

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА
ПРАВА «КРОК»
Бізнес Школа КРОК**

Дудник Олена Євгеніївна

Кваліфікаційна робота

**«Оптимізація бізнес-процесу управління проблемною заборгованістю в
банківській сфері».**

(тема)

073 МЕНЕДЖМЕНТ

(шифр і назва спеціальності)

«Бізнес адміністрування»

(освітня програма)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Дудник О.Є.

Науковий керівник (консультант) Данченко О.Б., доктор технічних наук,
професор

Київ 2024

ЗМІСТ:

SUMMARY	3
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ ВИНИКНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОБЛЕМНИХ АКТИВІВ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ	
1.1. Виникнення та розвиток проблемних активів в банківській сфері.....	9
1.2. Історичні аспекти становлення та сучасний стан проблемних кредитів в Україні.....	19
РОЗДІЛ 2. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ТА ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ В УКРАЇНІ.	
2.1. Управління проблемними кредитами в світі.....	28
2.2. Роль центральних банків в управлінні проблемними кредитами.....	38
2.3. Врегулювання проблемної заборгованості, як елемент бізнес-процесів в банках.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ ЗАБОРГОВАГНІСТЮ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ	
3.1. Огляд моделей оптимізації, характеристик та стандартів.....	61
3.2. Проект вирішення проблеми в управлінні проблемною заборгованістю...	71
ВИСНОВКИ	80
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	86

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY

The relevance of this research is driven by globalization processes that encompass all areas of societal life. In this global context, economic and financial trends, especially those related to the banking sector, significantly impact every country. The increase in the volume of non-performing loans (NPLs) presents a critical challenge for the world's financial systems, necessitating detailed study and appropriate responses.

Over the last two decades, banking systems worldwide have undergone several economic crises, including the global financial crisis of 2008-2009 and the crisis caused by the COVID-19 pandemic. These events have led to a substantial increase in non-performing loans, impacting the stability of banking systems and highlighting the need to explore their management and resolution mechanisms.

In the context of the war, starting on February 24, 2022, the situation in Ukraine's banking system has become increasingly complex. Military actions have led to new economic challenges and increased the number of problematic loans, making this issue particularly relevant for research in the context of the Ukrainian economy.

Our work underscores the importance of adapting the domestic banking system to European standards for managing problematic assets, which includes integrating advanced methods and practices capable of ensuring a high level of operational efficiency and adaptability in crisis situations. The historical review of the emergence of problematic assets in Ukraine's banking sector confirmed the need to develop innovative approaches to their management.

Consequently, we have developed an optimization project for managing NPL, proposing effective methods to minimize inefficiencies and enhance the overall productivity of financial institutions. This approach not only facilitates the optimization of existing processes but also opens up broad prospects for further innovations in the management of NPL, laying the foundation for the sustainable development of Ukraine's banking system.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження зумовлена процесами глобалізації, що охоплюють усі сфери суспільного життя. У цьому глобальному контексті, економічні та фінансові тенденції, особливо пов'язані з банківським сектором, мають значний вплив на кожну країну. Збільшення обсягу непрацюючих кредитів стає важливим викликом для фінансових систем світу, що вимагає детального вивчення та відповідного реагування.

Упродовж останніх двох десятиліть банківські системи по всьому світу пережили низку економічних криз, зокрема глобальну фінансову кризу 2008-2009 років та кризу, спричинену пандемією COVID-19. Ці події призвели до значного зростання кількості непрацюючих кредитів, що вплинуло на стабільність банківських систем та потребує вивчення механізмів їх управління та вирішення.

В умовах воєнного стану, починаючи з 24 лютого 2022 року, ситуація в банківській системі України набула додаткової складності. Військові дії призвели до нових економічних викликів та збільшили кількість проблемних кредитів, що робить цю проблему особливо актуальною для дослідження в контексті української економіки.

Стан наукової розробленості проблеми. Ми живемо в унікальних умовах у яких знаходиться Україна протягом останніх двадцяти років. Ситуація, у якій країна опинилась через зухвалу агресію з боку російської федерації, не має аналогів у сучасній історії Європи. Це ставить перед Україною ряд специфічних викликів, особливо у сфері управління проблемними активами.

Станом на сьогодні, управління проблемними активами в Україні стоїть перед серйозними викликами. Рекомендації міжнародних інституцій вказують на необхідність покращення систем управління цими активами в українських банках. Незважаючи на те, що в країні вже довгий час існують регулятивні положення стосовно проблемних активів, вони все ще потребують

доопрацювання та удосконалення для ефективнішої адаптації до поточних умов.

Наукове дослідження у цій галузі має велике теоретичне та практичне значення. Вивчення та аналіз існуючих проблем, а також розробка нових підходів до управління проблемними активами можуть суттєво підвищити ефективність цієї сфери в українських банках. Враховуючи сучасні виклики, науковий аналіз цього питання видається дуже актуальним та необхідним для розробки ефективних стратегій управління.

Мета і завдання роботи. Метою магістерської роботи є розробка проекту оптимізації управління проблемними активами в банківській сфері. Для досягнення даної мети виконано ряд завдань, серед яких:

- 1) Дослідити аспекти виникнення та розвитку проблемних активів в банківській сфері;
- 2) Визначити перспективи розвитку бізнес-процесу та проблеми імплементації управління проблемною заборгованістю в Україні;
- 3) Опрацювати характеристики та стандарти управління проблемними активами на прикладі Європи;
- 4) З'ясувати історичний аспект виникнення проблемних активів в банківській сфері в Україні.
- 5) Розробити проект оптимізації управління проблемно заборгованістю в банківській сфері.

Об'єкт дослідження: діяльність у сфері управління на підприємствах, установах, організаціях.

Предмет дослідження: банківська сфера та управління проблемними активами.

Методи дослідження: В даній роботі нами використано низку загальнонаукових, серед яких слід виокремити: метод аналізу був застосований в п.1.1. для вивчення виникнення та розвитку проблемних активів в банківській сфері за допомогою розчленування на складові елементи; статистичний метод, який застосовувався в п.1.2. для розкриття виникнення та

розвитку проблемних кредитів в Україні; системний підхід ми використовували у п.2.1. для розкриття питання управління проблемними активами у світі і стратегіями, які використовуються менеджментом банків; синтез використовувався у п.2.2. для вивчення ролі центральних банків, як регулятора банківського ринку; метод дедукції був використаний для розуміння врегулювання проблемної заборгованості, як елементу бізнес-процесів в банках (п.2.3.).

Наукова новизна одержаних результатів: Наукова новизна отриманих в ході дослідження результатів полягає в глибокому аналізі процесу управління проблемними активами в банківському секторі, розглянутого як інтегрований бізнес-процес. Визначено ключові причини, що призводять до неефективного використання ресурсів, зокрема часу, менеджментом банків у процесі управління цими активами.

Практичне значення отриманих результатів: Наукове дослідження виявило значний потенціал для оптимізації процесів управління в банківській сфері, особливо з огляду на використання часу менеджментом. В результаті глибокого аналізу існуючих механізмів управління, було розроблено новий ефективний метод, який спрямований на мінімізацію неефективності та забезпечення більш ефективного розподілу часових ресурсів у банківському менеджменті. Цей метод відкриває шляхи до значного підвищення загальної продуктивності банківських інституцій, покладаючи фундамент для подальших інновацій у сфері управління проблемними активами в банківській сфері.

Нормативно-правову базу дослідження складають: міжнародні директиви, резолюції та рекомендації, а також національні джерела, такі як законодавчі акти, низка нормативно правових актів Національного Банку України.

Теоретичну основу складають навчальні посібники, наукові дослідження та статті, дані відкритих інтернет джерел з даної тематики.

Структура роботи. Відповідно до мети і завдання дослідження, робота складається зі Вступу, трьох розділів, семи підрозділів, висновків, списку використаної літератури у кількості 52 джерел. Загальний обсяг роботи – 88 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ ВИНИКНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ПРОБЛЕМНИХ АКТИВІВ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

1.1. Виникнення та розвиток проблемних активів в банківській сфері

Банківська діяльність відноситься до бізнесу, який приймає та зберігає фінансові активи фізичних і юридичних осіб, надає фінансові активи для здійснення економічної діяльності. Банківська справа є важливою в економіці будь якої країни, оскільки вона надає ключові послуги як для підприємств, так і для споживачів, наприклад, надання споживчих кредитів на покупку автомобіля, відкриття та обслуговування поточних рахунків, позик тощо. Значення банківської справи в повсякденному житті включає:

- Надання кредитних можливостей юридичним та фізичним особам.
- Сприяє руху коштів в економіці.
- Забезпечує ефективний розподіл фінансових ресурсів на економічне зростання та розвиток.

Банківська система – це сукупність мереж установ, які надають фінансові послуги. До банківської системи належать: центральні банки, комерційні банки, інтернет-банки, інвестиційні банки, ощадно-кредитні асоціації, страхові компанії та кредитні спілки.

Банківська система України складається з Національного банку України та інших банків, а також філій іноземних банків, що створені і діють на території України відповідно до положень цього Закону та інших законів України. [1].

Метою банківських систем є забезпечення безпеки та впевненості в економіці. Незалежно від типу банку, банківські системи функціонують відповідно до управління грошовими потоками між особами та суб'єктами господарювання. Завдяки цьому процесу вони заробляють на прибуткових інвестиціях, відсотках від позик, комісіях що стягуються зі споживачів банківських послуг. Банки також здійснюють обмін валюти, управління

капіталом, надають безпечні депозити та пропонують цільові кредити на розвиток бізнесу.

Функціями банківських систем є:

- безпечний обіг коштів;
- прийом депозитів;
- зняття коштів;
- надання коштів в позику;
- переказ коштів;
- продаж кредитних та дебетових карток;
- фінансові послуги з оплати рахунків і сейфів, тощо;

В банківських системах можна виділити такі елементи:

1. Центральні банки

Центральні банки (далі - ЦБ) є фінансовими установами, уповноваженими здійснювати регулювання та нагляд за всіма іншими банками. ЦБ мають є привілей формувати монетарну політику та право регулювати діяльність всіх інших банків. Для більшості країн Європи, Америки та інших частин світу центральні банки є єдиним постачальником монет і банкнот в обігу.

Метою центрального банку є стабілізація валюти країни шляхом контролю інфляції. Це основний регулятор інших банків; тому він не регулюється жодним вищим банком.

Відповідно до Конституції України основною функцією Національного банку є забезпечення стабільності грошової одиниці України [2].

Інші основні функції ЦБ включають:

- видача грошей.
- кредитором останньої інстанції іншим комерційним банкам.
- забезпечення стабільності фінансових систем.
- формулювання монетарної політики.
- кредитор останньої інстанції для уряду.

Центральні банки можуть існувати в різних формах, наприклад, Федеральний резервний банк у Сполучених Штатах, є центральним банком якому доручено проводити грошово-кредитну політику, нагляд і регулювання інших фінансових установ.

2. Комерційні банки

Комерційні банки є фінансовими установами, уповноваженими державами для здійснення своїх комерційних операцій. Вони приймають депозити, пропонують споживчі кредити, пропонують страхові та інвестиційні послуги. Загальною метою комерційних банків є надання послуг населенню та організаціям для забезпечення стабільної та зростаючої економіки. Основною функцією комерційних банків є отримання прибутку шляхом кредитування.

3. Інвестиційні банки

Інвестиційні банки спрямовані на створення капіталу для інших компаній, уряду та інших організацій. Він діє як посередник у складних іноземних транзакціях, таких як придбання компаній зі злиття та підготовка стартапів до первинного публічного розміщення акцій. Метою інвестиційних банків є допомога співробітництву, уряду та іншим організаціям у плануванні та управлінні фінансами у великих проектах. Вони можуть об'єднувати кошти приватних осіб та установ і надавати величезний ринок безпеки для інвесторів. Функції інвестиційних банків включають: торгівлю товарами, проведення іноземних операцій, обробку цінних паперів, прийом депозитів, сприяння злиттю та поглинанню, а також здійснення брокерської торгівлі як для приватних, так і для державних установ.

4. Кредитні спілки

Кредитні спілки є некомерційними установами, що належать членам, які користуються їхніми фінансовими послугами. Учасники можуть отримати доступ до послуг традиційних банків, таких як чекові послуги, кредитні картки, заощадження та позики.

Для розуміння проблемних активів банків, розглянемо більш детально види комерційних банків. Загалом виділяють три основні типи комерційних банків: банки приватного сектора, банки державного сектору, іноземні банки.

Банки приватного сектору є фінансовими установами, визнаними компаніями з обмеженою відповідальністю. Вони належать фізичним особам або групам компаній. Багато приватних банків пропонують депозитні послуги, кредитування, послуги податкового планування, пенсійні плани, страхування (в Україні не надається) та трастові послуги. Роль банків приватного сектора полягає в тому, щоб допомогти у відкритті депозитних рахунків з високими процентними ставками. Банки приватного сектору виконують такі функції: прийняття рішень про різні інвестиційні стратегії для клієнтів, щоб досягти намічених цілей; надання консультацій та пошук шляхів вирішення фінансових проблем кожного клієнта; допомога окремим клієнтам у захисті та підтримці їхніх активів.

Банки державного сектору є державними фінансовими установами під контролем уряду. Окремо регулюється та контролюється центральним банком. Основна роль банків державного сектору полягає в залученні державних коштів для створення кредитів, спрямованих на стаке зростання та розвиток населення. Банки державного сектору виконують такі функції: отримують податкові надходження та інших депозитів державного доходу; пропонують позики під нижчі відсотки; пропонують відкриття рахунку та варіанти збереження коштів; залучати доходи від відсотків, які використовуються в економіці, що розвивається.

Іноземні банки – це банки, що працюють за межами держави або їх власниками є представники іноземних країн. Вони відкривають супутникові відділення в інших країнах, щоб надавати кращі послуги багатонаціональним споживачам. Роль іноземних банків – відповідальність за зміцнення фінансової структури економіки та створення конкурентного середовища для вітчизняних банків, сприяючи підвищенню їхньої ефективності. Функції іноземних банків: забезпечення відкриття депозитних рахунків; надання

фінансової підтримки іншим місцевим банкам; надавання кредитів фінансовим установам.

Більшість використовує банки, щоб зберігати свої гроші, оскільки це практичніше, ніж зберігати готівку в безпечному місці. Проте банк — це бізнес, і, як і будь-який інший бізнес, він повинен заробляти гроші, щоб продовжувати працювати. Банки отримуючи гроші клієнтів використовують їх у своєму бізнесі не знімаючи їх з рахунків клієнта. Банки можуть отримувати дохід від відсотків, сплачених за позиками, залучення звичайних акцій, якщо вони публічно продаються, а також від різних комісій за послуги, але це не єдині способи, якими банк може заробити гроші.

Грошова маса банку збільшується за рахунок доходу від депозитів мінус їх резервування, а також погашення кредитів плюс відсотки. Оскільки гроші накопичуються в банку, це додає кількість грошей в обігу в економіці країни. Банківська система часткового резервування, яка вимагає від банків відкладати певний відсоток або частину грошей від кожного зробленого депозиту, щоб покрити будь-які зняття. Відсоток, який необхідно утримати для резерву, відомий як норма обов'язкового резерву. Потім банки можуть позичити гроші, що залишилися, позичальникам, які, у свою чергу, внесуть ці гроші у свій банк, який потім матиме відсоток від цього депозиту, а залишок використає для позичання іншим позичальникам. Це може тривати досить довго і збільшить наявну грошову масу.

Коли особи вносять гроші на рахунки, а надлишок грошей позичають іншим, хто вносить їх у свій банк, пропозиція грошей зростає. Коли позики повертаються банкам, банк повертає позичені гроші плюс процентний дохід, що збільшує суму грошей, яку заробляє банк. Цей процентний дохід потім використовується для продовження фінансування рахунків, з яких він брав гроші, або вкладається в інші інвестиції для збільшення його вартості для банку. Оскільки банки збільшують свої гроші через депозити та процентні доходи, а також інвестиції, додані гроші можуть підтримувати економічне

зростання в країні. Завдяки тому, як банк використовує заощаджені гроші, він може збільшити ці заощадження для клієнтів у формі дивідендів і відсотків.

Банки інвестують свої гроші як ще один спосіб збільшити гроші, які вони отримують у формі депозитів, процентного доходу та доходу на основі комісії. Банки можуть вибирати інвестування в різні сфери на основі ризику та потенціалу зростання. Як і індивідуальне інвестування, банки також працюють над створенням різноманітного та збалансованого інвестиційного портфеля залежно від стратегії інвестування. Деякі місця, куди банки інвестуватимуть гроші, включають: кредити на нерухомість; комерційні кредити; державні облігації; казначейські векселі.

Довгострокові позики, такі як комерційні позики та позики на нерухомість, мають певну безпеку через тривалість терміну. Взяття іпотеки – це, по суті, інвестиції банку в нерухомість, на яку видано іпотеку, оскільки вона підтримується банком та його інвесторами, такими як клієнти, які вкладають гроші на заощадження. Замість того, щоб утримувати фізичний актив, який є майном, і чекати, поки його вартість зросте, видача іпотеки зі змінною процентною ставкою гарантує, що погашення також принесе кращий прибуток порівняно з фіксованою ставкою. Державні та казначейські цінні папери є безпечним способом для банків інвестувати гроші, оскільки державний борг не вважається ризикованим боргом. Вкладені гроші, як правило, також є короткостроковими інвестиціями, причому погашення кредитором відбувається від одного року до одного десятиліття. Дохідність значно нижча через стабільність цих цінних паперів.

Банки заробляють гроші за рахунок різних комісій, відсотків та інвестицій, але основним джерелом доходу для приватних банків є надання надлишкових резервів іншим клієнтам. Банки допомагають з'єднати вкладників і позичальників. Коли клієнт вкладає гроші у свої заощадження, банк тримає відсоток із них як резерв, а потім використовує решту, щоб позичити іншим.

Банківська позика – це борговий інструмент, який надають фінансові установи, як правило, приватному бізнесу та споживачам. Після надання кредиту, чи є він ефективним чи непрацюючим, залежить від того, як споживач керує кредитом.

Цивільний кодекс України, визначає кредитний договір, як зобов'язання фінансової установи по наданню грошових коштів позичальникові у розмірі та на умовах, встановлених договором, а позичальник зобов'язується повернути кредит та сплатити проценти (ч.1. ст.1054 ЦК України). [3].

Коли банківська позика не повертається у банку утворюється так званий проблемний актив. Причини таких дій позичальників можуть різними, починаючи від життєвих обставин фізичних осіб, завершуючи проблемами в бізнесі, іноді спеціальні цілеспрямовані дії клієнта по неповерненню кредитів. Всі ці фактори впливають на формування проблемного портфелю банку який є непрацюючим.

Проблемні активи банку - сукупний обсяг потенційно проблемних активів, непрацюючих активів, стягнутого майна [4]. Непрацюючі кредити (надалі - NPL) - банківський кредит вважається безнадійним, якщо минуло більше 90 днів без сплати позичальником узгоджених платежів або відсотків. Непрацюючі кредити також називають «безнадійним боргом»[5]. У даній роботі нами були використано метод абстрагування, і проблемні активи розглянуті з точки основної частини проблемних активів у банках, а саме NPL.

Щоб досягти успіху в довгостроковій перспективі, банки повинні підтримувати мінімальний рівень проблемних кредитів, щоб вони все ще могли отримувати прибуток від надання нових кредитів клієнтам. Якщо на балансі банку занадто багато проблемних кредитів, його прибутковість постраждає, оскільки він більше не зароблятиме достатньо грошей на своєму кредитному бізнесі. Крім того, йому потрібно буде відкладати гроші як страховку на випадок, якщо в якийсь момент часу доведеться списати всю суму позики. [6]

Загальновідомо, що наявність великого обсягу непрацюючих кредитів може негативно вплинути на прибутки банків, водночас вимагаючи високих резервів і великих управлінських ресурсів [7], а також високі витрати на фінансування, оскільки вони використовуються як індикатор для прогнозування банкрутства банків [8]. Крім того, проблемні кредити негативно впливають на банківське кредитування, таким чином порушуючи безперебійне функціонування реальної економіки [9], [10].

Банківські установи відіграють життєво важливу роль у фінансовій системі. Є багато досвіду фінансових криз, пов'язаних із погіршенням якості активів у банківському секторі, особливо накопиченням непрацюючих кредитів (надалі - NPL). Проблемні кредити є найбільш часто використовуваним показником для оцінки кредитного ризику. Цей показник відображає ризик того, що базові грошові потоки від кредитів фінансових установ можуть бути не повністю погашені, і пов'язаний з якістю банківських активів. Саме численні попередні емпіричні дослідження демонструють, що банкрутство банків зазвичай спричинене великою кількістю проблемних кредитів.

Банк Італії провів дослідження які вказують на те, що NPLs є зручною, але малоймовірною причиною слабкого кредитного потоку, який спостерігався в минулі роки, і що їх роль у формуванні поведінки банків може бути легко переоціненою. Результати також вказують на те, що примушення банків ліквідувати NPLs може не бути найкращим варіантом для пожевлення кредитування. Це навіть може бути контрпродуктивним; якщо ліквідація NPLs призводить до втрат, які достатньо великі, щоб знизити капіталізацію банків, то, враховуючи, що NPLs, здається, не мають значення, в той час як капіталізація, безумовно, має, чистий вплив продажу на постачання кредитів може бути негативним, а не позитивним. [10]

Дослідження взаємозв'язку між проблемними кредитами (NPLs) та кредитною пропозицією проведено розмежування між впливом рівня коефіцієнтів NPL та впливом збільшення NPLs. Зводячи до суті, оцінка того,

як різні рівні коефіцієнтів NPL впливають на кредитну пропозицію, зводиться до проведення свого роду порівняльного статичного аналізу; вимірювання впливу зростання NPLs еквівалентно оцінці переходу від одного стану (з нижчим NPL) до іншого (з вищим NPL). Звісно, механізми, що діють у двох сценаріях, пов'язані, однак це розмежування може бути особливо корисним для уточнення діючих механізмів. Гірша якість балансу, пов'язана з високим рівнем запасу NPLs, могла б теоретично вплинути на пропозицію кредитів через три типи каналів: механічний обліковий механізм, за яким нижча якість кредиту в остаточному підсумку впливає на банківський капітал через ризикові ваги, збільшення вартості фінансування, яке виникає через збільшений ринковий тиск, та зміну ставлення банку до ризику. По-перше, високі рівні NPLs свідчать про ризикований активний бік. Враховуючи, що посередники підпадають під пруденційні регуляції щодо капіталу, погіршена якість кредиту перекладається на вищі ризикові ваги на портфелях банківських позик у розрахунку регулятивних капітальних коефіцієнтів як заходу для покриття очікуваного ризику. Для подолання збільшення ризикових важелів та поглинанням капіталу банки можуть вирішити зменшити розмір свого балансу. Більше того, якщо вартість капіталу стає постійно вищою через збільшений кредитний ризик, банки можуть прийняти постійно нижчий темп розширення своєї активної бази. [9]

Друга можливість полягає в тому, що банки з високими NPLs змушені скорочувати свою діяльність через ринковий тиск, а не через добровільне зниження заборгованості. Якщо велике навантаження NPLs розглядається як ознака вищого індивідуального ризику та/або нижчих управлінських здібностей, і якщо вважається, що це не повністю компенсується адекватним коефіцієнтом покриття, то зовнішні витрати банку на фінансування також повинні бути вищими. У цьому випадку вищі витрати на фінансування, спричинені вищими NPLs, можуть призвести до зниження пропозиції позик [10].

NPLs можуть змінити ставлення банків до ризику. Банки з невеликим капіталом більш чутливі до "каналу прийняття ризику" грошово-кредитної політики та більш схильні надавати кредити слабким позичальникам у періоди низьких відсоткових ставок. Цікаво, що цей канал діє в протилежному напрямку порівняно з обговореними вище: у цьому випадку банки з високими NPLs мають стимул надавати більше позик, ніж їхні конкуренти – і, можливо, більше, ніж вони повинні, на надто легких умовах, та/або неправильним позичальникам – слідує логіці типу «азартної гри за воскресіння» [47].

З іншого боку, збільшення NPLs може мати різні наслідки. Зростання NPLs, особливо якщо воно велике, неочікуване та відбувається в періоди низької рентабельності, передбачає значне коригування для банків, як автоматичне, так і добровільне, для відновлення умов балансу. Більшість цього коригування здійснюється через рахунок прибутків і збитків. Щоб зберегти належний коефіцієнт покриття – а отже, захистити себе від ризику, пов'язаного зі зростанням NPLs – банк повинен збільшити резерви під знецінення кредитів, щоб зменшити свою експозицію до невиконання зобов'язань позичальниками. Вищі резерви знижують рентабельність активів банку і, якщо вони великі або тривалі, навіть можуть призвести до переходу прибутків в негативну зону, зменшуючи базу капіталу [48]. Коротко кажучи, пере настроювання на стороні активів, спричинене збільшенням NPLs, може мати приблизно такі самі наслідки, як і зниження капіталу, і зменшення капітальних буферів відомо, що призводить до скорочення кредитної пропозиції.

Загалом, відсутність добре визначеної теоретичної рамки ускладнює повне розуміння взаємодій між цими механізмами та умовами, за яких кожен з них може діяти. Вищий рівень NPL, ймовірно, буде пов'язаний з постійно вищими ризиковими вагами та вищими витратами на фінансування; його вплив на кредит залежить від того, чи здатний банк компенсувати скорочувальні тиски через адекватну капіталізацію та коефіцієнти покриття. Оскільки це стосується загальної платоспроможності банку, канал апетиту до ризику також

може залежати від наявного запасу NPLs, особливо якщо інформаційна асиметрія між менеджерами та зовнішніми зацікавленими сторонами виражена, і інсайдери мають набагато кращу інформацію про фактичну якість активів.

З іншого боку, зростання NPL запускає механізми, які покладаються на труднощі, які банки повинні мати можливість пом'якшити в довгостроковій перспективі, коли в них є можливість збільшити капітал або коригувати резерви без надмірного зменшення своїх прибуткових марж. Наразі світові дослідження та інформаційні джерела зосереджені на причинах, а не на наслідках NPLs. Було виявлено, що вони залежать як від характеристик банку, так і від макроекономічної ефективності економік, в яких діють банки [11], [12].

Отже виникнення та розвиток портфелів NPL має великий вплив як на банківський сектор так і економіку країн в цілому.

1.2. Історичні аспекти становлення та сучасний стан проблемних кредитів в Україні

Національний банк України розділяє поняття потенційно проблемних активів та проблемних активів. Так потенційно проблемні активи - активи, що мають ознаки потенційної проблемності, визначені Положеннями НБУ, якщо банк на підставі судження довів, що немає потреби вживати заходів врегулювання заборгованості боржника/контрагента підрозділом роботи з непрацюючими активами/відповідальною особою за роботу з непрацюючими активами, а проблемні активи - сукупний обсяг потенційно проблемних активів, непрацюючих активів, стягнутого майна [4] [6].

Розглянемо (Рисунок 1,1), що впливає на формування великого портфеля непрацюючих кредитів (NPL), а саме низьку факторів, що охоплює як внутрішню практику управління, так і зовнішні економічні умови.

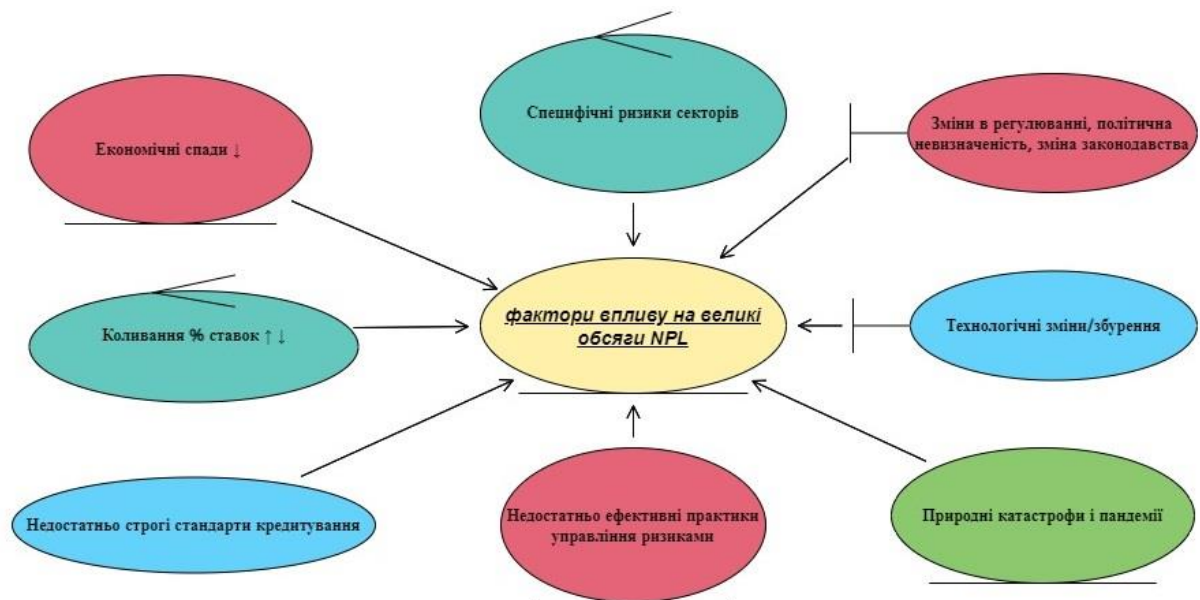


Рисунок 1.1 - Фактори впливу на великі обсяги NPL

Джерело: розроблено автором

Розуміння та управління цими факторами має вирішальне значення для мінімізації ризиків, пов'язаних з NPL. Фактори, які можуть вплинути на формування великого портфеля проблемних кредитів:

- Економічні спади або спади можуть суттєво вплинути на здатність позичальників повертати позики. Рівень безробіття зростає, споживчі витрати зменшуються, і підприємства можуть відчувати зниження продажів і прибутків, усе це може призвести до збільшення неефективних кредитів.

- Раптове підвищення процентних ставок може призвести до підвищення вартості позик для клієнтів із змінною ставкою, що безпосередньо впливає на їх здатність виконувати зобов'язання щодо повернення.

- Недостатня належна обачність і пом'якшені критерії кредитування можуть призвести до схвалення позик для позичальників із сумнівною спроможністю погашення. Кредитування з високим ступенем ризику без належної оцінки ризику може значно збільшити відсоток NPL.

- Вплив на сектори, які дуже чутливі до економічних циклів (таких як нерухомість, будівництво та виробництво, агропромисловість), може призвести до концентрації проблемних кредитів, якщо в цих секторах спостерігаються спади.

- Неспроможність ефективно визначити, виміряти, відстежувати та контролювати кредитний ризик може призвести до накопичення проблемних кредитів. Це включає поганий моніторинг і управління кредитами, неадекватну оцінку застави та неефективні системи раннього попередження.

- Зміни в нормативних актах або політична нестабільність можуть вплинути на економічні умови та, як наслідок, на здатність позичальників погасити кредити. Наприклад, нові нормативи можуть збільшити операційні витрати для підприємств, що вплине на їх фінансовий стан.

- Швидкі технологічні зміни можуть зробити певні галузі або підприємства менш конкурентоспроможними або навіть застарілими, що вплине на їх здатність обслуговувати борги.

- Стихійні лиха землетруси, урагани тощо або пандемії (наприклад, COVID-19) [52], [46], можуть мати руйнівні наслідки для економіки та суттєво знизити спроможність позичальників виплачувати грошові кошти банкам.

Історичні аспекти формування NPL можна прослідкувати відповідно до статистичних даних розміщених на сайті НБУ [13] [14].

Починаючи з 01.01.2001 непрацюючі кредити визначені відповідно до правил постанови Правління НБУ № 279 від 06.07.2000. Негативно класифікованими кредитами визнано кредитні операції, що класифіковані за ступенем ризику як "сумнівні" чи "безнадійні". Негативно класифікованими кредитами визнано кредити, за якими обслуговування заборгованості під загрозою (з урахуванням фінансового стану позичальника та рівня забезпечення), а ймовірність повного погашення кредитної заборгованості низька або практично відсутня.

З 01.01.2013 непрацюючі кредити визначались відповідно до правил постанови Правління НБУ № 23 від 25.01.2012. Непрацюючими (попереднє визначення – негативно класифікованими) визначено активи/кредити, за якими прострочка перевищувала 90 днів; окремі активи/кредити із прострочкою від 30 днів та низьким фінансовим класом контрагента (дві останні із п'яти категорій якості).

Починаючи з 01.02.2017 непрацюючі кредити визначені відповідно до правил постанови Правління НБУ № 351 від 30.06.2016. Непрацюючими визначено кредити, за якими відбулася подія дефолту. Дефолт визначається фактом прострочення платежу за активом понад 90 днів, або неможливістю вчасного погашення боргу позичальника без стягнення забезпечення. [13].

Для розуміння приросту NPL розглянемо кількісну зміну розміру загальної кількості активів банків та кредитивів наданих клієнтам починаючи з 2016 року [14] :

Станом на 01.01. 2016 кількість банків налічувала 117, активи становили 1 254 385 млн грн, кредити надані клієнтам 1 009 786 млн грн.

Станом на 01.01.2017 кількість банків налічувала 96, активи становили 1 256 299 млн грн, кредити надані клієнтам 1 005 923 млн грн.

Станом на 01.01.2018 кількість банків налічувала 82, активи становили 1 333 831 млн грн, кредити надані клієнтам 1 036 745 млн грн.

Станом на 01.01.2019 кількість банків налічувала 77, активи становили 1 359 703 млн грн, кредити надані клієнтам 1 118 860 млн грн.

Станом на 01.01.2020 кількість банків налічувала 75, активи становили 1 493 298 млн грн, кредити надані клієнтам 1 033 430 млн грн.

Станом на 01.01.2021 кількість банків налічувала 73, активи становили 1 822 841 млн грн, кредити надані клієнтам 960 597 млн грн.

Станом на 01.01.2022 кількість банків налічувала 71, активи становили 2 053 232 млн грн, кредити надані клієнтам 1 065 347 млн грн.

Станом на 01.01.2023 кількість банків налічувала 67, активи становили 2 351 678 млн грн, кредити надані клієнтам 1 036 213 млн грн.

Станом на 01.12.2023 кількість банків 63, активи становили 2 748 813 млн грн, кредити надані клієнтам 1 021 786 млн грн.

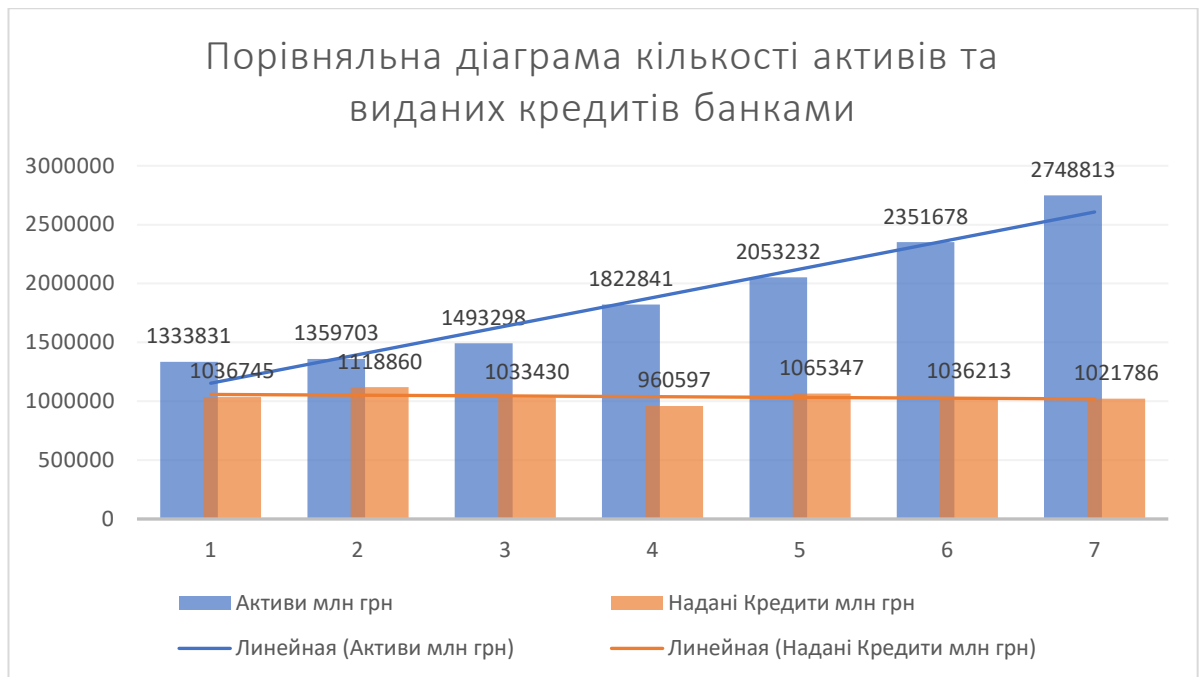


Рисунок 1.2 Порівняльна діаграма кількості активів до виданих кредитів банками у період 2018-2023 років.

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Відповідно до цих даних можна побачити, що за період з 2016 року кількість учасників банківського ринку скоротилось на 53,846%, при цьому розмір зального портфелю кредитів порівняно 2016-2023 збільшився на 101,188%, а загальний портфель активів банків 272,217%.

Значний приріст частки NPL протягом 2015-2017 років пояснюється переважно трьома факторами:

1. Проведеною НБУ оцінкою якості активів банків (AQR), що спонукало банки визнати багато кредитів непрацюючими;
2. Запровадженням більш жорсткого визначення терміну "непрацюючий кредит (NPL)" відповідно до міжнародних практик (постанова Правління НБУ № 351);
3. Визнанням непрацюючих кредитів Приватбанком після націоналізації. [13]

Відповідно даних поданих Національним Банком України історичні дані NPL [14]:

Станом на 01.01.2018 – непрацюючі кредити 594 999 млн грн, частка непрацюючих кредитів у 54,54%.

Станом на 01.01.2019 – непрацюючі кредити 630 767 млн грн, частка непрацюючих кредитів у 52,85%.

Станом на 01.01.2020 – непрацюючі кредити 530 780 млн грн, частка непрацюючих кредитів у 48,36%.

Станом на 01.01.2021 – непрацюючі кредити 430 371 млн грн, частка непрацюючих кредитів у 41,00%.

Станом на 01.01.2022 – непрацюючі кредити 345 131 млн грн, частка непрацюючих кредитів у 30,02%.

Станом на 01.01.2023 – непрацюючі кредити 432 105 млн грн, частка непрацюючих кредитів у 38,12%.

Станом на 01.11.2023 – непрацюючі кредити 425 292 млн грн, частка непрацюючих кредитів у 37,71%.

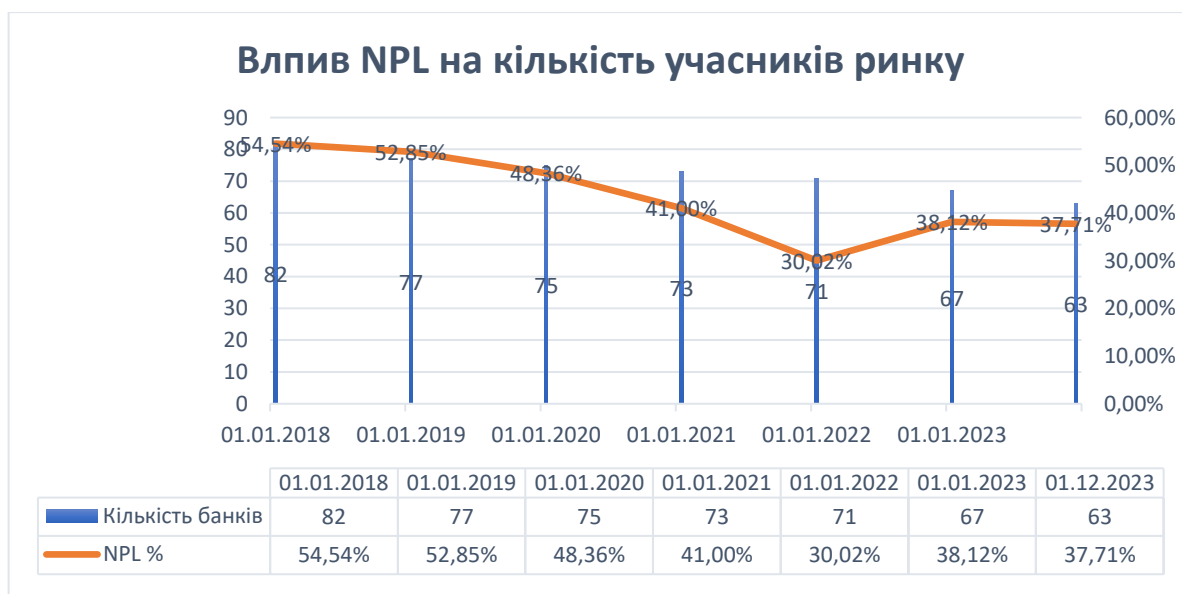


Рисунок 1.3 вплив NPL на кількість учасників ринку.

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Як видно з цих даних банки дуже позитивно справлялись з кризою спричиненою COVID-19, але насправді зменшення росту NPL було пов'язано з вдалою політикою регулятора та встановлення банками програм реструктуризації заборгованостей за кредитами.

Так наприклад Європейський центральний банк (ЄЦБ) у своєму зверненні [15] до значущих установ щодо ідентифікації, класифікації та вимірювання кредитного ризику на тлі пандемії COVID-19 прагнув створити більш однорідні та обережні практики по всьому банківському сектору. Це рекомендації були важливим для забезпечення стійкості банків у відповідь на безпрецедентний економічний виклик. Ключові аспекти та рекомендації, висунуті ЄЦБ у цьому контексті:

1. Від банків очікується наявність міцних систем і процедур для всебічного виявлення кредитного ризику по всьому їх портфелю. Це включає раннє розпізнавання ознак труднощів у позичальників, які можуть бути посилені економічним впливом пандемії.
2. ЄЦБ підкреслив важливість точної та своєчасної класифікації кредитних експозицій, зокрема у розрізненні між виконуючими та невиконуючими експозиціями. Ця класифікація повинна відображати справжній ризиковий профіль позичальників, враховуючи тимчасовий характер будь-яких заходів підтримки, пов'язаних з пандемією.
3. Практики вимірювання повинні бути обережними і відображати реальність економічного середовища. Банкам рекомендується використовувати прогностичну інформацію, включаючи макроекономічні прогнози та аналізи специфіки секторів, для точної оцінки кредитного ризику. Цей підхід повинен враховувати невизначеність і потенційні довгострокові ефекти пандемії.
4. Хоча IFRS 9 надає рамки для обліку очікуваних кредитних збитків, ЄЦБ визнає необхідність банків застосовувати судження і, можливо, використовувати корективи, коли історичні дані можуть не повністю відображати поточні економічні умови або перспективи.
5. Банки повинні забезпечити наявність оперативної спроможності для ефективного управління та підтримки позичальників у скрутному становищі. Це включає наявність достатніх ресурсів і процесів для

реструктуризації та толерантності, що може допомогти запобігти зростанню невиконуючих позик.

6. ЄЦБ закликав до прозорих практик звітування та розкриття інформації, які точно відображають експозицію ризику банків та резервування на покриття кредитних збитків. Така прозорість важлива для підтримки довіри на ринку.
7. Сильні структури управління та механізми нагляду є важливими для забезпечення того, щоб практики ідентифікації, класифікації та вимірювання кредитного ризику застосовувалися послідовно і відповідали загальній апетиту до ризику банку та регулятивним вимогам. [15]

Ці рекомендації регулятора, дійсно надали позитивні зрушення в банківській сфері. Але якщо, повернутися до показників NPL України, можна побачити, що через військову агресію РФ проти України у нас сформувалось додаткова частка 8-7% непрацюючих активів.

Отже на формування NPL в Україні дуже впливає ситуація з війною. Так є рекомендації Міжнародного валютного фонду відповідно до яких Україна має розробити та впровадити нові підходи до роботи з NPL. Офіційний показник NPL зріс на 8 п.п. у 2022 році до 38 відсотків, оскільки більше кредитів було визнано простроченими на 90+ днів після завершення кредитних канікул у кінці червня. Загальний коефіцієнт покриття кредитних втрат становив 99 відсотків станом на кінець грудня. Проте, показник NPL залишається тягарем для державних банків (SOBs), які все ще утримують близько 80 відсотків NPL сектора (60 відсотків припадає на ПриватБанк). [11]

До повномасштабного вторгнення росії в Україну частка непрацюючих кредитів (NPL) в українських банках стало скорочувалася з 2018 року (з 55% до 27% станом на 1 березня 2022 року), а обсяг кредитів у банках зростає.

Обсяг непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі на 1 жовтня 2023 року становив 422.5 млрд грн, що на 9.6 млрд грн нижче показника на 1 січня. Частка непрацюючих кредитів з початку року скоротилася на 0.2 в.п. –

до 37.9%. У вересні обсяг непрацюючих кредитів у банківському секторі скоротився на 4.0 млрд грн, а частка – на 0.6 в.п. завдяки списанню непрацюючих роздрібних кредитів та кращій якості нових кредитів, що переважно надаються в межах державних програм.

Визнання банками кредитних втрат у поточному році порівняно з минулим роком пригальмувало. Обсяги відрахування банками в резерви під кредити з початку повномасштабної війни склали 107 млрд грн, або майже 13% кредитного працюючого портфеля, що банки мали наприкінці лютого 2022 року[12].

Отже, враховуючи вищевикладене, можна дійти висновку, що економічна, політична ситуація в країні має один з вирішальних та значущих впливів на всі процеси, в тому числі на формування NPL.

РОЗДІЛ 2. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ТА ПРОБЛЕМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ ЗАБОРГОВАННІСТЮ В УКРАЇНІ

2.1. Управління проблемними кредитами в світі

Управління NPL та операції з ними мають вирішальне значення для ефективного вирішення проблеми непрацюючих кредитів у банках. Ось ключові аспекти управління та операцій з NPL виділені на підставі рекомендацій наданих Європейським Центральним Банком та наукових досліджень [7], [16], [18], [19]:

Стратегія роботи з NPL: має встановлювати стратегічні цілі для банків з високим рівнем NPL на період часу для скорочення NPL через реалістичні, але достатньо амбітні термінові горизонти . Вона повинна визначати підхід банку та цілі щодо ефективного управління та остаточного зменшення NPL чітким, вірогідним та здійсненним способом для кожного відповідного портфеля. Наступні кроки вважаються основними складовими, пов'язаними з розробкою та впровадженням стратегії щодо NPL:

1. оцінка операційного середовища, включаючи внутрішні можливості NPL, зовнішні умови, що впливають на вирішення проблем NPL та капітальні наслідки;
2. розробка стратегії щодо NPL, включаючи цілі у розвитку операційних можливостей (якісні) та прогнозоване скорочення NPL (кількісні) на короткострокові, середньострокові та довгострокові часові горизонти;
3. впровадження операційного плану, включаючи будь-які необхідні зміни в організаційній структурі банку;
4. повне інтегрування стратегії щодо NPL у процеси управління банку, також включаючи регулярний перегляд та незалежний моніторинг.

Оцінка операційного середовища Розуміння повного контексту операційного середовища, як внутрішнього, так і зовнішнього, є фундаментальним для розробки амбітної, проте реалістичної стратегії щодо NPL. Перша фаза формулювання та виконання стратегії NPL, призначеної для

конкретних цілей, полягає в тому, щоб банк завершив оцінку наступних елементів:

- внутрішні можливості для ефективного управління, тобто максимізації відновлень, та зменшення NPL протягом визначеного часового горизонту;
- зовнішні умови та операційне середовище;
- капітальні наслідки стратегії NPL.

Існує кілька ключових внутрішніх аспектів, що впливають на потребу та здатність банку оптимізувати своє управління, а отже, зменшувати NPL та активи, вилучені у забезпечення (де це можливо). Повинна бути проведена ретельна та реалістична самооцінка для визначення тяжкості ситуації та кроків, які потрібно вжити внутрішньо для її вирішення [17], [51].

Дії менеджменту банків по управлінню NPL мають постійно включати і досліджувати такі процеси:

Масштаб та причини проблеми NPL:	Результати дій щодо NPL, вжитих у минулому:	Операційні можливості для різних етапів процесу:
розмір та еволюція своїх портфелів NPL на відповідному рівні деталізації, що вимагає відповідного сегментування портфеля	типи та характер впроваджених заходів, включаючи заходи толерантності;	раннє попередження та виявлення/розпізнавання NPL;
причини зростання та зменшення NPL, за портфелем, де це застосовно	успіх впровадження цих заходів та пов'язані причини, включаючи ефективність заходів толерантності.	толерантність;
інші потенційні кореляції та причинно-наслідкові зв'язки		резервування;
		оцінка застави;
		процес відновлення/судовий процес/вилучення забезпечення;
		управління активами, вилученими у забезпечення ;
		звітування та моніторинг NPL та ефективність рішень щодо вирішення проблеми NPL.

Таблиця 2.1 - Процеси дослідження управління NPL

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Для кожного з етапів процесу, включаючи зазначені вище, банки повинні провести ретельну самооцінку для визначення сильних сторін, значних прогалин та будь-яких областей, які вимагають поліпшення для досягнення їх цілей щодо зменшення NPL. Результати внутрішнього звіту повинні бути представлені керівному органу та наглядовим командам.

Банки повинні повторювати або оновлювати відповідні аспекти самооцінки щонайменше щорічно, а також регулярно звертатися за незалежною експертною думкою з цих питань, за необхідності.

Розуміння поточних та можливих майбутніх зовнішніх операційних умов/середовища є фундаментальним для створення стратегії щодо NPL та цілей зниження NPL. Банкам слід уважно слідкувати за пов'язаними розвитками ринків, економіки та оновлювати свої стратегії NPL за потребою. Основні з них (перелік не є вичерпним):

Макроекономічні умови зіграють ключову роль у встановленні стратегії NPL і найкраще включаються динамічно. Це також включає динаміку ринку нерухомості та його конкретні відповідні підсегменти. Для банків із конкретними секторальними концентраціями у своїх портфелях NPL (наприклад, судноплавство або сільське господарство) має бути проведений ретельний та постійний аналіз динаміки сектору, щоб враховувати в стратегії NPL. Зниження ризику, що впливає на NPL, може бути досягнутим і має бути метою, навіть у менш сприятливих макроекономічних умовах.

Очікування ринку, оцінка очікувань зовнішніх зацікавлених сторін (включаючи, але не обмежуючись, рейтинговими агентствами, ринковими аналітиками, дослідженнями та клієнтами) щодо прийнятних рівнів NPL та покриття допоможе визначити, наскільки швидко та далеко банки з високим рівнем NPL повинні знижувати свої портфелі. Ці зацікавлені сторони часто використовують національні або міжнародні бенчмарки та аналіз конкурентів.

Попит інвесторів на NPL тенденції та динаміка внутрішнього та міжнародного ринку NPL для продажу портфелів допоможуть банкам приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо прогнозів на імовірність та

можливе ціноутворення продажу портфелів. Однак, інвестори в кінцевому підсумку визначають ціну на основі конкретного випадку, і одним з чинників ціноутворення є якість документації та даних про експозиції, які банки можуть надати щодо своїх портфелів NPL.

Обслуговування NPL, фактор який може вплинути на стратегію NPL, є зрілість індустрії обслуговування NPL. Спеціалізовані сервіси можуть значно знизити витрати на утримання та вирішення проблем NPL [19].

Регуляторні, правові та судові рамки, національні, європейські та міжнародні регуляторні, правові та судові нормативи впливають на стратегію NPL банків та їх здатність зменшувати NPL. Наприклад, правові або судові перешкоди для реалізації застав впливають на здатність банку розпочинати судові процедури проти позичальників або отримувати активи в оплату боргу і також впливатимуть на витрати на виконання застав при оцінці резервування на випадок втрати за позиками. Тому банкам слід добре розуміти особливості судових процедур, пов'язаних з вирішенням проблем NPL для різних класів активів, а також у різних юрисдикціях, де вони діють, де присутні високі рівні NPL. Зокрема, вони повинні оцінити: середню тривалість таких процедур, середні фінансові результати, ранг різних типів експозицій та відповідні наслідки для результату (наприклад, щодо забезпечених та незабезпечених експозицій), вплив типів та рангів застав і гарантій на результати (наприклад, пов'язаних з другими або третіми іпотеками та особистими гарантіями), вплив питань захисту споживачів на судові рішення (особливо для роздрібних іпотечних експозицій) та середні загальні витрати, пов'язані з судовими процедурами. Крім того, слід також враховувати правове середовище захисту споживачів, оскільки воно також відіграє роль у комунікації та взаємодії з клієнтами.

Податкові наслідки резервування та списання NPL також впливатимуть на стратегії NPL.

Капітальні наслідки стратегії NPL, рівні капіталу та їх прогнозовані тенденції є важливими елементами для визначення обсягу дій щодо зниження

NPL, які доступні банкам. Банки повинні мати можливість динамічно моделювати капітальні наслідки різних елементів своєї стратегії щодо NPL, ідеально — під різними економічними сценаріями. Ці наслідки також мають бути розглянуті спільно з рамкою апетиту до ризику (RAF) та процесом внутрішньої оцінки достатності капіталу (ICAAP). Там, де капітальні буфери є незначними та прибутковість низька, банки з високим рівнем NPL мають включати відповідні дії у своє планування капіталу, які дозволять стійке очищення NPL з балансу [7].

Стратегія NPL повинна охоплювати, як мінімум, кількісні цілі щодо NPL з визначеними термінами, підтримані відповідним реальним оперативним планом. Вона має базуватися на самооцінці та аналізі варіантів впровадження стратегії NPL. Стратегія NPL, включаючи оперативний план, має бути схвалена керівним органом та переглядатися щонайменше щорічно.

На основі вищеописаної оцінки банки повинні переглянути спектр доступних варіантів впровадження стратегії NPL та їх відповідний фінансовий вплив. Розглянемо поширені стратегії супроводження NPL – Рисунок 2.1.

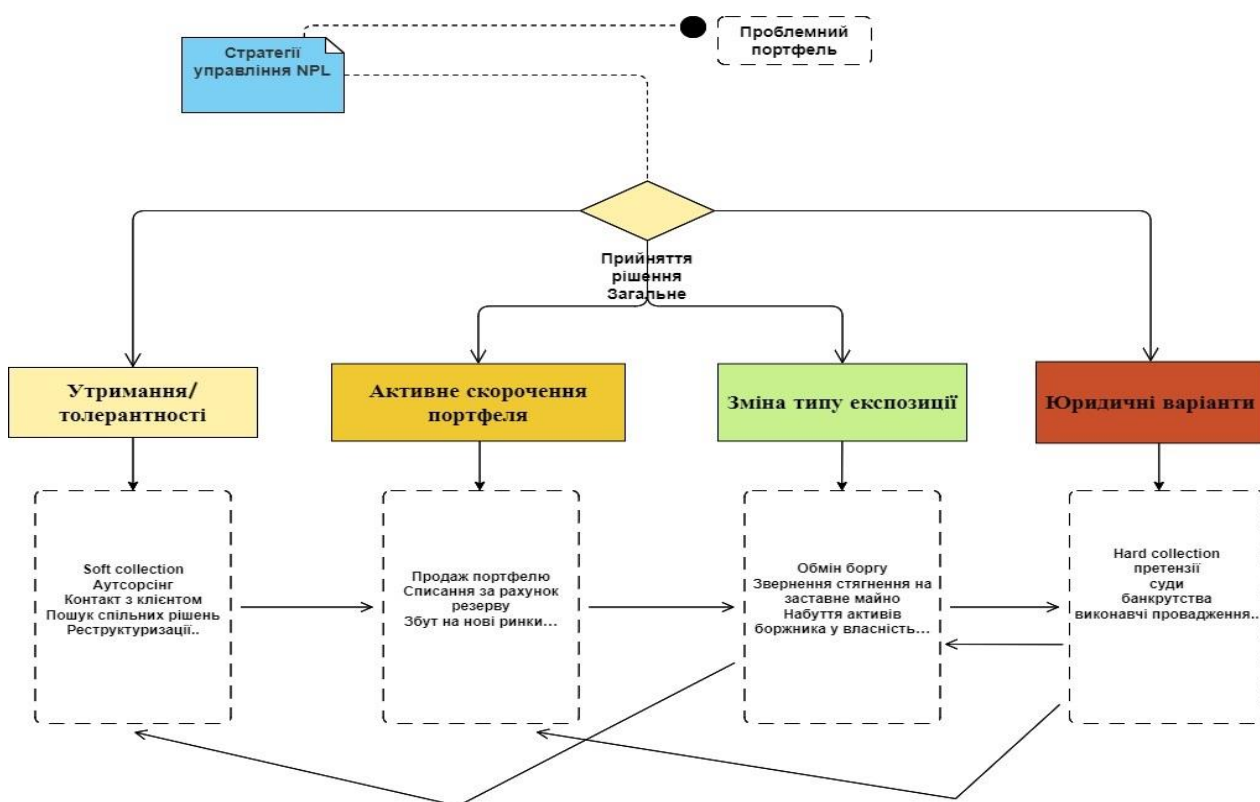


Рисунок 2.1 - Приклад стратегій по управлінню NPL

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Приклади варіантів впровадження:

- Стратегія утримання/толерантності: варіант стратегії утримання тісно пов'язаний з операційною моделлю, толерантністю та експертизою оцінки позичальника, оперативними можливостями управління NPL, аутсорсингом обслуговування та політикою списання.
- Активне скорочення портфеля: це може бути досягнуто через продажі [19] та/або списання резервованих експозицій NPL, які вважаються неповерненими. Цей варіант тісно пов'язаний з адекватністю резервів, оцінкою застав, якістю даних експозиції та попитом інвесторів на NPL.
- Зміна типу експозиції: це включає вилучення в забезпечення, обмін боргу на акції, обмін боргу на активи або заміну застави [20].
- Юридичні варіанти: це включає процедури банкрутства або позасудові рішення.

Банки повинні забезпечити, щоб їхня стратегія щодо NPL включала не лише один стратегічний варіант, а скоріше комбінації стратегій/варіантів для найкращого досягнення своїх цілей на короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій періоди та досліджувати, які варіанти є вигідними для різних портфелів або сегментів та в різних умовах.

Банки також повинні ідентифікувати середньо- та довгострокові варіанти стратегії для скорочення NPL, які можуть не бути досяжними негайно, наприклад, відсутність негайного попиту інвесторів на NPL може змінитися в середньо- та довгостроковій перспективі. Операційні плани можуть потребувати передбачення таких змін, наприклад, потреби в підвищенні якості даних експозиції NPL для того, щоб бути готовими до майбутніх транзакцій з інвесторами де банки оцінюють, що вищезазначені варіанти впровадження не забезпечують ефективного зниження NPL у середньо- та довгостроковій перспективі для певних портфелів, сегментів або індивідуальних експозицій, це має бути чітко відображено в належному та своєчасному підході до

резервування. Банк повинен списувати позики, які вважаються неповерненими, у своєчасний спосіб [37].

Трансфер ризику NPL та операції сек'юритизації можуть бути корисними для банків з точки зору фінансування, управління ліквідністю, спеціалізації та ефективності. Це складні процеси, які мають бути проведені з обережністю. Відповідно, від установ, які бажають зайнятися такими операціями, очікується проведення надійного аналізу ризиків та наявність адекватних процесів контролю ризиків.

Перед початком процесу встановлення цілей на коротко- та середньострокову перспективу банки повинні сформулювати чітке уявлення про те, якими мають бути розумні рівні NPL у довгостроковій перспективі, як у загальному, так і на рівні окремих портфелів. Визнається, що існує значна невизначеність щодо часових рамок, необхідних для досягнення цих довгострокових цілей, але вони є важливим елементом для встановлення адекватних коротко- та середньострокових цілей. Банки, що працюють у напружених макроекономічних умовах, також повинні дослідити міжнародні або історичні бенчмарки для визначення "розумних" довгострокових рівнів NPL.

Банки з високим рівнем NPL повинні включити, як мінімум, чітко визначені кількісні цілі у свою стратегію NPL (включаючи активи, вилучені у забезпечення), які мають бути затверджені керівним органом. Комбінація цих цілей має призвести до конкретного зниження, бруто та нетто (з урахуванням резервів), експозицій NPL, принаймні у середньостроковій перспективі. Хоча очікування щодо змін у макроекономічних умовах можуть відігравати роль у визначенні рівнів цілей (якщо вони базуються на надійних зовнішніх прогнозах), вони не повинні бути єдиним драйвером для встановлених цілей зниження NPL.

Цілі мають бути встановлені за наступними параметрами [7]:

- за часовими горизонтами, тобто короткострокові (орієнтовно 1 рік), середньострокові (орієнтовно 3 роки) та, можливо, довгострокові;

- за основними портфелями (наприклад, роздрібні іпотеки, роздрібні споживчі, роздрібні малі бізнеси та професіонали, малі та середні підприємства (МСП), великі корпоративні клієнти, комерційна нерухомість);
- за обраним варіантом впровадження, спрямованим на прогнозоване зниження, наприклад, грошові відновлення за стратегією утримання, вилучення застав, відновлення через судові процедури, доходи від продажу NPL або списання.

Для банків з високим рівнем NPL цілі повинні включати, як мінімум, прогнозоване абсолютне або відсоткове зниження експозицій NPL, як бруто, так і нетто (з урахуванням резервів), не лише в загальному вигляді, але й для основних портфелів NPL. У випадках, коли активи, вилучені у забезпечення, є значними, має бути визначена спеціалізована стратегія щодо таких активів або, як мінімум, мають бути включені цілі щодо зниження активів, вилучених у забезпечення, у стратегію NPL. Визнається, що зниження NPL може передбачати збільшення активів, вилучених у забезпечення на короткий термін, до моменту їх продажу. Однак, цей часовий проміжок має бути чітко обмеженим, оскільки метою вилучення забезпечення є своєчасний продаж відповідних активів [22].

Описані цілі мають бути узгоджені з більш детальними оперативними цілями. Будь-який з індикаторів моніторингу, може бути впроваджений як додаткова ціль, якщо це вважається доцільним, наприклад, пов'язаний з потоками NPL, покриттям, грошовими відновленнями, якістю заходів толерантності (наприклад, рівні повторного невиконання), статусом юридичних дій або ідентифікацією неефективних (оголошених) експозицій. Має бути забезпечено, щоб такі додаткові цілі NPL мали належний фокус на експозиціях високого ризику, наприклад, юридичні справи або прострочення платежів на пізніх стадіях.

Стратегія NPL банку з високим рівнем NPL має бути підкріплена операційним планом [4], [7], який також затверджується керівним органом банку. Операційний план повинен чітко визначати, як банк оперативно

реалізує свою стратегію NPL протягом часового горизонту щонайменше від 1 до 3 років (залежно від типу необхідних оперативних заходів).

Операційний план щодо NPL має містити, що найменше:

- чітко визначені цілі та завдання з визначеними термінами;
- діяльність, яка має бути реалізована на основі сегментованого портфеля;
- управлінські розпорядження, включаючи відповідальність та механізми звітування для визначених дій та результатів;
- стандарти якості для забезпечення успішних результатів;
- потреби в персоналіях та ресурсах;
- план покращення необхідної технічної інфраструктури;
- детальні та узагальнені вимоги до бюджету для реалізації стратегії NPL;
- план взаємодії та комунікації з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами.

В операційному плані повинно бути зосереджено особливу увагу на внутрішніх факторах, які можуть стати перешкодами для успішного виконання стратегії NPL.

Впровадження операційних планів щодо NPL має ґрунтуватися на відповідних політиках та процедурах, чіткій відповідальності та відповідних управлінських структурах. Будь-які відхилення від плану мають бути виділені та своєчасно доведені до керівництва з відповідними заходами щодо їх виправлення, які мають бути впроваджені.

Деякі банки з високим рівнем NPL можуть потребувати впровадження широкомасштабних заходів управління змінами, щоб інтегрувати рамки вирішення проблеми NPL як ключовий елемент корпоративної культури.

Оскільки виконання та реалізація стратегії NPL залежить від багатьох різних сфер у банку, вона має бути вбудована в процеси на всіх рівнях організації, включаючи стратегічний, тактичний та оперативний.

Банки з високим рівнем NPL мають приділяти значну увагу комунікації з усім персоналом ключових компонентів стратегії NPL у відповідності до підходу, прийнятого для загальної стратегії та візії банку. Це особливо

важливо, якщо впровадження стратегії NPL передбачає широкомасштабні зміни в бізнес-процедурах.

Всі банки повинні чітко визначити та задокументувати ролі, відповідальність та формальні лінії звітування для впровадження стратегії NPL, включаючи операційний план [38].

Персоналу та менеджменту, залученому до діяльності з вирішення проблем NPL, слід надати чіткі індивідуальні (або командні) цілі та стимули, спрямовані на досягнення цілей, узгоджених у стратегії NPL, включаючи операційний план. Ці стимули мають бути ефективними і не мають бути замінені іншими, потенційно суперечливими стимулами. Відповідні політики винагородження та рамки моніторингу виконання мають достатньо враховувати цілі NPL.

Всі відповідні компоненти стратегії NPL мають бути повністю узгоджені та інтегровані в бізнес-план та бюджет. Це включає, витрати, пов'язані з впровадженням операційного плану (наприклад, ресурси, ІТ тощо), а також потенційні втрати, що виникають від діяльності з вирішення проблем NPL. Деякі банки можуть вважати за корисне створення спеціальних бюджетів на втрати NPL для полегшення внутрішнього бізнес-контролю та планування.

Крім того, важливо, щоб стратегія NPL повинна бути повністю інтегрована в рамку контролю ризиків. Також слід забезпечити високий рівень моніторингу та нагляду з боку функцій контролю ризиків щодо формулювання та впровадження стратегії NPL (включаючи операційний план).

Банки з високим рівнем NPL повинні доповідати про свою стратегію NPL, включаючи операційний план, своїм Спільним Наглядом Командам (JST) у першому кварталі кожного календарного року [49]. Для полегшення порівняння банки також повинні подати звіт, що підсумовує кількісні цілі та рівень прогресу, досягнутого за останні 12 місяців у порівнянні з планом. Цей звіт повинен подаватися на щорічній основі. Керівний орган (до прикладу в Україні – Правління Банку) повинен схвалити ці документи перед поданням

до наглядових органів. Для плавного процесу банки повинні консультиватися з наглядовими командами на ранньому етапі розробки стратегії NPL.

2.2. Роль центральних банків в управлінні проблемними кредитами

Роль центральних банків в будь-якій банківській системі не можна недооцінювати. Монетарна політика, валютне регулювання та пруденційні нормативи є вирішальними для банківського ринку. Наразі існує багато досліджень, які розглядають втому числі вплив рішень/рекомендації наданих регуляторами на ріст NPL.

Так наприклад, є дослідження опубліковане в серпні 2022 року [21], де визначаються фактори, пов'язані з NPL, у банківських системах Великобританії та Бразилії, а також очікувані поведінки під час пандемії COVID-19. Центральними банками по всьому світу були прийняті ряд заходів для стримування негативних впливів на економіку та кредитування. Як висновок, існує позитивний вплив на реальну процентну ставку та негативний вплив між ВВП над NPL та лагом залежної змінної самої по собі. Ці відносини дозволяють оцінити траєкторії та рівні з певним рівнем довіри протягом всієї часової серії NPL. Враховуючи оцінку відносин між змінними, спостерігалосся рух, який виходив за межі зразка, спостереженого в решті дослідження. Він стає міцним у період сильного відновлення ВВП. Цей результат може вказувати на додаткові фактори до моделі, що впливають на криві, як результат прямих дій зі зменшення впливу на кредитну ситуацію. Це вказує на те, що NPL, спостережений у 2020 році, впливає на заходи, прийняті для контролю над пандемією.

Регуляторні політики більшості центральних банків мають за мету забезпечити стійкість банківської, фінансової стабільності. "Стойкість" - це не термін, який часто використовують наглядачі. Частіше використовується формулювання "безпека та надійність", яке зазвичай вживається для позначення бажаного стану банків. Цей вираз, наприклад, зустрічається у документах Базельського комітету з банківського нагляду і фігурує в низці наглядових статутів. Стаття 1 регулювання ЄСМ, юридичний текст, що

встановлює завдання та цілі нагляду Європейського центрального банку, передбачає, що ЄЦБ здійснює свою наглядову функцію "... з метою сприяння безпеці та надійності кредитних установ...". Проблема з цією формулюванням полягає в тому, що вона є дещо суперечливою (банк ніколи не може бути повністю безпечним, якщо він належним чином здійснює свою діяльність) та надто нечіткою (що саме означає "надійний"?). У своїй повсякденній практиці нагляд ЄЦБ часто згадував сталість як бажану властивість банківських бізнес-моделей, термін, який, як уже обговорювалося, включає часовий вимір (стійкість, яка підтримується з часом). Сстійкість та сталість можуть застосовуватися як до окремих установ, так і до фінансових та економічних систем в цілому, і умови для забезпечення обох не обов'язково однакові, як підкреслюється в літературі про системні ризики та макропруденційний нагляд [23]. Для фінансової установи сталість означає здатність залишатися в бізнесі протягом тривалого періоду часу навіть у несприятливих та непередбачуваних умовах. Найважливішим елементом, який часто вважається гарантією цієї умови, є капітал установи. Капітал вимірює максимальні несподівані втрати, які може витримати установа, не оголошуючи про банкрутство. Важливі як кількість, так і якість капіталу (здатність ефективно покривати втрати): рахується поєднання обох. Досвід великої фінансової кризи показує, однак, що одного капіталу недостатньо; збої можуть статися навіть у добре капіталізованих банках, якщо склад іншої частини балансу надмірно ризикований. Все залежить від природи шоку. Для банків, що трансформують терміни, ліквідність – здатність справлятися з несподіваними відтоками готівки або висиханням ринкової ліквідності – та стабільність та надійність фінансування можуть бути ще важливішими, ніж капітал у певних ситуаціях, коли фінансові ринки не функціонують належним чином і виникають певні форми втрати довіри. Капітал не тільки дозволяє покривати втрати, але також дозволяє банкам швидко адаптуватися до непередбачених збільшень попиту на кредит. Досвід COVID-19 є важливим у цьому контексті [50]. Близько середини 2020 року небанківські установи та підприємства у всіх

основних країнах зіткнулися з нестачею доходів; банки допомогли їм поглинути шок, надавши більше кредиту. Капітал дозволяє банкам виконувати критичну функцію поглинання шоків для решти економіки, негайно, навіть у відсутності (або з меншою потребою в) наглядовому поблажливості. Роблячи це, банки сприяють стійкості економічної системи. Навпаки, питання ліквідності та фінансування не були важливими під час пандемії, оскільки підтримка центральних банків та фіскальних органів призвела до значного збільшення залишків депозитів у банках. Банки стали більш ліквідними під час пандемії, а не менш, на відміну від інших кризових епізодів. Ці міркування вказують на те, що в умовах високої невизначеності, стійкі баланси банків мають включати запаси безпеки, які пропонують захист за кількома вимірами. Банки, які добре капіталізовані, ліквідні та мають надійні та стабільні джерела фінанси фінансування, коли реалізуються несприятливі умови. Це може здатися здоровим глуздом, але його безпосередня наслідок (що у добрі та нормальні часи банки повинні докладати всіх зусиль, щоб забезпечити ці умови, а наглядачі повинні тиснути на них, щоб вони це робили) часто виявляється більш суперечливим, ніж це повинно бути. Забезпечення сталості з часом є складною метою для банківських наглядачів. Причина в тому, що інструменти, які є в розпорядженні наглядачів, не можуть бути використані безпосередньо для забезпечення ефективного та обережного ведення банківського бізнесу, що є умовою для збереження стійкості з часом. Бізнес-модель є рішенням, яке належить акціонерам та менеджменту банку. Наглядач може впливати на неї лише опосередковано, накладаючи різноманітні пруденційні вимоги, або, до певної міри, застосовуючи моральний тиск. Наглядачі оцінюють бізнес-модель банків як постійне завдання в регулярних оглядах (в ЄЦБ, щорічний Процес наглядового перегляду та оцінки, або SREP), контактах з менеджерами банків та стрес-тестах. Формальні вимоги та неформальний вплив є частиною постійного наглядового процесу, породжуючи так званий компонент "Стовп II" банківського нагляду. Ключовий момент, на який потрібно звернути увагу, полягає в тому, що для

збереження ефективності Стовпа II у сприянні "сталим" банкам, його правова рамка має надавати достатньо вільного простору наглядачу для здійснення своєї функції гнучким і дискреційним способом. Рамки, які натомість переважно покладаються на заздалегідь встановлені юридичні та регуляторні вимоги, мало ймовірно, що ефективно забезпечать сталість. Досвід COVID-19 в Єврозоні пропонує два приклади, які підтримують цю думку. Перший стосується механізму управління пруденційними резервами, встановленими проти NPL. Регулювання ЄСМ виразно призначає відповідальність та владу встановлювати пруденційні резерви ЄЦБ у його наглядовій функції. На ранніх етапах ЄЦБ реалізував це завдання, видаючи «очікування» банкам щодо часу та способу встановлення резервів. Ці очікування не були жорсткими вимогами; вони адаптувалися до конкретних умов та ризиків, з якими банки стикалися в кожному момент часу. Цей підхід було оскаржено з юридичних підстав, на основі твердження, що ЄЦБ виходить за межі своїх повноважень і вторгається в сферу законодавця. В результаті, у 2019 році європейські законодавці (Рада, Європейський Парламент, Єврокомісія) прийняли законодавчий пакет, який передбачає мінімальні рівні покриття («пруденційні захисти») для NPL, калібровані відповідно до типу позик і їх пріоритетності: так зване «календарне резервування». Згідно з законом, відсоток покриття зростає з часом невиконання зобов'язань, від одного до десяти років, і залежить від типу позики (з заставою чи без неї). Час прийняття цієї законодавчої ініціативи виявився особливо несприятливим: як тільки новий закон набув чинності, настала пандемія, і календарі резервування стали нереалістичними. Застосування закону було фактично призупинено та замінено державними гарантіями та мораторіями, які не дозволяли NPL навіть матеріалізуватися. Інший приклад стосується обліку NPL. Після фінансової кризи глобальні правила фінансової звітності були змінені, щоб вони були більш чутливими до поточних та очікуваних економічних умов, таким чином уникаючи проциклічності. У нових правилах визнання NPL та резервування банками повинні базуватися вже не на минулі втрати, але скоріше відповідати

часу, коли відповідні зобов'язання та ризики виникають. Це фактично вводить елемент, орієнтований на майбутнє, на основі очікуваних втрат. Отриманий механізм, який є доречним у випадку циклічних підйомів попиту, стає недоречним і навіть небезпечним у таких обставинах, як створені COVID-19, де спад (як різке зменшення, яке сталося у 2020 році) супроводжується збільшенням кредитних ризиків та масовим зростанням майбутніх NPL. Застосування нового правила під час пандемічної кризи могло б серйозно підвищити ризик бути проциклічним. З цієї причини його застосування було відкладено, і незрозуміло, коли та в якій формі воно буде відновлено. Насправді, ці два приклади відрізняються. Резервування NPL є пруденційним інструментом, який можна легко адаптувати в залежності від економічних умов та стану бізнес-циклу. Натомість облікові правила є «структурними», у тому сенсі, що вони пов'язані з усталеними та стійкими бізнес-практиками. Як такі, часті зміни облікових правил є небажаними. Проте обидва випадки містять спільний урок. Стійкі наглядові рамки повинні уникати введення елементів, які не є стійкими до різних негативних обставин. Коли останні особливо невизначені, слід уникати надмірно жорстких положень, таких як закріплені в законах, і віддавати перевагу наданню дискреції наглядовим органам, з чітко визначеними цілями, встановленими обраними представниками, до яких наглядачі зобов'язані відповідати. Перед завершенням цього обговорення фінансової стабільності варто зробити застереження. Гнучкість та дискреція є потужною зброєю в руках наглядачів. [24, ст.212-214].

Отже вплив регулятора на рівень NPL з одного боку є дуже прямим і чітким, а з іншого боку центральні банки не завжди встигають вчасно реагувати на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища.

В Рисунок 2.2 за допомогою SWOT аналізу ми проаналізували вплив Національного банку України на ринок NPL.

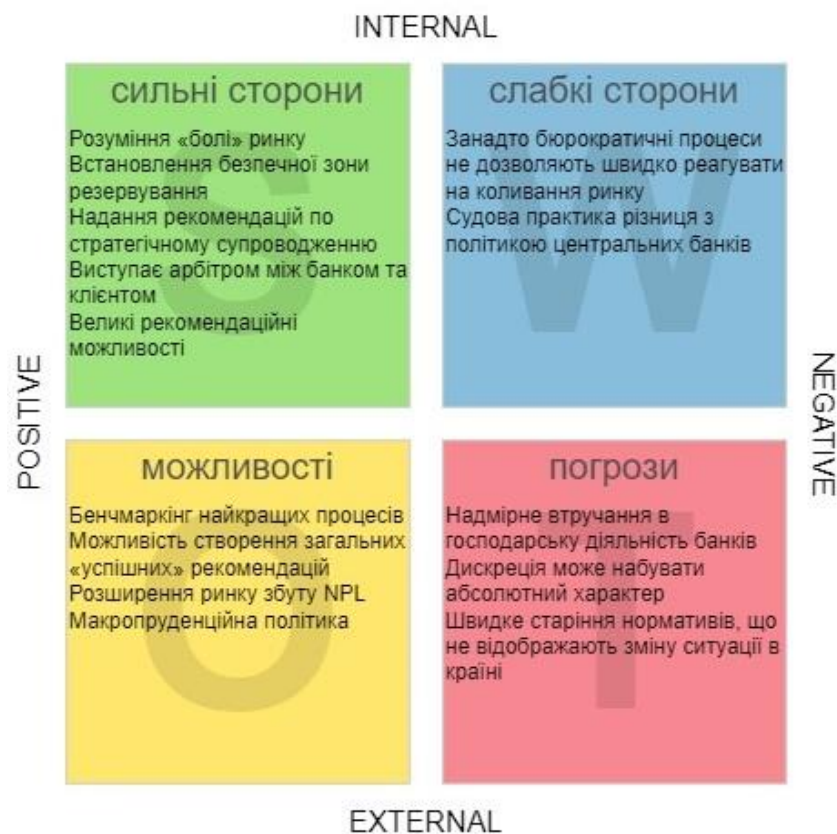


Рисунок 2.2 - SWOT аналіз впливу центрального банку на NPL в Україні

Джерело: розроблено автором

Розглянемо ключові ролі центральних банків на управління проблемними активами:

1. Регуляторна функція. Встановлення нормативних вимог та стандарти нагляду для банківської системи, включаючи правила щодо класифікації та встановлення розміру резервування NPL.
2. Пруденційне регулювання. Здійснення центральними банками нагляду за банківським ринком, оцінюючи якість активів банків, в тому числі рівень NPL. Наприклад, в Україні банки звітують по NPL не тільки менеджменту, але й Національному Банку України (на щоквартальній основі подаючи звіти про виконання операційного плану тощо).
3. Реструктуризація. Центральні банки надають рекомендації, щодо проведення реструктуризацій заборгованостей, приймає активну участь як посередник між банківською системою та споживачами послуг. Забезпечуючи при цьому стабільність загальної економічної системи.

4. Застосування макропруденційної політики. Сучасний інструментарій для уникнення системних ризиків, адже фінансові кризи настають, навіть коли окремі банки здаються стійкими. Ця політика спрямована на усунення чи обмеження системних ризиків, щоб запобігти кризам або зменшити втрати від них. Реалізуючи макропруденційну політику, центральний банк виявляє й оцінює ризики для фінансової стабільності та вживає заходів, щоб звести їх до мінімуму. Центральний банк зменшує ризики фінансової системи, зобов'язуючи банки: накопичувати додаткові запаси капіталу в періоди стрімкого збільшення кредитування; обмежувати надмірне зростання кредиту в цілому чи його окремих видів; мати достатній запас ліквідності на випадок відтоку коштів; виконувати додаткові вимоги, коли банк стає системно важливим. За допомогою низки публікацій привертає увагу учасників фінансового сектору до ризиків для фінансової стабільності. Так він запобігаємо їх поширенню. [25].
5. Підтримка ліквідності банків. В періоди криз, центральні банки надають тимчасові ліквідності банків для підтримки їх роботи, включаючи вирішення проблем з NPL.
6. Впровадження реформ. Центральні банки можуть ініціювати або сприяти законодавчим і регуляторним реформам для поліпшення управління проблемною заборгованістю на державному рівні.

2.3. Врегулювання проблемної заборгованості, як елемент бізнес-процесів в банках.

Для розуміння врегулювання проблемної заборгованості, як елементу бізнес-процесів в банках, потрібно розуміти специфіку бізне-процесів в банках.

Бізнес- процес за стандартами ISO 9001 [26] – це взаємопов'язаний повторюваний набір дій (функцій) зі створення кінцевого продукту (послуги), які мають цінність для клієнта або самої компанії. Проте, розглядаючи бізнес-процеси управління, результати їх діяльності націлені на внутрішні потреби

компанії, тобто кінцевим клієнтом є та ж сама компанія, що є однією з характерних особливостей бізнес-процесів такого виду. Під управлінням у загальному вигляді розуміють цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт для узгодження діяльності та досягнення кінцевого результату. Бізнес-процеси управління [27] – це бізнес-процеси, що впливають на основні та допоміжні бізнес-процеси організації з метою їх узгодженого функціонування для досягнення кінцевого результату та підтримки успішної діяльності організації. Важливими елементами будь-якого бізнес-процесу є його атрибути, які характеризують цей процес. Загалом атрибути бізнес-процесу слугують для визначення його ресурсного середовища, основних характеристик, ознак і параметрів, за якими здійснюються опис і регламентація бізнес-процесів [28].



Рисунок 2.4 - Модель атрибутів бізнес-процесів управління банку

Джерело: [28]

На Рисунок 2.4 [28] запропоновано модель атрибутів бізнес-процесу управління банком. Під час управління бізнес-процесами об'єктом управління

є бізнес-процес або система бізнес-процесів підприємства, а суб'єктом – особа, що відповідає за бізнес-процес, якого називають власником процесу [27]. Для бізнес-процесів управління об'єктом виступають основні й допоміжні бізнес-процеси банку, а суб'єктом – менеджери середньої та вищої ланок управління. Оскільки бізнес-процеси управління призначені для підтримки діяльності банку, то клієнтом даних бізнес-процесів є банк. Важливим атрибутом для процесів управління є інформаційне забезпечення, яке включає в себе, крім ключових показників ефективності самих бізнес-процесів управління (ступінь задоволеності клієнта, кількість претензій до бізнес-процесу, кількість помилок, якість прийнятих рішень, тривалість виконання, результативність, ефективність), показники й іншу інформацію про основні й допоміжні бізнес-процеси. Отже, важливо наголосити, що вхідною інформацією бізнес-процесів управління є переважно внутрішня, яка відображає стан об'єкта управління. В запропонованій Поздняковою В.Д., «Дослідженні особливостей управлінських бізнес-процесів банку» [28] при цьому не враховано процес управління NPL як окремого процесу. Але це дослідження є важливим в рамках даної дипломної роботи, у зв'язку з тим, що воно підкреслює наявність особливостей саме банківських бізнес-процесів. Значні відмінності бізнес-процесів управління порівняно з іншими видами бізнес-процесів. Такі відмінності вимагають інших підходів до їх моделювання та керування ними. Крім того, дослідження засвідчили необхідність спеціальної підтримки їх в актуальному стані. Найбільш доцільною їх підтримкою є застосування економіко-математичних методів і моделей із використанням засобів сучасних інформаційних технологій. Питання моделювання бізнес-процесів управління банком та застосування сучасних інформаційних систем і технологій для їх підтримки залишаються досить актуальними і наявність таких досліджень підкреслює їх актуальність.

Відповідно до загальних принципів процес управління проблемними активами має бути організованим з урахуванням наступного [4]:

- 1) економічна доцільність;

- 2) пріоритетність;
- 3) своєчасність;
- 4) структурованість;
- 5) адекватність;
- 6) усебічність та комплексність;
- 7) ефективність;
- 8) моніторинг.

Принцип економічної доцільності встановлює, що визначені банком заходи з управління проблемними активами є економічно та, якщо можливо, статистично обґрунтованими, а розрахунки банку з урахуванням власного досвіду свідчать, що їх реалізація забезпечуватиме отримання банком економічної вигоди, вищої, ніж витрати, що можуть бути понесені під час управління проблемними активами.

Принцип пріоритетності передбачає, що банк під час прийняття рішення щодо вибору варіанта врегулювання заборгованості боржника/контрагента, заходів, спрямованих на реалізацію стягнутого майна, надає перевагу варіанту/заходам, що забезпечують найбільшу чисту теперішню вартість очікуваних грошових потоків від активу.

Принцип своєчасності передбачає, що банк виявляє на ранній стадії активи з ознаками потенційної проблемності, уживає своєчасних та адекватних заходів, спрямованих на зменшення розміру збитків банку від проблемних активів.

Принцип структурованості передбачає чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень під час управління проблемними активами між задіяними структурними підрозділами та працівниками банку, установлення належного взаємозв'язку між ними, визначення відповідальних осіб за належне забезпечення взаємодії між підрозділами банку на всіх організаційних рівнях із застосуванням моделі трьох ліній захисту.

Принцип адекватності встановлює, що організований банком процес управління проблемними активами відповідає рівню, обсягу, структурі

проблемних активів банку, динаміці їх змін, забезпечує пріоритетне спрямування банком фінансових, часових та людських ресурсів на активи з найбільшою вартістю/найбільшою експозицією під ризиком та найбільшим розміром кредитного ризику.

Принцип усебічності та комплексності передбачає, що процес управління проблемними активами є комплексною системою взаємопов'язаних процесів, які охоплюють повний життєвий цикл проблемного активу та інтегровані із системою корпоративного управління та системою управління ризиками банку.

Принцип ефективності встановлює, що банк забезпечує скорочення рівня (у відсотках до відповідного обсягу активів) та обсягу проблемних активів (в абсолютних значеннях) з досягненням оптимального балансу між часом та обсягом повернення заборгованості за такими активами/обсягом надходжень від продажу/відступлення права вимоги за такими активами відповідно до затвердженої банком стратегії управління проблемними активами.

Принцип моніторингу передбачає постійний контроль банком за досягненням цілей та виконанням завдань, що встановлені стратегією управління проблемними активами та оперативним планом, ефективністю дій підрозділів та працівників банку, ефективністю застосованих банком інструментів врегулювання заборгованості та продажу стягнутого майна.

За допомогою методу 5 W 1H розглянемо, що означає бізнес-процес NPL в банку (Рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – NPL за методом 5W1H

Джерело: розроблено автором

Кожний Банк організовує процес NPL, який охоплює всі організаційні рівні банку, визначає чіткий розподіл функцій, обов'язків і повноважень між усіма його суб'єктами, а також їх відповідальність згідно з таким розподілом, забезпечує порядок їх взаємодії та звітування.

На Рисунку 2.6 розглянемо суб'єктивний склад учасників управління NPL, в банку.

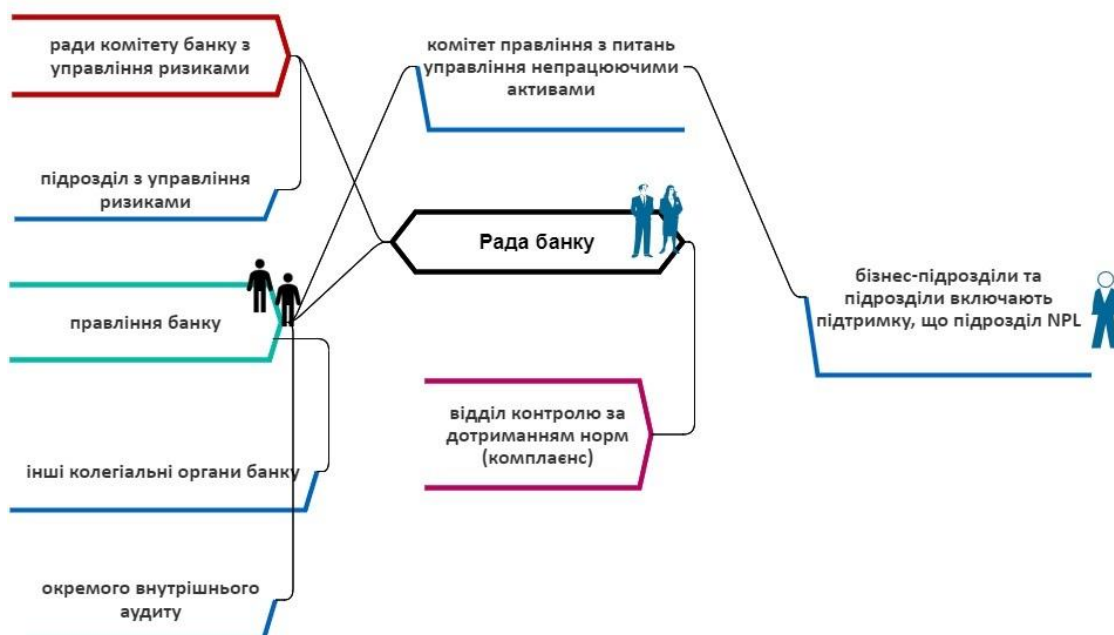


Рисунок 2.6 – Суб'єкти управління процесу NPL

Джерело: розроблено автором

Відповідно Національним банком України визначено функціональні обов'язки кожного суб'єкту процесу управління процесу супроводження NPL [4].

Рада банку відповідає за створення та забезпечення функціонування в банку ефективного процесу управління проблемними активами та виконує такі функції:

Ухвалює та регулярно оновлює стратегію управління проблемними активами разом з оперативним планом її втілення, вносячи корективи щороку або, за необхідності, протягом року;

Квартально перевіряє досягнення, здійснені відповідно до визначених критеріїв у стратегії та оперативному плані, аналізує причини відхилень від очікуваних результатів і при потребі затверджує додаткові заходи для ефективного впровадження стратегії та виконання плану;

Розглядає та ухвалює рішення щодо регулювання боргів осіб, асоційованих з банком, якщо сума боргу перевищує один відсоток від регулятивного капіталу для фізичних осіб та три відсотки для юридичних осіб;

Встановлює обмеження для правління банку стосовно прийняття рішень про регулювання боргів та керування конфіскованим майном;

Розглядає та схвалює процедури врегулювання боргів та управління активами, які виходять за рамки повноважень правління банку;

Затверджує положення про списання заборгованості.

Банк, у якого рівень проблемних активів є значним, з метою підвищення ефективності управління проблемними активами, ухвалює обґрунтоване рішення щодо доцільності створення комітету НПА, його очолює керівник підрозділу з управління ризиками.

Банк створює постійно діючий підрозділ роботи з непрацюючими активами. Визначає організаційну структуру підрозділу роботи з непрацюючими активами з урахуванням рівня, обсягу та структури

непрацюючих активів, а також з урахуванням власного досвіду щодо управління такими активами.

Банк забезпечує адекватний статус відділу з непрацюючими активами (НПА) через наступні дії:

- ✓ Здійснює організаційне та функціональне відокремлення напрямку НПА від інших підрозділів, які проводять активні операції, забезпечуючи таким чином незалежність у його роботі;
- ✓ Забезпечує систему звітності та підпорядкованість відділу НПА безпосередньо керівництву банку, яке не веде діяльність пов'язану з активними банківськими операціями;
- ✓ Гарантує належну кількість та кваліфікацію працівників відділу НПА та забезпечує необхідні програмні та технологічні засоби для ефективного досягнення мети та завдань, поставлених перед відділом;
- ✓ Встановлює систему винагород для співробітників відділу НПА, яка не залежить від результатів діяльності інших підрозділів, зайнятих активними банківськими операціями, сприяючи таким чином залученню кваліфікованих фахівців;
- ✓ Надає відділу НПА доступ до всієї необхідної інформації для здійснення його функцій;
- ✓ Запобігає залученню працівників відділу НПА до рішень щодо регулювання боргів клієнтів або контрагентів, у випадках, коли ці співробітники брали участь у підготовці рішень про активні операції з цими особами, протягом щонайменше одного року після переходу з підрозділів, які здійснюють активні банківські операції.

Банк з метою підвищення ефективності управління проблемними активами залучає до процесу управління проблемними активами персонал, що має практичний досвід із питань оцінки майна та юридичних питань.

Банк має право підпорядкувати підрозділ роботи з непрацюючими активами керівникові підрозділу з управління ризиками за певних умов.

В рамках управління проблемними активами, правління банку забезпечує комплексне виконання відповідних функцій, які включають:

1) Розробку стратегії та оперативного плану управління проблемними активами, забезпечення їхньої реалізації та періодичний перегляд з метою адаптації до змінюваних умов;

2) Затвердження і контроль за виконанням конкретних заходів, що впливають зі стратегії та оперативного плану, з метою ефективного вирішення проблем з активами;

3) Забезпечення регулярного моніторингу та аналізу виконання стратегії через подання звітності раді банку, включаючи виявлення відхилень та уточнення заходів;

4) Внесення на розгляд ради банку обґрунтованих пропозицій щодо модифікацій у стратегії та оперативному плані для оптимізації управління проблемними активами;

5) Розробка та подання пропозицій щодо додаткових заходів для досягнення цілей, встановлених у стратегії управління, з метою підвищення ефективності вирішення проблем з активами;

6) Рішення з питань регулювання боргових зобов'язань та управління вилученим майном в межах делегованих радою банку повноважень;

Включають, серед іншого, затвердження стандартизованих підходів до управління непрацюючими активами, створення відповідних комітетів та делегування повноважень, контроль за діяльністю підрозділів, впровадження системи раннього реагування, розробка інформаційних систем, та встановлення порядку обміну інформацією.

Таким чином, правління банку відіграє ключову роль у структуруванні, координації та контролі процесу управління проблемними активами, забезпечуючи не лише стратегічне планування та моніторинг, але й оперативне реагування на виклики, пов'язані з ризиковими активами.

Підрозділ з управління проблемними активами (НПА) відіграє критичну роль у банку, виконуючи комплексні задачі, спрямовані на оптимізацію

управління активами, що потребують спеціального підходу. Серед ключових обов'язків цього підрозділу можна виділити:

1) Проведення детального аналізу ситуації з боржниками або контрагентами, які знаходяться під супроводом підрозділу, з метою ідентифікації оптимальних шляхів врегулювання їх фінансових зобов'язань.

2) Розробка та подання на розгляд керівництва банку або спеціалізованого комітету з НПА планів реструктуризації заборгованості, що включає в себе варіанти перегляду умов кредитування.

3) Створення уніфікованих рішень щодо регулювання боргів, які базуються на вимогах відповідного регулятивного документу, та їх подальше схвалення керівництвом банку.

4) Участь у модифікації існуючих договорів або підготовці нових угод, що стосуються умов реструктуризації заборгованості, з метою їх узгодження з розробленими планами.

5) Нагляд за дотриманням боржниками або контрагентами встановлених умов реструктуризації чи інших варіантів регулювання фінансових зобов'язань.

6) Координація взаємодії між різними підрозділами банку у процесі врегулювання заборгованості, забезпечуючи ефективну комунікацію та взаємодію.

7) Участь у створенні внутрішніх нормативних документів, що регламентують політику та процедури управління проблемними активами.

8) Активна участь у діяльності, пов'язаній із системою раннього виявлення потенційних проблем з активами, що дозволяє своєчасно реагувати на ризики.

9) Розробка критеріїв для вибору зовнішніх виконавців (аутсорсерів), які залучаються для допомоги в управлінні проблемними активами, а також створення механізму оцінки їх роботи.

10) Моніторинг ефективності та якості роботи аутсорсерів, залучених до управління проблемними активами, та вжиття необхідних заходів за результатами їх діяльності.

11) Підготовка та надання звітів про стан врегулювання заборгованості та про хід реалізації стратегії управління проблемними активами керівним органам банку.

12) Розроблення вимог до інформаційних систем, необхідних для ефективної роботи підрозділу, що займається управлінням проблемними активами, забезпечуючи виконання встановлених завдань.

Підрозділ з управління ризиками з метою забезпечення ефективності процесу управління проблемними активами виконує функції, щодо:

1) участі в розробленні стратегії управління проблемними активами та оперативного плану;

2) контролю за реалізацією стратегії управління проблемними активами, виконанням оперативного плану підрозділом НПА;

3) оцінки кредитного ризику та розрахунку резерву під очікувані кредитні збитки;

4) розроблення, упровадження та моніторингу системи раннього реагування;

5) підготовки висновків для прийняття управлінських рішень щодо врегулювання заборгованості боржників/контрагентів [4].

Підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс) з метою забезпечення ефективності процесу управління проблемними активами виконує функції, щодо забезпечення організації контролю за відповідністю процесу управління проблемними активами законодавству України та внутрішньобанківським документам.

Підрозділ з управління ризиками та підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс) для виконання своїх функцій під час управління проблемними активами повинні мати достатньо повноважень для раннього втручання в упровадження індивідуальних рішень щодо врегулювання заборгованості боржників/контрагентів та управління стягнутим майном.

Підрозділ внутрішнього аудиту оцінює ефективність процесу управління проблемними активами банку. Здійснює перевірку дотримання підрозділами

банку внутрішньобанківських документів із питань управління проблемними активами, а також вимог відповідно до річного плану проведення аудиторських перевірок (аудиту). Банк з урахуванням принципу адекватності забезпечує проведення таких перевірок із періодичністю та в обсязі, що відповідає рівню та обсягу проблемних активів банку. Банк, у якого рівень проблемних активів є значним, забезпечує проведення таких перевірок не рідше одного разу на рік. [4].

Бізнес-процес управління NPL включає в себе всі етапи життєвого циклу проблемного активу (Рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Етапи життєвого циклу проблемного активу

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Сам процес врегулювання проблемної заборгованості складається з таких етапів (Рисунок 2.8) перелік не є вичерпним і залежно від ситуації банк має право змінити послідовність або обрати оптимальні шляхи, залежно від обраної стратегії.

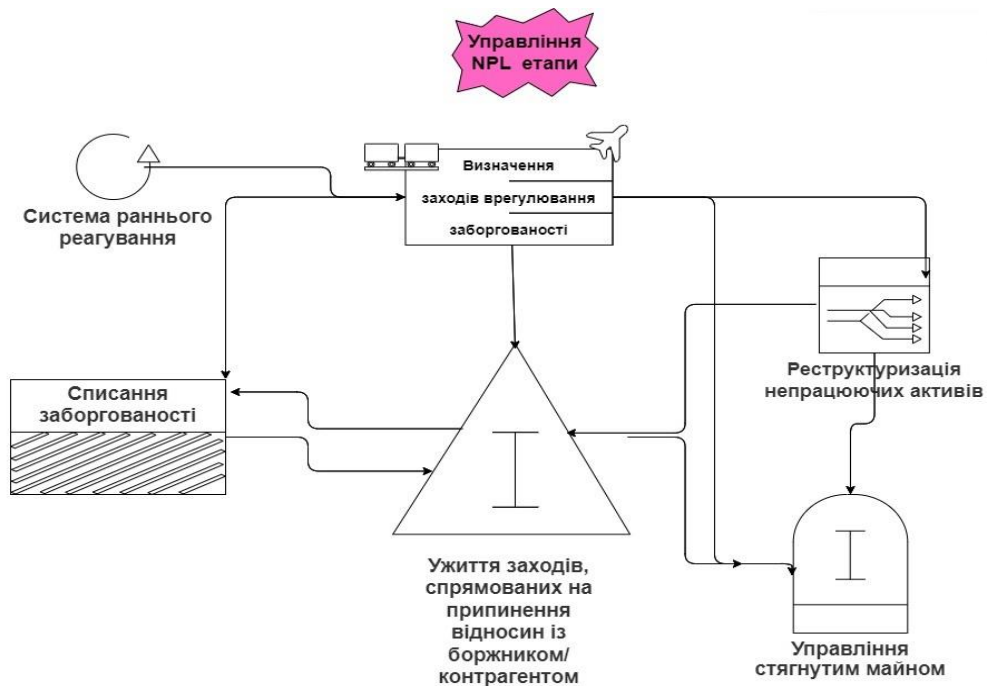


Рисунок 2.8- Етапи управління NPL

Джерело: розроблено автором на основі [4].

Розглянемо більш детально кожний етап управління:

Система раннього реагування включає: ідентифікацію боржників/контрагентів з ознаками потенційної проблемності та боржників/контрагентів, які не мають наміру співпрацювати з банком щодо повернення заборгованості; віднесення боржника/контрагента до відповідного сегмента, визначення та запровадження відповідних заходів з метою недопущення зростання обсягів простроченої заборгованості боржника/контрагента перед банком, уключаючи застосування до боржника/контрагента інструментів врегулювання заборгованості; моніторинг виконання та аналіз ефективності запроваджених банком заходів [4], [30].

Дана система має бути впроваджена та здійснюватися підрозділами, що здійснюють активні банківські операції, та її інтеграцію із системою управління ризиками банку.

Крім того, банк розробляє комплексну систему індикаторів раннього попередження, спрямовану на завчасне виявлення у фінансовому стані, діяльності/поведінці боржників/контрагентів ознак потенційної проблемності

та дій, що свідчать/можуть свідчити про наміри уникнути виконання зобов'язань перед банком.

На стадії **визначення заходів врегулювання заборгованості** відповідний підрозділ здійснює фінансовий аналіз контрагента/боржника, здійснює попередню оцінку фінансової життєздатності боржників/контрагентів, аналізує інформацію щодо наявності у боржника/контрагента інших кредиторів та визначає доцільність проведення переговорів із такими кредиторами для вироблення комплексного рішення для врегулювання заборгованості, здійснює позачергову переоцінку вартості забезпечення, здійснює аналіз власної правової позиції щодо наявності підстав повернення заборгованості боржника/контрагента, приймає обґрунтоване рішення щодо вибору та застосування прийнятних інструментів врегулювання заборгованості шляхом проведення реструктуризації або вжиття заходів, спрямованих на припинення відносин із боржником/контрагентом, із застосуванням інструментів позасудового або судового повернення заборгованості.

Реструктуризація непрацюючих активів, включає в себе інструменти довгострокової реструктуризації, які сприятимуть відновленню платоспроможності боржника/контрагента та забезпеченню виконання зобов'язань перед банком згідно з установленим графіком погашення заборгованості, розробляє найбільш оптимальний план реструктуризації, який є прийнятним для обох сторін, не рідше одного разу на три місяці здійснює контроль за виконанням боржником/контрагентом плану/умов реструктуризації тощо. [31]

Ужиття заходів, спрямованих на припинення відносин із боржником/контрагентом. У межах заходів щодо припинення відносин із боржником/контрагентом банк застосовує інструментарій врегулювання заборгованості боржника/контрагента з метою повернення максимальної суми заборгованості в найкоротші можливі строки.

Заходи спрямовані на повернення заборгованості боржника/контрагента, шляхом застосування інструментів: позасудового врегулювання; судового врегулювання.

Слід зазначити, що на практиці, судові інструменти врегулювання є найбільш тривалими у часі і часто саме вони потребують оптимізації процесів управління.

Позасудові інструменти врегулювання заборгованості:

- погашення заборгованості шляхом перерахування грошових коштів на сплату заборгованості перед банком;
- добровільна реалізація предмета застави (іпотеки) за погодженням із банком та під його контролем із подальшим погашенням заборгованості перед банком;
- погашення частини заборгованості із подальшим списанням (уключаючи списання у зв'язку з прощенням)/відступленням права вимоги за непогашеним залишком заборгованості;
- набуття банком у власність предмета застави (іпотеки) з укладанням договору про задоволення вимог заставодержателя/іпотекодержателя або на підставі відповідного застереження в договорі іпотеки;
- набуття банком у власність заставленого та іншого майна в рахунок погашення заборгованості, включаючи подальше передавання майна у фінансовий лізинг;
- примусове стягнення заборгованості шляхом вчинення виконавчого напису нотаріуса;
- продаж боргу/відступлення права вимоги;
- конвертація (переведення) частини або всієї суми заборгованості в капітал;
- застосування інших інструментів.

Банк застосовує заходи судового стягнення заборгованості, якщо ним сформовано судження щодо недоцільності вжиття заходів позасудового

врегулювання заборгованості, або якщо не вдалося повернути заборгованість за непрацюючими активами у позасудовому порядку.

Банк з урахуванням вимог законодавства України, нормативно-правових актів Національного банку, міжнародних стандартів фінансової звітності розробляє та впроваджує положення про **списання заборгованості**, яке, щонайменше, включає: критерії відсутності обґрунтованих очікувань щодо відновлення фінансового активу, встановлені нормативно-правовим актом Національного банку щодо визначення критеріїв для списання знецінених фінансових активів за рахунок оціночних резервів під очікувані кредитні збитки (основні критерії); інші додаткові (за потреби) критерії для списання знецінених фінансових активів; порядок ухвалення рішення щодо списання заборгованості.

У разі списання заборгованості за непрацюючими активами з відображенням її в позабалансовому обліку відповідно до облікової політики банку, за наявності правових підстав для її стягнення, продовжує вживати заходів щодо повернення такої заборгованості до моменту її повного погашення або вичерпання всіх передбачених законодавством заходів, спрямованих на повернення заборгованості.

Банк здійснює організацію керування непрофільними активами/стягнутим майном за допомогою наступних методів:

1) Ідентифікація та делегування повноважень специфічному підрозділу, зокрема, завдань, пов'язаних із керуванням непрофільними активами.

2) Створення та реалізація детальної процедури зберігання, управління, охорони та асигнування активів, аби захистити їх від зникнення чи пошкодження до моменту їх продажу.

3) Розробка та офіційне схвалення стратегії продажу цих активів.

4) Впровадження заходів, спрямованих на ефективне виконання розробленого плану продажу, включно з проведенням маркетингових кампаній.

5) Ведення постійного контролю за процесом реалізації плану продажу активів.

6) Аналітика причин, що призвели до відхилень від плану, та реадаптація стратегій і термінів виконання запланованих дій, а також внесення відповідних змін до плану продажу.

7) Забезпечення звітування виконаних дій перед владними структурами банку на регулярній основі, не рідше одного разу за квартал.

8) Встановлення чітких критеріїв та процедур для прийняття рішень стосовно продажу активів

Важливою частиною управління проблемною заборгованістю є контроль та зворотній зв'язок. Даний процес реалізації стратегічного плану схематично зображено на Рисунок 2.9.



Рисунок 2.9. Етапи виконання операційного плану NPL

Джерело: розроблено автором

Отже, в даному розділі відображено основні етапи, процеси управління врегулювання управління проблемними активами в банку (на прикладі України). Цей бізнес-процес є складним і тісно пов'язаними з іншими процесами в банку. Крім того, він має своє регулювання з боку Національного банку України і основні його засади передбачені в Положенні про організацію процесу управління проблемними активами в банках України затвердженого Постановою №97 18.07.2019 [4] основні положення, якої висвітлено в цьому розділі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ ЗАБОРГОВАГНІСТЮ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

3.1. Огляд моделей оптимізації, характеристик та стандартів

Оптимізація – це дія створення чогось кращого [29].

В сучасності «час» - це гроші. Будь яка процес, який може заощадити час, зменшити кількість помилок або підвищити продуктивність – вважається потенційно пріоритетним для бізнес-процесів. Оптимізація бізнес-процесів – це покращення і вдосконалення існуючої частини роботи яка виконується в рамках досягнення певної мети. Оптимізовані процеси дозволяють витратити менше часу, працювати ефективніше, краще надавати послуги, збільшувати прибуток. У роботі з NPL існує багато процесів які потребують оптимізації.

Нині деякі галузі стикаються з незручностями, адже цифрові технології перетинають поріг інтеграції. Хмарні обчислення, електронна комерція, мобільні платежі та інші форми цифрового виробництва, широкомасштабний моніторинг діяльності, соціальні медіа та інші цифрові інновації дійсно трансформують бізнес моделі, бізнес процеси, та кидають виклик старим методам роботи. [30, ст.63].

Переваги оптимізації зображені на Рисунок 3.1.

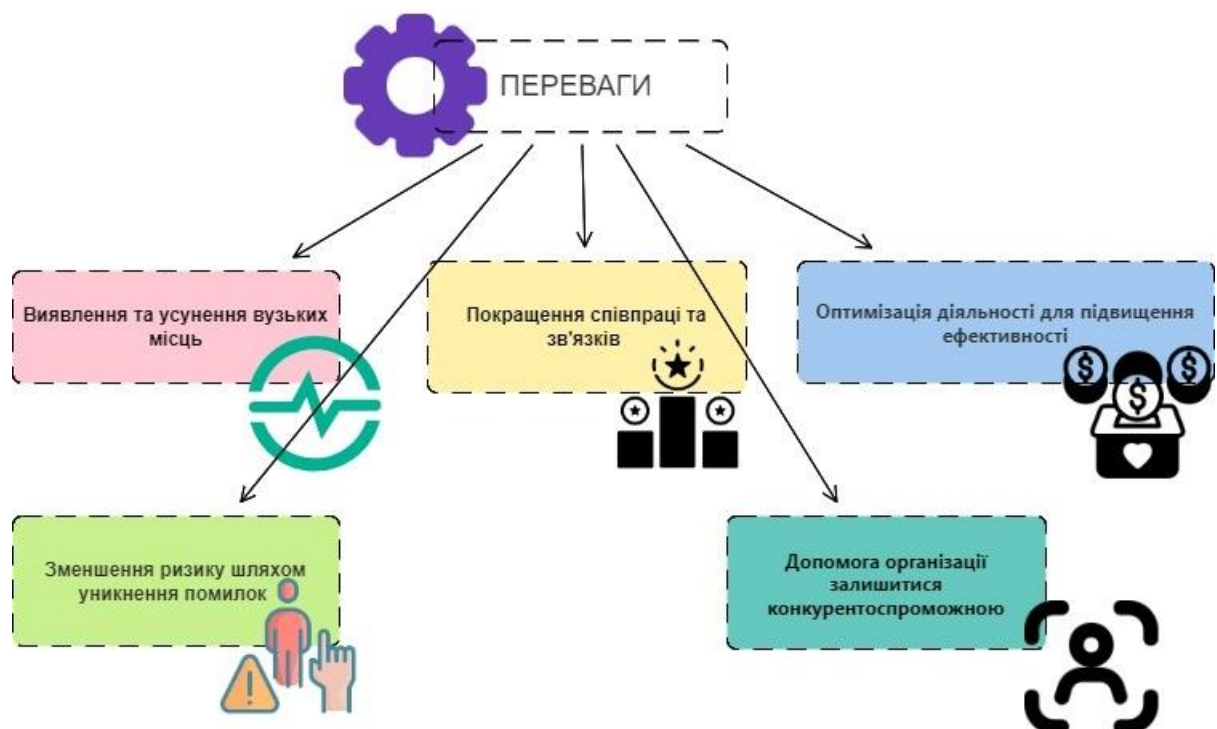


Рисунок 3.1. Переваги оптимізації бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором.

Основні принципи реорганізації бізнес-процесів [31, стор.36-39]:

1. Організаційні зміни ініціюються з управління вищої ланки, де керівники відіграють ключову роль у впровадженні та управлінні цим процесом. Суттєвим аспектом є перегляд ставлення до помилок і покарань у межах організації. Відходячи від ідеї покарання, керівництво має розуміти, що помилки є необхідністю для навчання та розвитку, а не приводом для страху чи репресій. Такий підхід дозволяє створити довірливу атмосферу, де співробітники не бояться відкрито визнавати та обговорювати свої помилки, сприяючи тим самим зростанню ефективності та інноваційності всередині організації.

Визнання важливості постійної роботи над бізнес-процесами та їх оптимізацією є фундаментальним для досягнення довготривалого успіху. Таке ставлення перетворюється на безперервний процес вдосконалення, що вимагає адаптації та інноваційного підходу в управлінні змінами. Керівництво, яке сприймає ці процеси як інтегральну частину корпоративної культури, забезпечує стійкість та конкурентоспроможність організації в динамічному бізнес-середовищі.

2. Ефективне управління бізнес-процесами є критично важливим аспектом для досягнення організаційних цілей, що вимагає безпосередньої участі та нагляду з боку вищого керівництва. Роль лідера у цьому процесі не може бути мінімізована чи передана третім особам без ризику втрати фокусу та ефективності виконання. Активна участь керівника в процесі планування та виконання бізнес-операцій підкреслює значущість та пріоритетність цих завдань, сприяючи формуванню культури відповідальності та інновацій усередині організації. [32]

Делегування відповідальності за бізнес-процеси іншим менеджерам без належного контролю та залучення з боку керівництва може призвести до зниження значимості цих процесів у сприйнятті персоналу. Така ситуація

створює ризики сприйняття цих завдань як другорядних, не несучих стратегічної ваги, що може негативно вплинути на загальну продуктивність та інноваційний потенціал компанії. Отже, важливо забезпечити, що керівництво не лише делегує владу, але й активно бере участь у керуванні та оптимізації бізнес-процесів, підтримуючи їх як невід'ємну частину стратегічного розвитку організації. [33]

3. У контексті сучасного бізнес-середовища, відхід від глобалізаційних тенденцій може здатися контрінтуїтивним, проте увага до розробки, аналізу та вдосконалення бізнес-процесів представляє собою важливу інвестицію в майбутнє будь-якої організації. Опис та оптимізація бізнес-процесів вимагають не лише значних інтелектуальних зусиль та часу, але й глибокого розуміння специфіки діяльності підприємства. Це стає особливо складним, коли мова йде про великі процеси зі складною структурою, що включає безліч елементів. Така складність може викликати відчуття перевантаження та розгубленості серед спеціалістів, спонукаючи до пошуку нових підходів і інструментів для ефективного управління та адаптації.

Враховуючи ці виклики, важливо визнати потенційні обмеження, які можуть виникати як реакція на спроби вирішення здавалося б невирішуваних завдань. Однак, замість того, щоб сприймати ці обмеження як бар'єри, їх можна розглядати як можливості для інновацій та креативного підходу до розв'язання проблем. Подолання таких труднощів вимагає не тільки технічних знань, але й відданості справі, готовності до постійного навчання та розвитку, що у кінцевому підсумку може призвести до значного покращення ефективності та інноваційної спроможності організації.

4. У рамках реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів, стратегічним напрямком є мінімізація кількості учасників, задіяних у процесі. Це досягається шляхом консолідації завдань, таким чином, щоб окремі особи могли виконувати більший обсяг роботи. Цей підхід, що відходить від традиційного принципу тейлоризму, заснованого на глибокій спеціалізації та розділенні праці, спрямований на збільшення ефективності шляхом редукції

чисельності виконавців і згуртування різноманітних функцій в одних руках.
[34]

Практичне застосування цього підходу може зіткнутися зі складнощами, оскільки воно вимагає від співробітників виконання завдань, які можуть виходити за межі їхньої первинної кваліфікації або очікувань. Проте, розглядаючи реінжиніринг як методологію радикальних змін, ключовим завданням команди є ідентифікація та реалізація можливостей для подібної консолідації, навіть якщо це передбачає значні перетворення у стандартних операційних процедурах. Зміни такого масштабу потребують глибокого аналізу існуючих процесів і відкритості до нових підходів у їх організації та управлінні, що може призвести до значного підвищення продуктивності та оптимізації ресурсів. [35] [36]

5. Принцип реінжинірингу бізнес-процесів, який полягає в залученні клієнта до виконання процесу, спрямований на оптимізацію та ефективність робочих процедур. Цей підхід дозволяє значно зменшити кількість учасників процесу, а також сприяє підвищенню якості виконання робіт за рахунок встановлення прямих вимог між постачальниками та споживачами послуг в межах організації. Така модель співпраці відділів, де один виробляє ресурси, необхідні іншому, посилюється в системі управління загальною якістю (TQM), де внутрішні постачальники точно знають потреби своїх внутрішніх клієнтів і задовольняють їх безпосередньо.

Реалізація такого принципу вимагає від команди реінжинірингу глибокого аналізу існуючих процесів, виявлення можливостей для самостійного виконання клієнтом деяких етапів процесу, що традиційно вимагали залучення додаткових відділів або співробітників. Це передбачає не лише перегляд існуючих процедур, але й розробку нових інформаційних потоків та комунікаційних стратегій, що дозволяють забезпечити більш ефективно та економічно виконання процесів. Такий підхід може призвести до радикальних змін у стандартних операціях, зокрема, до виключення деяких відділів з процесу, та вимагає від команд реінжинірингу відкритості до

новаторських рішень та готовності до реалізації нестандартних підходів у вирішенні завдань.

6. Використання зовнішніх постачальників як інтегрованої частини бізнес-процесів організації є ключовим елементом сучасного підходу до реінжинірингу та оптимізації бізнесу. Цей підхід дозволяє організаціям зосередитися на своїх основних компетенціях, делегуючи виконання певних завдань або процесів зовнішнім спеціалістам, які володіють необхідною експертизою та ресурсами. Наприклад, замість того, щоб внутрішній ІТ-відділ займався підготовкою та налаштуванням комп'ютерного обладнання, організація може передати ці завдання зовнішньому постачальнику, що спеціалізується на цих процесах. Такий підхід не тільки звільняє ресурси внутрішньої команди для зосередження на стратегічних завданнях, але й часто забезпечує вищу якість виконання завдань завдяки спеціалізації та досвіду зовнішніх компаній.

Принцип вибудови відносин із зовнішніми постачальниками, ніби вони є частиною самої організації, сприяє створенню більш гнучких та ефективних бізнес-процесів. Важливим аспектом є встановлення тісної співпраці та взаєморозуміння між всіма учасниками процесу, що включає чітке формулювання технічних вимог, очікувань та стандартів якості. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати та підвищити ефективність, але й забезпечити високу адаптивність бізнесу до змінних умов ринку. Залучення зовнішніх виконавців для реалізації конкретних етапів бізнес-процесу також сприяє зниженню бар'єрів між організаціями, формуючи мережу взаємодій, що забезпечує додаткові конкурентні переваги на ринку.

7. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає розробку альтернативних версій існуючих процесів, щоб дозволити організаціям адаптуватися до змінних умов роботи, при цьому зберігаючи ефективність та контроль. Цей підхід дозволяє організаціям експериментувати з різними конфігураціями процесів, визначаючи, які з них найбільш ефективні для досягнення цілей організації. Створення множини версій процесів, деякі з яких можуть

включати механізми контролю, тоді як інші мінімізують або повністю усувають їх, дозволяє збалансувати потребу в контролі з необхідністю гнучкості та адаптивності.

Така стратегія не лише покращує внутрішню ефективність, але й сприяє зниженню зайвої бюрократії, зменшуючи кількість необхідних схвалень та погоджень, що, в свою чергу, пришвидшує процеси в межах організації. Подібний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів надає організаціям можливість виявляти та впроваджувати інновації, забезпечуючи при цьому необхідний рівень контролю та відповідальності. В кінцевому підсумку, це допомагає організаціям підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізуючи процеси та водночас забезпечуючи високу якість продукції та послуг.

8. Оптимізація бізнес-процесів шляхом зменшення кількості входів є ефективною стратегією для підвищення продуктивності та ефективності в організаціях. Цей підхід заснований на принципі спрощення процесів шляхом усунення непотрібних етапів або звірок, що не тільки зменшує час на виконання робіт, але й знижує потребу в залученні великої кількості співробітників. Скорочення кількості входів допомагає уникнути зайвої тяганини та забезпечує більш прямолінійний та ефективний підхід до виконання завдань, особливо у складних процесах, що включають багаторівневі звірки та перевірки.

Використання схем інформаційних потоків для виявлення вузьких місць, пов'язаних з множинними входами в процес, є важливим інструментом для ідентифікації аспектів, які потребують оптимізації. Прибирання навіть одного з цих входів може значно спростити процес, зменшити потенційні помилки та прискорити виконання завдань. Однак, важливо враховувати, що подібні зміни можуть потребувати додаткових коректив у процесі, включаючи перегляд пов'язаних процедур та вдосконалення інструментів контролю. Такий підхід не тільки сприяє підвищенню ефективності роботи, але й забезпечує більшу

гнучкість та адаптивність організації до змінних умов зовнішнього середовища.

9. Децентралізація в управлінні бізнес-процесами може принести значні переваги, такі як більша гнучкість, швидше прийняття рішень та ефективніша відповідь на місцеві потреби. Проте, вона також створює виклики у координації та обміні інформацією між різними підрозділами та точками зіткнення з клієнтами. Централізація обміну інформацією дозволяє уникнути цих викликів, забезпечуючи, що вся необхідна інформація є доступною для всіх зацікавлених сторін незалежно від їх розташування в структурі організації. [31] [32]

Створення єдиного інформаційного каналу або централізованої довідкової служби може бути ефективним рішенням для вирішення проблем, пов'язаних із децентралізацією. Це не лише спрощує процес відстеження статусу замовлень та запитів від клієнтів, але й зменшує необхідність у великій кількості взаємодій між підрозділами, тим самим прискорюючи обробку інформації та відповіді клієнтам. Водночас, збереження децентралізованих підрозділів дозволяє використовувати локальні знання та експертизу для підвищення ефективності роботи організації та задоволення специфічних потреб клієнтів.

Таким чином, збалансоване поєднання децентралізації підрозділів із централізацією обміну інформацією створює ефективну структуру управління, яка забезпечує високий рівень оперативності та задоволення клієнтів при збереженні гнучкості та адаптивності організації.

Основні кроки для впровадження проведення оптимізації:

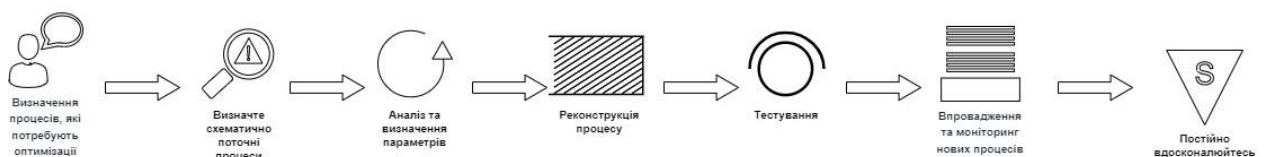


Рисунок 3.2. Основні кроки оптимізації

Джерело: розроблено автором.

Визначення процесів: У роботі з NPL великим та довготривалим основним процесом є юридичний супровід – суди, банкрутства, виконавчі проведення.

Даний процес найбільш тривалий в часі, іноді може займати більше 5 років. А тому, саме він потребує максимальної і постійної оптимізації. Судові процеси NPL пов'язані з різними судовими процесами. Зазвичай господарські та цивільні процеси. Цивільне судочинство в Україні може тривати дуже довго. Приклад 05 квітня 2023 року у справі № 910/4518/16 провадження № 12-16гс22 Велика Палата Верховного Суду винесла Постанову, яка має велике значення для судової практики, щодо можливості нарахування % за кредитами поза межами кредитування [39]. Так у справі № 910/4518/16 про банкрутства підприємства банк звернувся з заявою про визнання кредиторських вимог 11.04.2017, а Велика Палата Верховного Суду винесла щодо цих вимог постанову у 2023 році. Тобто шість років тривало лише визнання розміру вимог, а самі процедури по стягненню заборгованості досі не завершенні. Дані обставини підтверджують довго тривалість процесу судочинства в справах які пов'язанні з NPL. Особливо в справах про банкрутство. І шість років виходять за період операційного плану (річного) або навіть стратегічного плану на 3-5 років. Але при цьому, важливим залишається для менеджменту банку зворотній зв'язок і контроль, розуміння процесів які відбуваються з заборгованістю в цей період.

Схематично процес юридичного супроводу NPL (Рисунок 3.3.):

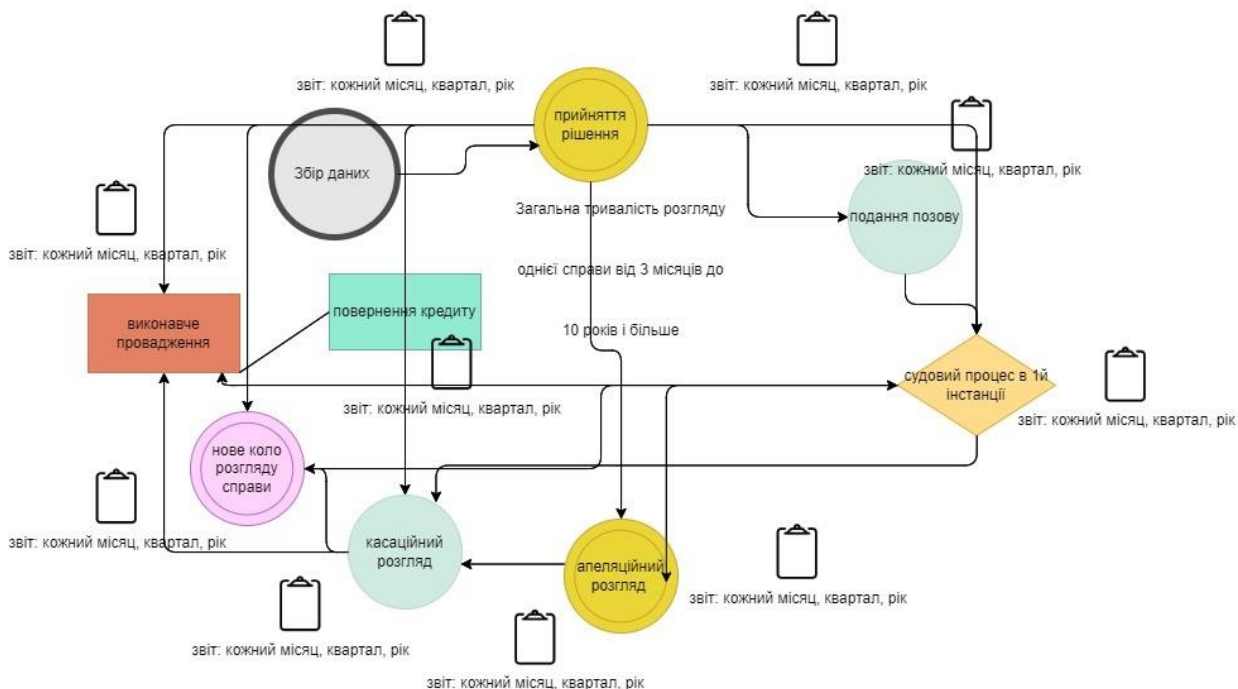


Рисунок 3.3. Схема процес юридичного супроводу NPL один кейс.

Джерело: розроблено автором.

Оптимізація процесу формування звітності є ключовим аспектом для підвищення ефективності управління та стратегічного планування в організаціях. Витрати часу на збір та аналіз даних з різноманітних джерел, таких як бази даних Excel, сайти судової влади, реєстри виконавчих проваджень, можуть значно затримати процес прийняття важливих стратегічних рішень. Це підкреслює необхідність оптимізації процесів збору та обробки інформації, щоб звільнити час для менеджерів на розгляд стратегічних аспектів діяльності.

Одним із способів оптимізації може стати інтеграція різних джерел даних у єдину інформаційну систему, що дозволить автоматизувати процес збору та аналізу інформації. Також важливим є впровадження стандартизованих процедур формування звітності, що зменшить час на підготовку звітів та підвищить їх якість. Враховуючи, що менеджери не мають можливості впливати на час розгляду справ у судових та інших державних інституціях, оптимізація внутрішніх процесів стає єдиним ефективним рішенням для

забезпечення більш оперативного прийняття рішень на основі актуальної та повної інформації.

Таким чином, важливо зосередити увагу на розробці та впровадженні інформаційних систем, які б забезпечували швидкий доступ до актуальних даних, їх аналіз та формування звітності в автоматизованому режимі. Це допоможе зменшити час, витрачений на рутинні процедури, та зосередити зусилля менеджменту на розвитку стратегії та прийнятті важливих управлінських рішень.

Наступні кроки оптимізації процесу ми приводимо в п.3.3. цього Розділу, як проект рішення.

Оптимізація бізнес-процесів вимагає комплексного підходу, який може включати різноманітні елементи, залежно від специфіки діяльності та потреб. Деякі з ключових аспектів, які слід враховувати під час оптимізації:

1. Усунення надмірностей чи довготривалих в часі процесів, яке може включати автоматизацію процесів, що раніше виконувались вручну, наприклад, автоматизація формування звітності. Це зменшує часові витрати та ризик людських помилок.

2. Оптимізація робочих процесів, а саме реорганізація існуючих процедур та введення нових технологій можуть підвищити ефективність роботи. Це також може включати перегляд розподілу завдань та можливо заміна джерела формування звітності.

3. Поліпшення комунікації, важливо забезпечити ефективний обмін інформацією всередині організації та зовні. Може включати вдосконалення систем електронного документообігу та інших інструментів для обміном інформацією.

4. Прогнозування змін, а саме здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі є критичною для тривалого успіху. Використання аналітичних інструментів для прогнозування майбутніх трендів та впливу зовнішніх факторів на бізнес дозволяє підготуватися та відповідати на зміни більш ефективно.

Застосування цих елементів оптимізації допомагає організаціям стати більш ефективними, гнучкими та конкурентоспроможними на ринку. Важливо регулярно переглядати та оновлювати процеси, щоб вони відповідали поточним вимогам і стратегічним цілям організації.

3.2. Проект вирішення проблеми в управлінні проблемною заборгованістю

У контексті наукового дослідження, ми припускаємо, що під час роботи з NPL викликом в процесі управління проблемною заборгованістю (юридичними інструментами) є велика втрата часу управлінцями під час формування звітності по судовим справам.

Ми сфокусувалися на такій проблемі: Як ми можемо автоматизувати процеси управління NPL, щоб часу на прийняття стратегічних рішень було більше враховуючи, що звітність займає багато часу?

Розроблений нами проект полягає в автоматизації процесу складання звітності через спеціалізоване програмне забезпечення, охоплюючи модулі такі як: претензії до банку та від банку, судові спори з участю банку як третьої сторони, а також окремо ми виділяємо справи про банкрутства та неплатоспроможність фізичних осіб. Особливу увагу ми приділяємо останньому сегменту через його високу специфічність та тривалість процесів, де банк переважно фігурує у ролі кредитора.

Так відповідно до ст. 6 Кодексу України з процедур банкрутства [40], визначено, що до юридичної особи застосовуються судові процедури: розпорядження майном боржника, санація боржника, ліквідація банкрута, а щодо боржника - фізичної особи застосовуються такі судові процедури: реструктуризація боргів боржника, погашення боргів боржника.

Крім того для оптимізації формування звітності, необхідно врахувати, щоб програми мали одразу доступи в відкриті реєстри даних [41] . Таких як: Єдиний реєстр судових рішень <http://reyestr.court.gov.ua/>, сайт судової влади України <https://court.gov.ua/>.

<https://asvpweb.minjust.gov.ua/> працює за принципом необхідності введення реєстраційного номеру виконавчого провадження та ідентифікатору доступу, тому посилання на цей ресурс для запити інформації – немає необхідності інтегрувати в програму.

У контексті наукового дослідження, акцентуємо на важливості інтеграції програмного забезпечення з ключовими державними базами даних для оптимізації процесів управління проблемною заборгованістю. Це включає автоматизований доступ до інформації про боржників та поручителів з таких ресурсів, як Єдиний реєстр підприємств, що знаходяться у процедурі банкрутства, Державний реєстр обтяжень рухомого майна та Державний реєстр речових прав на нерухоме майно. Застосування цих даних дозволяє значно підвищити швидкість та ефективність управління борговими зобов'язаннями, забезпечуючи оперативний доступ до актуальної інформації і, відповідно, зменшуючи час, необхідний для прийняття управлінських рішень.

В аспекті ефективного впровадження проекту критично важливо зосередитися на захисті даних. Особливу увагу слід приділити даним, що підпадають під визначення банківської таємниці, оскільки вони захищені відповідними законодавчими актами.

Відповідно статті 60 Закону України про «Банки та банківську діяльність» [1], банківською таємницею визначається інформація щодо діяльності та фінансового стану клієнта, яка стала відомою банку у процесі обслуговування клієнта та взаємовідносин з ним або стала відомою третім особам при наданні послуг банку або виконанні функцій.

В рамках академічного дослідження, необхідно підкреслити значущість ретельного моніторингу для попередження несанкціонованого доступу або передачі конфіденційної інформації до зовнішніх джерел. Важливо систематично ревізувати процеси обробки та зберігання даних, щоб забезпечити їх цілісність і конфіденційність.

Структура і ключові компоненти нашого проектного рішення, а також їхні взаємозв'язки, представлені на Рисунок 3.4. Це забезпечує чітке розуміння робочого процесу та взаємодії між різними модулями проекту.

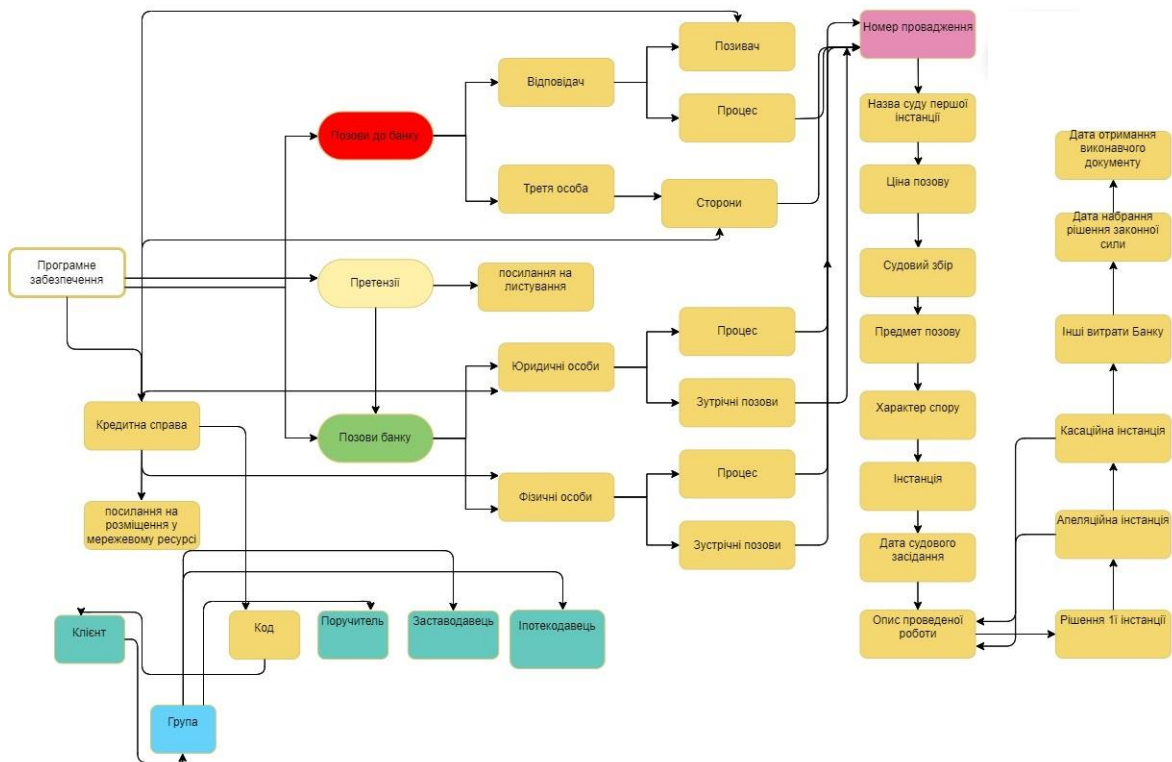


Рисунок 3.4. Ключові блоки проекту програми.

Джерело: розроблено автором.

Додатково, ми сформуваємо стратегічний напрямок нашого проекту через розробку його місії, візії та основних цінностей. Ці елементи слугують фундаментом для усіх наших дій та рішень і відображені в відповідних таблицях для забезпечення зрозумілості та послідовності керівних принципів проекту.

Питання	Детальні відповіді	Ключові слова	Узагальнення
Що робить наш проект, що ми продаємо?	Програмне забезпечення для банків для більш ефективного управління NPL. Формує звіти по результатам роботи з клієнтом, виявляє потенційні ризики на ранніх стадіях DPD. Допомагає оцінити результати юридичного супроводу клієнта в NPL	Програмне забезпечення для банків для більш ефективного управління NPL.	Допомагаємо банкам України ефективно і швидко управляти NPL за допомогою нашої платформи.
Для кого існує наш проект?	Для українських банків будь якої форми власності	Банки України	

Ключові потреби споживача, які ми прагнемо вирішити?	економія часу для прийняття рішення, ефективне та швидке формування звітів	Ефективно і швидко управляти NPL
Що визначає наш успіх чи що зробить нас успішними у майбутньому?	Всі банки України користуються продуктом. Українська платформа, яка не має аналогів серед вітчизняних розробників. Інтегрована під наше законодавство, постійно оновлюється під вимоги регулятора ринку	Всі банки України користуються продуктом
Як ми досягаємо цього успіху?	Формує алгоритми роботи відповідно до вимог регулятора, законодавства, судової практики та електронних систем. Виступаємо на профільних форумах з метою розповсюдження інформації, співпрацюємо з Мінцифрою та НБУ. Постійно професійно підтримуємо платформу і оновлюємо можливості і забезпечуємо безпеку даних	Унікальна платформа, яка постійно оновлюється забезпечуючи конфіденційність даних

Таблиця 3.1. Формування місії проекту.

Джерело: розроблено автором.

Після розробки первинного варіанта місії проекту, ми провели детальний аналітичний огляд та ієрархічне упорядкування потенційних стратегічних напрямів. Це дозволило нам критично оцінити всі можливі аспекти та визначити пріоритети. На основі зібраних даних та проведеного аналізу ми змогли сформулювати остаточну версію місії проекту, яка відображає загальні цілі, задачі та бачення організації, а також визначає ключові напрямки її розвитку.

Отримана Місія компанії	Критерій	Оцінка відповідності критерію від 1 до 3, де 1 - не відповідає критерію 2 - відповідає не повністю 3 - повністю відповідає	Відкоригована місія (за параметрами, оцінка яких менше 2)
Допомагаємо банкам України ефективно і швидко управляти NPL за	Відповідає питанням: Як ми робимо життя покупця краще?	3	Допомагаємо банкам України ефективно і швидко управляти NPL забезпечуючи постійну підтримку і безпеку нашої платформи
	Будується на відмінних від конкурентів	2	

допомогою нашої платформи.	характеристиках компанії	
	Містить усі сильні сторони нашого товару	1
	Після прочитання основна думка настільки однозначна та цілком зрозуміла, що її можна легко передати своїми словами	2
	Добре запам'ятовується	3
	Реалістична, відповідає тому, що насправді робить наш товар, не вводить покупця в оману	3
	Будується на вигодах, важливих для нашої аудиторії	3

Таблиця 3.2. Місія проекту

Джерело: розроблено автором.

У процесі дослідження, наступним кроком після визначення місії проекту є ретельна розробка візії та системи цінностей. Візія представляє собою довгострокову стратегічну перспективу, описуючи кінцеву мету та бажане майбутнє становище проекту. Це дає змогу чітко уявити напрямок руху та ідеальний результат діяльності. Паралельно, формування системи цінностей забезпечує фундамент для внутрішньої будови проекту, визначаючи основні принципи, норми та стандарти поведінки, що спрямовують діяльність проекту у відповідності до її місії та візії.

РОБОТА ЗІ СТВОРЕННЯ ВІЗІЇ КОМПАНІЇ		ЦІННОСТІ ПРОЕКТУ	
		НАЗВА ЦІННОСТІ	У ЧОМУ ЦЕ ВИРАЖАЄТЬСЯ
Питання для побудови	Візія	1. Безпека даних перед усім.	Банківська таємниця не виходить за межі Банку. Платформа підтримується як база зовні і доповнюється новими можливостями, а самі дані клієнтів формує банк

Що робить наш проект, що ми продаємо, для якої цільової аудиторії, яку позицію на ринку займаємо, на яких ринках працюємо, які маємо показники?	Через 3 роки: ТОП 20 банків України користуються нашою платформою	2. Ефективно виявляє потенційні ризики.	Генерує "червоні прапорці" по кожному клієнту індивідуально з урахуванням постійного оновлення вимог регулятора
	Через 5 років: Всі банки України мають нашу платформу	3. Ми піклуємось про ваш час, щоб ви могли приймати ефективні рішення.	Формування і генерування звітів і характеристики клієнта автоматично, працівники не витрачають час на пошук даних з різних джерел. Програма здійснює пошук змін постійно і автоматично.
	Через 10 років: ЄЦБ просить інтегрувати платформу під їх ринок	4. Звітність більше не ваша проблема	В Банках дуже багато часу керівників займає надання щомісячного/квартально/річного звіту по клієнтам. Цю проблему ми вирішуємо за рахунок автоматизації

Таблиця 3.3. Візія і цінності проекту

Джерело: розроблено автором.

В контексті наукового аналізу, було розроблено ключові показники витрат фінансових аспектів проекту, враховуючи різноманітні сценарії його реалізації. Ці показники були визначені на основі детального розгляду трьох основних напрямків: розробка та запровадження зовнішнього продукту, внутрішня імплементація проекту в рамках одного банку, а також виконання рекомендацій регуляторних органів стосовно впровадження. Цей підхід дозволяє забезпечити всебічне розуміння фінансових вимог проекту та сприяє адекватному плануванню ресурсів залежно від обраного напрямку реалізації.

Фінансовий показник	Орієнтовна вартість (UAH)	Опис
Персонал (інженери-програмісти)	200 000 – 500 000	Внутрішні витрати на команду, що охоплюють зарплати, заохочення (час працівників на додаткову розробку).
Ліцензування програмного забезпечення та відповідність	50 000 – 150 000	Ліцензування додаткових компонентів програмного забезпечення та дотримання нормативних документів, необхідність підключення до платних мережевих ресурсів.

Навчання та впровадження	20 000 - 100 000	Витрати на навчання персоналу (з урахуванням втрати часу на основні функціональні обов'язки) та початкові витрати на впровадження.
Постійне технічне обслуговування та підтримка	100 000 - 300 000	Річні витрати на обслуговування, оновлення та підтримку.
Маркетинг і залучення клієнтів	0 - 100 000	Витрати, пов'язані з маркетингом нової системи та залученням клієнтів.
Резервний фонд	100 000 - 750 000	На випадок неочікуваних витрат і перевитрат.

Таблиця 3.4. Ключові фінансові витрати проекту

Джерело: розроблено автором

Джерело: розроблено автором на основі [42], [43], [44], [45].

У рамках даної роботи, ми провели дослідження потенційних ризиків, асоційованих з нашим проектом, як це детально викладено в Додатку 1. У процесі цього комплексного аналізу було ідентифіковано п'ятнадцять основних ризиків, які вимагають уважного врахування та розробки стратегій управління цими ризиками. Цей аналіз включав в себе визначення ймовірності виникнення кожного ризику та оцінку потенційного впливу на проект, щоб розробити ефективні стратегії мінімізації та реагування на кожен з них:

Найменування ризику	Попередження ризику			Усунення наслідків ризику	
	Дії	Відповідальний	Регулярність	Дії	Відповідальний
Інфляція	Фінансовий моніторинг і аналіз ринку	Фінансовий директор	Щомісяця	Реалокція бюджету, пошук альтернативних джерел фінансування	Керівник
Зміни в попиті на продукт	Маркетингові дослідження, аналіз трендів	Маркетинг директор	Щокварталу	Адаптація продукту до змінених потреб ринку	ІТ відділ
Конкуренція	Аналіз конкурентів, стратегії диференціації продукту	Маркетинг директор	Щомісяця	Розробка унікальних торгових пропозицій (УТП)	Керівник, ІТ
Ефективність реклами	Тестування рекламних кампаній	Маркетинг директор	Постійно	Оптимізація рекламних бюджетів і каналів розповсюдження	Маркетинг директор

Зміни в регуляторному середовищі	Моніторинг законодавства, консультації з юридичними радниками	Юрист	Щомісяця	Швидка адаптація до законодавчих змін	IT+ Керівником
Проблеми з наймом та утриманням персоналу	Програми лояльності, конкурентоспроможна заробітна плата	HR директор	Постійно	Налагодження процесів навчання та розвитку співробітників	HR директор
Недостатні навички	Програми навчання та сертифікації	HR директор	Щокварталу	Залучення зовнішніх консультантів або аутсорсинг	HR директор
Невірний код, проблема імплементації архітектури	Регулярний код-ревію, використання стандартів кодування	IT директор	Після кожного спринту	Рефакторинг коду, використання автоматизованих інструментів для тестування коду	IT відділ
Погана технічна підтримка продукту	Створення служби підтримки з високою реактивністю	IT директор	Постійно	Навчання персоналу підтримки, поліпшення бази знань	HR директор
Інформаційна безпека	Впровадження систем безпеки, регулярні аудити безпеки	IT директор	Щокварталу	Розробка плану реагування на інциденти, швидке усунення вразливостей	IT відділ
Затримки	Адекватне планування ресурсів, буфери часу в проектних планах	Керівник, IT директор	При плануванні	Перерозподіл ресурсів, коригування графіків	IT директор
Точність даних	Впровадження систем управління даними, контроль якості даних	IT директор Керівник	Щомісяця	Корекція даних, аудит джерел даних	Керівник та IT відділ
Розкриття інформації	Шифрування, контроль доступу	IT директор	Постійно	Розслідування витоків, введення додаткових заходів безпеки	IT відділ (спеціаліст з безпеки)
Конфіденційність	Політики конфіденційності, навчання співробітників	HR директор	Постійно	Реагування на порушення, юридичні заходи проти порушників	Юрист
Розкриття БТ співробітником	Системи моніторингу поведінки співробітників, політики використання корпоративних ресурсів	HR директор	Постійно	Дисциплінарні заходи, перегляд політик безпеки	Юрист та HR директор

Таблиця 3.5. Запобігання ризикам проекту Програмне забезпечення для управління NPL

Джерело: розроблено автором

Отже при впровадженні розробленого проекту оптимізації управління проблемною заборгованістю, можливо суттєво скоротити витрату часу

менеджментом та підвищити контроль за юридичним супроводом судових процесів в банківській сфері.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах глобальної економічної невизначеності та збільшення військових конфліктів, зокрема в Україні, управління проблемними активами стає ключовою вимогою для стабільності банківської системи. Аналіз розвитку галузі вказує на те, що ця проблематика залишатиметься актуальною і надалі вимагатиме вдосконалення підходів до управління та реформування існуючих механізмів.

Зростання обсягу непрацюючих кредитів (NPL) під час війни, яке склало понад 7,5%, ставить перед Україною необхідність розроблення нових стратегій управління та оптимізації бізнес-процесів у цій сфері. Це вимагає від банківського сектору адаптації до змінених умов і впровадження інноваційних підходів, бо може в кінцевому підсумку призвести до зменшення кількості фінансових установ на ринку.

Відповідальність регулятора у цьому контексті збільшується, оскільки ефективне управління проблемними активами вимагає якісного аналізу, а також розроблення та впровадження відповідних рекомендацій, що базуються на досвіді інших країн та власних дослідженнях. Оптимізація бізнес-процесів, зокрема, через автоматизацію документообігу та юридичного супроводу судових справ, може суттєво знизити часові витрати та підвищити ефективність управління активами.

Таким чином, в результаті проведеного нами дослідження сукупності теоретичних, науково-методичних та прикладних положень, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесу управління проблемною заборгованістю в банківській сфері ми досягли завдань, а саме:

- дослідили аспекти виникнення та розвитку проблемних активів в банківській сфері;
- визначили перспективи розвитку бізнес-процесу та проблеми імплементації управління проблемною заборгованістю в Україні;
- опрацювали характеристики та стандарти управління проблемними активами на прикладі Європи;

- з'ясували історичний аспект виникнення проблемних активів в банківській сфері в Україні.

- розробили проект оптимізації управління проблемно заборгованістю в банківській сфері.

Окрім того, наша робота засвідчила важливість адаптації вітчизняної банківської системи до європейських стандартів управління проблемними активами. Це включає інтеграцію передових методик та практик, здатних забезпечити високий рівень оперативності та адаптивності у вирішенні кризових ситуацій. Огляд історичного аспекту виникнення проблемних активів в Україні підтвердив потребу в розробці інноваційних підходів до управління цією сферою.

В результаті було розроблено проект оптимізації управління проблемною заборгованістю, що передбачає впровадження ефективних методів мінімізації часових витрат банківського менеджменту та підвищення загальної продуктивності фінансових установ. Цей підхід не тільки сприяє оптимізації існуючих процесів, але й відкриває широкі перспективи для подальших інновацій у сфері управління проблемними активами, закладаючи фундамент для стійкого розвитку банківської системи України.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.200 № 2121-III <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення 01.11.2023)
2. Конституція України відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 02.11.2023)
3. Цивільний кодекс України Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15/conv#n2> (дата звернення 15.01.2024)
4. Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України затверджено Постановою Правління Національного банку України 18.07.2019 № 97 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#Text> (дата звернення 15.11.2023)
5. European Central Bank. “What are non-performing loans (NPLs)?” 12 September 2016 (updated 14 January 2021). Published Supervision. Explained. Retrieved from: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/npl.en.html> (Accessed 16 October 2023)
6. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями затверджено Постановою Правління Національного банку України 30.06.2016 № 351 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#n33>(дата звернення 16.10.2023)
7. Aiyar, S., Bergthaler, W., Garrido, J. M., Ilyina, A., Jobst, A., Kang, K., Kovtun, D., Liu, Y., Monaghan, D., & Moretti, M. (2015). A strategy for resolving Europe’s problem loans (pp. 15/19). IMF Staff Discussion Note. (Accessed on 11 December 2023).
8. Lu, W., & Whidbee, D. (2013). Bank structure and failure during the financial crisis. *Journal of Financial Economic Policy*, 5(3), 281–299. <https://doi.org/10.1108/JFEP-02-2013-0006> (accessed on 11 December 2023).
9. Accornero, M., Alessandri, P., Carpinelli, L., & Sorrentino, A. M. (2017). Non-performing loans and the supply of bank credit: Evidence from Italy. *Occasional Papers Banca d’Italia*, 374, 1–8. <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2017-0374/index.html?com.dotmarketing.htmlpage.language=1> (accessed on 15 December 2023).
10. Nicholas Apergis (2021), Convergence in non-performing loans across EU banks: The role of COVID-19, *FINANCIAL ECONOMICS* Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2021.2024952?scroll=top&needAccess=true> (Accessed 16 November 2023)
11. The official site of FHFA. Releases Latest Report on Non-Performing Loan Sales for immediate release 12/21/2022 Retrieved from: https://www.fhfa.gov/Media/PublicAffairs/Pages/FHFA-Releases-Latest-Report-on-Non-Performing-Loan-Sales_12212022.aspx (Accessed 15 November 2023)
12. The official site of IMF Country Report No. 23/132 UKRAINE March 2023. Available at <https://www.imf.org/en/Topics/IMF-and-Ukraine> (Accessed 25 October 2023)
13. Публікація Національного банку України про обсяг NPL <https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyag-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-9-misyatsiv-2023-roku-skorotivsya-na-96-mlrd-grn> (дата звернення 10.12.2023)
14. Наглядова статистика Національного банку України «Обсяги активних операцій та частка непрацюючих активів» <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3> (дата звернення 15.11.2023)
15. European Central Bank official letter To the CEO of the significant institution SSM-2020-0744 Frankfurt am Main, 4 December 2020 Identification and measurement of credit risk in the context of the coronavirus (COVID-19) pandemic (Accessed on 10 November 2023).
16. Andrea ENRIA (2020) Letter SSM-2020-0744 Frankfurt am Main, 4 December 2020 “Identification and measurement of credit risk in the context of the coronavirus (COVID-19) pandemic”. Retrieved from: https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/letterstobanks/shared/pdf/2020/ssm.2020_letter

- _credit_risk_identification_measurement~734f2a0b84.en.pdf?0125d6724a17c49ba94cd43985b1bbc1_(Accessed 15 November 2023)
17. Alnabulsi, K. Kozarević, E. and Hakimi, A. (2023), Non-Performing Loans as a Driver of Banking Distress/ Systematic Literature Review. *Commodities*, 2, 111-130. doi.org/10.3390/commodities2020007 (Accessed on 18 December 2023).
 18. Nicholas Apergis (2021), Convergence in non-performing loans across EU banks: The role of COVID-19, *FINANCIAL ECONOMICS* Retrieved from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2021.2024952?scroll=top&needAccess=true> (Accessed 16 November 2023)
 19. A., Segura and J., Suarez (2023), Bank restructuring under asymmetric information: The role of bad loan sales, *Journal of Financial Intermediation*, Volume 56 doi.org/10.1016/j.jfi.2023.101058. (Accessed 20 November 2023)
 20. 张倩云 山西财经大学 (2023), Optimization of A Bank's NPL Disposal Based on ABS Perspective, Study on Application. DOI : 10.27283/d.cnki.gsxcc.2023.000114 Retrieved from: http://www.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CMFD&dbname=CMFDTEMP&filename=1023507885.nh&uniplatform=OVERSEA&v=J16l2dskfbCLmX90cTBfpz6_AU_I3LpeVDLI_iYBHpxXug0amlHO-gj_7Nm-asC- (Accessed 20 November 2023)
 21. 11th Biennial IFC Conference on “Post-pandemic landscape for central bank statistics” BIS Basel, 25-26 August 2022 The impact of central bank interventions on non-performing loans under Covid-19 pandemic – The United Kingdom and Brazilian Study Case1 Frederico Barros Diniz, University of Warwick, Warwick Business School, and João Paulo Vieira Costa, University of Brasília, Brazil (Accessed on 25 December 2023).
 22. The World Bank Sasana Kijang 2021 International Bank for Reconstruction and Development Non-performing loans in east asia and the pacific Practices and Lessons in Times of COVID-19 /, 2 Jalan Dato Onn, Kuala Lumpur 50480, Malaysia Some rights reserved (Accessed on 23 December 2023).
 23. Reinhart, C.M. From Health Crisis to Financial Distress. *IMF Econ Rev* 70, 4–31 (2022). <https://doi.org/10.1057/s41308-021-00152-6> (Accessed on 27 December 2023).
 24. Robert Holzmann Governor, Oesterreichische Nationalbank, Austria Central Banks and Supervisory Architecture in Europe: Lessons from Crises in the 21st Century 1802208887, 9781802208887 COVID-19 and other recent crises have proved the need to review the state-of-play and implement robust institutional fra English Pages 252 [253] Year 2022 (Accessed on 15 January 2024).
 25. Публікація Національного банку України про макропруденційну політику обсяг NPL <https://bank.gov.ua/ua/stability/macro> (дата звернення 25.01.2024)
 26. Системи управління якістю по ISO 9001 Електронний ресурс . – Режим доступу: <http://www.certsystems.kiev.ua/iso-9001/sistemi-upravleniyakachestvom-po-iso-9001.html>. (дата звернення 05.01.2024)
 27. Помазун О.М. Моделі та інформаційні технології підтримки прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.11 / О.М. Помазун ; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ, 2016. – 281 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2016/Dis_Pomazun.PDF. (дата звернення 07.01.2024)
 28. Позднякова В.Д., аспірантка кафедри інформаційного менеджменту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана Дослідження особливостей управлінських бізнес-процесів банку УДК 336.7 (дата звернення 05.02.2024)
 29. Dictionary Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus <https://dictionary.cambridge.org/uk/dictionary/english/optimization>
 30. Пол Лейнванд, Чезаре Мейнарді у співавторстві з Артом Кляйнером; пер.з англ. Я. Машко. – Харків: Стратегія, що працює. Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. – 256 с. (дата звернення 05.01.2024)

31. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. – 238 с. ISBN 978-966-7735-88-3 (дата звернення 03.02.2024)
32. Abbas, Wasim, Asghar, Imran, The Role of Leadership In Organizational Change: Relating the successful Organizational Change with Visionary and Innovative Leadership Social and Behavioural Science, Law 2010. p. 53 <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:326289/FULLTEXT01.pdf> (Accessed on 20 December 2023)
33. Misheck Musaigwa The Role of Leadership in Managing Change November 2023 International Review of Management and Marketing 13(6):1-9 DOI:10.32479/irmm.13526 University of Johannesburg https://www.researchgate.net/publication/375562628_The_Role_of_Leadership_in_Managing_Change (Accessed on 9 January 2024).
34. Articles Villanova University What is Scientific Management Theory? June 28, 2022 <https://www.villanovau.com/articles/leadership/scientific-management-theory-explained/> (Accessed on 3 January 2024).
35. Marlene Walk Leaders as change executors: The impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers Paul H. O'Neill School of Public and Environmental Affairs, Indiana University-Purdue University Indianapolis, USA <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.01.002> (Accessed on 2 January 2024).
36. Ann-Louise Holten March 2015 Leadership & Organization Development Journal DOI:10.1108/LODJ-11-2012-0155 https://www.researchgate.net/publication/266325979_Leadership_Style_and_the_Process_of_Organizational_Change (Accessed on 17 January 2024).
37. Варцаба В.І., Заславська О.І. Сучасне банківництво: теорія і практика: Навч. посібник. — Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. — 364 с. ISBN 978-617-7333-52-3 (дата звернення 15.02.2024)
38. Мельник О.О. аспірант кафедри банківської справи та фінансових послуг, Університет митної справи та фінансів Melnyk Oleksandr University of Customs and Finance Управління непрацюючими кредитами банківської системи України як фактор ефективного кредитування економіки УДК 336.77 <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-47> (дата звернення 11.02.2024)
39. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 05 квітня 2023 року у справі № 910/4518/16 провадження № 12-16гс22 <https://reyestr.court.gov.ua/review/110279633> (дата звернення 19.02.2024)
40. Кодексу України з процедур банкрутства Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст.74 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 22.02.2024)
41. Публікація Міністерства юстиції України про єдині та державні реєстри https://minjust.gov.ua/m/str_22253 (дата звернення 10.02.2024)
42. Долбнєва Д.В., Конспект лекцій з навчальної дисципліни комп'ютеризація облікових систем Львів 2018 <https://financial.lnu.edu.ua/kompyuteryzatsiya-oblikovyh-system-leksiji-2> (дата звернення 25.02.2024)
43. Долбнєва Д. В. Необхідність та передумови впровадження автоматизаційно-інформаційних систем ведення обліку на вітчизняних підприємствах / Д. В.Долбнєва // Сталий розвиток економіки. – 2015. – № 1(26). – С. 185-192. (дата звернення 23.02.2024)
44. Долбнєва Д. В. Сучасний стан та перспективи використання комп'ютерних технологій в обліково-аналітичній роботі вітчизняних підприємств / Д. В. Долбнєва // Збірник тез звітної наукової конференції Львівського національного університету імені Івана Франка за 2016 рік (електронне видання) : Секція факультету управління фінансами та бізнесу, (Львів, 2-8 лютого 2017 р.). – Львів : ЛНУ ім. І.Франка, 2017. – С. 209-214. (дата звернення 27.02.2024)

45. А.В.Олійник, В.М.Шацька, Інформаційні системи і технології у фінансових установах/ Навчальний посібник. – Львів: “Новий Світ – 2000”, 2006. – 436 с. (дата звернення 26.02.2024)
46. Žunić, A.; Kozarić, K.; Dželihodžić, E.Ž. Non-performing loan determinants and impact of covid-19: Case of Bosnia and Herzegovina. *J. Cent. Bank. Theory Pract.* 2021, 10, 5–22. <https://sciendo.com/article/10.2478/jcbtp-2021-0021>(Accessed on 10 January 2024).
47. Ari, A.; Chen, S.; Ratnovski, L. The dynamics of non-performing loans during banking crises: A new database with post-COVID-19 implications. *J. Bank. Financ.* 2021, 133, 106140. <https://sciendo.com/article/10.2478/jcbtp-2021-0021> (Accessed on 20 January 2024).
48. Apergis, N. Convergence in non-performing loans across EU banks: The role of COVID-19. *Cogent Econ. Financ.* 2022,10, 2024952<https://doi.org/10.1080/23322039.2021.2024952> (Accessed on 01 February 2024).
49. Beck, T.; Keil, J. Have banks caught corona? Effects of COVID on lending in the US. *J. Corp. Financ.* 2022, 72, 102160.<https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0929119922000037>(Accessed on 5 February 2024).
50. Dursun-de Neef, H.Ö.; Schandlbauer, A. COVID-19 and lending responses of European banks. *J. Bank. Financ.* 2021,133, 106236. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426621001953?via%3Dihub> (Accessed on 10 February 2024).
51. Alnabulsi, K.; Kozarević, E. Interdependence between non-performing loans, financial stability and economic growth. In Proceedings of the 10th International Scientific Symposium “Region, Entrepreneurship, Development” (RED 2021), Osijek, Croatia, 17 June 2021; Leko Šimić, M., Crnković, B., Eds.; 2021. Available online: http://www.efos.unios.hr/red/wp-content/uploads/sites/20/2021/07/RED_2021_Proceedings.pdf (Accessed on 11 February 2024).
52. Katusiime, L. COVID 19 and bank profitability in low income countries: The case of Uganda. *J. Risk Financ. Manag.* 2021, 14, 588. <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/12/588> (Accessed on 14 February 2024).

РЕЄСТР РИЗИКІВ

Версія	1.0	
Дата	16.02.2024	
Автор	Дудник О.Є.	

Відомості про проект

Реєстраційний номер проекту	1111	Шифр проекту	IS
Коротка назва проекту	ДОЄ		

Ідентифікація та класифікація ризиків проекту

Назва проекту: Програмне забезпечення для управління NPL

№ пп	Група ризиків	Вид ризику	Назва ризику	
1	Зовнішні	Економічні	Економічна нестабільність	
2			Нестабільність курсу валют	
3			Інфляція	
4			Коливання ринку	
5			Політичні	Зміни урядової політик
6				Політична нестабільність
7				Санкції
8				Торгівельні війни
9				Результати виборів
10	Маркетингові		Зміни в попиті на продукт	
11			Конкуренція	
12			Ефективність реклами	
13			Правові	Зміни в регуляторному середовищі
14				Судові спори
15				Порушення норм відповідності
16		Ризики пов'язанні з договорами		
17		Проблеми з інтелектуальною власністю		
18	Податкові		Збільшення податкового навантаження	
19			Негативні зміни в податковому законодавстві	
20	Кримінальні		Шахрайство	
21			Відмивання грошей	
22			Крадіжка «коду» продукту	

№ пп	Група ризиків	Вид ризику	Назва ризику
1	Внутрішні	Політичні	Зміни внутрішньої політики
2			Політика конфіденційності
3			Вплив лобювання
4	Кадрові		Проблеми з наймом та утриманням персоналу
5			Недостатні навички

6		Технічні	Невірний код, проблема імплементації архітектури
7			Погана технічна підтримка продукту
8			Надійність ІТ-систем
9			Управління даними
10			Витік БТ
11			Оновлення технологій
12			Інформаційна безпека
13		Управлінські	Неефективне управління проектом
14			Затримки
15			Перевищення бюджету
16		Юридичні	Недотримання нормативно-правових актів
17			Штрафи
18			Судові спори
19		Інформаційні	Точність даних
20			Розкриття інформації
21			Конфіденційність
22			Розкриття БТ співробітником
23		Психологічні	Стрес на робочому місці
24			Моральний стан
25			Організаційна культура
26			Стиль лідерства
27		Операційні	Щоденні ризики

Аналіз ризиків

№	Найменування ризику	Імовірність виникнення*	Вплив на хід проекту**
1	Економічна нестабільність	0,5	0,2
2	Нестабільність курсу валют	0,3	0,5
3	Інфляція	0,4	0,4
4	Коливання ринку	0,4	0,2
5	Зміни урядової політик	0,3	0,5
6	Політична нестабільність	0,5	0,1
7	Санкції	0,1	0,1
8	Торгівельні війни	0,2	0,1
9	Результати виборів	0,4	0,1
10	Зміни в попиті на продукт	0,4	0,4
11	Конкуренція	0,5	0,5
12	Ефективність реклами	0,7	0,5
13	Зміни в регуляторному середовищі	0,5	0,5
14	Судові спори	0,1	0,4
15	Порушення норм відповідності	0,3	0,5
16	Ризики пов'язанні з договорами	0,2	0,6
17	Проблеми з інтелектуальною власністю	0,2	0,8
18	Збільшення податкового навантаження	0,2	0,4

19	Негативні зміни в податковому законодавстві	0,3	0,2
20	Шахрайство	0,3	0,7
21	Відмивання грошей	0,2	0,2
22	Крадіжка «коду» продукту	0,4	0,7
23	Зміни внутрішньої політики	0,2	0,5
24	Політика конфіденційності	0,3	0,6
25	Вплив лобіювання	0,2	0,4
26	Проблеми з наймом та утриманням персоналу	0,7	0,7
27	Недостатні навички	0,6	0,6
28	Невірний код, проблема імплементації архітектури	0,4	0,8
29	Погана технічна підтримка продукту	0,2	0,8
30	Надійність ІТ-систем	0,4	0,7
31	Управління даними	0,4	0,7
32	Витік БТ	0,2	0,8
33	Оновлення технологій	0,1	0,2
34	Інформаційна безпека	0,5	0,5
35	Неефективне управління проектом	0,2	0,6
36	Затримки	0,5	0,5
37	Перевищення бюджету	0,2	0,7
38	Недотримання нормативно-правових актів	0,2	0,5
39	Штрафи	0,1	0,3
40	Судові спори	0,1	0,6
41	Точність даних	0,5	0,7
42	Розкриття інформації	0,2	0,8
43	Конфіденційність	0,2	0,8
44	Розкриття БТ співробітником	0,2	0,8
45	Стрес на робочому місці	0,2	0,3
46	Моральний стан	0,2	0,3
47	Організаційна культура	0,2	0,2
48	Стиль лідерства	0,2	0,5
49	Щоденні ризики	0,3	0,3

*0.1-дуже низька (ризик не відбудеться), 0.3-низька, 0.5-середня (ймовірність виникнення ризику – 50Х50), 0.7-висока, 0.9-дуже висока (практично напевно відбудеться);

Визначення найнебезпечніших ризиків проекту

Ймовірність					
0.8 – 1.0					
0.6 – 0.8				12,26,27,	
0.4 – 0.6		6,	1,	3,10,11,13,34, 36,41	28
0.2 – 0.4	9,		4,19,	2,5,15,20,22, 24,30,31	29,42,43,44
0.0 – 0.2	7,8,		21,33,39,45,46, 47,49	14,16,18,23, 25,35,37,38, 40,48	17,32
	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
	Вплив				