

УДК 336.717.16

Р. О. Савченко,
к. е. н., доцент, головний бухгалтер,
Поліський національний університет, м. Житомир, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4586-9426>

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.18.37

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ

R. Savchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Chief Accountant, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine
N. Savchenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting,
Taxation and Audit, Polissia National University, Zhytomyr, Ukraine

FEATURES OF ORGANIZATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN COMMERCIAL BANKS OF UKRAINE

В статті доведено, що ефективність системи управлінського обліку вимірюється ступенем досягнення поставлених цілей. Визначено, що головним об'єктом управлінського обліку в комерційних банках є центри відповідальності, зокрема центри витрат та центри прибутку. На процес виділення центрів відповідальності впливає мета ведення управлінського обліку та його набір методологічного інструментарію. Доцільним є окреслення меж сфери діяльності та компетентності центрів відповідальності, в наслідок чого банківські продукти підлягають обов'язковому класифікаційному поділу. Для задоволення інформаційних запитів управлінського персоналу, системою управлінського обліку повинен використовуватися поглиблений класифікаційний поділ витрат і доходів шляхом їх прив'язки до видів діяльності. В комерційних банках в системі бюджетування бюджету доцільно формувати за схемою "знизу-вверх", що сприятиме досягненню стратегічних цілей комерційного банку. Встановлено, що дані, які будуть використовуватися для формування звітних форм в системі управлінської звітності повинні бути уніфіковані, а представлення інформації — формалізованим.

The article proves that the effectiveness of the management accounting system is measured by the degree of achievement of the set goals. Management accounting in a commercial bank should be embedded in the organizational structure of the management process both horizontally and vertically. It is determined that the main object of management accounting in commercial banks is responsibility centers, including cost centers and profit centers. The process of allocation of responsibility centers is influenced by the purpose of management accounting and the set of its methodological tools. It is appropriate to delineate the boundaries of the sphere of activity and competences of responsibility centers, as a result of which banking products are subject to a mandatory classification. In order to satisfy the information requests of management staff, a system of management accounting should be used in-depth classification of costs and income by attaching them to the types of banking.

In commercial banks in their budgeting system, it is advisable to form budgets according to the "bottom-up" scheme, which will contribute to the achievement of the strategic goals of the commercial bank. In order to ensure consistency of budgeting with the strategic goals and current tasks of the bank, the organization of the budgeting system should be carried out according to a certain sequence based on scientifically based methodological approaches on the basis of specialized information support. It is established that the data that will be used to form reporting forms in the management reporting system must be unified and information must be formalized. The management accounting system in a commercial bank will make it possible to form a mechanism for preventive notification about the possible occurrence of problems when conducting banking activities, will allow to evaluate the activities of employees and structural units (responsibility centers), the volume and quality of conducted banking operations, to determine the final financial result of the implementation of banking products.

Ключові слова: управлінський облік, комерційний банк, бюджетування, центри відповідальності, банківські продукти, витрати, доходи, внутрішня звітність.

Key words: management accounting, commercial bank, budgeting, responsibility centers, banking products, expenses, income, internal reports.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Від ефективності діяльності банківської системи прямо залежить стабільність розвитку вітчизняної економіки. Адже саме банківські установи забезпечують стабільність функціонування її регулятивних механізмів. Тому власниками та адміністративним персоналом комерційного банку велика увага приділяється саме вибору дієвих механізмів управління, що будуть давати можливість планувати, контролювати та підтримувати на бажаному рівні фінансовий стан банківської установи. При цьому потрібно враховувати ризики, що супроводжують процес надання банківських послуг, із одночасним забезпеченням підвищення якості їх надання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування концептуальних основ управлінського обліку знайшли своє відображення в працях вітчизняних вчених, таких як: П. Житнього, І. Московчука, Ж. Нестеренка, О. Кравченка та ін. Кожен із науковців висвітлює своє бачення концептуальних основ, порядку організації та підхід до вибору методологічного інструментарію. Проте, зміни, що відбуваються з банківською системою, нормативно-правовим забезпеченням системи обліку, вимагають проведення подальших досліджень.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є окреслення концептуальних основ управлінського обліку в комерційних банках, характеристика його методологічного інструментарію та виокремлення етапів організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За для забезпечення стабільного та ефективного розвитку банківської установи необхідною є розробка та досягнення стратегічних цілей та завдань її функціонування. Це є можливим за умов належного інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень органами управління та виконавчими органами банківської установи. Нестабільні зовнішні умови, в яких функціонують комерційні банки на сьогодні, зумовлюють необхідність проведення корегування ними своєї діяльності, шляхом оперативного адаптування системи управління до цих умов. Вимогам оперативності, релевантності та аналітичності відповідає інформація управлінського обліку. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України [1] система управлінського обліку формується в межах бухгалтерського обліку з урахуванням регуляторних вимог, інформації служби ризик-менеджменту та інших служб. Управлінський облік містить сукупність принципів, методик і процедур збору, оброблення і формування фінансової інформації про діяльність банку за об'єктами управління та складання звітності для забезпечення внутрішнього процесу прийняття керівництвом банку управлінських рішень.

Так як інформація, що акумулюється системою управлінського обліку є закритою, то і облікова система кожного банку є унікальною, такою, що дає змогу досягати поставлених цілей: стратегічних, тактичних та оперативних. Вона враховує інформаційні запити, що ставляться перед нею внутрішніми користувачами, спеціалізацію банківських продуктів та інші чинники. Концептуальні основи управ-

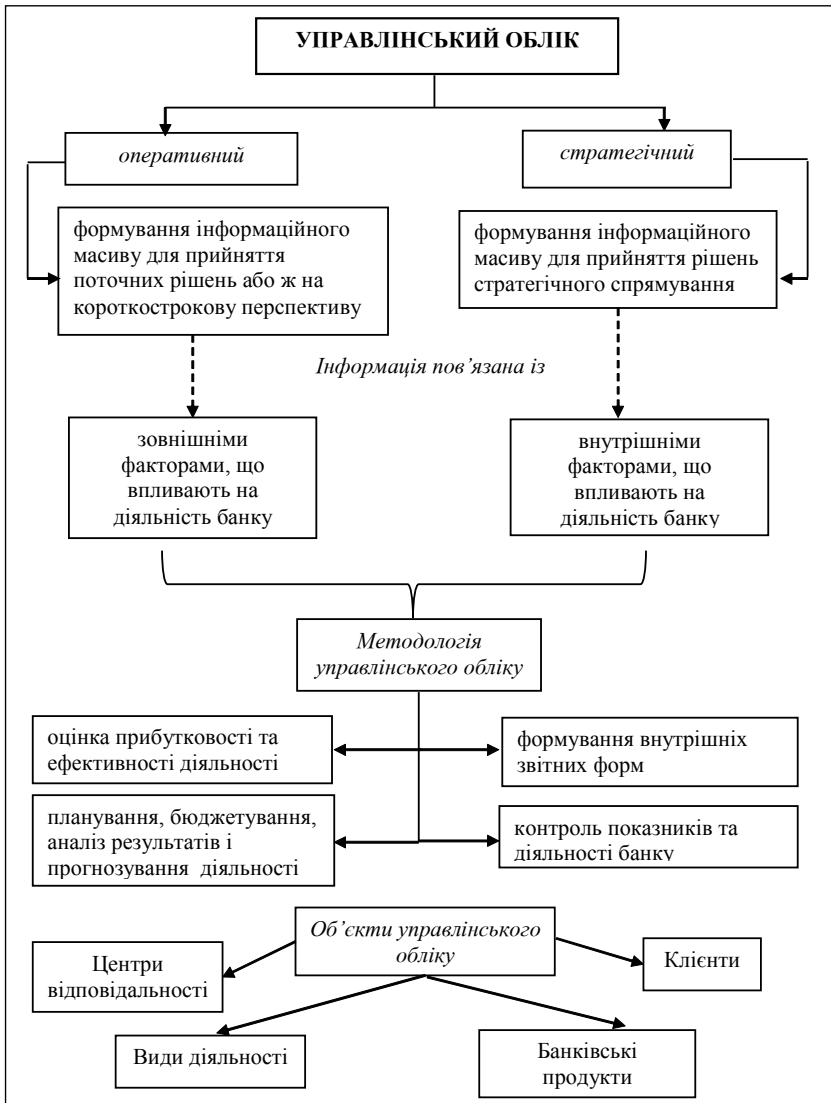


Рис. 1. Концептуальні основи управлінського обліку в комерційному банку

ліського обліку в комерційному банку узагальнено на рис. 1.

Управлінський облік в комерційному банку має бути вбудованим в організаційну структуру управлінського процесу як по горизонталі, так і по вертикалі. Причиною цього слугує необхідність забезпечення співстав-

чинників, що прямо впливають на діяльність комерційного банку. Адже вони не лише мають прямий вплив на порядок формування інформаційного масиву, але й визначають ступінь його релевантності.

До зовнішніх факторів впливу можна віднести глобалізацію світової економіки, зміну запитів клієнтів на банківські послуги, підвищення їх обізнаності в їх змісті, зміна норм чинних нормативно-правових актів, виникнення непередбачуваних подій, що впливають на порядок ведення банківської діяльності (світова пандемія, воєнні дії та ін.). Внутрішніми факторами впливу виступають зміни, що відбуваються з інформаційними технологіями, що використовуються в банківській діяльності, запровадження нових банківських продуктів, зміни в організаційній структурі та ін. Дієвість системи управлінського обліку залежить від факторів, що важливі для управління, які складаються в комплексну картину, прозору для контролю та аналізу. За цими показниками управлінського обліку керівники можуть оцінити фінансову стабільність окремих видів бізнесу, клієнтів і продуктів, що забезпечує фінансову стійкість банку [3].

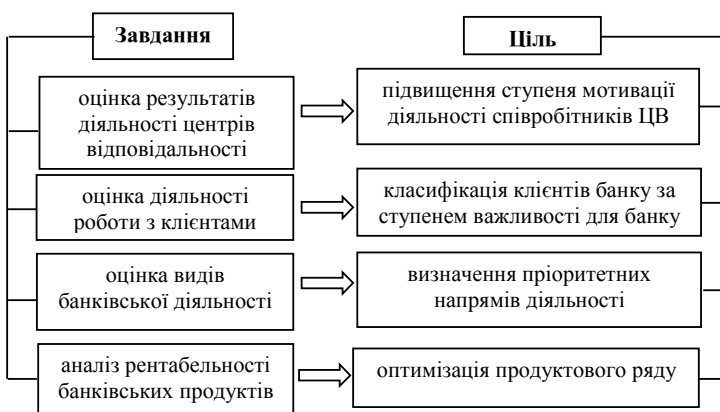


Рис. 2. Взаємозв'язок цілей та завдань системи управлінського обліку в комерційному банку

У системі фінансового обліку працівники банківської установи оперують поняттям "операційні сегменти". З позиції завдань управлінського обліку, доцільно використовувати категорію "центр відповідальності", під яким розуміється елемент банку (бізнес-напрямок), у межах якого встановлено особисту відповідальність його керівника за виконання запланованих економіко-фінансових показників діяльності (бюджету) та рівень ефективності управління фінансовими ризиками, які він контролює [5]. Центри відповідальності є одним із основних об'єктів управлінського обліку.

Із усього спектру видів центрів відповідальності в комерційних банках доцільно виокремлювати центри витрат та центри прибутку. Так, центрами прибутку можуть слугувати: відділи депозитних та кредитних операцій, відділ розрахунково-касових операцій, відділи валютних операцій та операцій з цінними паперами. У якості центру витрат в комерційному банку може виступати служба маркетингу, фінансово-економічний відділ, відділи фінансового моніторингу, управління ризиками та кредитного аналізу, юридичний департамент, департамент інформаційних технологій та ін.

Види центрів витрат банківських установ представлено на рис. 4.

Визначені центри відповідальності не контактують напряму з клієнтами банку, а значить безпосередньо не впливають на рівень доходів та витрат від банківської діяльності. У більшості банків центри забезпечення, підтримки та управління не розглядаються у якості центрів прибутку і не вважаються прямими учасниками внутрішньобанківської системи перерозподілу ресурсів за трансфертними цінами. Зазначені центри відповідальності надають певні послуги іншим підрозділам банку, але методика визначення їх доходів занадто складна або економічно недоцільна тому їх відносять до центрів витрат [4].

Організація управлінського обліку в комерційних банках на основі виокремлення в організаційній структурі центрів відповідальності сприяє ефективності прийняття управлінських рішень, адже стане можливою:

- оцінка діяльності кожного виду центру відповідальності;
- оптимізація організаційної структури банківської установи;
- запровадження та використання дієвого мотиваційного інструментарію;
- підвищення продуктивності праці банківських працівників та керівників середньої ланки управління;
- використання бюджетування як методу управлінського обліку;
- встановлення нерентабельних банківських продуктів, неефективних структурних підрозділів, філій банку.

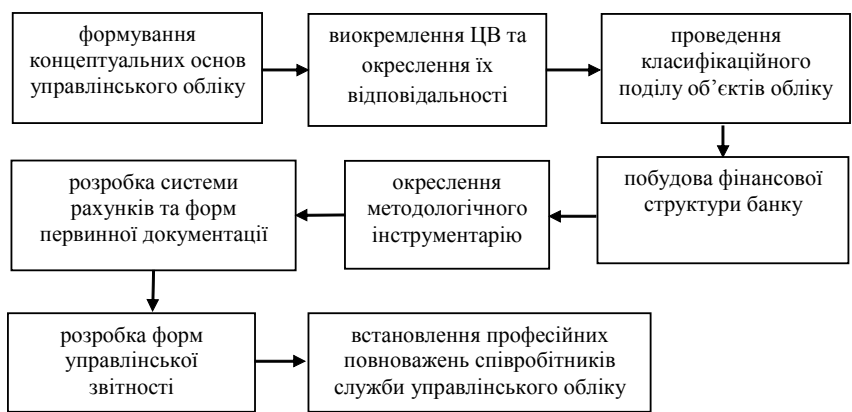


Рис. 3. Етапи організації управлінського обліку

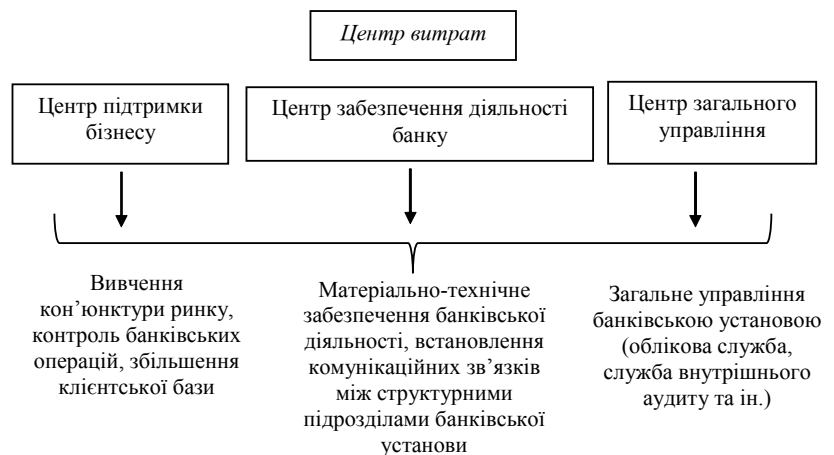


Рис. 4. Види центрів витрат банківських установ

Кількість центрів відповідальності, що можуть бути виділені в системі управлінського обліку залежить від величини банківської установи, видів діяльності, що нею здійснюються, чисельності та професійної компетентності банківського персоналу. В зв'язку з цим кількість центрів відповідальності в кожному банку є індивідуальною. Також на процес виділення центрів відповідальності впливає мета ведення управлінського обліку та його набір методологічного інструментарію.

Управлінський облік в комерційних банках ведеться за допомогою системи рахунків. Для цього кожен комерційний банк для себе самостійно обирає порядок його ведення. Так, в якості одного із варіантів ведення управлінського обліку можна обрати виокремлення синтетичних рахунків в межах 8 класу "Управлінський облік" Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України [2]. При цьому залишки по виокремлених рахунках в межах 8 класу "Управлінський облік" не знаходять свого відображення при формуванні звітних показників банківської установи. Іншим варіантом може бути ведення управлінського обліку із використанням аналітичних рахунків фінансового обліку. Використання аналітичного розрізу фінансового обліку в комерційних банках для потреб ведення управлінського обліку, вимагає необхідність використання спеціалізованого програмного забезпечення та технічних засобів обробки інформації. Банківська установа вибирає найбільш зручний та інформативний для неї варіант, порівнюючи при цьому результати діяльності з витратами, пов'язаними із веденням управлінського обліку.

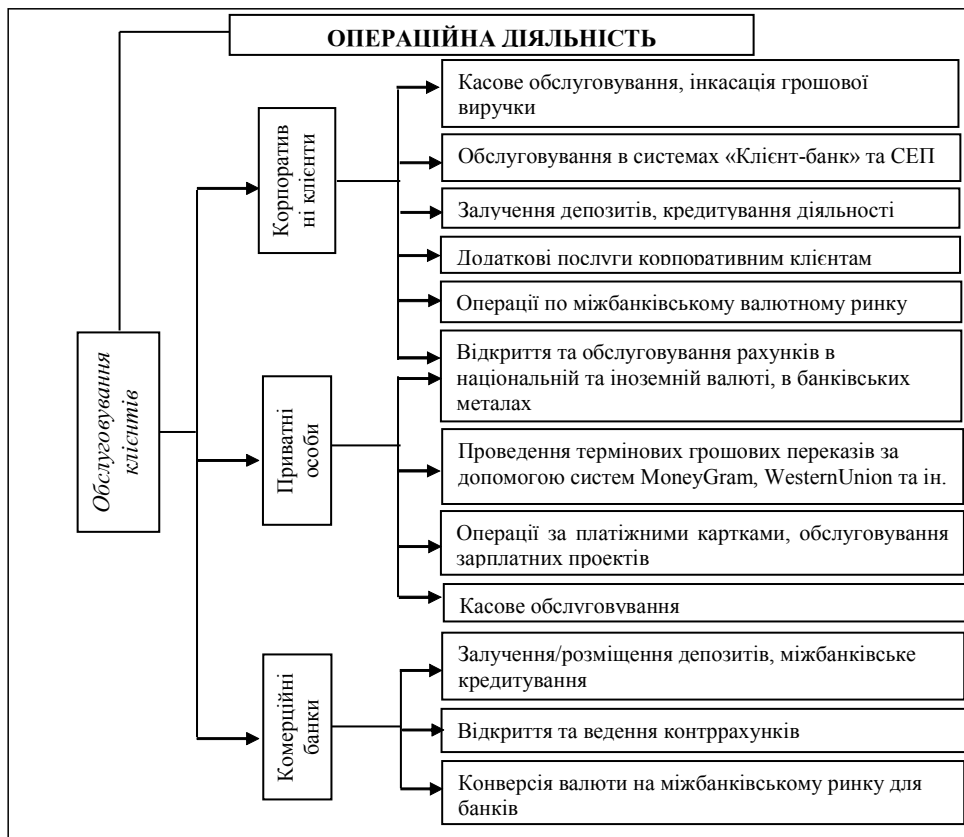


Рис. 5. Приклад класифікаційного поділу видів банківських продуктів в межах операційної діяльності в системі управлінського обліку

Велика номенклатура банківських продуктів, інформаційні запити адміністрації та власників комерційних банків вимагають здійснення класифікаційного поділу об'єктів обліку в розрізі видів діяльності. До основних видів діяльності комерційних банків можна віднести:

1. операційну діяльність — включає банківські послуги, що надаються конкретною банківською установою (міжбанківські операції, проведення готівкових та безготівкових розрахунків, операції з цінними паперами, кредитні та депозитні операції, операції з іноземною валютою та ін.);
2. інвестиційну діяльність — інвестиції комерційного банку в боргові цінні папери, а також інвестування в дочірні та асоційовані установи;
3. фінансову діяльність — емісія цінних паперів;
4. консалтингову діяльність;
5. управлінську діяльність та ін.

Класифікаційний поділ банківських продуктів, що стосуються операційної діяльності наведено на рис. 5:

Для організації роботи центрів відповідальності в системі управління банківських установ необхідно здійснити їх групування відповідно до їхньої участі в загальному процесі формування банківських продуктів і наданні послуг та призначити відповідальних осіб за збір, обробку, формування управлінської інформації з визначенням термінів її подання на відповідні ієрархічні рівні управління [6]. Необхідність класифікації банківських продуктів зумовлюється потребою окреслення сфери діяльності та компетенції центрів відповідальності. Також в якості аналітичного розрізу для формування інформації в межах управлінського обліку можуть слугувати строки, що вико-

ристовуються при кредитуванні клієнтів банку, відкритті ними поточних та строкових рахунків та ін. Кожен банк самостійно встановлює межі строків за якими буде накопичуватися інформація для потреб управління в розрізі об'єктів обліку. Тривалість строку починається зазвичай із 1 дня (наприклад, за кредитами овернайт) і може перевищувати кількість календарних днів у році.

Однією із цілей функціонування банківських установ є досягнення максимального рівня прибутковості. Класифікаційний поділ витрат і доходів в межах управлінського обліку дає змогу ефективно управляти їх рівнем та визначати характер реакції змін їх величини під впливом дії зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, в якому функціонує банківська установа. Центри відповідальності в ході свого функціонування зумовлюють виникнення витрат та формування доходів.

Для визначення фінансового результату системами фінансового та управлінського обліку, а також системою управління банківської установи використовується класифікаційний поділ витрат і доходів за обраними ознаками. Класифікація доходів і витрат для потреб управлінського обліку наведено на рис 6.

З нашої точки зору доцільним є поглиблення класифікаційного поділу витрат і доходів шляхом прив'язки останніх до видів діяльності, яку здійснює банківська установа. Саме такий аналітичний розріз витрат і доходів дасть змогу оцінити результативність діяльності виокремленого центру відповідальності. При цьому система управлінського обліку має бути таким чином організована, щоб була змога ідентифікації витрат і доходів з конкретним центром відповідальності.

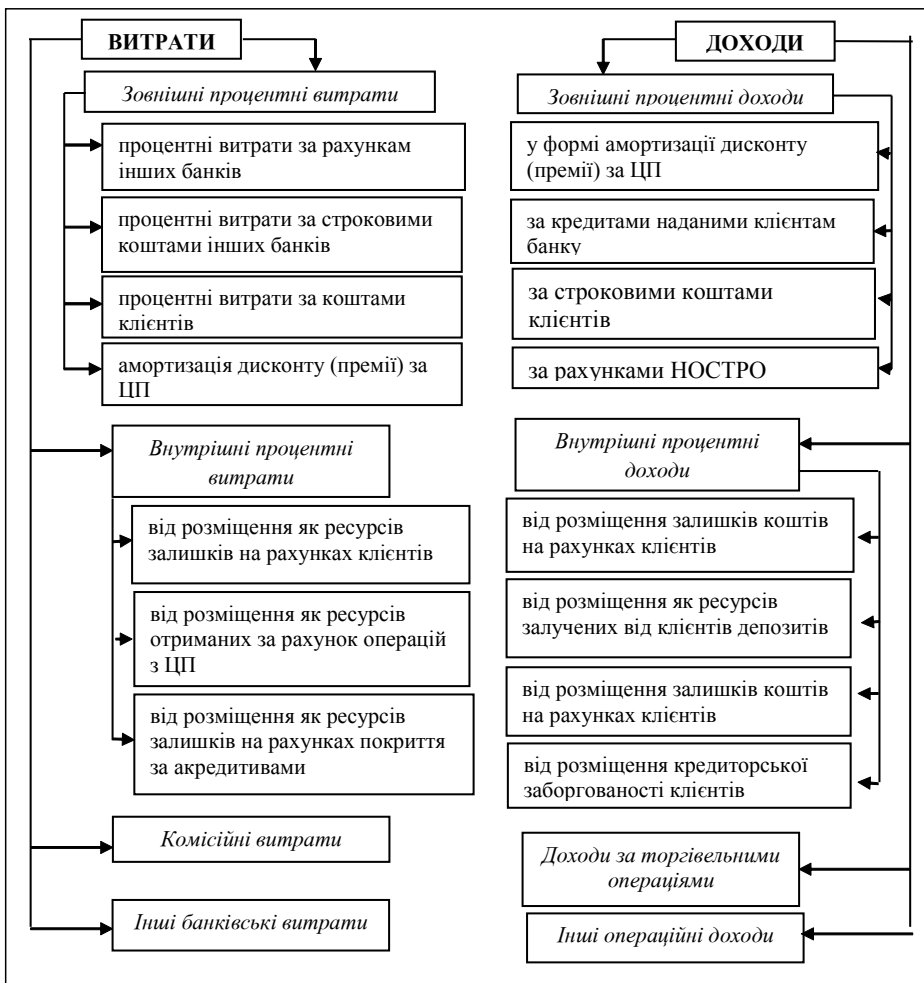


Рис. 6. Класифікація доходів і витрат для потреб управлінського обліку на прикладі АТ "Ощадбанк"

Використання методологічного інструментарію управлінського обліку стосовно доходів і витрат комерційного банку дасть змогу визначити перелік та розмір непродуктивних витрат, таких що не сприяють збільшенню прибутковості діяльності банку, а також дають змогу зосередити увагу на активних операціях банківської установи, як основного джерела доходів. Управлінський облік доходів і витрат має здійснюватися комплексно, адже такої підхід дасть змогу ефективно управляти їх розміром та оптимізувати розмір фінансового результату.

Також для потреб управлінського обліку важливим є класифікаційний поділ витрат в комерційному банку на прямі та непрямі. Якщо прямі витрати можна легко

банках системою управлінського обліку використовується в якості методологічного інструментарію метод трансферного ціноутворення, факторний аналіз, аналіз беззбитковості по банку в цілому та за об'єктами обліку, метод бюджетування та ін. Банк має використовувати стандартні для всіх структурних підрозділів одного банку методики, що сформовані на єдиній базі даних [1].

Роль бюджетування представлено на рис. 7.

Об'єктами банківського бюджетування є фінансові потоки, окремі банківські операції, фінансові ризики, індикатори фінансових ринків, фінансові результати діяльності банку та його структурних підрозділів, ліквідна позиція та нормативи обов'язкового резервування, валютна позиція банку тощо. Залежно від того, до якої групи належать операції банку (активні, пасивні чи розрахункові), існують різні підходи до їх планування. Але в будь-якому випадку бюджетування здійснюється за двома основними складовими — обсяг та ціна [7].

Так як головним об'єктом обліку в комерційних банках є фінансові інструменти, то бюджетування складається із використанням

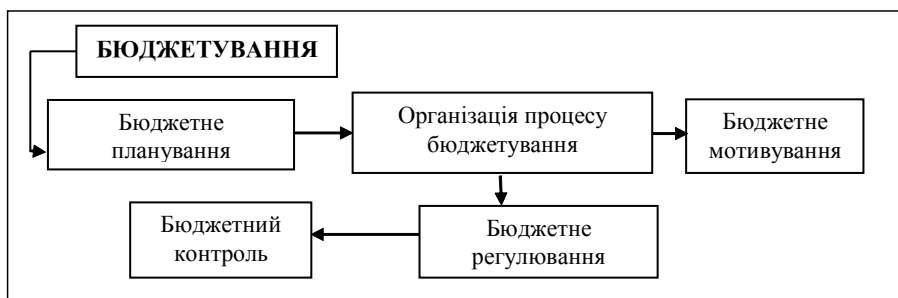


Рис. 7. Роль бюджетування в системі управління комерційним банком



Рис. 8. Методи бюджетного планування в комерційних банках

вартісного вимірника. В ході процесу бюджетування важливо визначити побудову бюджетів, встановити їх взаємозв'язок, розмежувати ресурси та врахувати можливі зміни у вихідних даних в майбутньому. З метою врахування таких змін доцільним є використання гнучкого бюджетування. Одиницею формування бюджету в комерційному банку повинні виступати структурні підрозділи в якості центрів відповідальності із подальшим узагальненням даних у зведеному бюджеті комерційного банку. Таким чином в банківських установах доцільно формувати бюджети за схемою "знизу-вверх". Такий підхід сприятиме досягненню стратегічних цілей комерційного банку.

З метою узгодженості бюджетування із стратегічними цілями та поточними завданнями діяльності банку

В комерційних банках форми внутрішньої звітності можуть формуватися із врахуванням категорій клієнтів, видів банківських продуктів, сегментів банківського бізнесу, за видами центрів відповідальності. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України [1] на склад внутрішньої звітності впливає вид центру відповідальності. Так, центри доходу формують внутрішній звіт про фінансові результати. Центри ж прибутку повинні складати внутрішній баланс та звіт про фінансові результати. Так як вищезгаданий нормативно-правовий акт носить рекомендаційний характер, банки мають право доповнювати набір форм внутрішньої звітності. Адже, організація управлінського обліку та вибір методологічного інструментарію є індивідуальною діяльністю і кожен комерційний банк формує свою особливу систему управлінського обліку. При цьому потрібно пам'ятати, що форми звітності, набір показників, що вони повинні відображати, періодичність подання форм звітності має узгоджуватися із виконавчим органом комерційного банку та затверджуватися його адміністрацією. Так як банки мають складну організаційну структуру, то система внутрішньої звітності буде складно організована. В банківських установах внутрішня звітність має формуватися за принципом ієрархії знизу-вверх. Іншими словами форми звітності найвищого рівня будуть найбільш деталізовані, а форми внутрішньої звітності вищого рівня будуть містити більше узагальненої управлінської інформації.

Головною вимогою інформації, що акумулюється в системі управлінського обліку на відміну від точності фінансового обліку, є оперативність. Тому і форми внутрішньої звітності мають формуватися оперативно. Наприклад, для формування показників внутрішнього балансу, внутрішнього звіту про фінансові результати відповідно до Методичних рекомендацій [1] дається п'ять робочих днів, періодичність встановлена один місяць. Інші форми внутрішньої звітності в комерційних банках можуть складатися на запит управлінського персоналу. Саме від оперативності, релевантності та повності інформації, що міститься у внутрішній звітності

Таблиця 1. Звіт відділу кредитування

№	Показник	Сума, тис. грн
1	<i>Операційні доходи</i>	282404
	зовнішні процентні доходи	256201
	внутрішні процентні доходи	11032
	комісійні доходи	5563
	доходи за торгівельними операціями	7102
	інші операційні доходи	2506
2	<i>Операційні витрати</i>	202211
	зовнішні процентні витрати	147002
	внутрішні процентні витрати	53641
	комісійні витрати	566
	інші витрати	1002
3	<i>Чистий операційний дохід</i>	85190
	чистий процентний дохід	80193
	чистий комісійний дохід	4997
4	<i>Адміністративні витрати</i>	23895
	на утримання персоналу	20036
	на утримання основних засобів та нематеріальних активів	1558
	інші експлуатаційні та господарські витрати	2301
5	<i>Прибуток від операційної діяльності</i>	82889
6	<i>Відрахування в резерви</i>	24867
7	<i>Неопераційні доходи/збитки</i>	(866)
8	<i>Загальний прибуток</i>	57156
9	<i>Податок на прибуток</i>	10288
10	<i>Чистий прибуток</i>	46868

залежить дієвість управління структурними підрозділами комерційного банку, які виокремлені в якості центрів відповідальності. Досягнути дієвості можна за рахунок стандартизації та систематизації складання форм внутрішньої звітності в банківських установах. Приклад форми внутрішньої звітності відділу кредитування комерційного банку наведено в таблиці 1.

Нині в практиці вітчизняних банків спостерігається ситуація, коли кожен підрозділ накопичує свою інформацію, задокументовану в конкретній предметній області і тримає її в межах цього підрозділу. В підсистемі ж управлінського обліку процес аналітичної обробки, розкриття змісту первинних даних покладається в основу формування алгоритмів накопичення, пошуку, агрегування і подання результативної інформації. Важливо у процесі збору інформації про здійснені операції максимально допустимо зменшити обсяги первинної документації, у якій продубльовується один і той самий зміст документів [9, с. 62—63]. З нашої точки зору дані, що будуть використовуватися для формування звітних форм в системі управлінського обліку повинні бути уніфіковані, а представлення інформації — формалізовано. Це потрібно тому, що може виникнути необхідність формування великої кількості звітних форм, використовуватися значний обсяг методологічного інструментарію управлінського обліку.

Також має бути забезпечена простота збору та групування інформаційного масиву. Дані звітних форм повинні включати специфічні інформаційні потоки, що пов'язані з контролем банківських операцій та оцінкою ризику їх проведення. В побудові такої інформаційної бази повинні бути зацікавлені власники комерційного банку та його безпосереднє керівництво. При цьому потрібно пам'ятати, що внутрішня звітність буде корисною в тому випадку, коли дані, що вона містить будуть релевантними та достовірними, а формування звітних форм економічно вигідним.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Система управлінського обліку в комерційному банку дасть можливість сформулювати механізм превентивного оповіщення про можливе виникнення проблем при веденні банківської діяльності, дозволить оцінити діяльність співробітників та структурних підрозділів (центрів відповідальності), обсяги та якість проведених банківських операцій, визначити кінцевий фінансовий результат реалізації банківських продуктів. Відбувається формування системи моніторингу у якості інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень, а також забезпечується ефективність процесу планування в майбутніх звітних періодах.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є врахування зарубіжного досвіду економічно розвинених країн та практичних аспектів в організації управлінського обліку в комерційних банках з метою удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в банківській сфері.

Література:

1. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках Украї-

ни: постанова НБУ № 324 від 06.09.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0324500-07#top>

2. План рахунків бухгалтерського обліку банків України: постанова НБУ N 89 від 11 вересня 2017 року http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/PB17131.html

3. Бартош О.М. Управлінський облік як основа ефективної системи управління банком. Фінансовий простір. № 1 (13) 2014. С. 36—42.

4. Ольхова Р.Г. Трансфертне ценообразование в системе управления доходностью банка. Банковские услуги. 2001. № 7. С. 34—48.

5. Теоретичні та прикладні аспекти обліку, оподаткування та аудиту в сучасних умовах господарювання: колективна монографія [Текст] / під заг. ред В. В. Бобиля. Дніпр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, Дніпро, 2019. 120 с.

6. Овдій Ю.Л. Організаційне забезпечення процесу бюджетування в банку. Вісник НБУ. 2005. № 11. С. 57—59.

7. Неклюдова Т.М. Сутність і принципи організації бюджетування у банку. Регіональна економіка. 2009. № 2. С. 103—112.

8. Княжеченко Е. Управленческий учет на основе МСФО: методические и технологические подходы. Аналитический банковский журнал. 2003. № 4 (95). С. 61—63.

References:

1. National Bank of Ukraine (2007), "Methodological recommendations regarding the organization of the process of formation of management reporting in banks of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0324500-07#top> (Accessed 4 September 2021).

2. National Bank of Ukraine (2017), "Plan of accounting accounts of banks of Ukraine", available at: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/PB17131.html (Accessed 4 August 2021)

3. Bartosh, O.M. (2014), "Management accounting as the basis of an effective bank management system", *Finansovyi prostir*, vol. 1 (13), pp. 36—42.

4. Olkhova R.H. (2001), "Transfer pricing in the bank's profitability management system", *Bankovskyye usluhy*, vol. 7, pp. 34—48.

5. Bobyl, V.V. (2019), *Teoretychni ta prykladni aspekty obliku, opodatkuvannia ta audytu v suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [Theoretical and applied aspects of accounting, taxation and auditing in modern economic conditions], Dnpr. nats. un-t zalizn. transp. im. akad. V. Lazariana, Dnipro, Ukraine.

6. Ovdii, Yu.L. (2005), "Organizational support of the budgeting process in the bank", *Visnyk NBU*, vol. 11, pp. 57—59.

7. Nekliudova, T.M. (2009), "The essence and principles of budgeting organization in the bank", *Rehionalna ekonomika*, vol. 2, pp. 103—112.

8. Kniazhechenko, E. (2003), "Management accounting based on IFRS: methodological and technological approaches", *Analytycheskyi bankovskyyi zhurnal*, vol. 4 (95), pp. 61—63.

Стаття надійшла до редакції 19.09.2022 р.