.

Таким чином, у зазначених концепціях всебічно віддзеркалюється теорія стейкхолдерів, згідно якої множина цілей, що ставляться перед суб'єктом господарювання, має обов'язково узгоджуватись з інтересами низки зацікавлених осіб. Відтак, концепція управлінського обліку повинна відповідати міжнародним стратегіям розвитку бізнесу, обліково-інформаційним, інноваційно-комунікаційним запитам самих економічних одиниць та стейкхолдерів різних рівнів, що сприятиме стійкому зростанню конкурентоспроможності бізнесової структури та суспільства.

Взаємовплив елементів концептуальних засад управлінського обліку та розглянутих концепцій розвитку можна простежити у схемі (рис. 1).

Як зазначалось раніше, міжнародні Концепції управлінського обліку не були офіційно інтегровані до національних програм та відповідним чином адаптовані до стратегій розвитку України. В сучасних умовах організація системи управлінського обліку здійснюється банками самостійно в межах діючого законодавства щодо ведення бухгалтерського обліку та є прерогативою її органів управління.

Законом України «Про банки і банківську діяльність» [13, ст. 68] визначено, що бухгалтерський облік зазначені установи ведуть для надання користувачам достовірної інформації, сформованої за загальними правилами, закріпленими чинним законодавством України, та міжнародними стандартами фінансової звітності, а звітуються про виконану роботу Національному банку України [13, ст. 69], який запроваджує та регулює національні стандарти та норми для обліку в банках [14, ст. 41].

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» [15] та методичних рекомендацій [16, п. 5]

управлінський облік розробляється суб'єктом господарювання із врахуванням регуляторних вимог в межах бухгалтерського обліку та містить сукупність методик, принципів, процедур збору, обробки і формування фінансової інформації про діяльність банку за окремими об'єктами управління та з метою складання звітності й забезпечення прийняття управлінських рішень. Згідно Положення [17, п. 116] організація такого обліку спрямована на формування управлінської звітності та забезпечує ідентичність інформації й розрахунків, проведених на основі бухгалтерського обліку.

Отже, сучасний управлінський облік повинен розвиватись із врахуванням національної парадигми бухгалтерського обліку та кращих міжнародних практик, з обов'язковою його адаптацією, як методу управління, до сучасних інформаційних запитів зацікавлених сторін, й спрямовуватись на покращення соціально-економічних та технологічних аспектів діяльності окремої економічної одиниці, забезпечення її сталого економічного розвитку та підвищення суспільної корисності.

Концептуальні основи управлінського обліку формуються під впливом загальних наукових, економічних та бухгалтерських принципів, а також передбачають застосування банківськими установами специфічних принципів та моделей, що враховують індивідуальні особливості й потреби суб'єкта господарювання та є підставою для інституалізації управлінського обліку.

Глобальні принципи управлінського обліку, що розроблені Привілейованим інститутом управлінських бухгалтерів (CIMA) та Американським інститутом сертифікованих публічних бухгалтерів (AICPA), містять у собі фундаментальні цінності управлінського обліку та націлені на допомогу у прийнятті ефективних рішень [18]. Складаються вони з 4 основних позицій, кожна з яких має певну мету: принцип впливу (комунікація породжує інформацію, що має вплив), принцип релевантності (інформація є релевантною), принцип вартості (аналізується вплив на вартість), принцип довіри (розумне керування вибудовує довіру). Усі ці принципи так чи інакше побудовані на взаємодії із зацікавленими сторонами. Наприклад, розробка і реалізація стратегії є наслідком діалогу усіх рівнів управління, що формує інтегроване мислення та є результатом комунікації різних стейкхолдерів (вплив); ефективним може бути управління лише за наявності своєчасної, надійної, доступної та актуальної інформації для зацікавлених

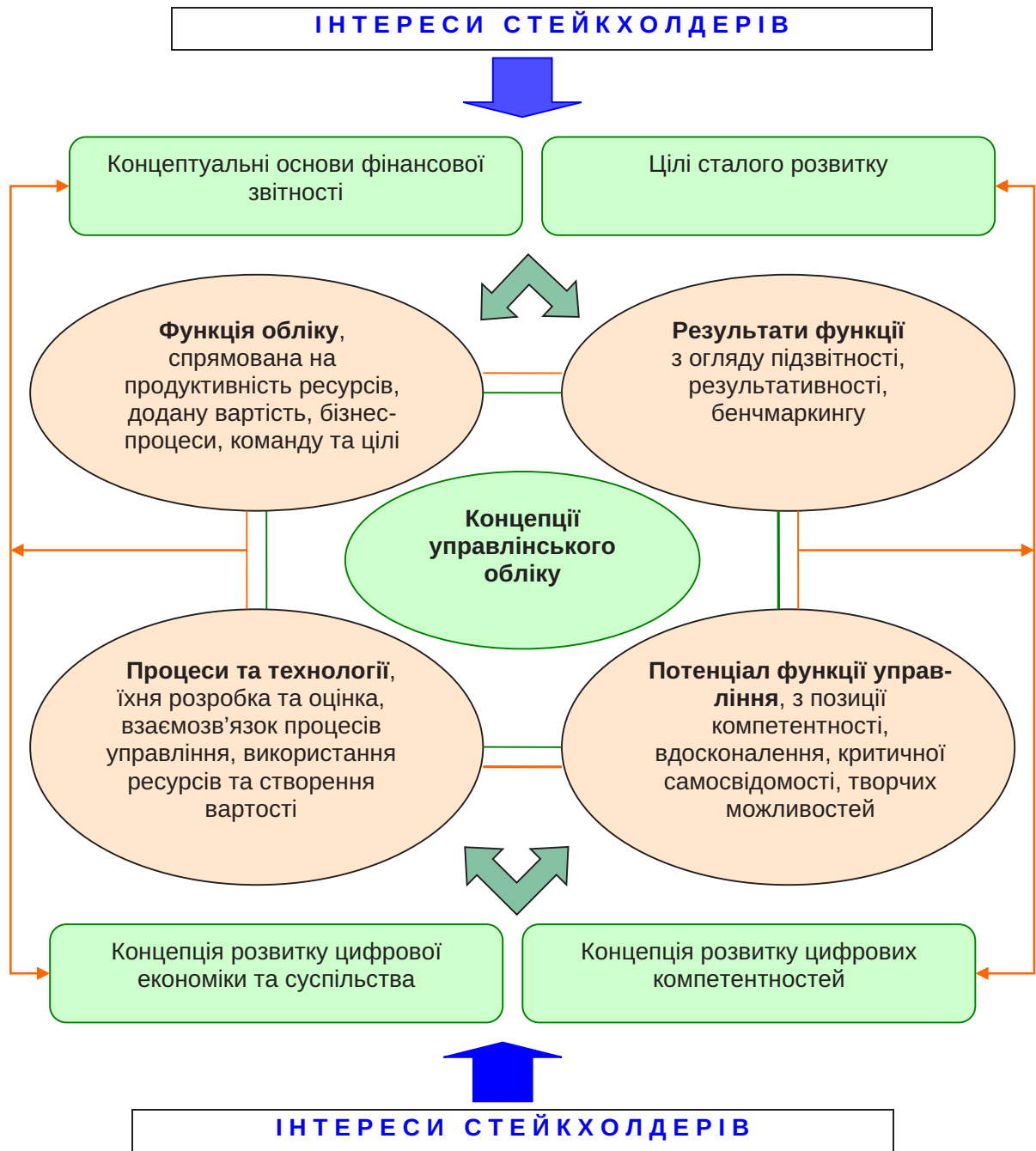


Рис. 1. Схема взаємозв'язку загальних концепцій із елементами концептуальних положень управлінського обліку

Джерело: узагальнено авторами

сторін (релевантність); розробка стратегії та очікування результатів стейкхолдерами має відбуватись із врахуванням різних моделей та сценаріїв, ризиків та причинно-наслідкових зв'язків для визначення їхнього впливу на збереження й створення вартості (аналіз вартості); ефективне управління відносинами та ресурсами за умови існування критичного підходу, підзвітності, із дотриманням корпоративних цінностей та подоланням конфлік-

тів інтересів, посилює довіру стейкхолдерів (довіра).

Основними об'єктами управлінського обліку банків за Методичними рекомендаціями організації процесу формування управлінської звітності в банках України [16, п. 1.2] є: доходи, витрати, фінансові результати діяльності, ризики, ефект (ефективність) від діяльності та інші результати. Однак, вбачаємо за необхідне поглибити зазначений пере-

лік об'єктів, оскільки оцінку ризиків та показники результативності банківських установ неможливо визначити без даних фінансового обліку про наявність та рух активів, джерела їх формування, відомостей про якісні параметри банківських продуктів та види діяльності, структурні підрозділи й центри відповідальності, вплив стейкхолдерів на ефективність діяльності та одержаний економічний результат.

Зацікавлені сторони можуть мати як прямий, так й опосередкований вплив на формування доданої вартості банку. Стейкхолдери формують взаємозалежну систему, спроможну розвивати діяльність банківської установи, або ж навпаки, створювати перепони та збільшувати ризики щодо їхньої подальшої співпраці у випадку виникнення конфліктів інтересів між ними. В залежності від ролі та вагомості впливу на діяльність банку стейкхолдери здатні долучатись до забезпечення фінансової стійкості та формування економічного прибутку, а також одержувати його частку (винагороду) та/або задовольняти власні нефінансові інтереси (рис. 2).

Саме тому вважаємо, що ідентифікація стейкхолдерів, моніторинг взаємовідносин задля спрямування спільних зусиль у досягненні стратегічних цілей банку, оцінка ефективності та результативності від взаємодії із зацікавленими особами мають визначатись банком як об'єкти управлінського обліку.

Розширивши перелік об'єктів, органи управління банком зможуть не лише забезпечити ідентичність інформації бухгалтерського та управлінського обліку у частині формування фінансових результатів, а й оперативно коригувати її на створену стейкхолдерами додану вартість (як вклад у сукупний результат) або одержану ними вигоду (як вклад банку у задоволення інтересів групи стейкхолдерів) (рис. 3).

Методологія управлінського обліку розкривається через сукупність методик та процедур обробки інформаційних масивів, зокрема, через бюджетування та планування, аналіз та оцінку результатів діяльності, контроль й звітність, визначення стейкхолдерівської вартості банків, розробку стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків та максимізацію прибутку та/або нефінансових вигод тощо.

Враховуючи вплив стейкхолдерів на формування фінансово-економічного середовища банків, їхню участь у господарських процесах, розподілі ресурсів, цінностей та одержаних економічних вигод, коригуванні

корпоративної поведінки, представимо концептуальні основи управлінського обліку у вигляді табл. 1.

Концептуальні засади управлінського обліку зосереджені на задоволенні інформаційних потреб внутрішніх стейкхолдерів, діяльність та інтереси яких мотивуються стратегічними, тактичними та оперативними цілями розвитку банку, що формуються під впливом запитів зовнішніх зацікавлених осіб. Функції, принципи та методи управлінського обліку спрямовані на забезпечення керівництва банку обліковою та нефінансовою інформацією про об'єкти управління, її обробку та проведення аналізу, виявлення можливих ризиків та запровадження оперативних управлінських ініціатив, визначення перспектив розвитку та розробку довгострокових проєктів, що коригуються множиною інтересів стейкхолдерів, а очікувані результати – створеною стейкхолдерівською вартістю.

В економічній літературі немає чітко встановленої думки, що слід розуміти під дефініцією «стейкхолдерівська вартість». Здебільшого стейкхолдерська вартість розглядається науковцями як додана вартість, вигода (інтерес), яка створюється суб'єктом господарювання для сукупності зацікавлених осіб. Слушним, на наш погляд, є визначення О.І. Давидова, який фундаментально-стейкхолдерську додану вартість розглядає як нову керовану вартість у системі вартісно-орієнтованого управління на мікроекономічному рівні, яка є індикатором стратегічного фінансового результату діяльності підприємства у вигляді додаткових фінансових вигод для себе та своїх ключових стейкхолдерів [20, с. 93].

Зазначимо, що створена додана вартість, є не просто фінансовим результатом від взаємодії зі стейкхолдерами на користь останніх, а стратегічною метою діяльності банку, перспективою довгострокового розвитку, поштовхом до зростання загальної ринкової вартості внаслідок взаємоузгодження фінансових, соціальних, екологічних, етичних та інших інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

Досить складно здійснити об'єктивну оцінку вкладу окремої зацікавленої сторони у вартість банку, власне, як й розрахувати його позитивний грошовий потік або рентабельність по EBITDA (якщо ця особа не є моноінвестором, «великим» акціонером або контрагентом). Тому показники результативності та ефективності доцільно формувати не за окремим стейкхолдером, а за цільовими показни-



Рис. 2. Типові інтереси стейкхолдерів банку

Джерело: складено за [19, с. 104]

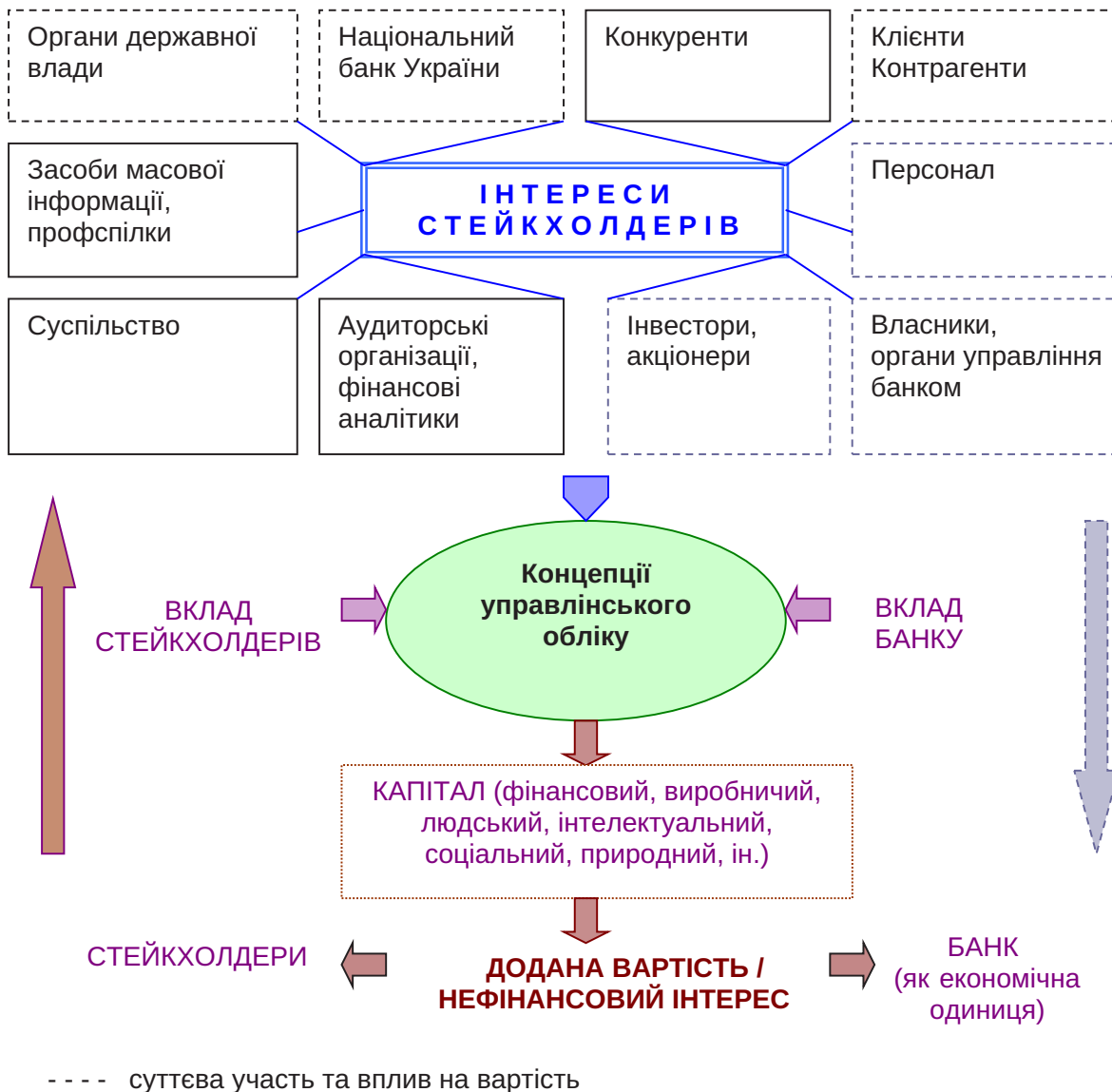


Рис. 3. Схема впливу участі та інтересів стейкхолдерів на Концепцію управлінського обліку

Джерело: розробка авторів

ками діяльності окремих груп зацікавлених осіб. Саме вони мають бути проаналізовані у внутрішній управлінській звітності як результат діяльності за певний період.

Серед найбільш розповсюджених показників результативності взаємовідносин між банком та стейкхолдерами можна виділити: додану економічну вартість підприємства (EVA), динаміку ринкової вартості установи, вартість власного та залученого капіталу, рівень доходів на вкладений капітал, рівень виплати дивідендів, відсотків за облігаціями, вкладами (для груп – власники, акціонери, інвестори); виручку від обсягів продажу, собівартість продаж, структуру послуг, динаміку обсягів заборгованостей (клієнти,

контрагенти); продуктивність праці, динаміку рівня основної та додаткової заробітної плати, обсяг соціального пакету (працівники, профспілки); обсяг податкових відрахувань, капіталовкладень в інфраструктуру, середньоспискову кількість працівників, обсяги інвестицій у соціальні та екологічні проекти, рівень зайнятості населення (органи державної влади, суспільство, засоби масової інформації). Органи управління банком та внутрішні аналітики за допомогою визначення змін у наведених показниках за короткостроковий та довгостроковий періоди зможуть дослідити їх динаміку та вплив на додану вартість, провести ранжування за пріоритетами окремих груп стейкхолдерів, оцінити ризики та ефек-

Таблиця 1

Концептуальні основи управлінського обліку в банках

Складові концепції	Зміст
Місія	Розвиток управлінського обліку як частини національної парадигми бухгалтерського обліку з врахуванням кращих світових практик щодо релевантного інформаційного забезпечення індивідуальних потреб внутрішніх стейкхолдерів, що діють в межах обраної корпоративної поведінки за запитами зовнішніх зацікавлених сторін, задля покращання інформаційно-технічних, фінансово-економічних, еколого-соціальних та інших аспектів управління діяльністю банку, забезпечення його сталого розвитку та підвищення суспільної корисності.
Мета	Забезпечення інформаційної підтримки стейкхолдерів різних рівнів управління банком для прийняття ефективних оперативних та стратегічних управлінських рішень.
Принципи	Наукові (системності, об'єктивності, обґрунтованості, доцільності), економічні (вільний вибір видів і форм діяльності, рівноправності, саморегулювання, відповідальності, вільного ціноутворення, самофінансування, гнучкості), бухгалтерські (обачності, повного висвітлення, автономності, єдиного грошового вимірника, періодичності, послідовності, безперервності, нарахування та відповідності доходів і витрат, превалювання змісту над формою, історичної (фактичної) собівартості), специфічні (впливу та комунікації, релевантності, аналізу вартості та результативності, довіри, комплексності, бюджетного управління, стратегічної спрямованості, результативності за центрами відповідальності, конфіденційності, саморозвитку).
Об'єкти	Банківські продукти та види діяльності, центри відповідальності, активи та джерела їх формування, ризику, доходи, витрати, фінансові результати діяльності, економічна ефективність (результат) діяльності, стейкхолдерівська вартість.
Методологія	Бюджетування, планування, прогнозування, розробка стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків та максимізацію прибутку та/або нефінансових вигод, формування звітності, контроль, аналіз, оцінка результатів діяльності, визначення ефективності, стейкхолдерівської вартості банку.
Функції	Інформаційно-комунікативна, стратегічно-планова, організаційно-технічна, облікова та контрольно-аналітична.
Інструменти реалізації	Гармонізація національного облікового законодавства із світовими та європейськими ініціативами, побудова належного інформаційно-комунікативного простору, що відповідає сучасним потребам стейкхолдерів, розробка типових методик оцінки та аналізу окремих об'єктів управлінського обліку, розвиток професійних компетенцій та відповідальної корпоративної культури, інтеграція системи інформаційних технологій у банківські бізнес-процеси, розробку та реалізацію стратегій сталого економічного розвитку.

Джерело: узагальнено авторами

тивність обраної стратегії взаємодії із зацікавленими особами.

Відомості про стейкхолдерів можуть частково оприлюднюватись банком у нефінансовій звітності. Так, за Міжнародним стандартом з інтегрованої звітності [21] для підвищення якості інформації та ефективного прийняття управлінських рішень в інтегрованій звітності мають бути розкриті відомості про взаємовідносини суб'єкта господарювання зі стейкхолдерами, які здатні впливати на процеси формування вартості через надання банку

капіталу, технологій, інтелекту та інших ресурсів. Проте, як зазначають науковці [22], формуючи показники інтегрованої звітності щодо взаємовідносин зі стейкхолдерами, дуже важливо досягнути як достовірності даних, так й обліково-інформаційної безпеки підприємства. Тому надавати інформацію в інтегрованій звітності слід після її ретельної перевірки службами контролю або аудиторами та з меншим рівнем деталізації у порівнянні з управлінською звітністю, сформованою для внутрішніх стейкхолдерів.

Висновки. Отже, концептуальні засади управлінського обліку банків ґрунтуються на фундаментальних принципах ведення бухгалтерського обліку та специфічних функціонально-методичних підходах, що розвиваються під впливом сучасних економічних теорій, фінансових стратегій та світових концепцій розвитку. Управлінський облік є результатом взаємодії внутрішніх стейкхолдерів у процесі ухвалення оперативних, тактичних та довготермінових управлінських рішень, спрямованих на формування та реалізацію стратегій банку, що коригуються множиною інтересів та потреб зовнішніх стейкхолдерів. Зацікавлені сторони здатні впливати на результати діяльності банківських установ,

тому оцінка ефективності та результатів від взаємодії з ними повинні визначатись банком як об'єкти управлінського обліку. Розкриваючи окремі показники результативності взаємовідносин між банком й стейкхолдерами в управлінській звітності, органи управління зможуть провести поглиблений аналіз фінансового та соціально-економічного стану, прослідкувати фактори створення стейкхолдерівської вартості, спрогнозувати на її основі зміни у ринковій вартості, оскільки вона має ідентичну векторність зі стейкхолдерівською вартістю, а також відслідкувати ризики й негативні фактори впливу окремих груп зацікавлених осіб на очікувані результати діяльності банківської установи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бартош О. М. Управлінський облік як основа ефективної системи управління банком. *Фінансовий простір*. 2014. № 1(13). С. 36–42.
2. 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.
3. Іванчук Р. М., Іванчук О. А., Шеремета Д. В. Шляхи розвитку управлінського обліку в комерційних банках. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 3 (33). С. 186–191.
4. Бричко М. Оцінювання ефективності управління діяльністю банків в системі фінансових відносин їх стейкхолдерів : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Суми, 2014. 265 с.
5. Коваленко В. В., Сергєєва О. С. Стейкхолдери та їх вплив на розвиток банківського бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс»*. 2. Вип. 2020. С. 75–85. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-2-8>.
6. Шульга Н. П., Еркес О. Е., Женжеруха П. О. Оцінка ризику репутації банку: погляди клієнтів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 32. С. 106–112.
7. Management Accounting Concepts. International Management Accounting Practice Statement. New York: IFAC, 1998.
8. Голов С. *Генезис управлінського обліку. Бухгалтерський облік і аудит*. 2017. № 7–8. С. 2–24. URL: https://mrkt.mim.kyiv.ua/ftp/t_articles/G_BOA_7-8_2017.pdf
9. Концептуальна основа фінансової звітності. Веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2022_updated-576
10. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. №67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
11. Концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
12. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
13. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
14. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>
15. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
16. Методичні рекомендації до організації процесу формування управлінської звітності в банках України: Постанова правління Національного банку України від 06.09.2007 р. № 324 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0324500-07#Text>

17. Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України: Постанова правління Національного банку України від 04.07.2018 р. № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18#Text>

18. Global Management Accounting Principles: Effective management accounting: Improving decisions and building successful organisations. URL: <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/gmap-global-accounting-principles>

19. Ярмолук О. Теорія стейкхолдерів як складова управлінського обліку банків. *Наукові читання 2023. Розвиток обліково-аналітичних, контрольних і податкових аспектів управління: європейський вектор*: зб. праць учасників науково-практ. конференції науково-педагогічних працівників, докторантів та аспірантів (16 травня 2023 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 104–107.

20. Давидов О. І. Модель формування фундаментально-стейкхолдерської доданої вартості підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1(53). С. 154–162.

21. Transition to integrated reporting. A guide to getting started. Value Reporting Foundation. September 2021. URL: https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/08/Transition-to-integrated-reporting_A-Getting-Started-Guide.pdf

22. Партин Г. О., Загородній А. Г. Урахування інтересів стейкхолдерів у процесі формування інтегрованої звітності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2017. № 862. С. 204–210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2017_862_31

REFERENCES:

1. Bartosh, O. M. (2014). Upravlinskyi Oblik Yak Osnova Efektyvnoi Systemy Upravlinnia Bankom [Management accounting as the basis of an effective bank management system]. *Finansovij prostir – Financial space*, (13), 36–42. [in Ukrainian]

2. Dzhulii, L. V., Bilorusets, L. M., Yemchuk, L. V., Bochulia, N. V. (2020). Osoblyvosti orhanizatsii upravlinskoho obliku v bankakh Ukrainy [Peculiarities of the organization of management accounting in Ukrainian banks]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 4(1), 86–89. [in Ukrainian]

3. Ivanchuk, R. M., Ivanchuk, O. A., Sheremeta D. V. (2013). Shlyahi rozvitku upravlinskoho obliku v komercijnih bankah. *Ekonomichnij visnik Donbasu – Economic Herald of Donbass*, 3 (33), 186–191. [in Ukrainian]

4. Brichko, M. (2014). Ocinyuvannya efektyvnosti upravlinnya diyalnistyu bankiv v sistemi finansovih vidnosin yih stejkholderiv [Evaluation of the effectiveness of management of banks' activities in the system of financial relations of their stakeholders]. *Candidate's thesis*. Sumy, 265. [in Ukrainian]

5. Kovalenko, V. V., Sergeeva, O. S. (2020). Stejkholderi ta yih vpliv na rozvitok bankivskogo biznesu [Stakeholders and their impact on the development of the banking business]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Ekonomichnyy dyskurs" – International Scientific Journal "Economic Discourse"*, 2, 75–85. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-2-8> [in Ukrainian]

6. Shulga, N. P., Erkes, O. E., Zhenzheruha, P. O. (2020). Ocinka riziku reputaciyi banku: poglyadi kliyentiv [The bank's reputational risk assessment: views of clients]. *Naukovij visnik Uzhgorodskogo nacionalnogo universitetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 32, 106–112. [in Ukrainian]

7. IFAC. (1998). Management Accounting Concepts. International Management Accounting Practice Statement. New York.

8. Holov, S. (2017). Henezys upravlinsk'koho obliku [The genesis of management accounting]. *Bukhhalters'kyj oblik i audit – Accounting and audit*, 7–8, 2–24. Available at: https://mrkt.mim.kyiv.ua/ftp/t_articles/G_BOA_7-8_2017.pdf [in Ukrainian]

9. IASB. The Conceptual Framework for Financial Reporting. Available at: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2022_updated-576 [in Ukrainian]

10. The concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020: the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from January 17, 2018 № 67-p. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> [in Ukrainian]

11. The concept of the development of digital competences until 2025: the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from March 3, 2021 № 167-p. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian]

12. On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period until 2030: decree of the President of Ukraine from September 30, 2019 №722/2019. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#-Text> [in Ukrainian]

13. On Banks and Banking activity: Law of Ukraine from December 7, 2000 № 2121-III. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> [in Ukrainian]
14. On the National Bank of Ukraine: Law of Ukraine from May 20, 1999 № 679-XIV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> [in Ukrainian]
15. On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine from July 16, 1999 № 996-XIV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian]
16. Methodological recommendations for the organization of the process of formation of management reporting in banks of Ukraine: resolution of the Board of the National Bank of Ukraine from September 6, 2007 № 324. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0324500-07#Text> [in Ukrainian]
17. Regulations on the organization of accounting and reporting in banks of Ukraine: resolution of the Board of the National Bank of Ukraine from July 4, 2018 № 75. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18#Text> [in Ukrainian]
18. AICPA-CIMA. Global Management Accounting Principles: Effective management accounting: Improving decisions and building successful organisations. Available at: <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/gmap-global-accounting-principles>
19. Yarmoliuk, O. (2023). Teoriia stejkkholderiv iak skladova upravlins'koho obliku bankiv [Theory of the stakeholders interests as a component of bank management accounting]: «*Naukovi chytannia 2023. Rozvytok oblikovo-analitychnykh, kontrol'nykh i podatkovykh aspektiv upravlinnia: ievropejs'kyj vector*» – «*The Scientific readings 2023. Development of accounting and analytical, control and tax aspects of management: European vector*» (Zhytomyr, May 16th, 2023) (pp. 104–107). Zhytomyr: Polis'kyj natsional'nyj universytet. [in Ukrainian]
20. Davydov O. I. (2019). Model formuvannia fundamentalnosteikkholderskoi dodanoi vartosti pidpriemstv [The model of formation of the fundamental and stakeholder value added of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. "Economy" series*, 1(53), 154–162. [in Ukrainian]
21. Transition to integrated reporting. A guide to getting started. Value Reporting Foundation. September 2021. Available at: https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2022/08/Transition-to-integrated-reporting_A-Getting-Started-Guide.pdf
22. Partyn, H. O., & Zahorodnij, A. H. (2017). Urakhuvannia interesiv stejkkholderiv u protsesi formuvannia intehrovanoi zvitnosti pidpriemstva [Consideration of the stakeholders interests in the process of the enterprise integrated reporting]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series of Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 862, 204–210. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2017_862_31 [in Ukrainian]