

## ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ НА РІВНІ БАНКУ: МЕТОДОЛОГІЯ ТА ДЕКОМПОЗИЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

## FINANCIAL MONITORING AT THE BANK LEVEL: METHODOLOGY AND DECOMPOSITION OF THE CONTROL SYSTEM

**Жерлицин Д.М.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економічної кібернетики,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України

**Zherlitsyn Dmytro**

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Economic Cybernetics Department,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

*Сучасний період розвитку економічних систем визначається стрімким зростанням фінансових потоків та відповідних обсягів управлінської інформації. У таких умовах змінюються функції та зміст системи фінансового менеджменту фінансово-кредитної установи. У статті визначено поняття фінансового моніторингу на рівні банку, що об'єднує сучасні підходи до вдосконалення процесів управлінського контролю. Здійснена декомпозиція системи банківського моніторингу на підсистеми внутрішнього контролю фінансової стійкості, зовнішнього контролю платоспроможності клієнтів та державного фінансового моніторингу. Сформульована концепція управління процесами фінансового моніторингу на рівні банку. Концепція визначає напрями використання універсальних інструментів і методів фінансового менеджменту під час реалізації контрольних заходів на рівні банку. Визначено організаційні напрями вдосконалення системи фінансового моніторингу на рівні банку.*

**Ключові слова:** фінансовий менеджмент, фінансовий моніторинг, банк, банківський моніторинг, концепція управління.

*Современный период развития экономических систем характеризуется стремительным ростом финансовых потоков и соответствующих объемов управленческой информации. В таких условиях изменяются функции и содержание системы финансового менеджмента финансово-кредитного учреждения. В статье определено понятие финансового мониторинга на уровне банка, которое объединяет современные подходы к совершенствованию процессов управленческого контроля. Осуществлена декомпозиция системы банковского мониторинга на подсистемы внутреннего контроля финансовой устойчивости, внешнего контроля платежеспособности клиентов и государственного финансового мониторинга. Сформулирована концепция управления процессами финансового мониторинга на уровне банка. Концепция определяет направления использования универсальных инструментов и методов финансового менеджмента при реализации контрольных мероприятий на уровне банка. Определены организационные направления совершенствования системы финансового мониторинга на уровне банка.*

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент, финансовый мониторинг, банк, банковский мониторинг, концепция управления.

*The current period of economic systems development is characterized by the rapid growth of financial flows and the corresponding volumes of management information. In such conditions, the functions and content of the financial management system of a credit and financial institution is changing. The purpose of the study is to develop a comprehensive concept of managing financial monitoring processes at the bank level, the implementation of which allows to consider and offer ways to improve the processes and functions of current financial control at the bank level, increase the level of efficiency and effectiveness of this procedure in actual business conditions. The article defines that financial monitoring at the bank level is a complex system for gathering, collecting, processing, systematizing and analyzing information about the financial state of the internal environment for the credit and financial institution. The bank monitoring system decomposition into the internal control subsystems of financial stability, external control of customer solvency and state financial monitoring is implemented. The article defines the concept of financial monitoring at the bank level, which combines modern approaches to the improvement of management control processes. The concept defines the directions for using universal models and methods of financial management in the*

*implementation of control system at the bank level. The study defines that management of financial monitoring processes at the bank level is a set of methods and actions for managerial financial control processes at the bank level, aimed to improve the effectiveness of financial management activities. The main bank instruments for reaching the goal of managerial financial control are considered. The directions for improving the organization system of financial monitoring at the bank level are determined. The leading role of information technologies in improving the financial monitoring system at the bank level is defined. Implementation of the proposed measures will increase efficiently of control instruments for the financial bank monitoring system.*

**Key words:** financial management, financial monitoring, bank, bank monitoring, concept of management.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток світової економіки визначається складними процесами, особливо фінансового напрямку, які щодо України зумовлюють непередбачувані чинники змін. Наприклад, болісне сприйняття національною економікою України наслідків світової фінансової кризи 2008–2009 рр. та економіко-політичних кризових явищ, що почалися з кінця 2013 року. При цьому функціонування відкритої економіки вимагає забезпечення вільного переміщення фінансових ресурсів та активів, тому відповідні фінансові потоки в обох напрямках потребують постійного контролю з боку регулюючих органів держав та окремих суб'єктів господарювання (контрагентів). З урахуванням вищезазначених чинників важливим стає питання дослідження процесів фінансового моніторингу на рівні банку як ключового суб'єкта в процесі руху капіталів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження теоретичних засад фінансового моніторингу економічних систем різного рівня зробили такі вчені-економісти: І.О. Бланк [2], В.М. Берізко [1], Д.В. Діамонд [9], Д.М. Жерліцин [6], Л. Левін та Р. Левін [11], О.П. Орлюк [7]. Зокрема, уточнено декілька визначень поняття «моніторинг» у фінансовій діяльності підприємств та проведена його практико-орієнтована класифікація. З іншого боку, специфіка та напрями реалізації функцій фінансового моніторингу банківськими установами у взаємозв'язку з фіскальними функціями держави розглядають Л.О. Гаряга [3], С.Б. Єгорицева [5], Х.Г. Фернандес та Ф. Парро [10] та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне вказаним дослідженням, слід зауважити, що у них поза увагою залишилися питання методологічного характеру, зокрема, забагато уваги приділяється вивченню специфіки функціонування банків як суб'єктів державного фінансового моніторингу. Проте банк як універсальна кредитно-фінансова установа виконує функції фінансового моніторингу під час управління власною господарською діяльністю. Тому систематизація практичних доробок та розроблення єдиної методології фінансового моніторингу на рівні банку є актуальною проблемою теорії і практики фінансового менеджменту і контролю суб'єктів господарювання, зокрема банку.

Мета роботи полягає у розробленні концепції управління процесами фінансового моніторингу

на рівні банку, реалізація якої дає змогу розглянути та запропонувати шляхи удосконалення процесу реалізації функцій поточного фінансового контролю на рівні банку, підвищення рівня ефективності та результативності цієї процедури в сучасних умовах ведення бізнесу.

Завдання дослідження:

- уточнити сутність поняття «фінансовий моніторинг» на рівні банку та здійснити теоретичну декомпозицію відповідної системи;
- розробити концепцію управління процесами фінансового моніторингу на рівні банку;
- визначити шляхи вдосконалення процесів реалізації функцій фінансового моніторингу на рівні банку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

У межах вітчизняних досліджень найчастіше поняття «моніторинг» вживається у процесі дослідження систем стратегічного управління й аналізу, зокрема як синонім «цільового аналізу», а «банківський фінансовий моніторинг» зводиться лише до функцій органів державного регулювання щодо запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення [8]. Проте фінансовий моніторинг на рівні банку як система управління є значно складнішим поняттям.

Зважаючи на результати досліджень щодо функцій фінансового контролю, до якого відносять і підсистему моніторингу, а також специфіки функціонування банку як універсальної кредитно-фінансової установи, можна запропонувати такі визначення фінансового моніторингу на рівні банку.

Визначення 1. Фінансовий моніторинг на рівні банку у широкому сенсі – це комплексна система заходів спостереження, збору, обробки, систематизації та аналізу інформації щодо фінансового стану внутрішнього та зовнішнього середовища для відповідної кредитно-фінансової установи.

Виходячи з визначення 1, можна уточнити сутність наступних понять щодо фінансового моніторингу за його вузькими (прикладним) значенням.

Визначення 2. Фінансовий моніторинг на рівні банку як суб'єкта первинного державного фінансового моніторингу – це система заходів, що здійснюються банківськими установами у сфері запобігання та протидії легалізації (відми-

ванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму з метою виявлення та попередження фінансових незаконних операцій, що здійснюються наявними та потенційними клієнтами відповідної кредитно-фінансової установи.

Визначення 3. Моніторинг фінансового стану банку – це система спостереження за ключовими фінансовими індикаторами, визначення відхилень та їхнього розміру, аналізу та прогнозування можливих фінансових станів банку, а також комплекс заходів щодо мінімізації відхилень фінансових індикаторів та розрахунково-аналітичної підтримки фінансових рішень для відповідної кредитно-фінансової установи.

Визначення 4. Моніторинг фінансового стану позичальників (клієнтів) банку – це система спостереження за ключовими фінансовими індикаторами позичальників, виявлення та прогнозування відхилень у вказаних показниках, що можуть негативно вплинути на діяльність відповідної кредитно-фінансової установи та значно погіршити якість її кредитного портфеля, а також фінансовий стан.

Таким чином, система фінансового моніторингу на рівні банку є складною системою управління і не обмежується лише виконанням функцій державного регулювання, зокрема запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом.

Проте більшість заходів фінансового моніторингу як на рівні банку, так і на рівні органів державного регулювання є універсальними. Тобто фінансовий моніторинг на рівні банку як система управлінського контролю не може існувати індивідуально та здійснюватися без впливу законодавчих та державних контролюючих органів. Тому у сучасних теоретичних дослідженнях та практичних інструментах переважають саме управлінські заходи, що спрямовані на запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму.

З іншого погляду, фінансовий менеджмент банківської установи є специфічним, що визначається відсутністю єдиної технології управління економічними процесами та організації банківських процедур у межах окремих кредитно-фінансових установ. В умовах вільної конкуренції кожен банк виробляє власні моделі та системи здійснення управлінського контролю відповідно до чинного законодавства, а постійні зміни в економічних умовах національної та світової економік вимагають коригування сформованих прийомів ведення управлінських процесів.

З урахуванням наведених визначень та їхнього змісту авторська концепція управління процесами фінансового моніторингу на рівні банку може бути наведена у такому вигляді (рис. 1).

Як видно з рис. 1, фінансовий моніторинг об'єднує в собі функції декількох підсистем

управління (управлінського фінансового контролю): аналізу, обліку, контролю, діагностики та регулювання. Фінансовий моніторинг є центральною ланкою системи стратегічного управління відповідною кредитно-фінансовою установою, зокрема стратегічного фінансового планування. Таким чином, фінансовий моніторинг на рівні банку не можна характеризувати тільки як систему управління фінансовими потоками кредитно-фінансової установи.

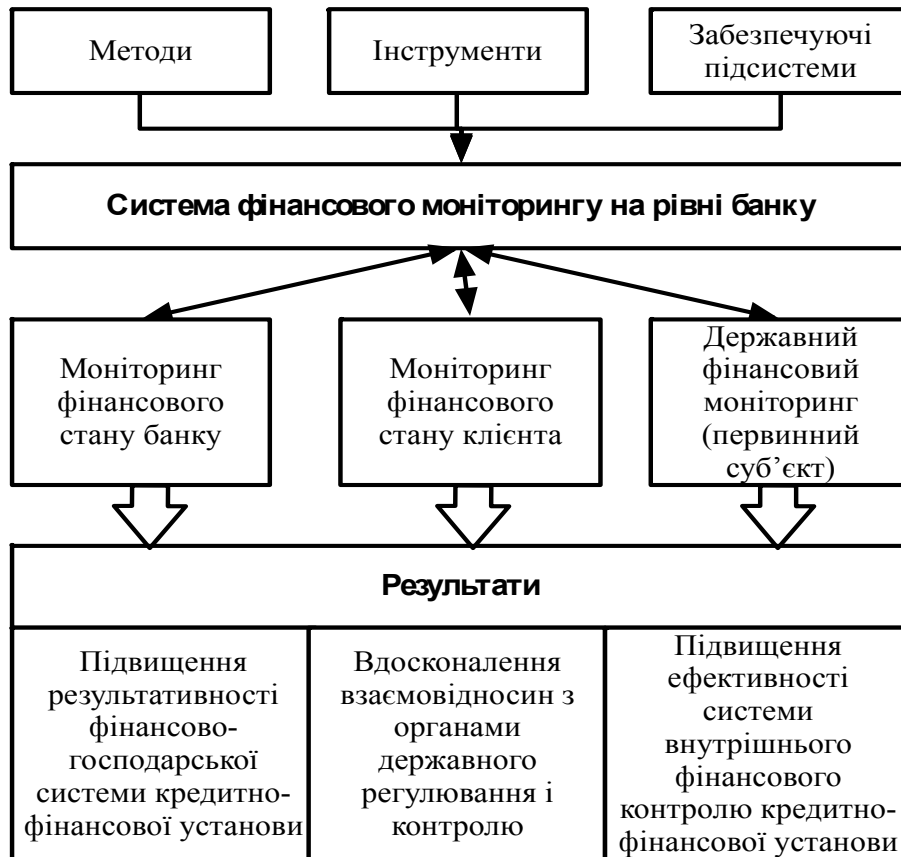
Узагальнивши результати попередніх досліджень, наведемо авторське бачення процесів управління у системі фінансового моніторингу на рівні банку.

Визначення 6. Управління процесами фінансового моніторингу на рівні банку – це комплекс заходів і прийомів управління процесами фінансового моніторингу на рівні банку, метою яких є удосконалення та підвищення ефективності проведення заходів із фінансового менеджменту і контролю.

З урахуванням визначених у концепції управління процесами фінансового моніторингу на рівні банку підходів до основних заходів, що вживаються банками з метою здійснення відповідних управлінських процедур, можна віднести такі [2; 3; 6; 9]:

- ідентифікація клієнтів і пов'язаних учасників (ведення анкет та право відмови у проведенні певних операцій);
- управління ризиками (оцінка ризику здійснення клієнтом певних фінансових операцій та прогнозування негативних наслідків дії зовнішніх та внутрішніх чинників невизначеності);
- розроблення внутрішньобанківських документів щодо управлінського обліку, аналізу й оперативного контролю фінансових операцій (розроблення та впровадження внутрішньобанківських положень та постанов, які є обов'язковими для використання під час здійснення фінансового моніторингу відповідальними особами та підрозділами загалом);
- навчання виконавців окремих фінансових операцій щодо особливостей інформаційного забезпечення реалізації функцій фінансового моніторингу (організація тренінгів та проведення заліків на розширення знань та навичок відповідальних осіб за здійснення фінансового моніторингу);
- вдосконалення процесів проведення фінансових операцій та підвищення оперативності здійснення їхніх заходів фінансового моніторингу (моніторинг операцій, що підлягають обов'язковому контролю);
- відстеження (моніторинг) «незвичайних» операцій клієнтів, а також формування інформаційної картки клієнта;
- оперативний контроль показників фінансової стійкості, платоспроможності кредитно-фінансової установи тощо.

Ефективність системи фінансового моніторингу на рівні банку залежить від вибраної стра-



**Рис. 1. Концепція управління процесами фінансового моніторингу на рівні банку**

тегії та напрямів розвитку відповідної кредитно-фінансової установи, які і визначають ключові індикатори впливу на цю ефективність. До таких індикаторів можна віднести:

- фінансову стійкість банківської установи;
- рівень компетенції керівництва банку та кваліфікації відповідальних працівників;
- ступінь розвитку матеріально-технічної бази, рівень автоматизації діяльності та швидкість адаптації банку до різноманітних змін, як зовнішніх так і внутрішніх.

У процесі розвитку системи фінансового моніторингу на рівні банку важливу роль також відіграє налагодження позитивного корпоративного мікроклімату всередині організації, що значною мірою визначають ефективність реалізації сучасних інструментів управління загалом.

**Висновки.** Визначено, що фінансовий моніторинг на рівні банку є складною системою, яка охоплює контрольні заходи з управління фінансовою стійкістю відповідної кредитно-фінансової установи, визначенням плато- та кредитоспроможності клієнтів і контрагентів, організацією заходів із запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму.

Визначено, що управління процесами фінансового моніторингу на рівні банку передбачає реалізацію комплексу заходів і прийомів із метою удосконалення та підвищення ефективності як системи фінансового менеджменту кредитно-фінансової установи загалом, так і окремих контрольних-регулюючих заходів.

В умовах глобалізації збільшується негативний вплив світових фінансових ринків та ризиків, що пов'язані з організацією міжнародних розрахунків, тобто значно зростає і рівень інноваційного забезпечення банками своєї діяльності. Неможливо уявити сьогочасну операційну діяльність банку без використання сучасних ІТ-технологій, без оновлення науково-технічної ресурсної бази. Відповідна інфраструктура фінансового моніторингу на рівні банку дає змогу проводити у режимі реального часу операційні заходи, у тому числі контрольні, що значно залежать саме від удосконаленості інформаційної системи. Таким чином, ключовим напрямом розвитку представлених досліджень є розроблення комплексу контрольних-аналітичних показників фінансового моніторингу на рівні банку та їх упровадження у діючу інформаційно-аналітичну систему кредитно-фінансової установи.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Берізко В. М. Щодо питання понятійного апарату «фінансовий моніторинг». *Право України*. 2006. № 12. С. 52–53.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : учеб. курс. 2-е изд., перераб. и доп. Киев : Эльга, 2004. 655 с.
3. Гаряга Л.О. Місце моніторингу у банківській діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 5. С. 153–165.
4. Діденко С.В. Легалізація кримінальних доходів та фінансування тероризму: сучасні економічні аспекти і вплив на розвиток банків : монографія / за ред. проф. М. Г. Дмитренка. Київ : УБС НБУ, 2014. 302 с.
5. Єгоричева С.Б. Організація фінансового моніторингу в банках: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 292 с.
6. Жерліцин Д.М. Інноваційне управління фінансовою системою підприємства : монографія / за редакцією Ю.Г. Лисенка. Донецьк: Юго-Восток, 2012. 256 с.
7. Орлюк О.П. Фінансове право. Академічний курс : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2010. 808 с.
8. Фінансовий моніторинг. Ризики для банку, або Клієнт завжди правий [електроний ресурс]. URL: <https://evris.law/uk/statija-finansovij-monitoring-riziki-dlja-banku/> (дата звернення: 08.05.2019 р.)
9. Diamond D.W. Financial Intermediation And Delegated Monitoring. *Review of Economic Studies*. 1984. Т. 51. № 3. Р. 393–414.
10. Fernandez J. G., Parro F. Fiscal Rules and Financial Systems: Complements or Substitutes? *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. 2019. Jun. Т. 81, № 3. Р. 588–616. URL: <https://doi.org/10.1111/obes.12279> (дата звернення: 08.05.2019 р.)
11. Laeven L., Levine R. Bank governance, regulation and risk taking. *Journal of Financial Economics*. 2009. Aug. Т. 93. № 2. Р. 259–275.