UDK: 336.77:005.8

Tijorat banklarida muammoli kreditlarni boshqarishda loyihaviy yondashuv

Ismoilov Akbarjon Ulug'bekovich
ismoilovakbarjon775@gmail.com
+998942383037
Raqamli iqtisodiyot va agrotexnologiyalar universiteti, Loyiha boshqaruvi mutaxassisligi magistranti

Annotatsiya. Ushbu tezisda tijorat banklarida muammoli kreditlarni boshqarish jarayoniga loyihaviy yondashuvni tatbiq etish masalasi ko'rib chiqiladi. An'anaviy funksional boshqaruvdan farqli o'laroq, muammoli kreditni undirish yoki qayta tuzilmalash har biri aniq maqsad, muddat, byudjet va natijaga ega alohida loyiha sifatida tashkil etilishi asoslab beriladi. Muallif tomonidan loyiha boshqaruvi tamoyillari (PMI, PRINCE2) asosida muammoli kredit portfelini boshqarishning bosqichma-bosqich modeli taklif qilinadi hamda uning banklar aktivlari sifatini yaxshilashdagi amaliy ahamiyati ochib beriladi.

Kalit so'zlar: muammoli kredit, kredit portfeli, loyihaviy yondashuv, loyiha boshqaruvi, tijorat banki, kredit risklari, aktivlar sifati, qayta tuzilmalash, undiruv.

Kirish

Tijorat banklari faoliyatining barqarorligi ko'p jihatdan kredit portfeli sifatiga bog'liq. So'nggi yillarda O'zbekiston bank tizimida kreditlash hajmining jadal o'sishi muammoli kreditlar (NPL - Non-Performing Loans) ulushining oshishi bilan kechmoqda. Muammoli kreditlar bankning likvidligini pasaytiradi, zaxira mablag'larini bloklaydi va foydalilikka salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shu bois muammoli kreditlarni samarali boshqarish bank menejmentining dolzarb vazifalaridan biriga aylanmoqda.

An'anaviy amaliyotda muammoli kreditlar bilan ishlash banklarning muntazam funksional faoliyati doirasida, ya'ni yuridik, xavfsizlik va kredit bo'limlari o'rtasida taqsimlangan holda olib boriladi. Bunday yondashuvda mas'uliyat tarqoq bo'lib, aniq muddat, natija ko'rsatkichlari va yagona koordinatsiya yetishmaydi. Natijada undiruv jarayoni cho'ziladi, xarajatlar oshadi. Ushbu muammoni hal etishda loyiha boshqaruvi metodologiyasini qo'llash istiqbolli yo'nalish hisoblanadi.

Muammoning qo'yilishi va tadqiqot maqsadi

Tadqiqotning asosiy maqsadi - tijorat banklarida muammoli kreditlarni boshqarishda loyihaviy yondashuvni qo'llashning nazariy asoslarini ishlab chiqish va amaliy modelini taklif etishdan iborat. Bunda quyidagi vazifalar belgilangan: muammoli kredit tushunchasi va uni boshqarishning mavjud usullarini tahlil qilish; an'anaviy va loyihaviy yondashuvlarni qiyoslash; muammoli kreditni undirishni loyiha sifatida strukturalashtirish modelini shakllantirish.

Tadqiqot gipotezasi (H1): muammoli kreditni boshqarishga loyihaviy yondashuvni tatbiq etish undiruv muddatini qisqartiradi va undiruv darajasini (recovery rate) oshiradi. Ikkinchi gipoteza (H2): loyiha boshqaruvi vositalari (ish taqsimoti tuzilmasi, risklar reyestri, ko'rsatkichlar tizimi) muammoli portfelni boshqarish shaffofligini oshiradi.

Nazariy asos

Muammoli kredit deb, qarzdor tomonidan asosiy qarz yoki foizlar bo'yicha to'lovlar shartnomada belgilangan muddatdan (odatda 90 kundan) ortiq kechiktirilgan kredit tushuniladi. Bazel qo'mitasi tavsiyalari va Markaziy bank normativlariga muvofiq bunday aktivlar bo'yicha maxsus zaxiralar shakllantiriladi (Basel Committee, 2017).

Loyiha boshqaruvi (project management) - cheklangan resurslar sharoitida aniq maqsadga muddat ichida erishishga qaratilgan bilim, ko'nikma va vositalar majmuidir (PMI, 2021). PMBOK va PRINCE2 metodologiyalari loyihani boshlanish, rejalashtirish, ijro, nazorat va yakunlash bosqichlariga ajratadi. Muammoli kreditni undirish ham aynan shu xususiyatlarga ega: u vaqtinchalik, noyob (har bir qarzdor holati o'ziga xos) va aniq yakuniy natijaga (undirilgan mablag' yoki qayta tuzilmalangan shartnoma) yo'naltirilgan.

An'anaviy funksional yondashuv va loyihaviy yondashuv o'rtasidagi asosiy farqlar 1-jadvalda keltirilgan. Tahlil shuni ko'rsatadiki, loyihaviy yondashuv mas'uliyat, muddat va natijani aniq belgilash hisobiga boshqaruv sifatini sezilarli oshiradi.

1-jadval. Muammoli kreditlarni boshqarishning an'anaviy va loyihaviy yondashuvlari qiyosi

Mezon	**An'anaviy (funksional) yondashuv**	**Loyihaviy yondashuv**
Mas'uliyat	Bo'limlar o'rtasida tarqoq	Loyiha menejeri (yagona kurator)
Muddat	Aniq belgilanmagan	Har bir kredit uchun qat'iy muddat
Byudjet	Umumiy operatsion xarajatlar ichida	Har bir loyihaga alohida byudjet
Natija o'lchovi	Umumlashgan hisobotlar	KPI: undiruv darajasi, muddat, xarajat
Risklarni boshqarish	Reaktiv, tizimsiz	Proaktiv, risklar reyestri asosida
Bilim to'plash	Yo'q yoki tasodifiy	Olingan saboqlar hujjatlashtiriladi

Loyihaviy yondashuv modeli

Taklif etilayotgan modelda muammoli kreditlar portfeli dasturlar portfeli (program) sifatida, har bir yirik muammoli kredit yoki bir xil toifadagi kreditlar guruhi esa alohida loyiha sifatida qaraladi. Har bir loyiha bo'yicha loyiha menejeri (kurator) tayinlanadi, u yuridik, moliyaviy va xavfsizlik xizmatlarini yagona reja atrofida birlashtiradi.

Loyiha hayotiy tsikli quyidagi bosqichlardan iborat: birinchidan, tashxis - qarzdorning moliyaviy holati va garov ta'minoti baholanadi, undiruv salohiyati aniqlanadi; ikkinchidan, strategiyani tanlash - qayta tuzilmalash, garovni sotish, sud tartibida undirish yoki qarzni sotish variantlaridan biri byudjet va muddat bilan belgilanadi; uchinchidan, ijro - tanlangan strategiya loyiha rejasi bo'yicha amalga oshiriladi; to'rtinchidan, monitoring - kalit ko'rsatkichlar (undiruv darajasi, undiruv muddati, xarajatlar) kuzatib boriladi; beshinchidan, yakunlash va olingan saboqlarni hujjatlashtirish.

Modelning muhim elementi - risklar reyestri. Har bir muammoli kredit bo'yicha undiruvga to'siq bo'luvchi risklar (garovning yo'qolishi, qarzdorning to'lovga qobiliyatsizligi, sud jarayonining cho'zilishi) ehtimollik va ta'sir bo'yicha 1-5 balli shkalada baholanadi. Bu resurslarni yuqori ustuvorlikdagi kreditlarga yo'naltirish imkonini beradi.

Loyiha samaradorligini o'lchash uchun kalit ko'rsatkichlar tizimi (KPI) taklif etiladi: undiruv darajasi (undirilgan summa / umumiy qarz), o'rtacha undiruv muddati, undiruv xarajatlari koeffitsiyenti

hamda muammoli portfelning umumiy portfeldagi ulushi. Ushbu ko'rsatkichlar loyiha muvaffaqiyatini xolis baholash va boshqaruv qarorlarini asoslash uchun xizmat qiladi.

Modelning yana bir ustunligi - qarzdorlar bilan ishlashning differensiallashgan strategiyasidir. Kichik summadagi ko'p sonli kreditlar guruh-loyiha sifatida ommaviy undiruv (soft collection, avtomatlashtirilgan eslatmalar) orqali boshqariladi, yirik summali kreditlar esa individual loyiha sifatida chuqur tahlil va qayta tuzilmalash rejasi bilan olib boriladi. Bu resurslardan oqilona foydalanish va undiruv samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Loyihaviy yondashuvni raqamli platformalar bilan integratsiyalash modelning ta'sirchanligini oshiradi. Kredit skoring tizimlari, sun'iy intellektga asoslangan qarzdorni segmentlash va CRM tizimlari loyiha menejeriga real vaqt rejimida ma'lumot taqdim etadi, bu esa boshqaruv qarorlarini tezlashtiradi va xatoliklarni kamaytiradi.

Kutilayotgan natijalar

Loyihaviy yondashuvni tatbiq etish quyidagi natijalarni berishi kutiladi: mas'uliyatning aniq taqsimlanishi hisobiga undiruv muddatining qisqarishi; har bir kredit bo'yicha alohida byudjet va reja tufayli undiruv xarajatlarining optimallashuvi; ko'rsatkichlar tizimi orqali boshqaruv shaffofligining oshishi; olingan saboqlarni to'plash orqali kredit berish siyosatini takomillashtirish. Umuman olganda, bu bankning aktivlar sifatini yaxshilaydi va zaxiraga yo'naltiriladigan mablag'larni kamaytiradi.

Xulosa

Xulosa qilib aytganda, muammoli kreditlarni boshqarishga loyihaviy yondashuv an'anaviy funksional modelning tarqoqlik va koordinatsiya yetishmasligi kabi kamchiliklarini bartaraf etishga xizmat qiladi. Har bir muammoli kreditni aniq maqsad, muddat, byudjet va natija ko'rsatkichlariga ega loyiha sifatida tashkil etish undiruv samaradorligini oshiradi va bank kredit portfeli sifatini mustahkamlaydi. Taklif etilgan model tijorat banklari amaliyotida sinovdan o'tkazilishi va raqamli platformalar bilan integratsiyalashtirilishi keyingi tadqiqotlar yo'nalishi bo'lib qoladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Basel Committee on Banking Supervision. (2017). Prudential treatment of problem assets - definitions of non-performing exposures and forbearance. Basel: BIS.

2. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Seventh Edition. Newtown Square, PA: PMI.

3. AXIOS Systems. (2017). Managing Successful Projects with PRINCE2. 6th ed. London: TSO.

4. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. (2023). Aktivlar sifatini tasniflash va tavakkalchilikni qoplash uchun zaxiralar tashkil etish tartibi to'g'risidagi nizom. Toshkent.

5. Berger, A. N., & DeYoung, R. (1997). Problem loans and cost efficiency in commercial banks. Journal of Banking & Finance, 21(6), 849-870.