

# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНИМИ АКТИВАМИ БАНКІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

© 2015 ДУНАС Н. В.

УДК 336.764.1:338.124.4

## Дунас Н. В. Особливості формування системи управління проблемними активами банків в умовах економічної кризи

Метою статті є поглиблення теоретичних і методичних підходів до формування системи управління проблемними активами банків з урахуванням особливостей поглиблення економічної кризи в Україні. Проаналізовано сучасні особливості прояву проблемних активів у роботі банківської системи з урахуванням нових тенденцій нормативно-правового регулювання функціонування банків країни. Проведено аналіз дотримання банками України нормативів кредитних ризиків, рівня проблемних кредитів у кредитних портфелях, формування страхових резервів під кредитні операції банків. Запропоновано основні принципи та методичний підхід щодо формування управління проблемними активами банків в умовах поглиблення економічної кризи. Рекомендації відображають урахування актуальних нормативно-правових змін щодо регулювання діяльності банків, дають змогу комплексно та поетапно підійти до вирішення питання управління проблемними активами банків з урахуванням соціально-економічної трансформації функцій банків у національній економіці.

**Ключові слова:** економічна криза, банки, регулювання банківської діяльності, проблемні активи, страхові резерви, кредитні ризики, система управління проблемними активами банків.

Рис.: 5. Табл.: 1. Бібл.: 8.

**Дунас Наталія Володимирівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи, Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (пр. Т. Шевченка, 9, Львів, 79005, Україна)

E-mail: ndunas28@ukr.net

УДК 336.764.1:338.124.4

UDC 336.764.1:338.124.4

**Дунас Н. В. Особенности формирования системы управления проблемными активами банков в условиях экономического кризиса**  
Целью статьи является углубление теоретических и методических подходов к формированию системы управления проблемными активами банков с учетом особенностей углубления экономического кризиса в Украине. Охарактеризованы современные особенности проявления проблемных активов в работе банковской системы с учетом новых тенденций нормативно-правового регулирования деятельности банков. Проведен анализ соблюдения банками Украины нормативов кредитных рисков, уровня проблемных кредитов в кредитных портфелях, формирования страховых резервов под кредитные операции банков. Разработаны основные принципы и методы формирования эффективной системы управления проблемными активами банков в условиях углубления экономического кризиса. Предложенные рекомендации отображают актуальные нормативно-правовые изменения в процессах регулирования деятельности банков, предоставляют возможность комплексно и поэтапно подойти к решению вопроса управления проблемными активами банков с учетом социально-экономической трансформации функций банков в национальной экономике.

**Ключевые слова:** экономический кризис, банки, регулирование банковской деятельности, проблемные активы, страховые резервы, кредитные риски, система управления проблемными активами банков.

Рис.: 5. Табл.: 1. Библ.: 8.

**Дунас Наталья Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры банковского дела, Львовский институт банковского дела Университета банковского дела Национального банка Украины (пр. Т. Шевченко, 9, Львов, 79005, Украина)

E-mail: ndunas28@ukr.net

## Dunas N. V. Features of Developing the System of Management of Bank's Troubled Assets During the Economic Crisis

The article is aimed at deepening the theoretical and methodical approaches to developing the system of management of bank's troubled assets taking into account peculiarities of the deepening economic crisis in Ukraine today. Contemporary features of troubled assets in the functioning banking system have been characterized in the light of new trends in legal regulation of banking activities. The Ukrainian banks' compliance with credit risk standards, the level of non-performing loans in loan portfolios, creation of insurance reserves under the lending operations of banks were analyzed. The basic principles and methods for developing an effective system of management of bank's troubled assets in response to the deepening economic crisis have been elaborated. The proposed recommendations reflect current legal and regulatory changes in the processes of regulation of bank activities, provide an opportunity for a comprehensive and phased addressing the issue of managing the bank's troubled assets, taking into consideration the socio-economic transformation of banks' functions in the national economy.

**Keywords:** economic crisis, banks, regulation of banking activity, distressed assets, insurance reserves, credit risks, system of management of bank's troubled assets.

Fig.: 5. Tabl.: 1. Bibl.: 8.

**Dunas Natalia V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Banking, Lviv Banking Institute of the NBU Banking University (pr. T. Shevchenko, 9, Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: ndunas28@ukr.net

Сучасна банківська система України функціонує в надзвичайно складних економічних та політичних умовах поглиблення кризових явищ. Процеси євроінтеграції в умовах глобалізації фінансових ринків посилюють імовірність виникнення кризових тенденцій та загроз у фінансово-кредитній системі загалом й окремих банківських установах зокрема. Окрім того, зовнішніми дестабілізуючими чинниками можна вважати, насамперед, девальвацію національної грошової одиниці, підвищення облікової ставки НБУ, зростання обсягів проблемних активів банків, значний обсяг

обов'язкового продажу валютної виручки, заборону на дострокове вилучення депозитів населенням тощо.

За таких умов функціонування банків України характеризуються недостатнім рівнем їх капіталізації, низькою якістю активів і відтоком депозитних зобов'язань, значним обсягом пролонгованих і безнадійних до повернення кредитів, що призвело до збитковості як банківського сектора країни загалом, так і окремих банків. Такі умови актуалізують необхідність формування дієвих управлінських рішень та заходів антикризового управління банківським сектором економіки з урахуван-

ням зовнішніх й внутрішніх ризиків. Відповідно надзвичайно актуальним і гострим для вирішення є питання впровадження ефективного антикризового управління проблемними активами банків. Адаже через недосконале управління проблемними активами в банках суттєво погіршилася якість кредитних портфелів, що уповільнює або навіть повністю гальмує зростання галузі загалом, а в багатьох випадках унеможливує подальшу кредитну діяльність банків.

Актуальність проблеми управління проблемними активами банків підтверджується значною увагою до теоретичних і прикладних аспектів її вирішення у публікаціях сучасних науковців та практиків як в Україні, так і за кордоном. Зокрема, значний внесок у розкриття цієї теми зробили В. Герасименко, О. Дзюблюк, Г. Карчева, В. Крилова, А. Примостка, В. Міщенко, І. Нідзельська, Р. Слав'юк, А. Слобода, Х. Мінські, Б. Моїсєєв, О. Лаврушин та інші вчені.

Разом з тим сучасні умови поглиблення кризових явищ створюють нові виклики для ефективної роботи банків та реорганізації банківської системи країни загалом. Високий рівень проблемних активів банків свідчить про необхідність вироблення нових теоретичних і методологічних підходів до формування системи управління проблемними активами банків в умовах економічної кризи для відновлення довіри до банківської системи країни та забезпечення належного виконання функцій банків у національній економіці.

Основною метою цієї статті є поглиблення теоретичних і методичних підходів щодо формування ефективної системи управління проблемними активами банків з урахуванням особливостей поглиблення економічної кризи в країні.

**С**учасна банківська системи України функціонує в складних умовах структурного реформування внаслідок стрімкого зменшення кількості банків на фінансовому ринку, поступових змін форм організації банківського бізнесу через посилення впровадження інноваційних технологій та підвищення ризиків, посилення деформації економічних процесів, політичного колапсу та втрати довіри населення та суб'єктів господарської діяльності до регулювання національної економіки.

Особливо гостро на ефективність функціонування банків впливає високий рівень кредитних ризиків та, як наслідок, значний обсяг проблемних активів у банківській системі країни. Причому в сучасних умовах основними чинниками виникнення проблемних активів банків є не лише макроекономічні та мікроекономічні фактори, серед яких методологічні, регламентувальні, організаційні та фінансово-бухгалтерські чинники, про які детально йшлося у публікації [1], але і внутрішні резонансні процеси серед бенефіціарних власників банків, які позначаються на кредитній політиці банків та роботі з проблемними активами через механізми видачі кредитів та списання проблемної заборгованості.

В умовах глибокої реорганізації банків Національний банк України проводить активну роботу щодо вироблення нових підходів до ідентифікації бенефіціарних власників, публічних діячів та пов'язаних з банками

осіб у контексті трансформації соціально-економічної функції сучасної банківської системи [2]. Про це свідчить прийняття Закону України від 02.03.2015 р. № 218 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності пов'язаних із банком осіб» [3]. Відповідно до положень цього закону:

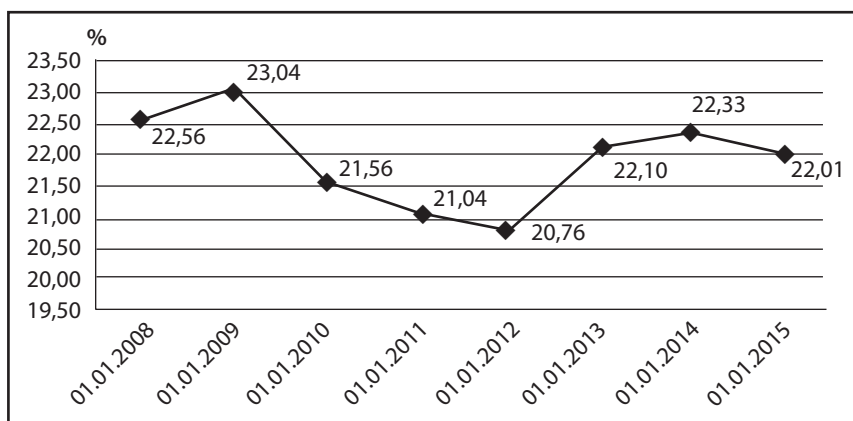
- ✦ посилюється відповідальність власників банків за регулювання кредитних ризиків та доведення банків до неплатоспроможності та зобов'язання їх компенсувати збитки від банкрутства фінансових установ;
- ✦ посилюються вимоги до розкриття структури власності банку, зокрема, крім публікації інформації про власників істотної участі в банку, від банків вимагається оприлюднювати інформацію про ключових учасників банків, тобто фізичних осіб, які прямо або опосередковано через інших юридичних осіб володіють корпоративними правами в банку.

**У** контексті управління проблемними активами банків це дає змогу відслідкувати інтереси учасників банків при здійсненні банками кредитної політики, причини виникнення великих кредитних ризиків та неповернення значних обсягів банківських кредитів, а також механізми списання проблемної заборгованості зі страхових резервів під кредитні операції банків.

З метою зменшення банківських ризиків Національний банк установлює нормативи кредитного ризику, недотримання яких може призвести до фінансових труднощів у діяльності банку. Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) встановлюється для обмеження кредитного ризику, що виникає внаслідок невиконання окремими контрагентами своїх зобов'язань і має становити не більше 25%. Найбільшим значення цього нормативу було на початку 2009 р. (23,04%), під час світової фінансової кризи, проте в межах норми (рис. 1).

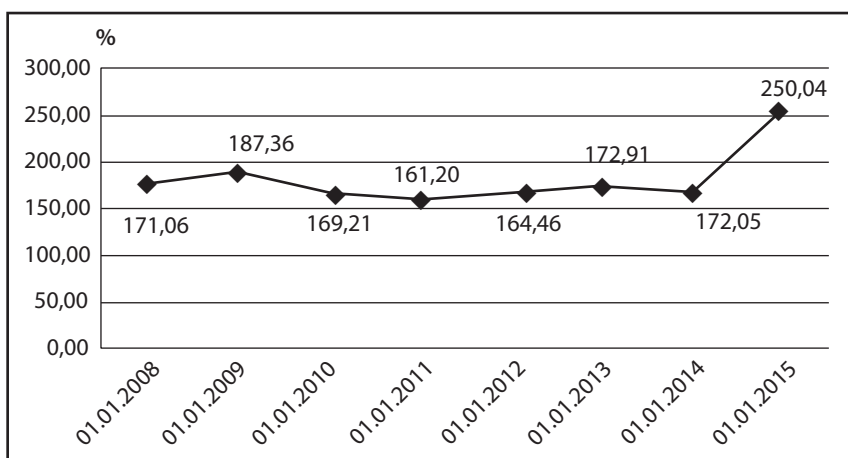
Як видно з рис. 1, станом на початок 2015 р. Н7 становив 22,01%, що на 0,32% менше в порівнянні з попереднім роком. У той час, як норматив Н7 обмежує концентрацію ризику за окремим контрагентом, норматив великих кредитних ризиків (Н8) лімітує загальну суму сконцентрованих кредитних ризиків. При цьому, великі кредитні ризики визначаються як всі вимоги і позабалансові зобов'язання, надані щодо одного або групи пов'язаних контрагентів, що дорівнюють або перевищують 10% регулятивного капіталу, тобто аналогічно до Н7 за винятком іншого нормативного значення (10% замість 25%). Цей показник за аналізований період знаходиться також у межах норми (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу, тобто не більше 800%). Упродовж 2008 р. показник Н7 зріс на 16,3%, надалі ж спостерігаємо його зменшення. На початку 2012 р. бачимо незначне зростання, проте найбільше його значення спостерігається у 2015 р. – 250,04% (рис. 2). Це свідчить про суттєвий вплив проблемних кредитів на функціонування банків.

Норматив максимального розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (Н9), встановлювався з метою обмеження ризику, який



**Рис. 1. Динаміка дотримання нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента банками України упродовж 2008–2015 рр., %**

Джерело: складено автором на основі даних [4].



**Рис. 2. Динаміка дотримання нормативу великих кредитних ризиків упродовж 2008–2015 рр., %**

Джерело: складено автором на основі даних [4].

виникає під час здійснення операцій з інсайдерами і має становити не більше 5%. Такі операції можуть проводитися на пільгових для інсайдерів умовах і загрожувати стабільній діяльності банку. Норматив максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам (Н10), установлювався для обмеження сукупної суми всіх ризиків щодо інсайдерів і мав складати не більше 30%.

Слід відзначити, що надмірний обсяг сукупних ризиків щодо інсайдерів призводить до концентрації ризиків і загрожує збереженню регулятивного капіталу банку. Так, ризики за операціями з інсайдерами за аналізований період були помірними та мали спадні тенденції – Н9 на початку 2015 р. становив 0,13%, що в 15,5 разу менше в порівнянні з 2008 р. (2,01%), а Н10 за цей період зменшився у 5 разів та на початку 2015 р. становив 1,37% (рис. 3).

Відповідно до зміни нормативно-правового регулювання діяльності банків України Постановою правління Національного банку України № 361 від 08.06.2015 р. встановлено новий норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9) на заміну нормативів максимального

розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (Н9) і максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам (Н10). Такий захід було здійснено задля посилення контролю за виданням банками кредитів пов'язаним особам. Станом на 01.09.2015 р. норматив Н9 перевищив своє нормативне значення 25% і склав 28,96%. Наступні два місяці продовжується зростання нормативу (01.10.2015 р. – 38,6%; 01.11.2015р. – 46,36%) [5].

Отже, аналіз дотримання банками України нормативів кредитних ризиків свідчить про необхідність посилення заходів ризик-менеджменту українських банків щодо кредитної дисципліни та впровадження міжнародних підходів до пруденційного нагляду за діяльністю банків.

Економічна криза, падіння ділової активності суб'єктів господарювання та споживчих витрат населення закономірно провокує погіршення платіжної дисципліни позичальників, а отже, і погіршення якості кредитного портфеля банків. Частка проблемних кредитів у сукупному обсязі наданих українськими банками кредитів стрімко зростала упродовж 2008–2015 рр. Так, якщо на 01.01.2009 р. питома вага проблемних кредитів у кредитному портфелі вітчизняних банків становила 2,3%, то на 01.01.2011 р. вже 11,2%, тобто зросла на 8,9%.

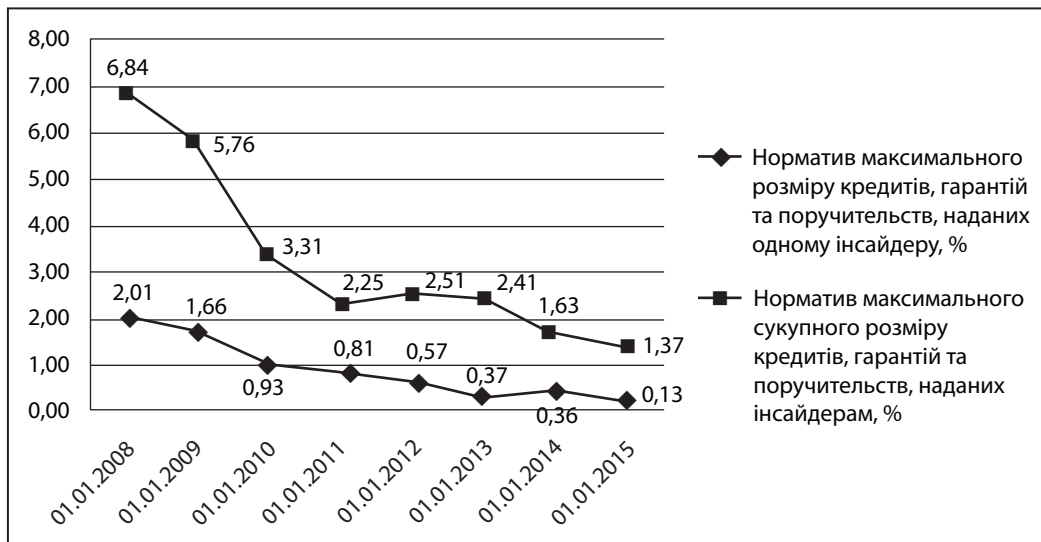


Рис. 3. Динаміка дотримання нормативів максимального сукупного розміру кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному та всім інсайдерам упродовж 2008–2015 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних [4].

В абсолютному вираженні обсяг проблемних кредитів банківської системи України збільшився за 2008–2010 рр. на 66341,8 млн грн, або в 4,6 разу. За результатами 2010 р., внаслідок покращення економічної ситуації, темп зростання залишків за простроченими кредитами сповільнився до 20,37%, проте їхня абсолютна сума продовжувала зростати, досягнувши на 01.01.2011 р. 84563,4 млн грн. Станом на 01.01.2015 р. темп зростання проблемних кредитів становив 93,59%, абсолютна сума складала 135858,3 млн грн. За 9 місяців 2015 р. частка простроченої заборгованості в загальному кредитному портфелі зростає з 13,5% до 19,9%, сягнувши максимального значення за весь аналізований період. Це пояснюється суттєвим зменшенням кредитування (темп зростання кредитного портфеля банків України за 3 квартал 2015 р. становив –9,47%) і великою часткою проблемних кредитів (рис. 4).

За результатами аналізу можна зробити висновок, що стрімке збільшення частки проблемної заборгова-

ності в кредитному портфелі банку, згідно з вітчизняним банківським законодавством, зумовлює значні відрахування в резерви на покриття втрат за кредитними операціями. Чим більші суми відрахування в резерви під кредитні ризики одночасно зі зростанням витрат банків на адміністрування проблемних кредитів, тим менш ефективно використовується банківський капітал.

Серед інших аналітичних показників, які характеризують якість активів, найпоказовішими є відношення сформованих страхових резервів під кредитні операції до кредитного портфеля та відношення резервів під активні операції до активів на звітну дату. Якщо припустити, що всі банки адекватно оцінюють якість власних активів і своєчасно та в повному обсязі формують страхові резерви, то чим меншими є значення цих показників, тим ефективніше працює банк. Станом на 01.01.2015 р. відношення резервів під кредитні операції до кредитного портфеля для банківської системи в

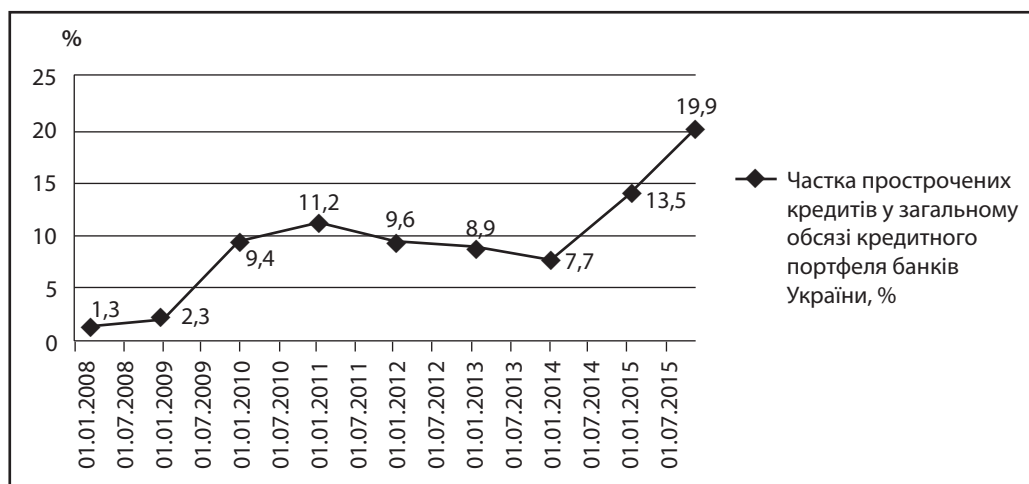


Рис. 4. Динаміка показника частки прострочених кредитів у загальному обсязі кредитного портфеля банків України упродовж 2008–2015 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних [4].

цілому становило 22%, відношення резервів під активні операції до активів – 15% (рік тому – відповідно 15% і 10%) [5]. У табл. 1 представлено значення показника відношення сформованих страхових резервів під активні операції до активів окремих банків України станом на 01.01.2015 р.

Таблиця 1

Відношення сформованих страхових резервів під активні операції до активів окремих банків України на 01.01.2015 р.

Банки зі значним обсягом сформованих страхових резервів під кредитні операції (≥ 25% кредитного портфеля)	Значення показника, %
Український банк реконструкції та розвитку	152
Неос Банк	125
Укргазбанк	75
Укресімбанк	47
Райффайзен Банк Аваль	47
«Кліринговий дім»	41
Укрсоцбанк	38
Ощадбанк	37
Правекс Банк	37
Банк «Велес»	34
БТА Банк	34
Юніон Стандарт Банк	29
ОТП Банк	29
Фідобанк	29
Банк «Конкорд»	26
Банк «Форвард»	26
Акцент-Банк	25
Банки зі значним обсягом сформованих страхових резервів за всіма активними операціями (≥ 15% активів)	Значення показника, %
Укргазбанк	44
Райффайзен Банк Аваль	30
Укрсоцбанк	26
Банк «Велес»	23
ОТП Банк	22
Ощадбанк	21
Правекс-Банк	21
Укресімбанк	20
Банк «Народний капітал»	19
Банк «Форвард»	19
Банк «Конкорд»	18
Юніон Стандарт Банк	18
Класикбанк	17
Смартбанк	17
Банк «Кліринговий дім»	16
Платинум Банк	16
Банк «Глобус»	15
Кредит Оптима Банк	15
Банк «Столичний»	15
Неос Банк	15

Джерело: складено автором на основі даних [5].

У теорії управління проблемними активами банків формування значного обсягу резервів під можливі втрати за кредитними операціями банків має забезпечити їх від суттєвої втрати капіталу та банкрутства. Натомість зменшення витрат на резервування свідчило б про поліпшення якості кредитних портфелів банків, що в сучасних умовах не спостерігається [6, с. 51]. Проте аналіз практики функціонування банків України показує, що банківська система в цілому за 2014 р. понесла витрати на формування страхових резервів у сумі 103 млрд грн, що вчетверо більше, ніж за 2013 р. (25 млрд грн). Такий обсяг витрат став ключовим чинником збитковості банківського сектора національної економіки в умовах поглиблення економічної кризи.

Отже, проведений аналіз показників проблемних активів банків України дає підстави стверджувати, що формування сучасної системи управління проблемними активами банків має ґрунтуватися на:

- ✦ результатах аналітичного моніторингу якості кредитного портфеля банку, нормативів кредитного ризику та обсягів витрат на формування страхових резервів за кредитними операціями банків;
- ✦ принципах збереження банківського капіталу та адекватної оцінки діяльності бенефіціарних власників, публічних діячів та пов'язаних з банками осіб у контексті трансформації соціально-економічної функції сучасної банківської системи та відновлення довіри до банків країни;
- ✦ розумінні єдності дій та засобів досягнення мети суб'єктами управління системи (власниками банків, правління, ризик-менеджерами, кредитними аналітиками);
- ✦ поєднанні стратегії й тактики у процесі управління проблемною заборгованістю для забезпечення її безперервності та взаємозв'язку елементів системи управління проблемними кредитами банку для врахування взаємного впливу і цілеспрямованості усїєї сукупності елементів з метою забезпечення ефективності процесу управління [7];
- ✦ забезпеченні гнучкості системи й процесу управління проблемними кредитами, що дає змогу адаптуватися до можливих соціально-економічних змін у національній економіці та на фінансовому ринку.

Таким чином, система управління проблемними кредитами банків може бути визначена як сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, об'єктів, стратегій, методів та інструментів управління, що суб'єкти управління застосовують і спрямовують на зменшення рівня проблемної заборгованості банків.

Методичними основами формування ефективної системи управління проблемними кредитами банків є такі:

1. Система управління проблемними кредитами охоплює, крім об'єкта управління, управлінські суб'єкти (зовнішні та внутрішні). Зовнішні суб'єкти на макроекономічному рівні представлені законодавчими, фінансово-контрольними і державними органами регу-

лювання, центральне місце серед яких належить НБУ. Внутрішні суб'єкти на мікроекономічному рівні представлені керівництвом банку та органами управління фінансовими ресурсами і ризиками.

2. Стратегії управління проблемними кредитами складаються із відповідних методів. Окрім використання методів, що застосовують суб'єкти управління, у цій системі значне місце належить інструментам обраних стратегій. Ці інструменти повинні враховувати економічні та адміністративні заходи, що застосовують органи банківського нагляду, регулювання і контролю для забезпечення належних обсягів проблемної заборгованості в банках.

3. Важливу роль у формуванні системи управління проблемними кредитами відіграє організаційна структура банку, а також рівень зв'язків як між елементами структури, так і з клієнтами, акціонерами банку. Тож ефективність та результативність процесу управління проблемною заборгованістю значною мірою залежить від організаційного рівня банку.

4. Система управління проблемними кредитами не є статичним утворенням, а постійно перебуває у процесі розвитку. Необхідно брати до уваги конкретні економічні умови, у яких функціонує банк, і відповідно до змін в економічному середовищі вносити корективи до складу та функцій системи управління проблемними кредитами, здійснювати адаптаційні заходи.

Ключове місце в системі управління проблемними активами банків належить етапам і заходам щодо зменшення проблемної заборгованості банків (рис. 5).

Послідовність процесу управління проблемними активами банків передбачає етапи моніторингу працюючих кредитів, раннього реагування менеджменту на виникнення проблемних ситуацій щодо повернення кредитів, аналіз варіантів та вибір методів регулювання проблемних активів, відновлення функціонування проблемних кредитів, стягнення заборгованості за проблемними кредитами. На кожному з цих етапів застосовуються конкретні варіанти та методи роботи, які мають внутрішній та зовнішній щодо банків характер дії. Практична діяльність фахівців банків свідчить, що реалізація цих заходів пов'язана з вибором і застосуванням спеціальних методів регулювання проблемних активів банків, які є складовою частиною системи управління проблемними активами.

## ВИСНОВКИ

Запропоновані підходи щодо формування сучасної системи управління проблемними активами банків ураховують результати аналітичного дослідження щодо стану проблемних активів банків в Україні та особливості поглиблення процесів економічної кризи, відображають врахування актуальних нормативно-правових змін щодо регулювання діяльності банків, дають змогу комплексно та поетапно підійти до вирішення питання управління проблемними активами банків з урахуванням соціально-економічної трансформації функцій банків у національній економіці. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Слобода Л. Напрями вдосконалення роботи банків України з проблемними активами в посткризовий період / Л. Слобода, Н. Дунас // Вісник НБУ. – 2011. – № 4. – С. 46–51.
2. Прийняття закону про посилення відповідальності власників банків – найголовніша реформа сьогодні / Прес реліз Національного банку України від 4.03.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=15141180](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=15141180)
3. Закон України від 02.03.2015 р. № 218 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності пов'язаних із банком осіб» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=53963](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=53963)
4. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>
5. Дані фінансової звітності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=64097](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=64097)
6. Управління проблемними активами в банках: монографія / Кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. П. А. Слав'юка. – К.: УБС НБУ, 2012. – 450 с.
7. Папуша А. Госпітальні банки: світовий досвід і можливість для України / А. Папуша // Вісник НБУ. – 2009. – № 7. – С. 3–8.
8. Кажан В. Світова практика управління кредитним ризиком / В. Кажан // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2010. – № 1. – С. 74–77.

## REFERENCES

- “Dani finansovoi zvitnosti bankiv Ukrainy” [These financial statements of banks in Ukraine]. [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=64097](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=64097)
- Kazhan, V. “Svitova praktyka upravlinnia kredytnym ryzykom” [World practice of credit risk management]. *Naukovyi visnyk: Finansy, banky, investytsii*, no. 1 (2010): 74-77.
- [Legal Act of Ukraine] (2015). [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=53963](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=53963)
- Oftsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy. <http://www.bank.gov.ua>
- Papusha, A. “Hospitalni banky: svitovyi dosvid i mozhlyvosti dlia Ukrainy” [Hospital banks: global experience and opportunities for Ukraine]. *Visnyk NBU*, no. 7 (2009): 3-8.
- “Pryiniattia zakonu pro posylennia vidpovidalnosti vlasnykiv bankiv – naiholovnishia reforma syohodennia” [The adoption of the law on strengthening the liability of banks – the most important reform today]. [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=15141180](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=15141180)
- Sloboda, L., and Dunas, N. “Napriamy vdoskonalennia roboty bankiv Ukrainy z problemnymy aktyvamy v postkryzovyi period” [Areas of improvement of banks' troubled assets of Ukraine in the post-crisis period]. *Visnyk NBU*, no. 4 (2011): 46-51.
- Upravlinnia problemnymy aktyvamy v bankakh* [Managing distressed assets from banks]. Kyiv: UBS NBU, 2012.

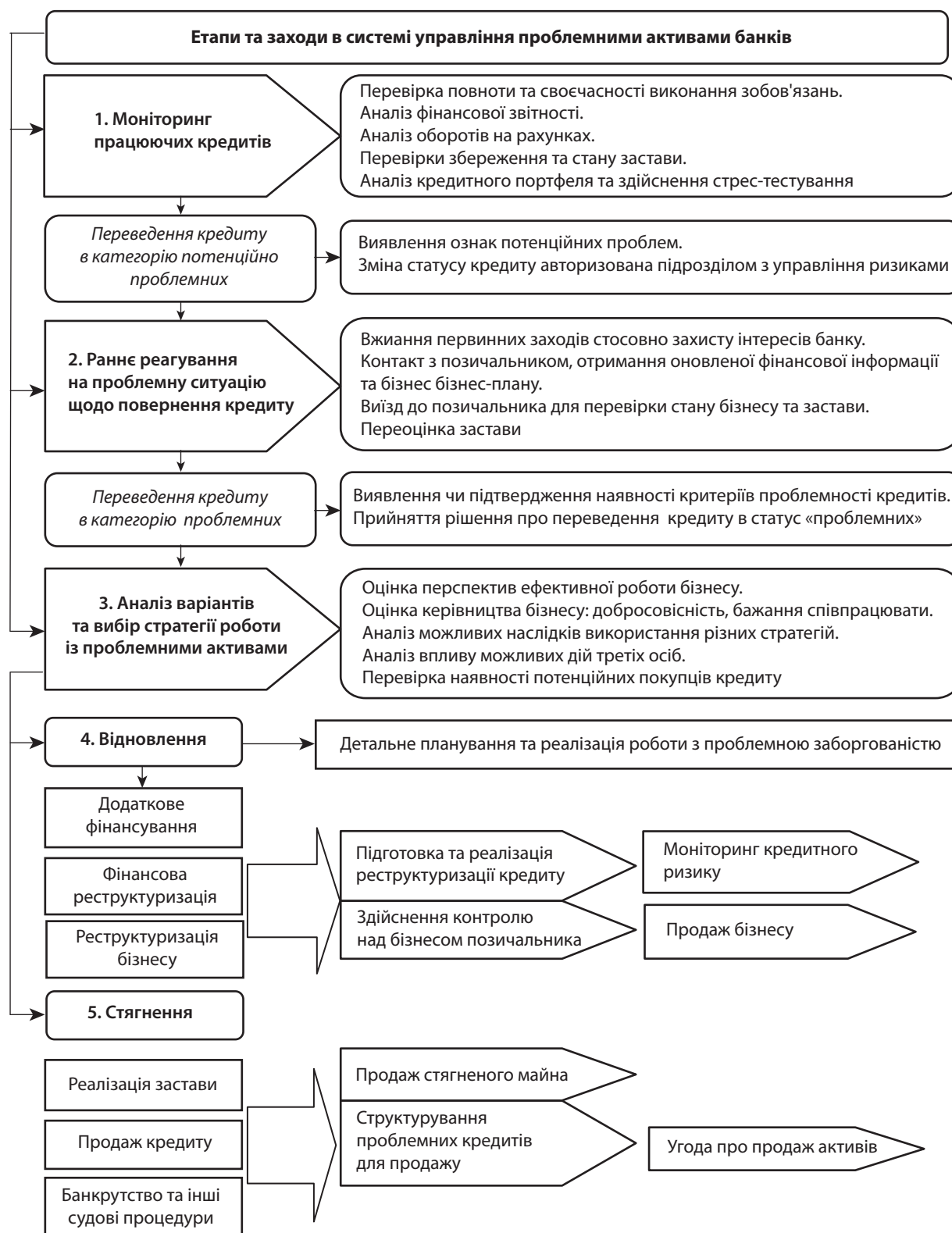


Рис. 5. Етапи та заходи в системі управління проблемними активами банків

Джерело: власна розробка.