




DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-012](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-012)

УДК 336.77:005.334
JEL G21, E44, H12


Олександр Володимирович КАЛІНІН

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школи КРОК,
Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна

 <http://orcid.org/0000-0001-5238-0525>
kalininandkalinin@gmail.com


Тетяна Костянтинівна МОСІЙЧУК

кандидат економічних наук,
декан бізнес Школи КРОК,
Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна

 <https://orcid.org/0009-0001-6429-674X>
tat.mosiychuk@gmail.com

Олена Євгеніївна ДУДНИК

здобувачка бізнес Школи КРОК,
Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»,
м. Київ, Україна

 <https://orcid.org/0009-0005-2731-1655>
dudnikoe@krok.edu.ua

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ
ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ**

Анотація. У статті досліджується управління проблемними активами банків, зокрема непрацюючими кредитами (NPL), у кризових умовах, спричинених війною в Україні. Розглянуто теоретичні аспекти ризик-менеджменту, методи і механізми ефективного управління NPL, зокрема



реструктуризацію боргів, продаж активів і стрес-тестування. Показано, як війна призвела до різкого зростання частки проблемних кредитів до 38% у 2022 році, що створює значні виклики для банківської системи. Зазначено, що управління NPL є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості банків та економіки. Наголошується на важливості використання міжнародного досвіду, інноваційних технологій і підходів, таких як моніторинг, раннє виявлення ризиків і співпраця з фінансовими технологічними компаніями. У статті також запропоновано рекомендації щодо вдосконалення стратегії управління NPL, яка враховує специфічні умови економічної та політичної кризи, для підвищення ефективності роботи банківського сектору.

Ключові слова: *непрацюючі кредити (NPL), ризик-менеджмент, банківський сектор, економічна криза, управління активами, фінансова стабільність, міжнародний досвід, реструктуризація боргів, війна, економічна нестабільність.*

Вступ. Проблемні активи, такі як непрацюючі кредити (NPL), є серйозною проблемою для банків, яка може призвести до значних фінансових збитків і навіть банкрутства. В умовах кризи, такої як війна, ризики, пов'язані з проблемними активами, значно зростають, що робить ефективне управління NPL ще більш важливим. Ризик-менеджмент відіграє ключову роль у цій сфері, допомагаючи банкам ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики, пов'язані з проблемними активами.

Особливої актуальності ця тема набуває в умовах економічних та політичних криз, таких як військові конфлікти. Через війну з РФ Україна отримала портфель проблемних кредитів, більшість з яких пов'язана з окупацією її територій, знищенням заставного майна позичальників та неплатоспроможністю фізичних та юридичних осіб. Війна в Україні призвела до значного зростання обсягів проблемних активів. Згідно з даними Національного банку України, у 2022 році частка непрацюючих кредитів у банківському секторі зросла до 38%, що значно перевищує середньосвітові показники. Це вимагає розробки нових підходів до ризик-менеджменту, які б враховували специфічні умови та виклики кризового періоду.

Таким чином, дослідження ризик-менеджменту в контексті управління проблемними активами є надзвичайно важливим для забезпечення фінансової стабільності банківських установ та економіки в цілому. Це сприяє розвитку теоретичних та практичних підходів до управління ризиками, підвищує ефективність діяльності банків і підтримує стійке економічне зростання в умовах глобальних викликів та криз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичною основою дослідження стали наукові дослідницькі статті наступних авторів: А. Сегури, Х.



Суареса стосовно ролі збуту непрацюючих кредитів при реструктуризації банків [12]; Краснова І. В. – щодо оптимізації застосування для ліквідації проблемних кредитів банку [13]; М.Апергіса – стосовно конвергенції непрацюючих кредитів у банках ЄС в умовах COVID-19 [10]; Е.Козаревич, Х. Алнабулсі, А. Хакімі – щодо сутності непрацюючих кредитів як рушійної сили банківського дистресу [9], Носань Н. С. [14]- надано напрями управління фінансово-економічною безпекою та особливості використання проєктного підходу у цьому процесі. Дані дослідження показують, що ризик-менеджмент має значний вплив на ефективність управління NPL. Банки, які використовують ефективні методи ризик-менеджменту, з більшою ймовірністю зможуть знизити рівень NPL, покращити якість своїх активів і підвищити свою фінансову стійкість. Однак питання, щодо запровадження методології ризик-менеджменту в управлінні проблемними активами спираючись на сучасний досвід залишаються не розкритими не в повній мірі та потребують подальших досліджень.

Постановка завдання. Сформулювати актуальні висновки з численних досліджень, які проводяться щодо проблемних кредитів для ефективного застосування програми ризик-менеджменту з метою подолання кризи. Особистою мотивацією авторів є намір надати сучасний теоретико-практичний погляд на NPL, забезпечити узгоджену інформаційну структуру для дослідників вивчення питання управління NPL.

Результати. У сучасних умовах економічного розвитку та функціонування фінансових ринків проблема управління проблемними активами набуває критичного значення. Зростання обсягів проблемних активів у банківському секторі значно впливає на стабільність та ефективність діяльності фінансових установ. Світова фінансова криза 2008-2009 років та економічні наслідки пандемії COVID-19 яскраво продемонстрували необхідність ефективного управління ризиками для збереження фінансової стійкості банківських систем.

За даними Світового банку, частка непрацюючих кредитів (NPL) у глобальному масштабі значно зросла в період кризи, досягнувши у 2009 році 4.6% від загального обсягу кредитів. У країнах Європейського Союзу, цей показник у 2020 році коливався в межах 2,6%-3,1% залежно від країни, що значно вплинуло на фінансові результати банківських установ. [1]

Проблемні активи мають безпосередній вплив на фінансові результати банків, знижуючи їх прибутковість та збільшуючи потребу в резервуваннях. Наприклад, у 2018 році, за даними Європейського центрального банку, банки ЄС зарезервували понад 120 мільярдів євро для покриття потенційних збитків за непрацюючими кредитами. Високий рівень проблемних активів змушує фінансові установи звертати особливу увагу на розвиток та вдосконалення систем ризик-менеджменту, які дозволяють своєчасно ідентифікувати,



оцінювати та мінімізувати ризики. Сприятливі умови розвитку економіки забезпечують сталий розвиток банківських систем. Банківські системи світу протягом останніх двадцяти років пережили декілька криз, а саме: світова криза 2008-2009 років; криза, пов'язана із розповсюдженням COVID-19. Стосовно України, то разом із вищезгаданими проблемними аспектами, вітчизняна банківська система з 24 лютого 2022 року функціонує в умовах війни.

Повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну суттєво змінило тенденцію до поступового скорочення частки непрацюючих кредитів (NPL), яка тривала з 2018 року. За цей період обсяг NPL зменшився на майже 300 млрд грн, а їх частка в кредитному портфелі скоротилася з 55% до 27% станом на 1 березня 2022 року.

У період з березня по травень 2022 року частка непрацюючих кредитів залишалася майже незмінною, що було обумовлено регуляторними пом'якшеннями в частині оцінки кредитного ризику. Однак, починаючи з червня 2022 року, банки почали поступово визнавати нові NPL.

На 1 січня 2023 року частка непрацюючих кредитів у банківському секторі зросла до 38%. Обсяг непрацюючих кредитів за період з березня по грудень 2022 року збільшився на 127 млрд грн, досягнувши 432 млрд грн. Близько 75% усіх NPL сконцентровано в державних банках, причому понад 40% припадає на Приватбанк (табл. 1).

Таблиця 1

Частка непрацюючих кредитів (NPL) банків

Назва Банку	01.01.2013	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	відхилення змін 2024/2013	відхилення змін 2024/2022
АТ КБ "ПриватБанк"	20,8%	69,9%	69,2%	63,0%	42,1%	-7,0%
АТ "Укрексімбанк"	22,5%	31,2%	43,3%	43,8%	21,3%	12,6%
АТ "Райффайзен Банк"	29,9%	2,2%	12,8%	15,3%	-14,6%	13,1%
АТ "ТАСКОМБАНК"	7,6%	6,2%	24,3%	23,0%	15,3%	16,8%
АТ "Ощадбанк"	6,6%	33,1%	46,4%	46,0%	39,5%	12,9%
АТ "КРЕДОБАНК"	25,2%	6,1%	23,8%	17,5%	-7,7%	11,4%
АТ "А - БАНК"	15,5%	9,9%	39,0%	17,5%	2,0%	7,6%
ПАТ "МТБ БАНК"	26,3%	7,3%	19,1%	23,0%	-3,3%	15,7%
Акціонерний банк "Південний"	5,5%	2,4%	14,8%	14,5%	9,0%	12,1%
АТ "ПУМБ"	24,7%	7,1%	24,4%	11,6%	-13,1%	4,4%
АТ "УКРСИББАНК"	20,1%	1,7%	14,8%	19,1%	-1,0%	17,4%



АТ "ПРАВЕКС БАНК"	48,2%	0,8%	9,3%	14,8%	-33,5%	14,0%
АТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК"	3,2%	1,8%	13,9%	14,2%	10,9%	12,4%
АТ "УНІВЕРСАЛ БАНК"	18,2%	8,6%	14,3%	5,3%	-12,9%	-3,3%
АТ "БАНК КРЕДИТ ДНПРО"	12,4%	32,3%	31,7%	22,3%	9,9%	-10,0%
АТ "СЕНС БАНК"	35,1%	16,5%	32,0%	44,4%	9,3%	27,9%
АБ "УКРГАЗБАНК"	35,1%	10,3%	28,2%	31,7%	-3,5%	21,4%
АТ "ОТП БАНК"	24,3%	6,1%	18,5%	21,7%	-2,7%	15,6%
АТ "ПРОКРЕДИТ БАНК"	8,5%	2,0%	13,7%	12,4%	3,9%	10,4%
ПАТ "БАНК ВОСТОК"	0,0%	1,7%	13,5%	10,7%	10,7%	9,0%

Джерело: сформовано авторами на основі [3-4].

Наслідки війни, такі як руйнування активів та заставного майна, зниження доходів та погіршення платоспроможності позичальників, негативно вплинули на їх здатність обслуговувати кредити. Це знижує якість кредитних портфельів банків та спричиняє зростання відрахувань у резерви. Банки вже визнали значні кредитні втрати: з початку повномасштабної війни обсяги відрахувань у резерви під кредити перевищили 100 млрд грн, що становить понад 12% кредитного портфеля на кінець лютого 2022 року. Потенційні втрати кредитного портфеля внаслідок війни, економічної кризи та енергетичного терору країни-агресора можуть досягати 30%. [2]

Основною характеристикою кожної кризи є збільшення розміру непрацюючих кредитів. Банкрутства банків найчастіше спричинені великою кількістю проблемних активів, що підтверджується великою кількістю попередніх досліджень. Своєчасна оцінка кредитного ризику та проведення виважених реструктуризацій є критично важливими для забезпечення стійкості банківської системи. Робота з NPL, що виникли під час поточної кризи, продовжуватиметься після завершення її активної фази. Зокрема, банки мають актуалізувати стратегії скорочення NPL після припинення чи скасування воєнного стану. Це також стосується планів зі зниження NPL державних банків, ухвалених Радою з фінансової стабільності.

Лейтмотивом написання даної статті є представлення змісту систематичного огляду досліджень непрацюючих кредитів (NPL) в Україні і світі, опублікованих за період 2017-2023 роки. Зокрема, під час написання даної статті було розглянуто звіти державних банків США, Італії та України та



рекомендації Міжнародного Валютного Фонду для України. Метою проведення дослідження є пошук відповіді на питання: як ефективніше управляти проблемною заборгованістю в кризових умовах? Під проблемними активами розуміють сукупний обсяг потенційно проблемних активів, непрацюючих активів, стягнутого майна [1]. Непрацюючі кредити (надалі -NPL) або банківські кредити вважаються безнадійними, якщо минуло більше 90 днів без сплати позичальником узгоджених платежів або відсотків. Непрацюючі кредити також називають «безнадійним боргом»[2]. В ході дослідження 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 страхові виплати на випадок, якщо в якийсь момент часу доведеться списати всю суму позики. [3]

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

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 слабого 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 примус банків до ліквідації NPLs може не бути найкращим варіантом для поживлення кредитування. Це навіть може бути контр продуктивним: 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. [11]

Аналізуючи всі рекомендації міжнародних інституцій, ми виділили основні теоретичні напрямки роботи по управлінню з NPL, які складаються із напрямків діяльності керівників банку, яким слід приділяти значну увагу в роботі:

1. Моніторинг та оцінка – необхідність регулярно оцінювати портфель активів банку для виявлення потенційних проблемних активів і вжиття відповідних заходів.

2. Регуляторні вимоги – керівники банків повинні бути уважні до змін у регуляторних вимогах, які можуть впливати на управління проблемними активами.

3. Психологічні та поведінкові аспекти – вивчення того, як поведінкові фактори (наприклад, підтверджувальні упередження, надмірний оптимізм) впливають на прийняття рішень кредиторами та боржниками, може надати глибше розуміння виникнення проблемних активів.

4. Інновації та технології – вивчення впливу нових технологій та яким чином дані технології можуть вдосконалити процеси оцінки, моніторингу та управління ризиками.

5. Глобалізація та міжнародні аспекти - врахування впливу глобальних економічних тенденцій і міжнародних ринкових умов на банківські активи та ризики. Аналіз історичних прикладів банківських криз та вивчення їх причин і наслідків допомагає зрозуміти, яким чином проблемні активи можуть впливати на фінансову систему загалом.

Національний банк України (далі – НБУ) розділяє поняття потенційно проблемних активів та окремо проблемних активів по суті. 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 по суті – сукупний обсяг потенційно проблемних активів, непрацюючих активів, стягнутого майна [5-6].

Способи управління (врегулювання) NPL визначаються в Законах України та в нормативно-правових актах Національного Банку України і до них належать: реструктуризація; позасудове врегулювання заборгованості, добровільне погашення боржником заборгованості, добровільна реалізація заставленого майна, фінансовий лізинг; продаж боргу; конвертація (переведення) частини або всієї суми заборгованості боржника у капітал боржника (акції, частка в статутному капіталі); примусове стягнення



заборгованості боржника через юридичні процедури; набуття у власність банку заставленого та іншого майна боржника; списання/часткове списання знецінених фінансових активів за рахунок оціночних резервів під очікувані кредитні збитки відповідно до нормативів [1-2].

Практичний погляд на проблемні активи. 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). [6]

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 зростав.

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 [3].

Центральні банки, які є регуляторами банківських ринків, надають рекомендації, як краще і ефективніше працювати з непрацюючими кредитами. Європейський Центральний Банк через кризу спричинену COVID-19 надавав наступні рекомендації: 1) класифікація змін у контрактах (вдосконалення); 2) оцінка неможливості платежу (аналіз); 3) ризик-менеджмент та резервування (до 90 DPD*); 4) адекватне вимірювання та управління кредитним ризиком (реальна оцінка резервів); 5) нагляд органів управління (управління ключовими ризиками; 6) стратегічне та бізнес-планування. [4]

Крім того, ефективним способом «утилізації» проблемного портфеля є його продаж. Дане твердження підтверджується чисельними звітами та науковими статтями з США [5], Китаю [13] і Європи [10], [12].



Міжнародний досвід продажу активів, звіти і рекомендації центральних банків дають зрозуміти, що практичні аспекти управління NPL мають складатися з наступних дій керівників банків: розробка стратегії виявлення, управління, врегулювання; оцінка впливу війни; пошук варіантів врегулювання «старого портфелю»; співпраця з fintech компаніями; активне управління портфелем; фокус на ранньому виявленні ризиків; підвищення значення стрес-тестування; інтеграція стійкості та відновлення; співпраця з державними та міжнародними інституціями; розвиток вторинних ринків проблемних активів.

Висновки: Міжнародний досвід свідчить, що управління NPL в умовах війни потребує активної участі центрального банку для стабілізації банківського сектору. Центральний банк має провести детальний аналіз ринку для пошуку і аналізу ефективних методів управління проблемними кредитами. Саме НБУ має всі важелі і інструменти для формування правильної моделі поведінки ринку.

Необхідно підсилення пруденційних можливостей на всіх рівнях, як внутрішніх та і зовнішніх.

Кризові ситуації останніх двадцяти років підтверджують необхідність регулярно переглядати стратегії управління NPL, до яких можна віднести:

- пошук нових методів, впровадження реструктуризації боргів в більш ранній період прострочення;
- зменшення портфелю NPL за умови активного впровадженням адекватної поведінки менеджменту банків до виходу 90+ DPD;
- покращення управління ризиками в банках неможливе без швидкого реагування на зміни в регуляторній політиці центрального банку.

Список використаних джерел:

1. 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>
2. 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>
3. Публікація Національного банку України про обсяг NPL <https://bank.gov.ua/ua/news/all/obsyag-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-9-misyatsiv-2023-roku-skorotivsvya-na-96-mlrd-grn>
4. Наглядова статистика Національного банку України «Обсяги активних операцій та частка непрацюючих активів» <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#3>




5. 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
6. The official site of IMF Country Report No. 23/132 UKRAINE March 2023. Available at <https://www.imf.org/en/Topics/IMF-and-Ukraine>
7. 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>
8. 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
9. 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
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>
11. M., Accornero A., Piergiorgio L., Carpinelli and A.-M., Sorentino (2017), Non-performing loans and the supply of bank credit: evidence from Italy. Retrieved from: https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2017-0374/QEF_374.pdf?language_id=1
12. 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.
13. 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-
14. Чакалов А.К., Носань Н.С., Проблеми управління фінансово-економічною безпекою бізнеса під впливом війни. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 1 (81) / 2023. С. 105-109.



15. Digitalization and management of crypto assets as a source of investment for “green” projects. Olga Laktionova, Taner Ismailov, Oleksandr Kalinin, Viktoriya Gonchar and Oleh Onofriichuk. Retrieved from: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2024/88/e3sconf_iscmee2024_01028/e3sconf_iscmee2024_01028.html: DOI: 10.1051/e3sconf/202455801028


Oleksandr KALININ

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management
and Innovative Development, KROK Business School,
Higher Education Institution
"University of Economics and Law "KROK",
Kyiv, Ukraine

 <http://orcid.org/0000-0001-5238-0525>
kalininandkalinin@gmail.com


Tetyana MOSIYCHUK

Ph.D. of Economic Sciences,
Dean of the KROK Business School,
Higher Education Institution "University
of Economics and Law "KROK",
Kyiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0001-6429-674X>
tat.mosiychuk@gmail.com

Olena DUDNYK

Postgraduate,
KROK Business School,
Higher Education Institution "University
of Economics and Law "KROK",
Kyiv, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0005-2731-1655>
dudnikoe@krok.edu.ua

**RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PROBLEMATIC ASSET
MANAGEMENT**

Abstract. The article explores the management of problematic bank assets, particularly non-performing loans (NPLs), in crisis conditions caused by the war in



Ukraine. It examines the theoretical aspects of risk management, methods, and mechanisms for effective NPL management, including debt restructuring, asset sales, and stress testing. The study highlights how the war has led to a sharp increase in the share of problematic loans, reaching 38% in 2022, posing significant challenges to the banking system. It emphasizes that NPL management is critically important for ensuring the financial stability of banks and the economy. The importance of leveraging international experience, innovative technologies, and approaches, such as monitoring, early risk detection, and collaboration with financial technology companies, is underscored. The article also provides recommendations for improving NPL management strategies tailored to the specific economic and political crisis conditions, aiming to enhance the efficiency of the banking sector.

Keywords: *non-performing loans (NPLs), risk management, banking sector, economic crisis, asset management, financial stability, international experience, debt restructuring, war, economic instability.*