

УДК 336.71:336.764.1

DOI: 10.31732/2663-2209-2026-83-183-191

Дата надходження: 21.08.2026

Дата прийняття до друку: 22.09.2026

Дата публікації: 30.09.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

УПРАВЛІННЯ НЕПРАЦЮЮЧИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ, БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЇХ БІЗНЕС-СТІЙКОСТІ І СТІЙКОГО, СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Оксана Кириченко¹

¹Доктор економічних наук, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

MANAGEMENT OF NON-PERFORMING ASSETS OF ENTERPRISES, BANKING INSTITUTIONS IN ENSURING THEIR BUSINESS SUSTAINABILITY AND SUSTAINABLE, SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Oksana Kyrychenko¹

¹Doctor of Science (Economics), Professor of the Department of Management Technologies «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5244-8323>

Анотація. У статті досліджено науково-практичні аспекти управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ в забезпеченні їх бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку в умовах глобалізації. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних економічних умовах цифровізації, глобалізації ефективного функціонування, забезпечення бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку вітчизняних підприємств, банківських установ, продуктивність та результат їх діяльності значною мірою залежать від ефективності управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ, та зменшення їх частки в загальному портфелі активів. Метою статті є дослідження науково-практичних аспектів управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ в забезпеченні їх бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку в умовах глобалізації. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові і спеціальні методи: діалектичний метод пізнання економічних процесів, системний аналіз, метод логічного узагальнення, системний та структурний наукові підходи. Отримані наукові результати полягають в узагальненні науково-практичних аспектів управління непрацюючими активами та забезпечення стійкості підприємств і банківських установ в умовах глобалізації, що повинно здійснюватися на засадах системного та комплексного наукових підходів з поєднанням та використанням сучасних технологій управління ризиками, впровадженням реструктуризації боргових зобов'язань за непрацюючими активами та впровадженням довгострокового стратегічного планування спрямованого на визначення та досягнення цілей сталого розвитку (ESG). Виявлено, що управління непрацюючими активами передбачає проведення аудиту, впровадження моніторингу з метою аналізу, оцінювання та контролю їх частки; впровадження системної роботи та комплексних заходів в роботі з боржниками включаючи реструктуризацію таких активів, підписання мирових угод та конвертування боргових зобов'язань у капітал; виходом на вторинний ринок з реалізацією проблемних кредитів через аукціони та цифрові платформи. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності вивчення питань забезпечення стійкості та сталого розвитку банківських установ та підприємств в умовах глобалізації, що забезпечується завдяки ESG-інтеграції, з врахуванням соціальних, управлінських та екологічних чинників, диверсифікації що забезпечить зростання можливості своєчасного та ефективного реагування на нові виклики та ризики глобального економічного середовища.

Ключові слова: управління, активи, непрацюючі активи банків, розвиток, бізнес-стійкість, стійкий розвиток, сталий розвиток, корпоративне управління банківських установ, євроінтеграція, штучний інтелект

Формул: 0, **рис.:** 0, **табл.:** 1, **бібл.:** 17

Abstract. The article studies the scientific and practical aspects of management of non-performing assets of enterprises, banking institutions in ensuring their business sustainability and sustainable, sustainable development in the context of globalization. The relevance of the topic of the study is due to the fact that in the current economic conditions of digitalization, globalization, effective functioning, ensuring business stability and sustainable, sustainable development of domestic enterprises, banking institutions, productivity and the result of their activities largely depend on the

effectiveness of management of non-performing assets of enterprises, banking institutions, and the reduction of their share in the total portfolio of assets. The article is aimed at studying the scientific and practical aspects of managing non-performing assets of enterprises, banking institutions, ensuring business stability and sustainable, sustainable development in the context of globalization. The methodological basis of the study was general scientific and special methods: dialectical method of cognition of economic processes, system analysis, method of logical generalization, system and structural scientific approaches. The scientific results obtained consist in generalizing the scientific and practical aspects of managing non-performing assets and ensuring the sustainability of enterprises and banking institutions in the context of globalization, which should be carried out on the basis of systematic and integrated scientific approaches with a combination and use of modern risk management technologies, the implementation of debt restructuring on non-performing assets and the implementation of long-term strategic planning aimed at determining and achieving the Sustainable Development Goals (ESG). It is revealed that the management of non-performing assets involves auditing, implementing monitoring in order to analyze, evaluate and control their share; implementation of systematic work and comprehensive measures in working with debtors, including restructuring of such assets, signing settlement agreements and converting debt obligations into capital; entering the secondary market with the sale of problem loans through auctions and digital platforms. Prospects for further research are the feasibility of studying the issues of ensuring the sustainability and sustainable development of banking institutions and enterprises in the context of globalization provided by ESG integration, taking into account social, managerial and environmental factors, diversification, which will ensure the growth of the ability to timely and effectively respond to new challenges and risks of the global economic environment.

Keywords: governance, assets, non-performing assets of banks, development, business resilience, sustainable development, sustainable development, corporate governance of banking institutions, globalization, artificial intelligence

Formulas: 0, **fig.:** 0, **tab.:** 1, **bibl.:** 17

Вступ. В сучасних складних економічних умовах функціонування забезпечення стійкості, стабільності роботи фінансової системи формує засади та здійснює безпосередній вплив на стабільність та ефективність функціонування всіх суб'єктів господарювання загалом та результати їх економічної діяльності. Основою фінансової системи є банки та фінансова та кредитна політика яку вони здійснюють. При цьому, у процесі самої діяльності банківських установ накопичується значна частка непрацюючих активів які створюють певний економічний баласт який зменшує можливості банківських установ та фінансової системи загалом до гнучкості та оперативного реагування на зміни, зменшує ліквідність та може негативно впливати на фінансово-економічні результати діяльності. Внаслідок цього управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ має важливу роль та значення для забезпечення бізнес-стійкості і стійкого розвитку, що набуває особливої актуальності в сучасних умовах активного впровадження цифрових технологій та глобалізації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідження теоретико-методичних засад та практичних питань управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ, забезпечення бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку в умовах глобалізації вивчалось у працях провідних зарубіжних та вітчизняних науковців.

Управління активами в наукових працях розглядається як багатогранна система прийняття рішень, що охоплює фінансовий сектор, реальну економіку та управління цифровими чи науковими даними. Вітчизняні та закордонні вчені досліджують це поняття крізь призму оптимізації ресурсів, ризик-менеджменту та інституційних інвестицій (Заруцька, Павлов, Павлова, Гринько, Левкович, & Гвініашвілі, 2024; Budnik, Kusmierczyk, Lampe, Vagliano, Volk, 2022).

Науковці О. Заруцька, Р. Павлов, Т. Павлова, Т. Гринько, О. Левкович & Т. Гвініашвілі (2024) зосереджують увагу на зниженні рівня проблемних кредитів, адаптації стратегій в умовах криз та цифровізації фінансових послуг.

Під поняттям «управління активами підприємства» розуміють систему принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із оптимальним їх формуванням з різноманітних джерел, а також

забезпеченням ефективного їх використання в різних видах господарської діяльності підприємства (Нікольчук & Драч 2024).

Дослідження механізмів діяльності інституційних інвесторів, компаній з управління активами (КУА), пайових та венчурних фондів, оцінки ризиків і портфельного управління здійснювалося у працях В. Рудого (2010).

Сучасний підхід до трактування інформації, дослідницьких масивів та інтелектуальної власності як стратегічних активів організації детально розглядався та досліджувався у праці Ю. Нікольчук, О. Лопатовської С. Бондарук (2023).

У нормативно-правовій базі України визначено критерії та класифікацію проблемних активів. Зокрема, Національний банк України у Постанові №97 від 18 липня 2019 року описує, що до проблемних активів належать такі, що мають ознаки дефолту, зокрема прострочення платежів понад 90 днів або значне погіршення фінансового стану боржника. Крім цього, до таких активів можуть бути віднесені ті, що визнаються дефолтними за міжнародними стандартами, включаючи порушення графіків погашення або втрату забезпечення, що робить повернення заборгованості малоімовірним (Постанова НБУ, 2019)

За дослідженням Є. Андрущак, О. Перепьолкіна, А. Герасименко (2024) сформувались такі категорії NPLs суб'єктів господарювання, в тому числі підприємств промислового сектора: непрацюючі кредити підприємств, виробництво яких постраждало внаслідок воєнних дій на території України (фізичне знищення, повне або часткове); непрацюючі кредити підприємств, бізнес яких постраждав внаслідок воєнних дій (втрата частини виробничих потужностей; втрата основних ланцюгів постачання, збуту тощо); непрацюючі кредити підприємств недобросовісних позичальників (які користуються воєнними реаліями як приводом не виконувати взяті на себе

зобов'язання); непрацюючі кредити підприємств, які перебувають у процедурі банкрутства; непрацюючі кредити підприємств власників-політично пов'язаних осіб; непрацюючі кредити підприємств колишніх банків з російським капіталом. Науковцями О. Заячківська, Я. Семещук (2021) досліджувалося питання удосконалення механізмів управління активами як чинник сталого розвитку підприємства. У праці С. Кацман, О. Шаманської (2017) розглядали питання удосконалення системи управління активами підприємств. У дослідженнях Н. Ковальчук (2012) було узагальнено та систематизовано наукові підходи до визначення поняття «активи», а також досліджувалися аспекти формування фінансового механізму управління активами підприємств.

Попри значний обсяг наукових досліджень проведених науковцями, питання управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ, забезпечення бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку в умовах глобалізації залишається актуальним та потребує подальшого більш глибокого та всебічного вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження науково-практичних аспектів управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ в забезпеченні їх бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку в умовах глобалізації.

Методичну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів: діалектичний метод пізнання економічних процесів, системний аналіз для визначення взаємозв'язків між управлінням непрацюючими активами підприємств, банківських установ та забезпеченням бізнес-стійкості і стійкого, сталого розвитку в умовах глобалізації, метод логічного узагальнення при формулюванні висновків щодо доцільності застосування процесного підходу до управління непрацюючими активами підприємств банківських установ; застосування системного та

структурного наукових підходів до забезпечення бізнес-стійкості і стійкого розвитку в умовах цифровізації, глобалізації здійснюється завдяки формуванню в банківських установах.

Результати дослідження.

Управління непрацюючими активами банківських установ загалом визначається як певний процес діяльності з управління протермінованими до повернення кредитами та майном банку яким перестало бути ліквідним та приносити банку дохід та прибуток. Відповідно, неповернені боржниками кредити вважаються непрацюючими активами (NPL) у випадку прострочення оплати за ними більше ніж на 90 днів. При цьому, загалом процес управління непрацюючими активами підлягає державному контролю та регулюванню та здійснюється Національним Банком України згідно із нормами чинного законодавства дія якого спрямовується на збереження стійкості та стабільності фінансової системи країни. При цьому, головними методами із застосуванням яких управляють непрацюючими активами підприємства виступають реструктуризація продаж непрацюючих активів та стягнення боргу з боржників (Лютюк, 2017). Реструктуризація заборгованості за непрацюючими кредитним зобов'язанням передбачає перегляд договірних умов та їх зміни задля того щоб укласти графік за яким боржник матиме можливість частково, частинами виплачувати заборгованість, що накопичилися, що дозволить банку повернути втрачені фінансові ресурси і таким чином активувати непрацюючі активи забезпечуючи відновлення їх роботи в кредитному портфелі банку. Водночас, суб'єкти господарювання які накопичили значні обсяги заборгованості матимуть можливість на повернення заборгованості без звернення до суду да фактично зупинки їх господарської діяльності які відбувається внаслідок прийняття судом відповідного рішення про термінове повернення всієї суми заборгованості та передачі документації за

рішенням суду до виконавчої служби. Таким чином, застосування реструктуризації є однаково вигідним та ефективним як для банківської установи і дає можливість зменшити обсяги неліквідних непрацюючих активів та відновити їх фінансову ефективність так і для підприємств суб'єктів господарювання які заборгували за кредитними зобов'язанням бо це дає можливість уникнути позовів, подальших судових розглядів та ризиків фінансового банкрутства організації за рішенням суду. Відповідно, застосування методу реструктуризації є одним із найбільш поширених та ефективних методів роботи з управління непрацюючими активами.

Наступним методом роботи з непрацюючими активами є продаж таких активів з передачею права на вимогу боргових зобов'язань колекторським організаціям. Цей метод також має значне поширення та застосовується в тих випадках коли банківська установа не має можливості проводити подальший діалог з позичальником та застосувати метод реструктуризації (Олійник & Мірошніченко 2014).

Третім методом роботи з непрацюючими активами банківських установ є стягнення, що передбачає перехід права власності на майно суб'єкта господарювання яке було передано банківській установі під заставу під час укладання кредитного договору та отримання коштів. Застосування методу стягнення є ефективним у тому випадку коли предмет застави є ліквідним та може бути швидко реалізованим, що забезпечуватиме повернення коштів та відшкодування збитків від непрацюючих активів банку. Проте, якщо заставне майно має низьку ліквідність чи значний ступінь зносу реалізувати його та повернути фінансові кошти банку стай вкрай складним а обслуговування такого майна забезпечення його збереження та реалізації також потребує від банківської установи додаткових фінансових витрат, що може

збільшувати обсяги завданих банківській установі збитків.

Відповідно, для банківських установ непрацюючими активами (NPL або NPA) виступають надані банком кредити, інші фінансові інструменти за якими боржником відбулося прострочення оплати понад 90 днів та наявні значні ризики неповернення фінансових коштів, в тому числі боргові зобов'язання що вже були реструктуризовані, але неповернені частково чи повністю, або ж знецінилися (Cerruti, Neyens, 2016; Dado, Klingebiel, 2002).

Для підприємств значення непрацюючих активів є дещо іншим. Для підприємств непрацюючими активами є майно, споруди, станки, обладнання які є в наявності, рахуються на балансі підприємства, проте не використовуються ним повністю чи частко в процесі їх фінансово-господарської діяльності і відповідно не приносять підприємству доходу та прибутку, а найчастіше вимагають додаткових витрат на їх збереження обслуговування підтримку в робочому стані і т. д., і відповідно, тим чи іншим чином приводить до недотримання прибутку та завдання збитків внаслідок зростання витрат на їх обслуговування. Найчастіше непрацюючими активами підприємств виступають технічно чи морально застаріле чи непрацююче обладнання, пусті нежитлові приміщення що не використовуються, об'єкти будівництва недобудовані та не здані в експлуатацію.

Непрацюючі кредити банків (NPL) та невикористовувані активи підприємств, хоча це і різні за економічною природою категорії, об'єднані в межах цієї статті в єдине наукове дослідження внаслідок їхньої єдності щодо системного та процесного підходу необхідних для управління цими активами, їх важливості для функціонування підприємств та банківських установ, необхідності моніторингу їх стану як тригерів, що можуть призвести до зниження

ефективності та подальшого банкрутства як підприємств так банків.

Спільним у непрацюючих активах банківських установ та підприємств є те, що вони формують фінансовий тягар для їх роботи та потребують додаткових виплат на їх обслуговування, що призводить до недотримання прибутку та зростання витрат та збитків та накопичення зростання частки таких активів у їх діяльності, може привести до банкрутства банку чи суб'єкта господарювання - підприємства.

Питання роботи з непрацюючими активами банківських установ в Україні повною мірою визначено та регулюється нормами чинного законодавства, а саме Постановою Національного банку України № 97 від 18.07.2019 «Про затвердження Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України» (Положення, 2019) в якій визначено процедури та вимоги до роботи з непрацюючими активами NPL. Відповідно до цього Положення, визначено зобов'язання банків до планування та впровадження заходів у роботі з непрацюючими активами. До таких заходів визначено та віднесено розробку та затвердження прийняття банківськими установами стратегії управління непрацюючими активами та борговими зобов'язаннями що є проблемними для установи; впровадження системного постійного моніторингу, аналізу та оцінювання ризиків банківських установ; формування резервних фондів на покриття ризиків та можливих збитків банків. Слід зазначити, що діяльність НБУ за напрямом регулювання діяльності з непрацюючими активами банківських установ здійснює окреме Управління роботи з проблемними активами Національного банку України.

Слід зазначити також, що управління непрацюючими активами підприємств, банківських установ, забезпечення бізнес-стійкості і стійкого розвитку в умовах цифровізації, глобалізації передбачає оцінювання ризиків згідно із діючими вимогами та стандартами та планування заходів і застосування методів зниження

частки непрацюючих активів в портфелі активів банківських установ з метою

забезпечення їх фінансової, економічної стабільності та стійкого сталого розвитку.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика непрацюючих активів банківських установ та підприємств

Критерій	Банківські установи	Підприємства
Економічний зміст	Кредити та інші фінансові інструменти, за якими прострочення платежів перевищує 90 днів та існують значні ризики неповернення коштів	Майно, споруди, обладнання та інші активи, які перебувають на балансі підприємства, але повністю або частково не використовуються у господарській діяльності
Типові форми непрацюючих активів	Прострочені кредити, інші фінансові інструменти, реструктуризовані, але частково або повністю неповернені чи знецінені боргові зобов'язання	Технічно або морально застаріле обладнання, обладнання, що не працює, невикористовувані нежитлові приміщення, незавершені об'єкти будівництва
Економічний вплив	Формують фінансовий тягар, потребують додаткових витрат, знижують ефективність використання активів та можуть негативно впливати на фінансову стійкість	Не забезпечують отримання доходу, потребують витрат на збереження та обслуговування, спричиняють недоотримання прибутку та зростання збитків
Спільна управлінська проблема	Потребують системного і процесного підходу, постійного моніторингу та контролю їх частки й стану	Потребують системного і процесного підходу, постійного моніторингу та контролю їх частки й стану
Потенційний наслідок накопичення	Зниження ефективності та стійкості банківської установи, зростання ризику банкрутства	Зниження ефективності діяльності підприємства, зростання витрат та ризику банкрутства

Джерело: систематизовано автором за результатами дослідження

Загалом, управління непрацюючими активами та забезпечення стійкості підприємств і банків в умовах цифровізації й глобалізації повинно здійснюватися на засадах системного та комплексного наукових підходів з поєднанням та використанням сучасних технологій управління ризиками, впровадженням реструктуризації боргових зобов'язань за непрацюючими активами та впровадження довгострокового стратегічного планування спрямованого на визначення та досягнення цілей сталого розвитку (ESG) (Cucinelli, Gai, Ielasi, Patarnello, 2021). При цьому управління непрацюючими активами передбачає проведення аудиту непрацюючих активів, що забезпечує можливості для виявлення в портфелі банківських установ та на балансі підприємств непрацюючих токсичних

активів, що підвищують ризики та знижують ефективність функціонування; впровадження моніторингу непрацюючих активів банку з метою аналізу оцінювання та контролю їх частки, зростання якої в загальній сукупності активів здатне привести до зниження стійкості та ефективності; впровадження системної роботи та комплексних заходів в роботі з боржниками включаючи реструктуризацію таких активів з підписанням мирових угод та державним врегулюванням процедури повернення боргу та конвертуванням боргових зобов'язань у капітал; виходом на вторинний ринок з реалізацією проблемних кредитів через аукціони та цифрові платформи.

Вагомого значення в сучасних умовах має цифровізація процесів управління непрацюючими активами.

Сучасним цифровими технологіями які при цьому використовуються виступають використання технологій штучного інтелекту та великих баз даних, що дають можливість здійснювати аналітику даних та прогнозувати зростання збитків та банкрутства на ранніх стадіях. Не менш вагомого значення має автоматизація процесів роботи з непрацюючими активами з використанням CRM систем та ERP-систем, що дають можливість в режимі реального часу автоматизувати та здійснювати моніторинг непрацюючих активів. Ключове значення для управління непрацюючими активами як і загалом активами банківських установ є забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту даних, інформації, моніторингу безпеки фінансових операцій банків з використанням сучасних цифрових технологій цифрової безпеки, що є особливо актуальним та важливим в умовах глобалізації.

Водночас, забезпечення завдань стійкого і сталого розвитку передбачає формування таких стратегій здійснення бізнесу та управління активами що гармонізуватиме безпосередньо економічно-фінансову мету діяльності банківських установ підприємств зі зростанням прибутковості діяльності з цілями захисту довкілля, вирішенням екологічних задач, соціальної відповідальністю та турботою про майбутні покоління. Відповідно, спрямування зусиль на досягнення сталого розвитку та бізнес-стійкості потребує впровадження ESG-інтеграція з врахуванням управлінських соціальних та екологічних чинників. Не менш важливого значення має диверсифікація банківських установ та підприємств в діяльності на локальних міжнародних та глобальних фінансових і галузевих ринках, що дає можливість зменшити ризики такої діяльності. Одним із дієвих сучасних інструментів управління в роботі з непрацюючими активами є створення резервних фондів та застосування гнучких бізнес-моделей управління які дадуть можливість

керівникам більш швидко та реактивного реагувати на зміни, ризики зовнішнього в тому числі глобального середовища та швидше та з меншими втратами адаптуватися до зовнішніх змін, впливу та дії ризиків і економічних криз.

Висновки. У висновку зазначимо, що управління непрацюючими активами підприємств банківських установ, забезпечення бізнес-стійкості і стійкого розвитку в умовах глобалізації є процесом виявлення, аналізу та оцінювання непрацюючих проблемних активів, боргові зобов'язання за якими перевищують термін прострочення дев'яносто днів та які можуть нанести значні збитки банківським установам та підприємствам та розробки комплексу системних дій та заходів із застосуванням методів з управління цими активами, що включає: реструктуризацію боргових зобов'язань, стягнення застави та реалізацію непрацюючих активів. Забезпечення бізнес-стійкості і стійкого розвитку в умовах цифровізації, глобалізації здійснюється завдяки формуванню в банківських установах, підприємствах окремих структурних підрозділів, що здійснюватимуть роботи з непрацюючими активами, моніторинг їх обсягів та суми заборгованості, оцінювання динаміки накопичення непрацюючих активів, оцінювання ризиків та обсягів їх зростання, розробки та організації впровадження системних заходів та дій з управління непрацюючими активами спрямованих на їх зменшення в портфелі активів банківських установ та організацій, а також формування підготовку обов'язкової звітності щодо виконання вимог державного регулятора та збереження фінансової стабільності сталості та стійкого розвитку банківських установ, підприємств та забезпечувати в тому числі їх відповідність вимогам Європейського союзу, що висувуються до фінансової та банківської системи, забезпечення їх стабільності та ефективності. Водночас, в сучасних умовах як моніторинг та аналіз непрацюючих активів так і управління цими активами

автоматизуються з широким використанням інформаційних цифрових технологій та систем, також широким використанням технологій штучного інтелекту, управління великими даними, що забезпечуватиме автоматизацію операцій, зростання безпеки та ефективності процесів роботи з активами банківських установ та підприємств загалом та управління непрацюючими активами банківських установ зокрема.

Зазначимо, що забезпечення стійкості та сталого розвитку банківських установ та підприємств в умовах глобалізації забезпечується завдяки ESG-

інтеграції, з врахуванням соціальних, управлінських та екологічних чинників, диверсифікації роботи як на локальних так і на глобальних фінансових ринках, а також зі створенням резервних фондів та впровадженням гнучких бізнес-моделей, що забезпечуватимуть зростання адаптивності банківських установ та підприємств до зміни зовнішніх факторів глобалізації та можливість своєчасного та ефективного реагування на нові виклики та ризики глобального економічного середовища.

Конфлікт інтересів. Автор заявляє, що дослідження проводилося за відсутності будь-яких комерційних або фінансових відносин, які могли б бути витлумачені як потенційний конфлікт інтересів. Автор є членом редакційної колегії журналу. З метою запобігання конфлікту інтересів автора було повністю відсторонено від усіх етапів редакційного опрацювання власного рукопису. Рукопис пройшов незалежне зовнішнє рецензування, а рішення щодо його прийняття до публікації ухвалювалося іншим редактором відповідно до стандартної редакційної процедури журналу.

Фінансування. Автор заявляє, що публікацію статті профінансовано в межах оплати за навчання в аспірантурі.

Етична заява. Усі процедури, виконані в межах цього дослідження, відповідали інституційним та міжнародним етичним стандартам.

Заява щодо генеративного ШІ. Автор заявляє, що генеративний штучний інтелект не використовувався під час підготовки цього рукопису.

Література:

- 1.Andrushchak, Y., Perepolkina, O., & Herasymenko, A. (2024). Upravlinnia nepratsiuiuchymy kredytamy bankiv: Svitovyi dosvid [Management of non-performing loans of banks: International experience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-25>
- 2.Budnik, K., Dimitrov, I., Groß, J., Kusmierczyk, P., Lampe, M., Vagliano, G., & Volk, M. (2022). *The economic impact of the NPL coverage expectations in the euro area* (Occasional Paper Series No. 297). European Central Bank. <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpops/ecb.op297~c4d8b4ce0f.en.pdf>
- 3.Cerruti, C., & Neyens, R. (2016). *Public asset management companies: A toolkit*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0874-6>
- 4.Cucinelli, D., Gai, L., Ielasi, F., & Patarnello, A. (2021). Preventing the deterioration of bank loan portfolio quality: A focus on unlikely-to-pay loans. *The European Journal of Finance*, 27(7), 613–634. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2020.1830143>
- 5.Dado, M. E., & Klingebiel, D. (2002). *Decentralized creditor-led corporate restructuring: Cross-country*

- experience* (Policy Research Working Paper No. 2901). World Bank. <https://hdl.handle.net/10986/19249>
- 6.Katsiman, S. O., & Shamanska, O. I. (2017). Vdoskonalennia systemy upravlinnia aktyvamy pidpriemstva [Improvement of the enterprise asset management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (20), 357–361. <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/71.pdf>
- 7.Kovalchuk, N. O. (2011). Uzahalnennia ta systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv do vyznachennia poniattia “aktyvy” [Generalization and systematization of scientific approaches to the definition of “assets”]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, (3), 34–40. http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2011/v3/NV-2011-V3_5.pdf
- 8.Kovalchuk, N. O. (2012). Finansovyi mekhanizm upravlinnia aktyvamy pidpriemstv [Financial mechanism of enterprise asset management]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, (4), 190–197. https://chite.edu.ua/herald/content/download/archive/2012/v4/NV-2012-v4_31.pdf

9. Lopatovska, O. O., Nikolchuk, Y. M., & Bondaruk, S. R. (2023). Osnovni zasoby pidpriemstva: Metodyka analizu ta efektyvnist vykorystannia [Fixed assets of the enterprise: Analysis methodology and efficiency of use]. *Transformatsiina ekonomika*, (5), 75–81. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-13>
10. Lotiuk, M. V. (2017). Upravlinnia aktyvamy pidpriemstva [Enterprise asset management]. *Ekonomichni studii*, 1(14), 62–66. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709335.pdf>
11. National Bank of Ukraine. (2019). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro orhanizatsiiu protsesu upravlinnia problemnymy aktyvamy v bankakh Ukrainy* [On approval of the Regulation on the organization of the process of managing problem assets in banks of Ukraine] (Resolution No. 97). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19#Text>
12. Nikolchuk, Y. M., & Drach, A. V. (2024). Finansovy mekhanizm upravlinnia aktyvamy pidpriemstva [Financial mechanism of enterprise asset management]. *Transformatsiina ekonomika*, (2), 63–70. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-11>
13. Nikolchuk, Y. M., & Lopatovska, O. O. (2023). Efektyvnist vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstva: Teoretyko-metodychni ta praktychni aspekty otsinky [Efficiency of using financial resources of the enterprise: Theoretical, methodological and practical aspects of assessment]. *Transformatsiina ekonomika*, (4), 59–65. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-11>
14. Oliynyk, T. O., & Miroshnychenko, O. V. (2014). Osnovni napriamy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia aktyvamy [Main directions for increasing the efficiency of asset management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (21), 73–77. http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2014/16.pdf
15. Rudoi, V. M. (2010). Mizhnarodnyi dosvid rozvytku upravlinnia aktyvamy instytutsiinykh investoriv [International experience in the development of asset management of institutional investors]. *Ekonomichni visnyk Donbasu*, 3(21), 28–31. http://www.evd-journal.org/download/2010/2010-3/ek_visnyk_3_2010-28-31.pdf
16. Zarutska, O., Pavlov, R., Pavlova, T., Grynko, T., Levkovich, O., & Hviniazhvili, T. (2024). Transformatsii stratehii upravlinnia resursamy ukrainskykh bankiv [Transformations of the resource management strategy of Ukrainian banks]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(55), 20–34. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4343>
17. Zaiachkivska, O. V., & Semeshchuk, Y. S. (2021). Udoskonalennia mekhanizmiv upravlinnia aktyvamy yak chynnyk staloho rozvytku pidpriemstva [Improvement of asset management mechanisms as a factor of sustainable development of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*, 2(94), 46–52. <https://doi.org/10.31713/ve220215>