

УДК 336.71:005.52(477+100)

<https://doi.org/10.31713/ve2202513>

JEL: G21

Оксимчук С. О. [1; ORCID ID: 0009-0009-7916-2996],

начальник відділу контролю супроводження процесів
стягнення управління примусового стягнення проблемних активів
фізичних осіб

¹Департамент по роботі з проблемними активами, АБ «УКРГАЗБАНК», м. Київ

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ БАНКІВ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

У статті досліджено сучасні стратегії управління проблемними активами банків у світовій практиці та можливості їх адаптації до українських умов. Проаналізовано ефективність таких підходів, як створення «поганих банків», реструктуризація боргу, продаж NPL на вторинному ринку та використання фінансових технологій. Особливу увагу приділено впливу воєнного часу на динаміку проблемних активів в Україні. Обґрунтовано напрями вдосконалення регуляторної політики, підвищення ролі НБУ та необхідність цифровізації процесів управління ризиками. Запропоновано рекомендації щодо комплексної адаптації міжнародного досвіду в українських реаліях.

Ключові слова: проблемні активи; непрацюючі кредити (NPL); банківський сектор; реструктуризація боргу; bad bank; вторинний ринок кредитів; фінансова стійкість; Національний банк України; кредитний ризик; цифровізація.

Вступ. Стабільне функціонування банківської системи є основою фінансової безпеки держави та забезпечення стійкого економічного зростання. Одним із ключових викликів для банків, особливо в умовах економічної та політичної нестабільності, є накопичення проблемних активів, насамперед – простроченої заборгованості за кредитами (NPL – non-performing loans). Наявність значної частки таких активів погіршує фінансові показники банків, знижує їхню ліквідність та кредитоспроможність, а також негативно впливає на довіру вкладників та інвесторів.

В умовах воєнного стану, макроекономічних потрясінь та інфляційного тиску проблема управління проблемними активами в Україні набула ще більшої актуальності. За даними НБУ, рівень NPL у банківському секторі після 2022 року знову почав зростати, що

вимагає оперативного перегляду підходів до їх реструктуризації, списання або продажу.

Проблемні активи становлять реальну загрозу для фінансової стабільності банків, особливо в умовах економічної невизначеності. На міжнародному рівні вже сформовано широкий спектр стратегій управління NPL, таких як створення «поганих банків» (bad banks), сек'юритизація, продаж боргів на вторинному ринку, реструктуризація та застосування штучного інтелекту в оцінці ризиків. Для України ж питання адаптації та ефективної реалізації цих стратегій залишається відкритим. Саме тому дослідження як міжнародного досвіду, так і специфіки українських підходів є необхідним для забезпечення стійкості вітчизняної банківської системи.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Проблематику управління проблемними активами активно досліджують такі українські науковці як І. Зайцева, Н. Малишко, О. Палій, Л. Крот, Л. Шаповал, І. Осадчий, О. Калінін та ін. Серед закордонних вчених варто пригадати В. Бучакчієва, М. Олівейра, Ф. Лоузада, К. Георгіу та ін.

Попри наявність ґрунтовних праць, досі залишаються невирішеними такі важливі аспекти як адаптація західних стратегій управління NPL до особливостей українського банківського середовища; ефективність державної політики з управління NPL у порівнянні з ринковими механізмами; оцінка довгострокових наслідків застосування різних стратегій управління на прикладі конкретних українських банків.

Мета статті полягає в узагальненні сучасних стратегій управління проблемними активами банків, вивченні їхньої ефективності у міжнародній практиці та оцінці можливості адаптації в українських реаліях із урахуванням викликів воєнного часу.

Основна частина. Управління проблемними активами є однією з найважливіших функцій у системі ризик-менеджменту банківської діяльності. Проблемні активи, зокрема кредити, які перестали обслуговуватись, безпосередньо впливають на ліквідність, прибутковість та платоспроможність банків [1].

Так, у міжнародній практиці сформовано стратегії управління проблемними активами, як-от:

– створення спеціалізованих компаній з управління активами (AMC або «bad banks»), як це реалізовано в Ірландії (NAMA) чи Іспанії (SAREB);

- продаж проблемних кредитів на вторинному ринку – активно застосовується в Італії та США [8];

- реструктуризація заборгованості через спеціальні підрозділи банку (workout teams);

використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект і моделі на основі ланцюгів Маркова для оцінки ймовірності «виліковування» кредитів [7].

Кожна з цих стратегій має свою специфіку впровадження залежно від рівня розвитку фінансового ринку, регуляторної бази, правової системи та стану економіки країни. Наприклад, у країнах Європи ключову роль у зменшенні обсягу NPL відіграє макропруденційна політика, спрямована на стимулювання банків до швидкого очищення балансу від неякісних активів [2].

В Україні, згідно з даними НБУ, після кризи 2014–2015 рр. рівень проблемних кредитів у банківській системі сягав понад 50%. Завдяки очищенню портфелів та реструктуризації цей показник було знижено, однак після початку повномасштабної війни у 2022 році тенденція до зростання відновилася [3]. Значна частина позичальників втратила платоспроможність унаслідок бойових дій, окупації чи релокації бізнесу.

У цих умовах традиційні інструменти управління проблемними активами потребують перегляду та адаптації. Особливої актуальності набувають гнучкі підходи, що передбачають поєднання ринкових механізмів з державною підтримкою та цифровізацією процесів управління ризиками [5].

Отже, проблемні активи у банківському секторі є глобальним викликом, який суттєво впливає на фінансову стабільність країн і світову економіку в цілому. За останні десятиліття міжнародна банківська спільнота сформувала комплекс ефективних інструментів та стратегій для управління проблемними активами. Розглянемо найбільш поширені і дієві з них (таблиця).

Таблиця

Міжнародна практика стратегій управління проблемними активами*

Назва стратегії	Характеристика	Приклад
1	2	3
Створення «поганих банків» (Bad Banks)	Створення спеціалізованих установ, які виділяють проблемні активи з балансу комерційних банків. Ці структури, відомі як «погані банки» (bad banks), фокусуються виключно на управлінні, відновленні або реалізації проблемних кредитів. Переваги bad banks полягають у фокусуванні на реструктуризації проблемних активів без тиску на операційну діяльність основного банку. Однак цей метод вимагає значних фінансових ресурсів і державної підтримки, що не завжди прийнятно для країн із обмеженим бюджетом	Прикладом є Ірландська національна агенція управління активами (NAMA), створена у відповідь на фінансову кризу 2008 року. Вона викупила проблемні іпотечні кредити в ірландських банках, забезпечивши очищення їхніх балансів та сприяння стабілізації фінансової системи. Аналогічний підхід застосовано в Іспанії (SAREB) та інших країнах Європи
Продаж проблемних кредитів на вторинному ринку	Активна практика продажу портфелів NPL інвесторам стала одним із найефективніших способів очищення банківських балансів. Такий підхід дозволяє банкам швидко звільнити капітал для нових кредитних операцій і знизити операційні витрати, пов'язані з управлінням проблемними активами. Водночас для покупців ризик є суттєвим, тому вони застосовують складні моделі оцінки та управління ризиком	У США та Італії існують розвинуті вторинні ринки, де спеціалізовані інвестори купують проблемні кредити з дисконтом для подальшого стягнення. Важливою умовою розвитку ринку NPL є прозорість судової системи, можливість швидкого стягнення боргів і наявність законодавчих механізмів для захисту інтересів кредиторів

продовження таблиці

Реструктуризація боргу (Workout)	Реструктуризація заборгованості є класичною стратегією, яка передбачає зміну умов кредитного договору для підвищення ймовірності повернення коштів. Вона може включати пролонгацію строків, зниження процентної ставки, часткове списання боргу чи конверсію кредиту у капітал	У багатьох країнах створено спеціальні «workout teams» – команди фахівців, які працюють з проблемними клієнтами для пошуку оптимальних шляхів вирішення заборгованості. Цей підхід популярний у країнах з розвиненими кредитними культурами, де збереження платоспроможності клієнта має пріоритет
Інноваційні технології в управлінні проблемними активами	Сучасні технології, зокрема штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання, дедалі більше застосовуються для прогнозування ризиків прострочень і оптимізації процесів управління NPL	Застосування моделей на основі ланцюгів Маркова для оцінки ймовірності «виліковності» кредитів, що дозволяє банкам більш ефективно прогнозувати майбутній потік платежів
Макропруденційні інструменти	Вимоги щодо капіталу, обмеження на видачу ризикових кредитів, системи раннього попередження	Ці інструменти є важливою складовою комплексної стратегії контролю кредитних ризиків

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 5; 7; 8].

Отже, міжнародний досвід свідчить про необхідність комплексного підходу до управління проблемними активами, який поєднує ринкові інструменти з державним регулюванням. Важливою складовою є адаптивність стратегій під конкретний економічний та правовий контекст країни.

Ситуація з проблемними активами в банківському секторі України має свої особливості, які зумовлені як загальними економічними факторами, так і специфічними викликами, пов'язаними з політичною нестабільністю та військовим конфліктом. Після фінансової кризи 2014–2015 років рівень проблемних кредитів у країні досягав рекордних показників – понад 50% кредитного портфеля [1]. Завдяки активній роботі Національного банку України (НБУ), реструктуризації боргів та частковому списанню проблемних кредитів вдалось дещо стабілізувати ситуацію.

Однак початок повномасштабної війни в 2022 році поставив перед банківською системою нові складні виклики. Військові дії

призвели до руйнування підприємств-позичальників, масових порушень у роботі бізнесу, втрати робочих місць і, відповідно, неспроможності клієнтів виконувати свої зобов'язання. Згідно з дослідженнями Калініна О. В. та співавторів [3], частка проблемних активів знову почала зростати, досягаючи критичних рівнів у низці регіонів, особливо тих, які постраждали від бойових дій.

В умовах воєнного стану традиційні методи управління проблемними активами часто виявляються неефективними. Наприклад, механізми продажу NPL на вторинному ринку ускладнені через нестабільність ринку нерухомості та труднощі з правовим оформленням заставного майна. Судова система, яка і до війни працювала недостатньо ефективно, тепер не здатна оперативно розглядати позови кредиторів, що створює додаткові ризики для банків [2].

Для подолання цих проблем українські банки активно впроваджують реструктуризацію кредитів з урахуванням нових економічних реалій, залучають колекторські агентства, а також все більше застосовують цифрові технології для оцінки ризиків та моніторингу позичальників [3].

Особливу роль у цій системі відіграє державна підтримка. Національний банк України запровадив низку тимчасових нормативних послаблень для банків з метою зменшення навантаження на їхні баланси, зокрема відтермінування формування резервів за деякими категоріями кредитів. Крім того, було створено окремі програми рефінансування для підтримки ліквідності та кредитування бізнесу у кризових регіонах.

Проте, на думку дослідників Слободянюк Н. О., Нестеренко А. Є. [4], для сталого зниження рівня проблемних активів потрібен системний підхід, що передбачає:

- розвиток прозорого ринку NPL із дотриманням стандартів захисту прав кредиторів;
- модернізацію судової системи для оперативного вирішення спорів;
- впровадження інноваційних технологій і методик управління кредитними ризиками;
- активну співпрацю державних органів, банків і бізнесу у питаннях реструктуризації та санації.

Отже, світова практика демонструє ефективність комплексного підходу до вирішення проблеми накопичення NPL (non-performing loans), який поєднує регуляторні, ринкові та інноваційні інструменти. Однак не всі стратегії, які успішно реалізуються у країнах із розвиненими фінансовими ринками, можуть бути безпосередньо імплементовані в українських умовах.

Варто відмітити, що найбільш прийнятними для України є:

- реструктуризація боргу (workout-стратегії), що вже реалізується в багатьох банках через окремі підрозділи [1];
- впровадження цифрових інструментів для оцінки кредитоспроможності та моніторингу клієнтів. Зокрема, підходи на основі штучного інтелекту ймовірно можуть бути масштабовані в межах національної банківської системи [7];
- макропруденційне регулювання, що вже активно використовується НБУ [2].

Також перспективною є адаптація досвіду роботи з проблемними активами через створення державних або приватно-державних AMC (asset management companies), які можуть консолідувати портфелі проблемних кредитів, як це зроблено в Іспанії (SAREB) та Ірландії (NAMA) [6].

Україна поки не має повноцінного вторинного ринку NPL, як це існує в Італії чи США. Причини цього – слабка судова система, недостатня прозорість боргових операцій, брак інвесторів, готових працювати з українським кредитним ризиком [8]. Крім того, застосування складних моделей оцінювання ризику, таких як конкуренція латентних ризиків або кредитні деривативи, потребує високого рівня фінансової інфраструктури.

НБУ виконує ключову роль у формуванні політики управління проблемними активами. Регулятор розробляє нормативну базу щодо формування резервів, оцінки активів та вимог до розкриття інформації. Під час війни Національний банк запровадив ряд послаблень і гнучких підходів до класифікації кредитів, що дозволило банкам тимчасово уникнути шоків від різкого погіршення якості портфелів [3]. Разом із Міністерством фінансів можливе створення інституційної основи для консолідації проблемних активів державних банків і подальшого управління ними – подібно до моделей bad banks.

Таким чином, для підвищення ефективності управління проблемними активами в українських реаліях варто:

1. Розробити законодавчі умови для запуску вторинного ринку проблемних активів, включаючи захист прав інвесторів та стандарти розкриття інформації.

2. Підвищити ефективність судового врегулювання кредитних спорів через цифровізацію процесів та створення спеціалізованих фінансових судів.

3. Активізувати співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями з метою залучення досвіду, капіталу та технологій у сфері роботи з NPL.

4. Розвивати цифрові рішення, зокрема використання машинного навчання, для прогнозування поведінки позичальників і раннього виявлення проблемних кредитів [9].

У ході дослідження з'ясовано, що ефективне управління проблемними активами банків є критично важливим для збереження фінансової стабільності як окремих установ, так і банківської системи в цілому. Світова практика пропонує широкий спектр стратегій: створення спеціалізованих структур типу *bad banks*, розвинені вторинні ринки NPL, реструктуризація кредитів, використання інноваційних фінансових технологій та макропруденційне регулювання. Ці підходи довели свою ефективність у таких країнах, як-от Ірландія, Іспанія, Італія, США.

Україна вже здійснила певні кроки у напрямі застосування частини цих стратегій, зокрема через впровадження реструктуризаційних підходів, підтримку з боку Національного банку України та елементи цифровізації ризик-менеджменту. Водночас існує низка викликів, що ускладнюють масштабне впровадження найуспішніших світових практик: недосконалість судової системи, слабка інфраструктура вторинного ринку проблемних активів, брак інституцій для їх централізованого управління та вплив зовнішніх факторів – передусім воєнного стану.

Висновок з проведеного дослідження. Отже, для українських банків доцільною є адаптація міжнародного досвіду з урахуванням локальної специфіки, зокрема посилення ролі держави у формуванні інституційної бази роботи з NPL; удосконалення нормативного середовища та законодавства у сфері врегулювання проблемної заборгованості; розвиток фінансових технологій для оцінки, прогнозування та управління кредитними ризиками.

Подальші наукові розвідки можуть бути спрямовані на: емпіричну оцінку ефективності різних стратегій управління NPL в

українських банках, зокрема у післявоєнний період; моделювання сценаріїв впровадження bad banks в Україні та їх потенційного впливу на банківський сектор; аналіз можливостей цифрової трансформації у сфері проблемних активів з використанням big data, machine learning, AI; вивчення впливу змін у законодавстві (включаючи реформу судової системи) на привабливість ринку проблемних активів для іноземних інвесторів. Комплексна міждисциплінарна взаємодія економістів, фінансистів, юристів та IT-фахівців може сприяти розробці нових ефективних інструментів, які допоможуть українським банкам зменшити навантаження проблемних активів і відновити довіру інвесторів та вкладників.

1. Зайцева І. Ю., Малишко Н. В., Палій О. В. Управління проблемними кредитами банків. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 134–141.
2. Крот Л. М., Шаповал Л. П., Фугело П. М. Макропруденційне управління проблемними активами банківських установ. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. № 3 (34). С. 95–103.
3. Калінін О. В., Мосійчук Т. К., Дудник О. Є. Ризик-менеджмент у контексті управління проблемними активами банків. *Економіка та держава*. 2024. № 4. С. 25–31.
4. Слободянюк Н. О., Нестеренко А. Є. Стратегії управління проблемними кредитами комерційного банку. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1. С. 77–84.
5. Осадчий І. В. Шляхи вдосконалення роботи з проблемними активами банків України. *Фінанси України*. 2011. № 9. С. 63–71.
6. Осадчий Є. С., Клокун Ю. А. Світовий досвід роботи з проблемними банками та можливість його застосування в Україні. *Банківська справа*. 2012. № 4. С. 53–61.
7. Boutchaktchiev V. A Markov Chain Model for the Cure Rate of Non-Performing Loans. *SSRN Electronic Journal*. 2018. URL: <https://ssrn.com/abstract=3103934> (дата звернення: 20.06.2025).
8. Oliveira M. R., Louzada F. Recovery Risk: Application of the Latent Competing Risks Model to Non Performing Loans. *arXiv preprint*. 2014. URL: <https://arxiv.org/abs/1401.4443> (дата звернення: 20.06.2025).
9. Georgiou K., Papadatos D., Tzaninis M. Markov chain lumpability and applications to credit risk modelling in compliance with IFRS 9. *ResearchGate*. 2020. URL: <https://www.researchgate.net/publication/343223266> (дата звернення: 20.06.2025).

REFERENCES:

1. Zaitseva I. Yu., Malysheko N. V., Palii O. V. Upravlinnia problemnymy kredytamy bankiv. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2019. № 67. S. 134–141.
2. Krot L. M., Shapoval L. P., Fuhelo P. M. Makroprudentsiine upravlinnia problemnymy aktyvamy bankivskykh ustanov. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*. 2020. № 3 (34). S. 95–103.
3. Kalinin O. V., Mosiichuk T. K., Dudnyk O. Ye. Ryzyk-menedzhment u konteksti upravlinnia problemnymy aktyvamy bankiv. *Ekonomika ta derzhava*. 2024. № 4. S. 25–31.
4. Slobodianiuk N. O., Nesterenko A. Ye. Stratehii upravlinnia problemnymy kredytamy komertsiinoho banku. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*.

2024. № 1. S. 77–84. **5.** Osadchyi I. V. Shliakhy vdoskonalennia roboty z problemnymy aktyvamy bankiv Ukrainy. *Finansy Ukrainy*. 2011. № 9. S. 63–71. **6.** Osadchyi Ye. S., Klokun Yu. A. Svitovi dosvid roboty z problemnymy bankamy ta mozhlyvist yoho zastosuvannya v Ukraini. *Bankivska sprava*. 2012. № 4. S. 53–61. **7.** Boutchaktchiev V. A Markov Chain Model for the Cure Rate of Non Performing Loans. *SSRN Electronic Journal*. 2018. URL: <https://ssrn.com/abstract=3103934> (data zvernennia: 20.06.2025). **8.** Oliveira M. R., Louzada F. Recovery Risk: Application of the Latent Competing Risks Model to Non Performing Loans. *arXiv preprint*. 2014. URL: <https://arxiv.org/abs/1401.4443> (data zvernennia: 20.06.2025). **9.** Georgiou K., Papadatos D., Tzaninis M. Markov chain lumpability and applications to credit risk modelling in compliance with IFRS 9. *ResearchGate*. 2020. URL: <https://www.researchgate.net/publication/343223266> (data zvernennia: 20.06.2025).

Oksimchuk S. O. [1; ORCID ID: 0009-0009-7916-2996],

Head of the Department of Control and Support of Collection Processes
of the Department of Forced Collection of Problem Assets of Individuals

¹*Department for Work with Problem Assets, JSB «UKRGASBANK», Kyiv*

STRATEGIES FOR MANAGING PROBLEM ASSETS OF BANKS: DOMESTIC AND INTERNATIONAL EXPERIENCE

The stable functioning of the banking system is a cornerstone of national financial security and sustainable economic growth. One of the most pressing challenges for banks – especially under conditions of political and economic instability – is the accumulation of non-performing loans (NPLs). A high share of such distressed assets undermines banks' financial indicators, reduces liquidity and creditworthiness, and weakens investor and depositor confidence. In Ukraine, the problem of managing NPLs has become increasingly urgent in the context of martial law, macroeconomic shocks, and inflationary pressure. According to the National Bank of Ukraine (NBU), the NPL ratio began rising again after 2022, necessitating a revision of restructuring, write-off, and asset sale strategies.

International practice offers a broad array of strategies for dealing with NPLs, including the creation of asset management companies (“bad banks”), secondary market debt sales, debt restructuring, and the use of AI for risk assessment. However, their adaptation in Ukraine remains an open issue. This article aims to generalize modern strategies for managing problem assets, evaluate their effectiveness internationally, and assess their applicability within the Ukrainian banking context during wartime.

The study highlights key approaches such as the establishment of AMC institutions (e.g., NAMA in Ireland), the development of NPL secondary markets (e.g., in Italy and the U.S.), and restructuring strategies led by dedicated bank divisions. Additionally, modern technologies – such as machine learning and Markov chain models – are increasingly used to predict credit recovery potential. In Ukraine, traditional methods have become less effective amid war-related disruptions to businesses and judicial processes. The article emphasizes the need for flexible, hybrid solutions combining market tools, digital innovation, and state support.

The conclusion underscores that Ukraine must pursue a tailored approach – drawing on global best practices while considering local institutional and economic conditions – to enhance its capacity to manage NPLs and maintain financial system resilience.

Keywords: non-performing loans; problem assets; banking sector; risk management; restructuring; asset management companies; digital technologies; Ukraine, financial stability.

Отримано: 25 червня 2025 року
Прорецензовано: 30 червня 2025 року
Прийнято до друку: 04 липня 2025 року