

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-2>

УДК 336.7

ОПЕРАЦІЙНА МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ БАНКУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПРОБЛЕМНОЮ КРЕДИТНОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ

OPERATIONAL MODEL OF INTERACTION BETWEEN STRUCTURAL UNITS OF THE BANK IN THE PROCESS OF NON-PERFORMING LOANS DEBT MANAGEMENT

Алефіренко Олександр Петрович

аспірант,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4664-7279>**Терехов Віктор Іванович**

доктор економічних наук, професор,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3400-6833>**Alefirenko Oleksandr, Terekhov Victor**

«KROK» University

Актуальність дослідження зумовлена тим, що ефективне управління проблемними кредитами потребує організації і впровадження системи взаємодії підрозділів банку, залучених до процесу роботи з проблемними кредитами. Метою статті є теоретичне і практичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо організації взаємодії роботи структурних підрозділів банку з проблемною кредитною заборгованістю та розробка авторської операційної моделі взаємодії фронт-офісу і бек-офісу з визначенням основних етапів процесу, ролей, KPI та SLA. Методологічну основу дослідження становлять методи логічного узагальнення та синтезу, системний підхід. У статті зазначена проблематика аналізується з позицій менеджменту, тоді як банківська справа часто робить фокус на контексті бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту.

Ключові слова: операційна модель, управління непрацюючими активами, проблемні активи, непрацюючі кредити (NPL), RACI матриця, KPI, SLA.

The relevance of the study is due to the fact that effective management of non-performing loans requires the organization and implementation of a system of interaction among bank units involved in the process of working with non-performing loans. The purpose of the article is the theoretical and practical substantiation and development of recommendations for organizing the interaction of the bank's structural units working with non-performing loan debt, and the development of the author's operational model of interaction between the front office and back office, with the definition of the main process stages, roles, KPIs, and SLAs. The methodological basis of the study consists of the methods of logical generalization and synthesis, and a systems approach. In the article, the mentioned issue is analyzed from the perspective of management, whereas banking often focuses on the context of accounting and financial management. The scientific novelty of the study lies primarily in attempt to formalize the full life cycle of non-performing loan management, from early identification and soft collection to restructuring, legal recovery, sale, or write-off of the asset. In contrast to fragmented approaches, which usually examine individual stages of this process in isolation, the proposed model delineates the functions of the front office, back office, non-performing assets unit, risk management, legal service, compliance, and the collegial bodies of the bank within unified logic. Particular attention is paid to the RACI allocation of roles: who is responsible, who approves, and who is merely informed. The model outlines the points of case handover, control events, escalation mechanisms, as well as KPI and SLA indicators, which are likely to improve the effectiveness of interaction among the structural units of the bank. The practical significance of the results is seen in the possibility of using the model to increase the transparency of the process, reduce the response time to the deterioration of credit quality, and decrease the duplication of functions among units. Further research may be directed towards the empirical testing of the model using Ukrainian banks as an example, as well as towards the development of quantitative criteria for assessing the effectiveness of interaction between the front and back offices.

Keywords: operating model, non-performing asset management, distressed assets, non-performing loans (NPL), RACI matrix, KPI, SLA.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування банківської системи питання управління проблемною кредитною заборгованістю набуває особливої ваги. Високий рівень непрацюючих кредитів безпосередньо впливає на якість активів банку, змушує формувати додаткові резерви, зводить можливість для нового кредитування та створює додатковий тиск на капітал і ліквідність. Водночас проблемна заборгованість уже не може розглядатися лише як наслідок погіршення фінансового стану окремого позичальника. На практиці вона дедалі частіше виявляє слабкі місця самої управлінської системи банку – у комунікації, розподілі відповідальності, контролі строків і координації дій між підрозділами.

У науковій літературі достатньо широко розглядаються причини виникнення проблемної кредитної заборгованості, інструменти реструктуризації, правові аспекти стягнення, продаж проблемних активів, цифровізація, та організація функції стягнення боргу. Водночас, менш розкритим залишається питання того, як саме має бути побудована операційна взаємодія між підрозділами на всіх етапах життєвого циклу проблемного кредиту – від перших сигналів погіршення платіжної дисципліни до реструктуризації, примусового стягнення, продажу або списання активу. Саме цей аспект, як видається, часто залишається нерозкритим у дослідженнях з ризик-менеджменту, права та фінансового аналізу, хоча на практиці саме від якості взаємодії підрозділів значною мірою залежить кінцевий результат роботи з NPL.

Отже, наукова проблема полягає у недостатній формалізації підходів до організації взаємодії фронт- і бек-офісу банку в процесі управління проблемною кредитною заборгованістю. Вирішення цієї проблеми має як теоретичне, так і прикладне значення. Воно може сприяти підвищенню якості управління NPL, скороченню часу реагування на погіршення якості кредиту, зменшенню операційних втрат, та кращій узгодженості дій між підрозділами банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління проблемною кредитною заборгованістю досить докладно висвітлена у сучасних наукових працях як українських, так і зарубіжних авторів. У відповідних дослідженнях В. Данченка, А. Ніколаєвої, Н. Приказюк та П. Патсіса [1, с. 65; 4, с. 187; 5, с. 104; 12, с. 110] проблемні кредити розглядаються не лише як фінансовий показник погіршення якості активів, а радше як склад-

ний об'єкт банківського менеджменту. Такий підхід, на думку автора, є цілком виправданим, оскільки робота з NPL не зводиться лише до розрахунку резервів або оцінки платоспроможності боржника. Вона зазвичай потребує поєднання фінансової діагностики, юридичного супроводу, внутрішньої координації та управлінського контролю. У працях Н. Слободянюк [7, с. 600] та Н. Хрущ [9, с. 108] акцент зроблено на ранньому виявленні ознак погіршення якості кредитного портфеля, сегментації боржників і виборі диференційованих стратегій врегулювання. У цих працях доводиться, що ефективність управління проблемною заборгованістю значною мірою залежить не лише від дій банку після виникнення прострочення, а й від того, наскільки вчасно він помічає перші сигнали ризику: затримки платежів, погіршення оборотів за рахунками, зниження вартості застави або повторні звернення позичальника щодо зміни графіка погашення.

Окремий напрям наукових досліджень стосується реструктуризації проблемної заборгованості. У працях Т. Косової [2, с. 52], О. Любіча [3, с. 73] та О. Рибак [6, с. 68] реструктуризація подається як формалізований процес, що передбачає фінансову діагностику, підготовку документів, розгляд на відповідному комітеті та подальший моніторинг виконання погоджених умов. Водночас такий підхід не завжди повною мірою пояснює, як саме мають взаємодіяти підрозділи банку на практиці.

У роботах А. Коккініса [10, с. 204], С. Нандіпаті [11, с. 1], К. Попович [13, с. 34] та А. Санкарлоса [14, с. 3] більше уваги приділено питанням управління і цифровізації, аналітики даних і розмежування функцій між підрозділами банку. Ці дослідження особливо релевантні для банків, у яких управління NPL уже не може здійснюватися вручну, через окремі таблиці, листування між підрозділами чи несистемні рішення кредитних комітетів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність ґрунтовних досліджень і значного наукового доробку, недостатньо розкритим залишається саме питання побудови операційної моделі взаємодії фронт- і бек-офісу протягом повного циклу управління NPL, тобто модель, яка б охоплювала раннє виявлення проблеми, передачу кейсу, підготовку рішення, реструктуризацію, контроль виконання, примусове стягнення, продаж або списання активу. Саме ця фрагментарність визначає актуальність подальшого дослідження в межах статті.

Формулювання цілей статті. Ціль статті полягає в узагальненні наукових підходів до управління проблемною кредитною заборгованістю та обґрунтуванні операційної моделі взаємодії фронт- і бек-офісів банку. Така модель має, зокрема, визначати основні етапи роботи з NPL, функціональні ролі підрозділів, контрольні точки, KPI, SLA та механізми ескалації, без яких складно забезпечити узгодженість дій у процесі врегулювання проблемних кредитів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасними дослідниками питання управління проблемними кредитами дедалі частіше розглядається не як окрема функція стягнення, а як ширша система роботи банку з проблемним боргом. Вона охоплює стратегію, принципи, етапи, методи та інструменти врегулювання заборгованості [4, с. 191]. У такій логіці операційна модель має формуватися значно раніше, ніж етап примусового стягнення. Фактично вона розпочинає функціонувати вже на етапі, коли банк фіксує перші ознаки погіршення платіжної дисципліни: затримку чергового платежу, зниження оборотів за рахунками, часті звернення клієнта щодо зміни графіка або погіршення вартості забезпечення. Далі процес може переходити у реструктуризацію, примусове врегулювання, продаж активу або його списання [1, с. 67; 5, с. 105; 9, с. 109].

В європейській практиці підходи до управління проблемними кредитами поступово зміщувалися від переважно регуляторних рішень до поєднання приватних механізмів, сервісних платформ і цифрових інструментів [5, с. 105–107]. Цей висновок, як видається, має важливе значення для побудови операційної моделі банку. У такій системі кожна стадія життєвого циклу кредиту має свого власника процесу, а передача кейсу відбувається не вручну чи ситуативно, а за формалізованими механізмами.

Українські дослідження також поступово рухаються в бік системного бачення, робота з проблемною заборгованістю описується як послідовність етапів: від моніторингу сигнальних фактів до вибору стратегії, застосування інструментів врегулювання та контролю результату [4, с. 191; 7, с. 602; 9, с. 109].

Одним із найбільш переконливих напрямів сучасних досліджень є вивчення внутрішнього процесу управління NPL. Банки з високим рівнем проблемних активів мають запроваджувати окрему NPL-стратегію, затверджену радою банку, систему раннього

попередження, список спостереження, незалежний підрозділ по роботі з проблемними активами і чітке розмежування обов'язків між підрозділами, які видавали кредит, та підрозділами, що працюють із проблемними активами. Особливо важливою є думка про те, що працівники, які брали участь у видачі кредиту, не повинні самостійно вирішувати питання класифікації цього активу як проблемного або визначати умови врегулювання боргу. У протилежному випадку виникає ризик конфлікту інтересів або ризик надто оптимістичної оцінки стану позичальника [10, с. 218].

У цьому контексті фронт-офіс, ймовірно, має зберігати насамперед контактну та інформаційну функцію. Саме менеджер краще знає клієнта, історію взаємовідносин, поточну поведінку позичальника і реалістичність домовленостей. Проте ключові рішення щодо зміни статусу активу, реструктуризації, примусового стягнення чи продажу доцільно передавати до більш незалежного підрозділу – бек-офісу, відділу по роботі з проблемними кредитами [8, с. 203]. Виникає потреба чітких внутрішніх регламентів, документального оформлення процедур реструктуризації, належного повідомлення позичальника про наслідки рішень, а також на важливість участі юридичної служби і зовнішніх консультантів у складних кейсах, де звичайна робота кредитного персоналу вже не дає очікуваного результату.

Сучасна модель роботи з боргом може будуватися на регулярному прогнозуванні імовірності погашення, сегментації клієнтів і пріоритизації механізмів впливу [14, с. 6]. Бек-офіс розробляє та оновлює моделі, а фронт-офіс використовує їх для щотижневого планування дій із конкретними боржниками.

Цифровізація операційної моделі передбачає створення єдиної платформи з дашбордами, тривожними повідомленнями, інтеграцією CRM, кредитних систем і зовнішніх сервісів [11, с. 5]. Емпіричні результати впровадження цифровізації свідчать про зростання ефективності стягнення, скорочення часу вирішення кейсу та підвищення якості прогнозування ризику. Інтегрована платформа може стати технічною основою для узгодженої взаємодії фронт- і бек-офісу, особливо коли кількість проблемних кейсів зростає і ручне управління вже починає давати збої.

Рішення про продовження м'якого стягнення або перехід до жорсткіших дій можуть ухвалюватися на основі контрольних лімітів,

історії контактів і платежів конкретного боржника [15, с. 1337–1338]. У прикладному сенсі це означає, що бек-офіс має встановлювати правила ескалації, а фронт-офіс – діяти в межах визначених лімітів і сценаріїв. Наприклад, якщо позичальник двічі порушив погоджений графік реструктуризації або не надав оновлену фінансову звітність у встановлений строк, кейс не повинен залишатися на рівні звичайного клієнтського супроводу. Він має переходити до наступного рівня розгляду – стягнення, ризик-менеджменту або рішення комітету.

Запропонована модель охоплює повний ланцюг роботи з проблемною кредитною заборгованістю від етапу раннього спостереження до продажу активу або його списання. Її логіка побудована на розмежуванні чотирьох функціональних блоків, кожен із яких має власну роль у процесі управління NPL. Таке групування, звісно, не є єдино можливим, однак воно видається практичним для банку, оскільки дозволяє відокремити контакт із клієнтом, аналітичне опрацювання кейсу, контрольні функції та примусове врегулювання.

Перший блок: фронт-офіс. До нього належать менеджери з роботи з клієнтами, контактний центр, а також працівники, які збирають первинні документи, пояснення позичальника та іншу інформацію, необхідну для первинної оцінки ситуації. Саме цей блок зазвичай першим бачить “слабкі сигнали”: затримку платежу, прохання клієнта про перенесення строків, зменшення оборотів за рахунками або небажання надавати оновлену фінансову звітність. Водночас фронт-офіс не повинен залишатися єдиним центром прийняття рішень, оскільки його близькість до клієнта може впливати на об’єктивність оцінки.

Другий блок – бек-офіс і підрозділ по роботі з проблемними кредитами. Він включає NPL-аналітиків, адміністраторів кейсів і підрозділ супроводу реструктуризації. Його роль полягає не просто в технічному оформленні документів, а в більш глибокому аналізі проблемного активу: оцінці фінансового стану позичальника, перевірці реалістичності запропонованого графіка, підготовці матеріалів для комітету, контролі строків і супроводі виконання плану реструктуризації. Саме тут, має концентруватися відповідальність за рух кейсу.

Третій блок становлять: контролюючі підрозділи – ризик менеджмент, комплаєнс та внутрішній аудит. Їхня участь потрібна для того, щоб процес управління проблемною

заборгованістю не перетворювався на набір ситуативних домовленостей із боржником. Ризик менеджмент оцінює рівень кредитного ризику і вплив запропонованих рішень на портфель, комплаєнс перевіряє відповідність дій банку внутрішнім правилам і регуляторним вимогам, а внутрішній аудит постфактум оцінює, чи не було порушено процедури або допущено системні слабкі місця.

Четвертий блок – підтримка і стягнення. До нього належать юридична служба, служба безпеки, а також зовнішні консультанти, колектори, факторингові компанії та майданчики продажу активів. Цей блок підключається тоді, коли стандартні інструменти врегулювання не дали результату або коли банк переходить до більш жорстких дій: претензійної роботи, судового стягнення, звернення стягнення на заставу, продажу боргу чи передачі активу зовнішньому підряднику. На практиці саме тут часто виникають затримки, тому модель має передбачати чіткі строки передачі кейсу, відповідальних осіб і правила ескалації.

Матриця RACI – це інструмент управління проектами, який використовується для розподілу ролей та обов’язків команди.

R – Responsible (Відповідальний/Виконавець): підрозділ, який безпосередньо виконує завдання і несе пряму відповідальність за результат роботи. A – Accountable (Підзвітний/Стверджуючий): Особа, яка несе кінцеву відповідальність за успішне завершення завдання та має повноваження приймати остаточні рішення та затверджувати результат. C – Consulted (Консультований): Фахівці або сторони, чия думка, досвід або інформація необхідні для виконання завдання. I – Informed (Інформований): Особи або відділи, яких необхідно тримати в курсі прогресу або результатів виконання завдання, але які не беруть участь у її безпосередньому виконанні чи прийнятті рішень.

До ключових функцій фронт-офісу доцільно віднести: безперервний моніторинг контактів із клієнтом та сигнальних фактів; фіксацію відхилень у платіжній поведінці та якості фінансової звітності; первинну комунікацію з боржником; збір документів для оцінки життєздатності кейсу; супровід клієнта на етапі переговорів щодо реструктуризації; передачу повного пакета інформації до підрозділу НПА.

Раннє реагування, на думку авторів, доцільно покладати саме на фронт-офіс, оскільки він володіє найбільш повною інформацією про історію відносин із клієнтом. Менеджер, який кілька років супроводжував пози-

Таблиця 1

Етапи процесу і точки передачі кейсів в процесі життєвого циклу проблемного кредиту

Етап	Підрозділ, що виконує провідну функцію	Умова входу	Основний результат	Точка передачі на наступний етап
Раннє попередження	Фронт-офіс	Ознаки погіршення платіжної поведінки, сигнальні факти, список спостереження	Оновлений профіль ризику і план первинних дій	Порушення платіжної дисципліни
М'яке стягнення (Soft collection)	Фронт-офіс	Прострочення в межах раннього прострочення до 30 днів	Контакт із клієнтом, з'ясування причин, короткий план погашення	Невиконання плану або погіршення класу боржника
Діагностика і сегментація	Бек-офіс і підрозділ по роботі з НПА	Повторне прострочення, зниження класу боржника, прострочення понад 90 днів	Рішення про життєздатність кейсу і рекомендовану стратегію	Рішення комітету щодо доцільності реструктуризації
Реструктуризація	Бек-офіс і підрозділ по роботі з НПА	Підтверджені труднощі та перспективність відновлення	План реструктуризації, новий графік, пакет документів	Передача в моніторинг або на юридичне стягнення
Юридичне стягнення	Юридичний відділ і підрозділ по роботі з НПА	Невиконання плану, відмова боржника	Судова або позасудова стратегія стягнення	Рішення комітету щодо стратегії стягнення
Вихід з кредиту	Юридичний відділ і підрозділ по роботі з НПА	Максимально можливий грошовий потік протягом найменшого часу	Продаж, факторинг, врегулювання або списання	Закриття кейсу і зворотний зв'язок

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Розподіл ролей підрозділів в процесі управління проблемною заборгованістю у вигляді RACI матриці

Процес	Фронт-офіс	Бек-офіс і підрозділ НПА	Ризики і Юридичний відділ	Комітет НПА
Виявлення сигнальних фактів	R	C	C	I
Первинний контакт із клієнтом	R	I	I	I
Класифікація кейсу і сегментація	C	R	A	I
Підготовка плану реструктуризації	C	R	C	A
Контроль виконання плану	C	R	C	I
Запуск примусового стягнення	I	C	R	A
Продаж або списання активу	I	R	C	A

Джерело: сформовано авторами

чальника, часто краще розуміє, чи є затримка платежу технічним збоєм, чи першим проявом глибшої фінансової проблеми. Водночас ця близькість до клієнта має і зворотний бік. Фронт-офіс може бути схильним до надмірно оптимістичної оцінки ситуації або до відтермінування передачі кейсу підрозділу по роботі з НПА. Саме тому його зона відповідальності має обмежуватися раннім виявленням, первинним врегулюванням і якісною передачею інформації, але не остаточним рішенням щодо врегулювання боргу, юридичного стягнення або продажу [10, с. 228–229].

Бек-офіс в управлінні проблемною заборгованістю має виконувати роль центру процесної дисципліни, аналітичної оцінки та документального супроводу. Якщо фронт-офіс приносить у процес інформацію про клієнта і первинний контекст, то бек-офіс має перетворити цей контекст на структурований кейс: із документами, строками, відповідальними особами, варіантами рішення та зрозумілою логікою подальших дій.

З урахуванням підходів, представлених у працях [6, с. 69; 14, с. 1–3, 5–7], до функцій бек-офісу і підрозділу по роботі з НПА доцільно віднести: перевірку повноти даних і якості документації кейсу; сегментацію боржників за життєздатністю, кількість днів прострочки (DPD), очікуване погашення та клас ризику; підготовку варіантів стратегії для рішення комітету; розроблення плану реструктуризації та моделі пост-моніторингу; контроль строків і

статусів; координацію з юридичною службою та зовнішніми підрядниками; підготовку звітності для комітетів та правління.

Для того, щоб запропонована модель взаємодії не залишалася лише формальною схемою, її потрібно підкріпити системою вимірюваних показників.

Управління проблемною заборгованістю втрачає ефективність, коли етапи процесу переходять один в один без чітко визначених контрольних точок. На практиці це часто виглядає так, що прострочення накопичується, клієнт вдруге не виконує обіцянку сплатити борг, документи для реструктуризації ще в роботі, а кейс формально все ще залишається на попередньому етапі. Саме тому в операційній моделі потрібні зрозумілі моменти, коли банк має не просто зафіксувати проблему, а прийняти рішення про подальший рух кредиту.

До ключових точок прийняття рішень доцільно віднести: спрацювання сигналів раннього попередження; досягнення встановленого порогу DPD; погіршення класу боржника або порушення фінансових кovenant; невиконання короткострокового плану погашення; підтвердження або спростування життєздатності позичальника; погодження комітетом плану реструктуризації; порушення позичальником нового графіка платежів; перевищення очікуваних витрат на подальше стягнення над очікуваним погашенням [9, с. 103–105; 2, с. 50–53].

Таблиця 3

KPI і SLA операційної моделі управління проблемною заборгованістю

Етап	KPI	SLA	Контрольна точка
Раннє попередження	частка кейсів, виявлених до NPL статусу	строк передачі кейсу в soft collection не довше 1 робочого дня	спрацювання індикаторів раннього попередження
М'яке стягнення (Soft collection)	частка успішних врегулювань, contact rate	перший контакт із клієнтом у встановлений строк	відсутність платежу після нагадування
Діагностика	частка кейсів із повним пакетом даних, час до рішення	строк аналітичного висновку за кредитом	досягнення DPD порогу або зниження рейтингу
Реструктуризація	частка виконуваних планів, частка відновлення, ЧПД	строк підготовки плану і винесення на комітет	погодження пакета документів
Юридичне стягнення	частка погашення, час на отримання рішення суду	строк передачі справи юридичному відділу	невиконання плану або відмова боржника
Вихід з кредиту	частка врегульованих кредитів, чисте погашення, частка списання	строк закриття кредиту після рішення комітету	продаж, списання або погашення

Джерело: сформовано авторами

Ескалацію в такій моделі доцільно розглядати у двох площинах. Перша – процесна. Вона означає перехід кейсу на наступний етап життєвого циклу: наприклад, від раннього моніторингу до стягнення, від реструктуризації до юридичного погашення або від судового стягнення до продажу активу [8, с. 199–204]. Друга – управлінська. Вона спрацьовує тоді, коли кредит виходить за стандартні параметри ризику, потребує відступу від політики або має бути винесений на рівень комітету, правління чи іншого колегіального органу [10, с. 228–229].

Сучасна операційна модель не може бути достатньо керованою без єдиного цифрового середовища. Якщо інформація про проблемний кредит зберігається одночасно в CRM, окремих Excel-файлах, поштовому листуванню, паперовому кредитному досьє та ще й у нотатках менеджера, банк втрачає швидкість і контроль. До обов'язкових елементів цифрової архітектури доцільно віднести: єдину case-систему управління проблемними справами для фіксації статусів і строків; інтеграцію CRM, автоматизованої банківської системи, системи телефонних контактів, системи супроводу судових і виконавчих справ та електронного сховища документів; управлінські панелі показників для керівників підрозділів стягнення та роботи з проблемними активами; автоматичні повідомлення щодо пропущених строків, порогів DPD та невиконання плану реструктуризації; журнал рішень комітетів і підстав для відступу від стандартної політики. Перевага такої архітектури полягає не лише в автоматизації окремих операцій, а у тому, що вона зменшує кількість ручних передач інформації між підрозділами і робить відповідальність більш видимою.

Висновки. У статті обґрунтовано, що ефективне управління проблемною кредитною заборгованістю банку залежить не тільки від фінансового стану позичальника або вартості застави. Не менш важливою, а в окремих випадках навіть вирішальною, є якість внутрішньої взаємодії між підрозділами банку. Запропонована операційна модель дає змогу чіткіше розподілити функції між фронт-офісом, бек-офісом, підрозділом роботи з непрацюючими активами, ризик-менеджментом, юридичною службою та колегіальними органами банку.

Практична цінність такої моделі полягає не лише у формальному описі відповідальності учасників процесу. Вона також допомагає визначити ключові етапи життєвого циклу проблемного кредиту, моменти передачі кейсу між підрозділами, ролі, показники KPI, параметри SLA та порядок ескалації складних або конфліктних ситуацій. Такий підхід може сприяти більшій прозорості процесу, швидшому реагуванню на погіршення якості кредиту та зниженню операційних втрат. Водночас його ефективність значною мірою буде залежати від того, наскільки послідовно банк застосовуватиме модель у щоденній практиці, а не лише на рівні внутрішніх регламентів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої моделі на прикладі українських банків. Окремі уваги потребують цифрові інструменти моніторингу NPL, зокрема автоматизовані індикатори раннього погіршення якості кредиту. Також перспективним видається розроблення кількісних критеріїв, за допомогою яких можна оцінювати ефективність взаємодії фронт- і бек-офісу на основі вимірюваних управлінських показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Данченко В. До характеристики організаційних засад управління непрацюючими (проблемними) активами у банківській сфері. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2024. № 3. С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2024.3.11>
2. Косова Т. Д., Курганський А. С., Куцев О. О. Реструктуризація як форма врегулювання проблемної кредитної заборгованості банківських установ. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 8. С. 50–53. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.8.12>
3. Любіч О. О., Столяров В. Ф., Свистун А. О. Програми реструктуризації кредитів в умовах пандемії коронавірусу: порівняльний аналіз вітчизняної та міжнародної практики. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 50–89. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.05.050>
4. Ніколаєва А. Теоретико-методичні аспекти функціонування системи управління проблемними кредитами в банках. *Економічний форум*. 2022. Т. 12, № 3. С. 185–193. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-202-3-24>
5. Приказюк Н. В., Загороднюк Ю. В. Сучасні підходи до управління проблемними кредитами в банках. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 73. С. 103–109. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.73-16>

6. Рибак О. М., Пуськов Д. О. Реструктуризація проблемних кредитів банків в умовах кризових явищ. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3–4. С. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.9>
7. Слободянюк Н., Нестеренко А. Г. Стратегії управління проблемними кредитами комерційного банку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 599–606. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-129>
8. Юхименко К. А., Юрах В. М. Деякі аспекти публічно-правового регулювання відносин у сфері управління проблемними банківськими активами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. Т. 3, № 85. С. 199–204. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.31>
9. Khrushch N., Gordeeva T., Zherlitsyn D. Management of problem debt in lending in the banking system of Ukraine. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2026. № 1. P. 101–112. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-11>
10. Kokkinis A., Miglionico A. The role of bank management in the EU resolution regime for NPLs. *Journal of Financial Regulation*. 2020. Vol. 6, no. 2. P. 204–232. DOI: <https://doi.org/10.1093/jfr/fjaa007>
11. Nandipati S. K. Implementing Pega Collections Command Center for real-time monitoring and decision support. *International Journal for Multidisciplinary Research*. 2024. Vol. 6, issue 4. P. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.25114>
12. Patsis P. A., Liapis K., Galanos C. L. A synthetic and holistic approach of the non-performing loans: from the creation to the solution. *Decision-Making in Management*. Cham : Springer, 2021. P. 103–135. (Contributions to Management Science). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-67020-7_7
13. Popović K. New European standards on management of non-performing exposures. *Bankarstvo*. 2019. Vol. 48, no. 3. P. 34–45. DOI: <https://doi.org/10.5937/bankarstvo1903034p>
14. Sancarlos A., Bahilo E., Mozo P., Norman L., Rehman O. U., Anufrijevs M. Towards a data-driven debt collection strategy based on an advanced machine learning framework. *arXiv*. 2023. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.06292>
15. So M., Mues C., de Almeida Filho A. T., Thomas L. Debtor level collection operations using Bayesian dynamic programming. *Journal of the Operational Research Society*. 2019. Vol. 70, no. 8. P. 1332–1348. DOI: <https://doi.org/10.1080/01605682.2018.1506557>

REFERENCES:

1. Danchenko, V. (2024). Do kharakterystyky orhanizatsiinykh zasad upravlinnia nepratsuiuchymy (problemnymy) aktyvamy u bankivskii sferi [On the characterization of organizational principles of managing non-performing/problem assets in the banking sector]. *Naukovyi Visnyk Publichnoho ta Pryvatnoho Prava*. no 3, pp. 63–68. <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2024.3.11>
2. Kosova, T. D., Kurhanskyi, A. S., & Kutsev, O. O. (2023). Restrukturyzatsiia yak forma vrehuliuvannia problemnoi kredytnoi zaborhovanosti bankivskykh ustanov [Restructuring as a form of settlement of problematic credit debt of banking institutions]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no 8, pp. 50–53. <https://doi.org/10.37634/efp.2023.8.12>
3. Liubich, O. O., Stoliarov, V. F., & Svystun, A. O. (2023). Prohramy restrukturyzatsii kredytiv v umovakh pandemii koronavirusu: porivnialnyi analiz vitchyznianoï ta mizhnarodnoi praktyky [Loan restructuring programs during the coronavirus pandemic: A comparative analysis of domestic and international practice]. *Finansy Ukrainy*, no 5, pp. 50–89. <https://doi.org/10.33763/finukr2023.05.050>
4. Nikolaieva, A. (2022). Teoretyko-metodychni aspekty funktsionuvannia systemy upravlinnia problemnymy kredytamy v bankakh [Theoretical and methodological aspects of the functioning of the problem loan management system in banks]. *Ekonomichnyi Forum*, no 12 (3), pp. 185–193. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-202-3-24>
5. Prykaziuk, N. V., & Zahorodniuk, Y. V. (2022). Suchasni pidkhody do upravlinnia problemnymy kredytamy v bankakh [Modern approaches to problem loan management in banks]. *Prychornomorski Ekonomichni Studii*, no 73, pp. 103–109. <https://doi.org/10.32843/bses.73-16>
6. Rybak, O. M., & Puskov, D. O. (2020). Restrukturyzatsiia problemnykh kredytiv bankiv v umovakh kryzovykh yavysch [Restructuring of banks' problem loans in times of crisis]. *Innovatsiina Ekonomika*, no 3–4, pp. 65–70. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.3-4.9>
7. Slobodianiuk, N., & Nesterenko, A. H. (2024). Stratehii upravlinnia problemnymy kredytamy komertsiiinoho banku [Problem loan management strategies of a commercial bank]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, no 65, pp. 599–606. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-129>
8. Yukhymenko, K. A., & Yurakh, V. M. (2024). Deiaki aspekty publichno-pravovoho rehuliuvannia vidnosyn u sferi upravlinnia problemnymy bankivskymy aktyvamy [Some aspects of public legal regulation of relations in the field of management of distressed bank assets]. *Naukovyi Visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnogo Universytetu. Serii: Pravo*, no 3 (85). pp. 199–204 <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.31>

9. Khrushch, N., Gordeeva, T., & Zherlitsyn, D. (2026). Management of problem debt in lending in the banking system of Ukraine. *Modeling the Development of the Economic Systems*. no 1. pp. 101–112. <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-11>
10. Kokkinis, A., & Miglionico, A. (2020). The role of bank management in the EU resolution regime for NPLs. *Journal of Financial Regulation*, no 6 (2), pp. 204–232. <https://doi.org/10.1093/jfr/fjaa007>
11. Nandipati, S. K. (2024). Implementing Pega Collections Command Center for real-time monitoring and decision support. *International Journal for Multidisciplinary Research*, no 6 (4). Pp. 1–7. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i04.25114>
12. Patsis, P. A., Liapis, K., & Galanos, C. L. (2021). A synthetic and holistic approach of the non-performing loans: From the creation to the solution. *Contributions to Management Science*. pp. 103–135. https://doi.org/10.1007/978-3-030-67020-7_7
13. Popović, K. (2019). New European standards on management of non-performing exposures. *Bankarstvo*, no 48 (3), pp. 34–45. <https://doi.org/10.5937/bankarstvo1903034p>
14. Sancarlos, A., Bahilo, E., Mozo, P., Norman, L., Rehman, O. U., & Anufrijevs, M. (2023). Towards a data-driven debt collection strategy based on an advanced machine learning framework, pp. 1–10. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.06292>
15. So, M., Mues, C., de Almeida Filho, A. T., & Thomas, L. (2019). Debtor level collection operations using Bayesian dynamic programming. *Journal of the Operational Research Society*, 70 (8), pp. 1332–1348. <https://doi.org/10.1080/01605682.2018.1506557>

Дата надходження статті: 07.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 03.08.2026

Дата публікації статті: 05.08.2026