

## АННОТАЦИЯ

**диссертации на тему «Организация управленческого учета в банках второго уровня» на соискание степени доктора философии (PhD) по специальности – 6D050800 «Учет и аудит»  
Мынбаевой Далиды Ералиевны**

**Актуальность темы исследования.** Эффективное ведение управленческого учета в банках выступает одним из ключевых аспектов его устойчивости, рентабельности и повышения конкурентоспособности на финансовом рынке.

Для нормального функционирования банковской системы в целом, а также каждой из ее составляющих, в частности, банков второго уровня, необходимо обеспечение регулярного своевременного поступления собственной объективной информации о финансовом положении, состоянии материальных и финансовых ресурсов, себестоимости банковских услуг. Бесперебойность данного процесса может быть обеспечена именно качественной организацией управленческого учета в банках, что позволяет сформировать, обработать и предоставить руководству необходимую информацию в наглядной форме, позволяющую осуществлять планирование, контроль и принятие оптимальных управленческих решений.

В настоящее время проблема развития управленческого учета в банках получила двойственный характер в силу того, что, с одной стороны, в экономической литературе нет единого подхода к сущности, содержанию и концепции формирования управленческого учета особенно в банках второго уровня. Это создает проблему развития банковского управленческого учета на теоретическом уровне. С другой стороны, актуализируются вопросы внедрения и организации такого управленческого учета в банках, который способен функционировать в синергичной связи с другими видами учета в банках и одновременно способствовать принятию эффективных и своевременных управленческих решений.

При всем многообразии существующих методов организации управленческого учета, практика внедрения, сущность и инструментарий управленческого учета в банках второго уровня являются недостаточно изученными. Остаются насущными вопросы учета стоимости каждого вида банковского продукта с целью приближения планирования к реальности, что создает проблему формирования себестоимости отдельных продуктов банка с учетом их особенностей. В свою очередь, это способствует возникновению следующей категории вопросов, связанных с методологией управленческого учета, а также отсутствия ведения управленческого учета по многим важнейшим направлениям деятельности банка, обеспечивающим его устойчивость, рентабельность и конкурентоспособность. Отсюда следует, что повышение действенности информации для целей управления в условиях конкурентной борьбы на финансовом рынке и необходимость принятия оптимальных управленческих решений обуславливают актуальность

изучения вопросов и применения современных направлений управленческого учета в банках второго уровня.

**Целью диссертационного исследования** является развитие теоретических положений, разработка практических рекомендаций по совершенствованию методологии управленческого учета в банках второго уровня.

**Задачи исследования.** Достижение поставленной цели определяет ряд задач:

- импликация теоретических подходов к формированию системы управленческого учета в банках второго уровня, позволяющая дать уточненную трактовку понятия управленческого учета банка;

- систематизация основных аспектов концепции организации управленческого учета в банках, а также форм управленческой отчетности;

- проведение анализа развития системы управленческого учета и бюджетирования в банках второго уровня Казахстана;

- формирование методики оценки себестоимости банковских продуктов;

- разработка методики прогнозирования стоимости и доходности облигаций банков в целях организации управленческой отчетности по банковским облигациям.

**Объектом исследования** выступает система управленческого учета в банках второго уровня РК.

**Предметом исследования** выступают теоретико-методологические и организационно-методические отношения, связанные с организацией управленческого учета в банках второго уровня Республики Казахстан.

**Методология и методика исследования.** Теоретической и методологической основой послужили труды отечественных и зарубежных ученых, исследования и прикладные работы в области управленческого учета в банках второго уровня. Методикой исследования стали общенаучные методы учета, сравнение, группировка, анализ, сопоставление, индукция, статистические методы, экономико-математические методы, а также принципы системности и динамичности развития.

**В ходе проведения исследования были получены следующие результаты, определяющие научную новизну диссертации:**

- на основе анализа и обобщения теоретико-методологических подходов относительно сущности управленческого учета в банках осуществлено обоснование критериев, позволивших выработать уточненную трактовку понятия управленческого учета в банках, обобщающих концепцию, инструменты и технологию его организации;

- проведенная оценка методов и концепций организации управленческого учета позволила разработать классификацию основных форм управленческой отчетности банков, основанную на временных фреймах и адресности предоставления, а также представить формы плановой управленческой отчетности по накладным расходам центров учета банков и

таймтейбла составления бюджета в банках, влияющие на поддержание актуальности предоставляемой руководству управленческой отчетности;

– обоснована потребность банков во внедрении управленческого учета и соответствующих форм отчетности по облигациям, способствующие принятию своевременных управленческих решений относительно операций с банковскими долговыми ценными бумагами;

– результаты применения различных методик анализа развития системы управленческого учета и бюджетирования в банках Казахстана привели к разработке авторской методики оценки себестоимости банковских продуктов, обеспечивающей учет реальных затрат на формирование отдельных банковских продуктов;

– учитывая возрастающую роль облигаций как источника привлеченных средств БВУ, обоснована необходимость совершенствования системы прогнозирования их стоимости и доходности, способствующей отражению реальных сумм планового бюджетирования.

**Положения, выносимые на защиту, состоят в следующем:**

– на основе углубленного изучения и систематизации концептуальных и методологических подходов представлена уточненная авторская трактовка понятия управленческого учета в банках, способствующая конкретизации особенностей ведения управленческого учета в банковском бизнесе;

– предложена классификация управленческой отчетности банков с учетом необходимого временного интервала и адресности предоставления отчетности, а также формы плановой управленческой отчетности по накладным расходам центров учета и таймтейбла составления бюджета в банках, позволяющие обеспечить своевременность получения необходимой информации руководству банка с целью принятия эффективных управленческих решений;

– разработана форма плановой управленческой отчетности по центрам учета накладных затрат и таймтейбла по составлению бюджета, способствующие внесению своевременных необходимых корректировок в бюджет и обеспечивающие актуальность управленческого учета;

– предложена усовершенствованная методика расчета себестоимости банковских продуктов, включая алгоритма расчета себестоимости банковского продукта в БВУ Казахстана на основе модифицированного метода ABC-td, базирующегося на учете специфики системы учета затрат, позволяющей оценить реальную рентабельность каждого продукта банка;

– на основании обобщения используемых инструментов экономического анализа в управленческом учете разработана методика прогнозирования стоимости и доходности банковских облигаций и управленческой отчетности по облигациям банков второго уровня, влияющая на четкость формирования сумм планового бюджета по привлеченным средствам банков.

**Теоретическая значимость исследования** состоит в том, что

использование ее основных положений предоставит возможность внедрить систему управленческого учета в практику БВУ как важного фактора повышения их конкурентоспособности на рынке банковских услуг.

Результаты проведенного исследования могут быть использованы в системе обучения, аттестации и повышения квалификации специалистов БВУ по управленческому учету и в процессе преподавания дисциплин «Управленческий учет», «Учет эффективности и принятия решений», «Управленческий учет в банке», «Финансовый анализ деятельности коммерческого банка».

**Практическая значимость** определяется формированием комплекса рекомендаций по совершенствованию управленческого учета в банках второго уровня.

Разработанные инструментарии системы управленческого учета в банках могут быть использованы при реализации задач Приоритета 1 – «Экономическая политика нового курса – всеобъемлющий экономический прагматизм на принципах прибыльности, возврата от инвестиций и конкурентоспособности» Послании «Стратегия «Казахстан –2050»: новый политический курс состоявшегося государства».

Представленный QSPM – анализ уровня развития бюджетирования позволяет усовершенствовать существующие в БВУ подходы к составлению бюджетов и полнее использовать отдельные инструменты бюджетирования при реализации программы «Концепция развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года», нацеленной на формирование конкурентоспособного финансового сектора и повышение его эффективности в перераспределении ресурсов и расширение ресурсов роста финансового сектора, в том числе за счет банковских продуктов, отвечающих потребностям субъектов экономики.

**6D050800 «Есеп және аудит» мамандығы бойынша философия докторы (PhD) дәрежесін алу үшін «Екінші деңгейдегі банктерде басқару есебін ұйымдастыру» тақырыбындағы Мынбаева Далида Ералықызының диссертациясына**

**АНДАТПА**

**Зерттеу тақырыбының өзектілігі.** Банктің басқару есебін тиімді жүргізуі, оның тұрақтылығының, табыстылығының және қаржы нарығындағы жоғары бәсекеге қабілеттілігінің маңызды аспектілерінің бірі болып табылады.

Тұтастай алғанда банк жүйесінің, сондай-ақ оның әрбір құрамдас бөліктерінің, соның ішінде екінші деңгейлі банктердің қалыпты жұмыс істеуі үшін олардың қаржылық жағдайы, материалдық және қаржылық ресурстарының жай-күйі, банк көрсететін қызметтердің өзіндік құны туралы меншікті объективті ақпараттардың тұрақты түрде өз уақытылы беріліп отыруын қамтамасыз ету қажет. Аталған үрдістің үздіксіз жүргізілуін банктердегі сапалы ұйымдастырылған басқару есебі ғана қамтамасыз ете алады, ол жоспарлау мен бақылауды жүзеге асыруға және оңтайлы басқару шешімдерін қабылдауға ықпал ете отырып, басшыларға қажетті ақпаратты қалыптастыруға, өңдеуге және көрнекті түрде ұсынуға мүмкіндік береді.

Қазіргі кезде банктердегі басқару есебін дамыту мәселесі екі жақты сипатқа ие болып отыр, бір жағынан екінші деңгейлі банктердегі басқару есебінің мәні, мазмұны және қалыптастырылу тұжырымдамасы туралы біркелкі бағыт экономикалық әдебиеттерде жоқ. Бұл банктік басқару есебінің теориялық деңгейде даму мәселесін туындатады. Екінші жағынан банктегі есептің басқа түрлерімен синергиялық байланысты жүргізуге қабілетті және бір мезгілде тиімді де өз уақытылы басқару шешімдерін қабылдауға ықпал ететін банктегі басқару есебін енгізу мен ұйымдастыру мәселелері өзекті бола түсуде.

Басқару есебін ұйымдастырудың қолданыстағы әдістерінің сан алуандығына қарамастан, екінші деңгейлі банктерде басқару есебін енгізу тәжірибесі, мәні мен құралдары әлі де толық зерттелмеген. Жоспарлауды шындыққа жақындату мақсатында банктік өнімнің әр түрінің өзіндік құнын есепке алу мәселелері әлі де маңызды болып отыр, бұдан келіп банктің жекелеген өнімдерінің өзіндік құнын олардың ерекшеліктерін ескере отырып қалыптастыру мәселесі туындайды. Бұл, өз кезегінде басқару есебінің әдіснамасымен байланысты мәселелердің келесі санатының пайда болуына, сонымен қатар банктің тұрақтылығын, пайдалылығы мен бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін көптеген маңызды қызмет бағыттарында басқару есептің болмауына ықпал етеді. Сондықтан, қаржы нарығындағы бәсекелестік күрес жағдайында басқару мақсаттарына арналған ақпараттың ықпалын арттыру және оңтайлы басқару шешімдерін қабылдау қажеттіліктері екінші деңгейлі банктердегі басқару есебінің заманауи

бағыттарын қолданудың және мәселелерді зерттеудің өзектілігін анықтайды.

**Диссертациялық зерттеудің мақсаты** екінші деңгейлі банктердегі басқару есебінің әдіснамасын жетілдіру бойынша тәжірибелік ұсыныстарды әзірлеу және теориялық жағдайын дамыту болып табылады.

**Зерттеу міндеттері.** Қойылған мақсатқа жету келесідей бірқатар міндеттерді анықтайды:

- банктің басқару есебі түсінігін нақтылауға мүмкіндік беретін, екінші деңгейлі банктердегі басқару есебінің жүйесін қалыптастырудың теориялық жолдарын импликациялау;

- банктерде басқару есебін ұйымдастыру тұжырымдамасының негізгі аспектілерін, сондай-ақ басқару есептілігінің нысандарын жүйелеу;

- Қазақстанның екінші деңгейлі банктеріндегі бюджеттеу мен басқару есебі жүйесінің дамуына талдау жүргізу;

- банктік өнімдердің өзіндік құнын бағалау әдістемесін қалыптастыру;

- банктік облигациялар бойынша басқару есептілігін ұйымдастыру мақсатында банк облигацияларының кірістілігі мен құндарын болжау әдістемесін әзірлеу.

**Зерттеу объектісі** ретінде Қазақстан Республикасының екінші деңгейлі банктеріндегі басқару есебінің жүйесі алынған.

**Зерттеу пәні** Қазақстан Республикасының екінші деңгейлі банктеріндегі басқару есебін ұйымдастырумен байланысты теориялық-әдіснамалық және ұйымдастырушылық-әдістемелік қатынастар болып табылады.

**Зерттеу әдіснамасы және әдістемесі.** Теориялық және әдіснамалық негіз ретінде отандық және шетелдік ғалымдардың жұмыстары, екінші деңгейлі банктердегі басқару есебі саласындағы зерттеулер мен қолданбалы жұмыстар алынды. Зерттеу әдістемесі болып есептің жалпы ғылымдық әдістері, салыстыру, топтау, талдау, салыстырып тексеру, индукция, статистикалық әдістер, экономикалық және математикалық әдістер, сонымен қатар дамудың жүйелілік және өзгерушілік қағидаттары алынды.

**Зерттеу жүргізу барысында диссертацияның ғылыми жаңалығын анықтайтын келесі нәтижелер алынды:**

- банктердегі басқару есебінің мәніне қатысты теориялық және әдіснамалық көзқарастарды талдау және жалпылау негізінде, банктердегі басқару есебі түсінігін нақтылауға, оны ұйымдастырудың тұжырымдамасын, құралдары мен технологиясын жинақтауға мүмкіндік беретін критерийлерді негіздеу жүргізілді;

- басқару есебін ұйымдастырудың әдістері мен тұжырымдамаларына жүргізілген бағалау, өз уақытылы және атаулы ұсынуға негізделген банктердің басқару есептілігінің негізгі нысандарының жіктемелерін жасақтауға, сондай-ақ басшыларға ұсынылатын басқару есептілігінің өзектілігін қолдауға әсер ететін банктерде бюджетті құрастырудың уақыт кестесін және банктік есеп орталықтарының үстеме шығындары бойынша

жоспарлы басқару есептілігінің нысандарын ұсынуға мүмкіндік берді;

– банктік борыштық бағалы қағаздармен операцияларға қатысты уақытылы басқару шешімдерін қабылдауға мүмкіндік беретін басқару есебін және облигациялар бойынша есептіліктің тиісті нысанын енгізуге деген банктердің қажеттілігі негізделген;

– Қазақстан банктеріндегі басқару есебі мен бюджеттеу жүйесінің дамуын талдаудың түрлі әдістерін қолдану нәтижелері жекелеген банк өнімдерін қалыптастырудың нақты шығындарын есепке алуды қамтамасыз ететін, банк өнімдерінің өзіндік құнын бағалаудың авторлық әдістемесін жасақтауға әкелді;

– екінші деңгейлі банктердің тартылған қаражаттарының көзі ретінде облигациялардың өсіп келе жатқан рөлін ескере отырып, олардың құнын және кірістілігін болжау жүйесін жетілдіру қажеттілігі негізделген, бұл жоспарланған бюджеттің нақты көлемін көрсетуге мүмкіндік береді.

#### **Қорғауға келесідей жағдайлар шығарылды:**

– тұжырымдамалық және әдіснамалық тәсілдерді терең зерттеу және жүйелеу негізінде банктік бизнесте басқару есебін жүргізу ерекшеліктерін нақтылауға ықпал ететін банктегі басқару есебінің нақтыланған авторлық түсіндірмесі ұсынылды;

– қажетті уақыт аралығы және есептіліктің атаулы ұсынылуын ескере отыры, банктердің басқару есептілігінің жіктемесі, сондай-ақ тиімді басқарушылық шешімдерін қабылдау мақсатында банк басшыларын қажетті ақпараттармен уақытылы қамтамасыз етуге ықпал ететін банктерде бюджетті құрастырудың уақыт кестесі және банктік есеп орталықтарының үстеме шығындары бойынша жоспарлы басқару есептілігінің түрлері ұсынылды;

– үстеме шығындарды есепке алу орталықтары бойынша жоспарлы басқару есептілігінің түрлері жасақталды, бюджетке уақытылы қажетті түзетулер енгізуге ықпал ететін және басқарушылық есеп жүргізудің өзектілігін қамтамасыз ететін бюджетті құру кестесін енгізу;

– банк өнімдерінің құнын есептеу үшін жетілдірілген әдістеме ұсынылды, оның ішінде шығындар есебі жүйесінің ерекшелігіне негізделген, өзгертілген ABC-td әдісі негізінде Қазақстанның екінші деңгейлі банктеріндегі банктік өнімнің құнын есептеу алгоритмі ұсынылды, бұл әрбір банк өнімінің нақты табыстылығын бағалауға мүмкіндік береді;

– басқару есебінде пайдаланылатын экономикалық талдау құралдарын жалпылау негізінде банктердің тартылған қаражаттары бойынша жоспарлы бюджет сомаларын қалыптастырудың нақтылығына әсер ететін банк облигацияларының құны мен кірістілігін болжау әдістемесі және екінші деңгейлі банктердің облигациялары бойынша басқару есептілігі жасалды.

**Зерттеудің теориялық маңыздылығы** банктік қызметтер нарығында банктердің бәсекеге қабілеттілігін арттырудың маңызды факторы ретінде екінші деңгейлі банктердің тәжірибесіне басқарушылық есеп жүйесін енгізуге мүмкіндік беретін зерттеудің негізгі тұжырымдамаларын қолдану болып табылады.

Жүргізілген зерттеу нәтижелері басқару есебі бойынша екінші деңгейдегі банктердің мамандарын даярлау, атестациядан өткізу және біліктілігін арттыру жүйесінде және «Басқару есебі», «Шешім қабылдау және тиімділік есебі», «Банктегі басқару есебі», «Коммерциялық банктің қызметтерін қаржылық талдау» пәндерін оқыту барысында қолдануға болады.

**Тәжірибелік маңыздылығы** екінші деңгейлі банктерде басқару есебін жетілдіру бойынша ұсыныстар кешенін қалыптастырумен анықталады.

Банктердегі басқару есебі жүйелерінің жасақталған құралдарын – «Қазақстан - 2050» Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты жолдауында бірінші кезектегі - «Жаңа бағыттың экономикалық саясаты – пайда алу, инвестициялар мен бәсекеге қабілеттіліктен қайтарым алу принципіне негізделген түгел қамтитын экономикалық прагматизм» мақсаттарын іске асыру үшін пайдалануға болады.

Ұсынылған QSPM - бюджеттеудің дамыту деңгейін талдау бәсекеге қабілетті қаржы секторын құруға және ресурстарды қайта бөлуде, оның ішінде экономика субъектілерінің қажеттіліктеріне жауап беретін банк өнімдері арқылы оның тиімділігін арттыруға, қаржы секторының өсуін қамтамасыз ететін ресурстарды кеңейтуге бағытталған «Қазақстан Республикасының қаржы секторын дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы» бағдарламасын іске асыруда екінші деңгейлі банктердегі бюджеттерді құрастыру бағыттарын жетілдіруді және бюджеттеу бойынша жеке құралдарды неғұрлым толық пайдалануға мүмкіндік береді.



## ABSTRACT

**for the dissertation on "Organization of management accounting in second-tier banks" for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) in 6D050800 "Accounting and Auditing"**  
**Mynbayeva Dalida Yeralievna**

**Thematic justification.** Bank's effective management accounting is one of the key elements of its stability, profitability and competitive growth in financial market.

Normal functioning of the banking system as a whole and each of its components, in particular, second-tier banks, requires secured regular timely delivery of their own objective information on financial state, material and financial resources status, and the self-cost of banking services. An uninterrupted operation can be ensured precisely through high-quality organization of management accounting in banks, which allows generating, processing and providing management with necessary information in a clear view allowing to plan, control and make optimal management decisions.

Currently, the issue of the management accounting development in banks is showing its dual nature due to the fact that, on the one hand, economic literature cannot offer a single approach to the essence, content and concept of the formation of management accounting features in second-tier banks. This creates the problem of the banking management accounting development at a theoretical level. On the other hand, the issues of introducing and organizing such management accounting in banks that is able to function in synergy with other types of accounting within banks and at the same time facilitates effective and timely management decision making are becoming more relevant.

With all diversity of existing methods for organizing management accounting, the implementation practices, the nature and tools of management accounting in second-tier banks are still known poorly. The issues of accounting for the cost of each type of banking product remain urgent in order to bring planning closer to reality, which creates the problem of forming the cost of individual bank products considering their features. In turn, this contributes to the emergence of the next category of issues related to the management accounting methodology and the lack of management accounting in many of the bank's most important areas of activity that ensure its stability, profitability and competitiveness. This implies that increasing the effectiveness of information for management purposes in a competitive environment of a financial market and the need for optimal management decisions determine the relevance of studying issues and applying current trends of management accounting in second-tier banks.

**Dissertation research purpose** is the development of theoretical principles, the development of action-oriented guidelines for improving the managerial accounting philosophy in second-tier banks.

**Research objectives.** Reaching the end of purpose has determined the following number of tasks:

- implication of theoretical approaches to the formation of a management accounting system in second-tier banks, which allows for an updated interpretation of the concept of management accounting for a bank;
- systematization of main aspects of the concept of organization of management accounting in banks, together with the forms of management reporting;
- analysis of development of management accounting and budgeting in second-tier banks of Kazakhstan;
- formation of a methodology for assessing the self-cost of banking products;
- development of a methodology for forecasting the value and bank bond yields to organize management reporting on bank bonds.

**Research focus** is the management accounting system in second-tier banks of the Republic of Kazakhstan.

**Research subjects** are the theoretical, organizational and methodological relations associated with management accounting in second-tier banks of the Republic of Kazakhstan.

**Research methodology and procedure.** The papers written by local and foreign scientists, research and applied works in management accounting in second-tier banks served as a theoretical background. General scientific methods of accounting have been used, e.g. comparison, grouping, analysis, collation, induction, statistical methods, economic and mathematical methods, and the principles of systematic and dynamic development.

**During the research, the following results confirming the scientific novelty of the dissertation were obtained:**

- based on the analysis and generalization of theoretical and methodological approaches regarding the essence of management accounting in banks, the criteria have been substantiated. This allowed to develop a more accurate interpretation of the concept of management accounting in banks generalizing the concept, tools and technology of its organization;
- an assessment of the methods and concepts of management accounting organization allowed to classify main forms of bank management reporting based on time frames and targeted delivery, and to present forms of planned management reports on overhead costs of bank accounting centers and time tables for budgeting in banks, which affect keeping management reporting relevant;
- the need for banks to introduce management accounting and corresponding forms of reporting on bonds that facilitate the adoption of timely management decisions regarding operations with bank debt securities has been justified;
- the results of applying various analysis methods for the development of management accounting and budgeting systems in Kazakhstan banks have led to the development of an author's methodology for assessing the self-cost of banking products, which provides the accounting of real costs of the individual banking products formation;

– considering the growing role of bonds as a source of borrowed funds of second-tier banks, the necessity of improving the system for their forecasting of value and profitability, which helps to reflect the real amounts of planned budgeting, has been substantiated.

**The main provisions to be defended:**

– on the basis of in-depth research and systematization of conceptual and methodological approaches, a refined author's interpretation of the concept of management accounting in banks has been presented. This contributes to the concretization of the management accounting features in the banking business;

– a classification of bank management reporting has been proposed, which considers the necessary time interval and reporting targeting. This includes forms of planned management reporting on overhead costs of accounting centers and time tables for budgeting in banks, which ensure the timely delivery of the necessary information to the bank management to make effective management decisions;

– a form of planned management reporting has been developed for the centers for accounting of overhead costs and timetable for budgeting contributing to the timely introduction of necessary adjustments to the budget and ensuring the relevance of management accounting;

– an improved methodology has been proposed for calculating the self-cost of banking products including an algorithm for calculating the self-cost of a banking product in the second-tier banks of Kazakhstan based on the modified ABC-method, which is based on specifics of the cost accounting system allowing to assess the real profitability of each bank product;

– based on the generalization of the used tools of economic analysis in management accounting, a methodology has been developed for forecasting the value and profitability of bank bonds and management reporting on bonds of second-tier banks, which affects the clarity of the formation of the planned budget amounts for borrowed funds of banks.

**Theoretical relevance of the research** is in the fact that using its main provisions will provide an opportunity to introduce management accounting system into the practice of second-tier banks as an important factor in increasing their competitiveness in the banking services market.

The results of the study can be used in the system of training, certification and advanced training of second-tier bank experts on management accounting and in the process of giving the training courses of “Management Accounting,” “Performance Accounting and Decision Making,” “Management Accounting in the Bank,” “Financial Analysis of the Activities of a Commercial Bank.”

**Practical significance** is determined by the formation of a set of recommendations for improving managerial accounting in second-tier banks.

The developed tools of management accounting systems in banks can be used to achieve the objectives of Priority 1 – “Economic policy of a new course – a comprehensive economic pragmatism based on the principles of profitability,

return from investment and competitiveness” in the “Strategy Kazakhstan-2050: new political course of the established state.”

The presented QSPM analysis of the level of budgeting development allows the improvement of existing approaches to budgeting in second-tier banks and making fuller use of individual budgeting tools in the implementation of the “Concept for the Financial Sector Development of the Republic of Kazakhstan till 2030” aimed at creating competitive financial sector and increasing its efficiency in reallocating resources and the expansion of financial sector growth resources, including through banking products responding to the needs of economy subjects.