

Оцінка і шляхи підвищення ефективності управління непрацюючими активами в банківській сфері

Олександр Алефіренко

аспірант кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alefirenkoop@krok.edu.ua,
ORCID: 0009-0008-4664-7279

Віктор Терехов

д.е.н., професор, професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: victort@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3400-6833

Оцінка і підвищення рівня ефективності традиційно є однією з ключових задач економіки і компаній фінансової сфери діяльності. У цьому контексті Пітер Друкер, видатний теоретик менеджменту, трактував ефективність як здатність організації досягати оптимальних результатів за умови раціонального та мінімального використання наявних обмежених ресурсів. [3]. Інакше кажучи, ефективність можна трактувати як показник продуктивності, що досягається за рахунок мінімізації втрат часу, зусиль та компетенцій. Водночас управління витратами охоплює не лише їхнє скорочення, але й оптимізацію співвідношення між витратами та доходами, тобто зростання прибутковості на кожну витрачену одиницю ресурсу. Ефективність полягає у правильному виконанні задач, тоді як результативність — у виборі правильних задач необхідності поєднання операційної досконалості з доцільністю стратегічного вибору.

У ринковій економіці ключовим показником ефективності прийнято вважати прибутковість, відображаючи не лише фінансові результати, але й комплексний вплив бізнес-моделей, операційної продуктивності та стратегічного управління.

З метою оцінки ефективності управління активами банків розраховують п'ять показників:

1) Коефіцієнт достатності капіталу (Capital adequacy ratio) Нормативне значення: $\geq 9,25\%$ (з 01.01.2025); [7]

2) Коефіцієнт якості активів (Asset quality ratio). Нормативне значення: $\leq 10-15\%$; [1]

3) Коефіцієнт якості управління (Management quality ratio); Нормативне значення: $\leq 50\%$;

4) Коефіцієнт прибутковості (Earning ability ratio). Нормативне значення: $\geq 1\%$;

5) Коефіцієнт ліквідності (Liquidity ratio). Нормативне значення:

LCR $\geq 100\%$, короткострокова ліквідність $\geq 20-30\%$. [1, 6]

Частка непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі станом на 01 січня 2025 року скоротилася до 30,3% або на 7,1 відсоткових пункти порівняно з показником станом на 01 січня 2024 року. Обсяг NPL за 2024 рік скоротився на 29,1 млрд. грн. до 393,2 млрд. грн. Тенденція його поступового зменшення

триває з початку 2023 року.

Ключові чинники скорочення NPL:

1. подальше нарощення банками обсягів гривневих кредитів високої якості з огляду на поступове відновлення попиту на кредити та поліпшення умов кредитування, зокрема зниження кредитних ставок до рівня, який був наприкінці 2019 року. Обсяг валових кредитів у банківській системі за 2025 рік зріс на 167,5 млрд грн або на 14,8%;

2. списання непрацюючих кредитів, передусім роздрібних. Частка NPL у роздрібному кредитному портфелі за цей час знизилася на 8 відсоткових пунктів до 15,5%. Водночас дещо поліпшилася якість врегулювання й корпоративних боргів – частка NPL в кредитах бізнесу скоротилася на 5,2 відсоткових пунктів до 39%. [6]

Скорочення частки непрацюючих кредитів зафіксовано в усіх групах банків:

1. у приватних українських банках – до 12,6%;

2. у банках з іноземним капіталом – до 10,9%;

3. у державних банках – до 43%. [6]

Для підвищення ефективності і майбутньої прибутковості, банки потребують:

1) Адаптації бізнес-моделей до змін на ринку і впровадження сучасних гнучких моделей управління для збереження і підвищення конкурентоспроможності;

2) Цифровізації бізнес процесів і посилення ІТ-систем для забезпечення найкращого сервісу для клієнтів, використовуючи сучасні технології для підвищення ефективності та залучення клієнтів;

3) Покращення систем кібербезпеки, яка враховує бачення захисту від кіберризиків, з огляду на зростаючу цифровізацію фінансових послуг.

Реалізація цих цілей вимагає довгострокових інвестицій, стабільного фінансування та міцної капітальної бази. Поточний високий рівень прибутковості банківської системи створює сприятливу можливість для банків інвестувати у майбутню ефективність і сталий розвиток.

Ключові слова: менеджмент; управління непрацюючими активами; ефективність; проблемні активи, активи банків.

Список використаних джерел

1. *Basel III standards adoption as of 30.09.2023 (2023) BIS.* URL: <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>.
2. *Buch, C. Bank profitability: A mirror of the past, creating a vision for the future (2024) European Central Bank.* URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2024/html/ssm.sp241016~c532e5246d.en.html>.
3. *Drucker, P. F. Managing for business effectiveness (1963) Harvard Business Review* URL: <https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness>.
4. *European Central Bank.* URL: <https://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>.
5. *Jain, A., Pollini, P., Hardy, V. Regional bank performance: What factors make the top banks different (2024) PwC US.* URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/regional-bank-performance.html>.

6. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/>.

7. Національний банк України. Постанова №368 від 28.08.2001 «Про затвердження Інструкції про порядок регулювання діяльності банків в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01#Text>.