

УДК 336.71:657.471:657.63

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-26](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-26)

Сіренко Н. М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0003-1660-1073

e-mail: sirenko@mnau.edu.ua

Мельник О. І., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0001-8639-7755

e-mail: melnikoi@mnau.edu.ua

Боднар О. А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: 0000-0002-0152-4290

e-mail: bodnaroa@mnau.edu.ua

Організація управлінського обліку в банківських установах

Анотація. У статті розглянуто теоретико-методологічні основи організації управлінського обліку в комерційних банках як одного з ключових інструментів ефективного фінансово-економічного управління. Автори акцентують увагу на необхідності адаптації облікових систем до динамічних умов банківського середовища, зумовлених інтенсивним розвитком інформаційних технологій, цифровізації та зміною стратегій банківських установ. Визначено основні етапи впровадження управлінського обліку: ідентифікація потреб управління, вибір методології, визначення об'єктів і предметів обліку, вибір інформаційних технологій, організація документообігу, впровадження системи контролю та навчання персоналу.

Особливу увагу приділено обліку за центрами відповідальності, який дозволяє аналізувати діяльність структурних підрозділів і служб банку з урахуванням їх економічної ефективності. Автори також підкреслюють важливість точного визначення об'єктів обліку, таких як доходи, витрати, прибуток, банківські продукти й операції. Окремо розглянуто роль сучасних IT-рішень та автоматизації процесів в управлінському обліку, що сприяють оперативному формуванню звітності та контролю за ресурсами.

Ключові слова: організація, управлінський облік, банківська установа, ефективність управління, об'єкти, центри відповідальності, інформаційні технології, документообіг, контроль, персонал.

Sirenko Natalia, Doctor of Economics, Professor, The Head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Melnyk Olha, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Bodnar Olena, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Organization of Management Accounting in Banking Institutions

Abstract. Introduction. Due to the extreme dependence on modern communication and information systems, as well as the expansion of the global banking market, the business environment of these commercial institutions has undergone constant changes over the past decade. These innovations have led to a review by the owners and top management of commercial banks of the goals and strategic objectives that must be implemented in order to strengthen their competitiveness.

Purpose. The purpose of the article is to define and establish the content and role of the stages of organizing management accounting in banking institutions.

Results. The article examines the theoretical and methodological foundations of the organization of management accounting in commercial banks as one of the key tools of effective financial and economic management. The authors emphasize the need to adapt accounting systems to the dynamic conditions of the banking environment, caused by the intensive development of information technologies, digitalization and changes in the strategies of banking institutions. The main stages of the implementation of management accounting are determined: identification of management needs, selection of methodology, determination of objects and subjects of accounting, selection of information technologies, organization of document flow,

¹Стаття надійшла до редакції: 25.06.2025

Received: 25 June 2025

implementation of a control system and personnel training. Particular attention is paid to accounting by responsibility centers, which allows analyzing the activities of structural units and services of the bank, taking into account their economic efficiency. The authors also emphasize the importance of accurately defining accounting objects, such as income, expenses, profit, banking products and operations. The role of modern IT solutions and automation of processes in management accounting, which contribute to the operational formation of reporting and control over resources, is separately considered.

Conclusions. *The process of organizing management accounting in a banking institution is a unique tool, adapted to the specific structure, goals and operating conditions of each individual bank. It plays a strategic, technical and operational role, contributing to increased responsibility, control and achievement of high results in the financial and economic management of a financial institution.*

Keywords: *organization, management accounting, banking institution, management efficiency, facilities, responsibility centers, information technology, document flow, control, personnel.*

JEL Classification: G21; M41

Постановка проблеми. Через надзвичайну залежність від сучасних комунікаційних та інформаційних систем, а також розширення світового ринку банківських послуг бізнес-середовище цих комерційних установ зазнає постійних змін протягом останнього десятиліття. Ці новації призвели до перегляду власниками та топ-менеджментом комерційних банків цілей і стратегічних завдань, які повинні реалізовуватись з метою посилення їх конкурентоспроможності. Також зазнають змін механізми максимізації ефективності використання ресурсів для контролю ринку. Основою цих глибинних перетворень є управлінські рішення керівників комерційних банків, що базуються на наявній достовірній, правильній та релевантній інформації про діяльність фінансових установ. Тож необхідно зазначити, що ефективне управління комерційним банком можливе лише при правильній організації управлінського обліку, який забезпечить систему управління інформацією на всіх рівнях для прийняття рішень щодо поточної та майбутньої фінансової діяльності, починаючи від керування щоденними операційними витратами комерційних банків і забезпечення точних даних про витрати для аналізу прибутковості установ, і до формування основ для прийняття рішень щодо оцінки ефективності, аналізу бізнесу та ціноутворення на банківські послуги.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічні засади управлінського обліку були висвітлені в наукових працях вітчизняних науковців. Так, у своїх дослідженнях Кіндрацька Л.М., розглядала управлінський облік як основу стратегічного й тактичного керування та «інформаційний фільтр», що відсіює неважливе, залишає дані, значущі для прийняття рішень [1]. Джулій Л.В. Білорусець Л.М. та ін [2], досліджували етапи впровадження управлінського обліку в банківських установах: від встановлення цілей до формування аналітичної бази й систем управління. Обґрунтуванню етапів постановки та організації управлінського обліку за центрами відповідальності в банківських установах присвячено наукові праці Ларікової Т. В. [3] та Цаль-Цалко Ю.С. [4].

У сучасній українській економічній літературі процес формування цілісної системи наукових досліджень з питань управлінського обліку в банківській сфері ще перебуває на етапі становлення.

Разом з тим, потребують детального дослідження основні етапи організації управлінського обліку в банківських установах, більшість з яких залишаються поза увагою науковців.

Метою статті є визначення та встановлення змісту і ролі етапів організації управлінського обліку в банківських установах.

Результати досліджень. Управлінський облік по суті є процесом формування бухгалтерської інформації, що використовується для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. Згідно з визначенням, запропонованим Інститутом сертифікованих управлінських бухгалтерів, його суть можна подати так: «Управлінський облік – це процес визначення, вимірювання, агрегування, аналізу, інтерпретації та представлення інформації, що використовується керівництвом для планування, оцінки та контролю господарюючого суб'єкта, а також для забезпечення належного використання ресурсів, що є в розпорядженні керівництва» [5].

У банківських установах управлінський облік організовується шляхом формування внутрішньої облікової системи, яка надає керівництву необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень, здійснення планування та контролю. Така система має враховувати особливості банківської діяльності, організаційну структуру кожного конкретного банку, управлінські потреби та складові компоненти процесу організації управлінського обліку.

Основні етапи організації управлінського обліку в банківських установах наведено на рис. 1. Встановимо зміст і ролі етапів організації управлінського обліку в банківських установах більш детально.

1. Визначення потреб управління. Визначення потреб управління комерційним банком при організації управлінського обліку в банківських установах — це ключовий етап, який полягає в ідентифікації та аналізі інформаційних запитів керівництва банку з метою забезпечення ефективного прийняття управлінських рішень.

Перш за все потрібно з'ясувати, які саме цілі ставить перед собою керівництво банку: стратегічні (розширення ринку, підвищення прибутковості, диверсифікація послуг) або тактичні (оперативне управління витратами, контроль ризиків, оптимізація кредитного портфеля). Цілі визначають, яку саме

інформацію потрібно отримувати від управлінського обліку.

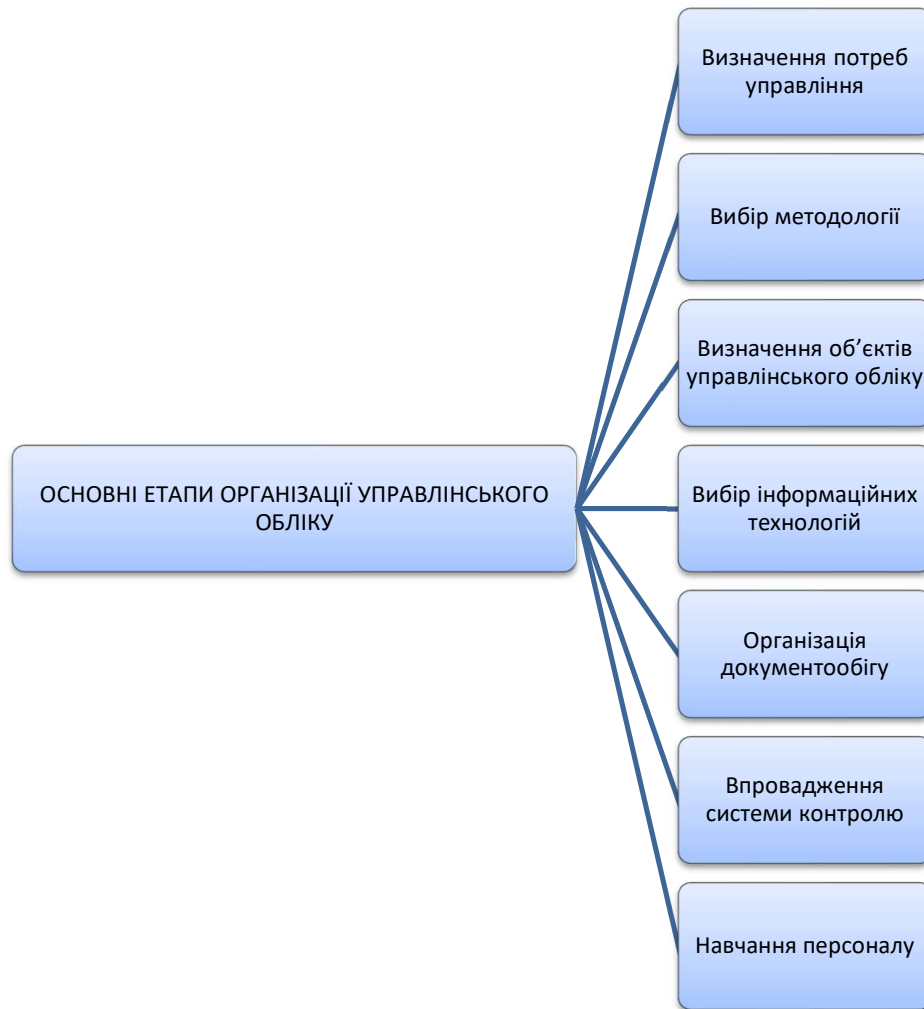


Рисунок 1 - Основні етапи організації управлінського обліку в банківських установах

Джерело: сформовано авторами

Далі відбувається ідентифікація ключових управлінських рішень, що дозволяє структурувати облік так, щоб він відповідав потребам кожного рівня управління. Після цього визначаються інформаційні потреби різних рівнів управління.

Одним з найскладніших етапів є аналіз специфіки діяльності банківської установи. Такий аналіз впливає на те, яка інформація буде ключовою для прийняття рішень. Заключним етапом є формулювання керівництвом банківської установи запитів до управлінського обліку.

Таким чином можна зазначити, що визначення потреб управління комерційним банком є процесом глибокого аналізу, який дозволяє налаштувати управлінський облік так, щоб він служив надійною основою для ухвалення стратегічних і тактичних рішень у банку.

2. Вибір методології організації управлінського обліку.

Управлінський облік у банках може базуватися на різних методологіях, таких як облік за центрами відповідальності, облік за проектами, облік за процесами тощо.

Вибір методології при організації управлінського обліку в банківських установах — це процес визначення найбільш ефективних принципів, підходів, методів та інструментів ведення управлінського обліку, які відповідають специфіці діяльності конкретного банку. Цей етап має критичне значення, оскільки від нього залежить якість управлінської інформації, її точність, своєчасність і відповідність потребам керівництва [6].

Вибір методології є фундаментом управлінського обліку, який має враховувати цілі банку, його структуру, особливості діяльності, доступні ресурси та

вимоги до управлінської інформації. Адекватно обрана методологія забезпечує об'єктивну, точну та актуальну аналітику для прийняття управлінських рішень.

3. Визначення об'єктів і предметів управлінського обліку.

Об'єктами управлінського обліку є виокремлені центри відповідальності, а предметом — інформація

про доходи і витрати з орієнтацією на їх номенклатуру, означену в кошторисі [7]. До об'єктів управлінського обліку в банках можуть належати різні види активів, зобов'язань, доходів, витрат, прибутків, ризиків, а також показники діяльності банку в цілому або окремих його підрозділів (рис. 2).

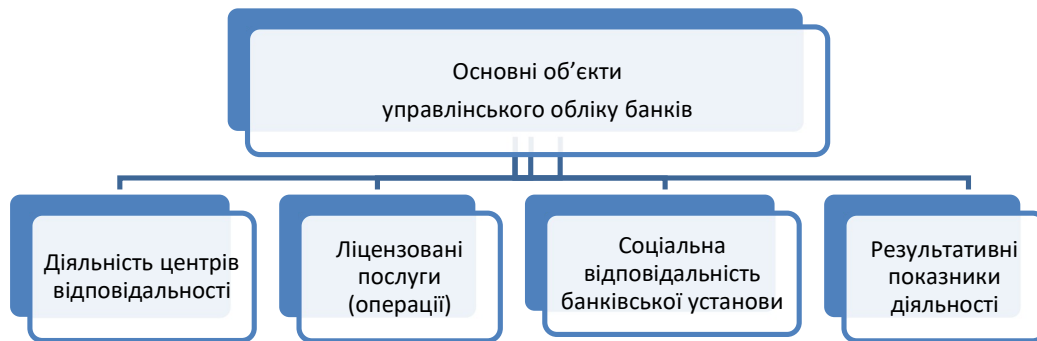


Рисунок 2 - Основні об'єкти управлінського обліку в банківських установах.

Джерело: сформовано авторами з використанням [4]

Об'єктами управлінського обліку в банківських установах виступає діяльність центрів відповідальності, а саме:

- цілісний господарсько-майновий комплекс, представлений власниками, який забезпечує загальне функціонування банку;
- вищі керівні органи, що відповідають за реалізацію окремих напрямів стратегічного розвитку банку;
- виконавчі структури центрального апарату, які здійснюють конкретні управлінські завдання;
- регіональні управління, що охоплюють декілька областей чи макрорегіонів;
- відділення банку, розташовані в окремих регіонах;
- підрозділи, які входять до складу територіальних управлінських структур;
- окремі робочі місця працівників або трудові колективи, які займаються наданням банківських послуг за професійним спрямуванням [4].

До видів діяльності банківських установ, що розглядаються як об'єкти управлінського обліку, можуть належати ліцензовані послуги (операції), зокрема:

- банківські операції (залучення вкладів, обслуговування поточних рахунків та розміщення депозитів та ін.);

- кредитна діяльність (операції з цінними паперами, надання гарантій і поручительств, а також послуги факторингу та лізингу);

- інші напрями діяльності, пов'язані з інвестиційною діяльністю, емісією власних цінних паперів, організацією державних лотерей, зберіганням цінностей, інкасацією коштів та наданням консультаційних послуг;

- фінансові послуги (торгівля цінними паперами, депозитарна діяльність, операції з іпотечним покриттям, реалізація пам'ятних монет і страхове посередництво).

Важливе місце серед об'єктів управлінського обліку в банківських установах в сучасних умовах займає діяльність щодо соціальної відповідальності банківського бізнесу, направленої на зростання добробуту найманих працівників, власників банку та інших зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів [8].

Також об'єктами управлінського обліку банківських установ є результативні показники діяльності, до яких належать:

- витрати банку на надання послуг. Розглядаються як зменшення економічної вигоди, що проявляється у вибутті ресурсів, використаних для створення банківських продуктів, або у збільшенні зобов'язань, що, в свою чергу, знижує розмір капіталу;

- витрати на залучення ресурсів. Визначаються як сукупність активів, які банк використовує в процесі забезпечення себе необхідними ресурсами;

- доходи банку. Це приріст економічної вигоди, який виникає внаслідок надходження ресурсів від реалізації банківських послуг або зменшення зобов'язань, що сприяє зростанню капіталу;

- фінансовий результат діяльності центрів відповідальності та окремих видів послуг. Це валовий, створений і чистий прибуток (або збиток), що визначається як різниця між отриманими доходами та витратами, понесеними у процесі надання послуг.

Ефективність цих результатів значною мірою залежить від якості управління активами, капіталом і зобов'язаннями, ефективного використання ресурсів, різноманітності банківських продуктів, а також від політики ціноутворення на послуги.

Визначення об'єктів управлінського обліку створює логічну основу для всієї системи управлінського аналізу в банківській установі. Правильний вибір цих об'єктів дозволяє отримувати релевантну інформацію, підвищує прозорість діяльності та сприяє ефективному управлінню банківськими ресурсами [9].

4. Вибір інформаційних технологій.

Вибір інформаційних технологій при організації управлінського обліку в банківських установах означає визначення, впровадження та налаштування таких програмних рішень і технічних засобів, які забезпечують автоматизоване, точне й ефективне ведення обліку, обробку даних та формування управлінської звітності. Цей етап є критично важливим для побудови надійної системи обліку, здатної підтримувати оперативне та стратегічне управління банком.

Для збору, обробки та аналізу інформації в рамках управлінського обліку можуть використовуватись різні програмні продукти, зокрема ERP-системи, CRM-системи, спеціалізовані системи для банків.

Основними цілями вибору інформаційних технологій є:

1. Автоматизація процесів управлінського обліку.
2. Забезпечення швидкого доступу до релевантної управлінської інформації.
3. Мінімізація людського фактору та ймовірності помилок.
4. Забезпечення прозорості та контрольованості всіх облікових операцій.

5. Інтеграція з іншими банківськими інформаційними системами (фінансовий облік, CRM, ризик-менеджмент тощо).

Вибір інформаційних технологій банківською установою є стратегічним рішенням, яке формує технічну основу системи управлінського обліку. Воно має враховувати як функціональні потреби банку, так і вимоги до безпеки, масштабованості та інтеграції з іншими системами, забезпечуючи при цьому ефективну підтримку управлінських рішень на всіх рівнях.

5. Організація документообігу.

Організація документообігу в банківській установі є впорядкуванням процесу створення, передавання, обробки, зберігання та використання документів, які забезпечують фіксацію та підтвердження господарських операцій, внутрішніх дій та управлінських рішень. Це одна з ключових складових ефективної системи управлінського обліку, що гарантує достовірність і своєчасність інформації, необхідної для управління банком.

Вона забезпечує чіткий порядок руху інформації, автоматизує рутинні процеси та створює умови для якісного управління ресурсами й результатами діяльності банківської установи [10].

6. Впровадження системи контролю.

Впровадження системи контролю в банківських установах передбачає створення та реалізацію механізмів, які забезпечують надійність, достовірність, ефективність та законність усіх процедур, пов'язаних з управлінським обліком. Система контролю — це комплекс заходів, що дозволяє своєчасно виявляти помилки, відхилення та зловживання, а також забезпечує дотримання внутрішніх регламентів і політик банку. це невід'ємний компонент ефективного управлінського обліку в банку. Така система забезпечує дотримання внутрішніх стандартів, підвищує якість інформації, необхідної для управлінських рішень, і слугує інструментом управління ризиками та підвищення ефективності діяльності всієї комерційної організації.

7. Навчання персоналу банківської установи.

Це цілеспрямований процес підготовки, підвищення кваліфікації та адаптації працівників банку до системи управлінського обліку, її методів, процедур та інформаційних технологій. Цей етап є критично важливим, оскільки навіть найкраща система не буде ефективною без кваліфікованого персоналу, який її використовує (рис. 3).



Рисунок 3 - Складові елементи процесу навчання персоналу в контексті організації управлінського обліку в банківських установах.

Джерело: сформовано авторами

Навчання персоналу є постійним процесом розвитку компетенцій працівників, який забезпечує успішне впровадження та функціонування системи управлінського обліку в банку. Саме людський чинник визначає, наскільки ефективно працюватиме вся система у щоденній діяльності банківської установи [11].

Організація управлінського обліку в банківських установах є складним, багатограним процесом, що охоплює низку критично важливих етапів, спрямованих на забезпечення ефективного управління ресурсами, процесами та результатами діяльності банку. Цей процес починається з визначення управлінських потреб, які формують запит на інформацію для прийняття рішень. Далі йде вибір методології — підбір принципів, моделей калькулювання витрат, структури звітності, що відповідають стратегічним завданням банку. Важливим етапом є визначення об'єктів управлінського обліку — елементів банківської діяльності, за якими відбувається облік і контроль (центри відповідальності, продукти, підрозділи тощо).

Для забезпечення ефективності системи необхідним є впровадження сучасних інформаційних

технологій, що дозволяють автоматизувати облік, аналітику та звітність банківської установи, в тому числі і внутрішню. Особливе значення має налагоджений документообіг, який є гарантом оперативності, точності і контрольованості усіх облікових операцій. Ключовим елементом організації управлінського обліку є система контролю, що забезпечує дотримання встановлених процедур, виявлення відхилень і підвищення ефективності діяльності. Для успішної реалізації всіх вищезазначених компонентів необхідна наявність кваліфікованого персоналу, без якого жодна система не буде повноцінно та ефективно функціонувати.

Таким чином, можна зазначити, що процес організації управлінського обліку в банківській установі є унікальним інструментом, адаптованим до конкретної структури, цілей та умов діяльності кожного окремо взятого банку. Він відіграє стратегічну, технічну й оперативну роль, сприяючи підвищенню відповідальності, контролю та досягненню високих результатів у фінансово-економічному управлінні фінансовою установою.

Література:

1. Кіндрацька Л.М. Обліково-інформаційна база ухвалення управлінських рішень за кредитними операціями банків. *Ефективна економіка*. 2016, № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4826>.

2. Джулій Л.В., Білорусець Л.М., Ємчук Л.В., Боцуля Н.В. Особливості організації управлінського обліку в банках України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 86–89. URL: <https://elar.khmn.edu.ua/handle/123456789/10067>.
3. Ларікова Т.В. Аналітичні процедури в управлінському обліку банківських установ. *Роль і місце бухгалтерського обліку, контролю й аналізу в розвитку економічної науки та практики* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 14 трав. 2010 р. Київ. нац. екон. ун-т. К. : КНЕУ, 2010. С.265–268.
4. Цаль-Цалко Ю. С., Літвінчук В. В. Управлінський облік діяльності банку: ідентифікація об'єктів за центрами відповідальності. *Економічна наука*. С. 37-45. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.37.
5. 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>.
6. Dedunu H.H. Management Accounting Practices In Sri Lanka: An Empirical Investigation In Banking Sector. *Iconic Research And Engineering Journals*. 2019, Volume 3, Issue 4, Page 130-139.
7. Кіндрацька Л. М. Система бухгалтерського обліку в комерційних банках: методологія та практика: дис.... д-ра екон. наук: 08.06.04. Київ, 2003. 457 с.
8. Шепель І. В. Організація бухгалтерського обліку в комерційних банках. Розвиток бухгалтерського обліку, оподаткування і контролю в умовах інтеграційних процесів. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. 22-23 жовтня 2020 рік – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. С. 78-81. URL: <http://www.ksau.kherson.ua>.
9. Bhattarai D.R., Kandel M. and Timilsina J. Role of Management Accounting Practices in Enhancing Bank Performance. *THE ACADEMIA: An Interdisciplinary Research Journal*, 2025, vol. 5 (1), p. 29-52. URL: https://www.researchgate.net/publication/390558696_Role_of_Management_Accounting_Practices_in_Enhancing_Bank_Performance.
10. Kurniawati, L. A., & Siahaan, F. M. Management accounting practices and their impact on organizational performance. *Journal of Business Research*. 2021, 10(2), pp. 85–97.
11. Mueller C., Weber J. Sustainability and management accounting. *Contemporary Accounting Research*, (2023), 40(2), pp. 321–338. <https://doi.org/10.1111/care.12345>.

References:

1. Kindracjka, L. M. (2016). Accounting and information base of management decisions on bank credit operations. *Effective economy*, 3. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4826>.
2. Dzhulij, L. V., Bilorusecj, L. M., Jemchuk, L. V. & Bochulja, N. V. (2020). Features of organization of management accounting in banks of Ukraine. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, 4 (1), 86-89. <https://elar.khmn.edu.ua/handle/123456789/10067>.
3. Larikova, T.V. (2010, May 14) *Analytical procedures in management accounting of banking institutions* [Conference presentation abstract]. International Scientific and Practical Conference: the role and place of accounting, control and analysis in the development of economic science and practice, Kyiv National Economic University, Kyiv, 265-268.
4. Cal-Calko, Ju. S. & Litvinchuk, V. V. Management Accounting Bank: Identification of Objects by Center for Liability. *Economics*, 37-45. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.37>.
5. Jarmoljuk, O. F. & Cegheljnyk, N. I. (2023). Stakeholder approach in shaping conceptual principles of management accounting in banks. *Economics and society*, 53. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2668/2584>. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-56>.
6. Dedunu, H. H. (2019). Management Accounting Practices In Sri Lanka: An Empirical Investigation In Banking Sector. *Iconic Research And Engineering Journals*, 3, 130-139.
7. Kindracjka, L. M. (2003). Accounting System in Commercial Banks: Methodology and Practice [Doctoral dissertation, Kyiv].
8. Shepelj, I. V. (2020, October 22-23). *Accounting organization in commercial banks* [Conference presentation abstract]. All-Ukrainian scientific-practical Internet conference: development of accounting, taxation and control in the conditions of integration processes, Kherson State Agrarian University, Kherson, 78-81. <http://www.ksau.kherson.ua>.
9. Bhattarai, D. R., Kandel, M. & Timilsina, J. (2025). Role of Management Accounting Practices in Enhancing Bank Performance. *THE ACADEMIA: An Interdisciplinary Research Journal*, 5 (1), 29-52. https://www.researchgate.net/publication/390558696_Role_of_Management_Accounting_Practices_in_Enhancing_Bank_Performance.
10. Kurniawati, L. A., & Siahaan, F. M. (2021). Management accounting practices and their impact on organizational performance. *Journal of Business Research*, 10 (2), 85-97.
11. Mueller, C. & Weber, J. (2023). Sustainability and management accounting. *Contemporary Accounting Research*, 40 (2), 321-338. <https://doi.org/10.1111/care.12345>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License