UDK: 336.77:005.8

TIJORAT BANKLARIDA MUAMMOLI KREDITLARNI BOSHQARISHDA LOYIHAVIY YONDASHUV

Ismoilov Akbarjon Ulug'bekovich
Raqamli iqtisodiyot va agrotexnologiyalar universiteti,
Loyiha boshqaruvi mutaxassisligi magistranti
Mail: ismoilovakbarjon775@gmail.com
Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.21791269
Tel: +998942383037

Annotatsiya. Maqolada tijorat banklarida muammoli kreditlarni boshqarish jarayoniga loyiha boshqaruvi metodologiyasini tatbiq etish masalasi tadqiq qilinadi. An'anaviy funksional yondashuvning tarqoqlik, koordinatsiya yetishmasligi va aniq natija ko'rsatkichlarining yo'qligi kabi kamchiliklari tahlil qilinadi. Muallif tomonidan muammoli kreditni undirish yoki qayta tuzilmalashni alohida loyiha sifatida tashkil etishga asoslangan bosqichma-bosqich model taklif etiladi. Model loyiha boshqaruvi tamoyillari (PMBOK, PRINCE2) asosida qurilgan bo'lib, tashxis, strategiyani tanlash, ijro, monitoring va yakunlash bosqichlarini o'z ichiga oladi. Tadqiqot natijalari loyihaviy yondashuvning undiruv muddatini qisqartirish, xarajatlarni optimallashtirish va bank aktivlari sifatini yaxshilashdagi amaliy ahamiyatini ko'rsatadi.
Kalit so'zlar: muammoli kredit, kredit portfeli, loyihaviy yondashuv, loyiha boshqaruvi, tijorat banki, kredit risklari, aktivlar sifati, qayta tuzilmalash, undiruv darajasi, NPL.

Abstract. The article examines the application of project management methodology to the process of managing non-performing loans in commercial banks. It analyses the shortcomings of the traditional functional approach, such as fragmentation, lack of coordination and the absence of clear performance indicators. The author proposes a step-by-step model based on treating the recovery or restructuring of a non-performing loan as a separate project. The model is built on project management principles (PMBOK, PRINCE2) and includes the stages of diagnosis, strategy selection, execution, monitoring and closure. The research results demonstrate the practical significance of the project approach in reducing recovery time, optimising costs and improving the quality of bank assets.
Keywords: non-performing loan, credit portfolio, project approach, project management, commercial bank, credit risk, asset quality, restructuring, recovery rate, NPL.

1. Kirish

Bank tizimi milliy iqtisodiyotning eng muhim bo'g'inlaridan biri bo'lib, uning barqarorligi mamlakat moliyaviy tizimining butun holatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Tijorat banklari daromadining asosiy qismi kreditlash faoliyatidan shakllanadi, ammo aynan shu faoliyat eng katta tavakkalchilik manbai hisoblanadi. Kreditlash hajmining o'sishi tabiiy ravishda muammoli kreditlar hajmining oshishi bilan hamohang kechadi.

O'zbekiston Respublikasi bank sektorida so'nggi yillarda kredit qo'yilmalarining jadal o'sishi kuzatilmoqda. Bu jarayon iqtisodiy faollikni rag'batlantirish bilan bir qatorda, muammoli aktivlar ulushining oshishi xavfini keltirib chiqaradi. Muammoli kreditlar (NPL - Non-Performing Loans) bankning zaxira mablag'larini bloklaydi, likvidligini pasaytiradi, kapital yetarliligiga bosim o'tkazadi va pirovardida foydalilikni kamaytiradi. Shu sababli muammoli kreditlarni samarali boshqarish zamonaviy bank menejmentining dolzarb vazifalaridan biriga aylangan.

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, muammoli kreditlar ulushining yuqori bo'lishi nafaqat ayrim banklar, balki butun moliyaviy tizim uchun tizimli xavf tug'diradi. Xalqaro valyuta jamg'armasi va Jahon banki tavsiyalariga ko'ra, NPL ulushining barqaror ravishda 5 foizdan oshishi aktivlar sifatining yomonlashuvidan darak beruvchi ogohlantiruvchi belgi hisoblanadi. Shu bois banklar oldida turgan asosiy vazifa - muammoli aktivlarni erta aniqlash, ularni tizimli boshqarish va undiruv samaradorligini oshirishdan iborat.

An'anaviy amaliyotda muammoli kreditlar bilan ishlash banklarning muntazam funksional faoliyati doirasida olib boriladi: mas'uliyat kredit, yuridik va xavfsizlik bo'limlari o'rtasida taqsimlanadi. Biroq bunday tashkiliy modelda mas'uliyat tarqoq bo'lib, aniq muddat, byudjet va natija ko'rsatkichlari yetishmaydi, jarayonlar cho'ziladi, xarajatlar oshadi. Mazkur muammoni hal etishda loyiha boshqaruvi metodologiyasini qo'llash istiqbolli ilmiy va amaliy yo'nalish sifatida namoyon bo'lmoqda.

Ushbu maqolaning maqsadi - muammoli kreditlarni boshqarishda loyihaviy yondashuvning nazariy asoslarini yoritish va amaliy modelini taklif etishdan iborat. Maqolaning ilmiy yangiligi shundaki, unda ilk bor muammoli kreditni undirish jarayoni to'liq loyiha boshqaruvi hayotiy tsikli nuqtai nazaridan strukturalashtiriladi va samaradorlikni baholashning kalit ko'rsatkichlar tizimi taklif etiladi. Maqolaning amaliy ahamiyati esa taklif etilgan modelni tijorat banklarining muammoli aktivlarni boshqarish bo'linmalari faoliyatiga bevosita tatbiq etish mumkinligidadir.

2. Adabiyotlar sharhi

Muammoli kreditlar muammosi jahon iqtisodiy adabiyotida keng o'rganilgan. Berger va DeYoung (1997) muammoli kreditlar va bank xarajatlari samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni tahlil qilib, aktivlar sifatining yomonlashuvi operatsion samaradorlikning pasayishiga olib kelishini isbotlagan. Bazel qo'mitasi (2017) muammoli aktivlarni tasniflash va ular bo'yicha zaxira tashkil etishning xalqaro standartlarini belgilab bergan.

Loyiha boshqaruvi sohasida Project Management Institute (2021) tomonidan ishlab chiqilgan PMBOK qo'llanmasi loyihani boshlash, rejalashtirish, ijro, monitoring va yakunlash bosqichlariga ajratadi hamda o'n bilim sohasini (qamrov, muddat, xarajat, sifat, risklar va boshqalar) belgilaydi. PRINCE2 metodologiyasi esa loyihani boshqarishning jarayonga asoslangan, boshqariladigan bosqichlarga bo'lingan modelini taqdim etadi. Biroq loyiha boshqaruvi vositalarini aynan muammoli kreditlarni boshqarishga tatbiq etishga bag'ishlangan tadqiqotlar cheklangan bo'lib, bu ilmiy bo'shliqni tashkil etadi.

Kredit risklarini boshqarish nazariyasida risklarni erta aniqlash (early warning systems) va ularni bosqichma-bosqich boshqarish g'oyasi keng qo'llab-quvvatlanadi. Kaplan va Norton (1996) tomonidan taklif etilgan muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi (Balanced Scorecard) esa strategik maqsadlarni o'lchanadigan ko'rsatkichlarga aylantirish

metodologiyasini taqdim etadi. Ushbu yondashuvlarni loyiha boshqaruvi vositalari bilan uyg'unlashtirish muammoli kreditlarni boshqarishning yaxlit tizimini shakllantirish imkonini beradi.

Ayrim mualliflar muammoli aktivlar bilan ishlashda maxsus tuzilma - muammoli aktivlarni boshqarish bo'linmasi (workout unit) tashkil etishni tavsiya etadilar. Biroq bunday tuzilmalar ko'pincha funksional tamoyilda faoliyat yuritadi va har bir muammoli holatni alohida, natijaga yo'naltirilgan loyiha sifatida boshqarish metodologiyasidan foydalanmaydi. Mavjud adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, muammoli kreditlarni boshqarishga to'liq loyihaviy yondashuvni qo'llash, ya'ni loyiha hayotiy tsikli, ish taqsimoti tuzilmasi, risklar reyestri va KPI tizimini yaxlit tatbiq etish masalasi yetarlicha o'rganilmagan. Ushbu maqola aynan shu ilmiy bo'shliqni to'ldirishga qaratilgan.

3. Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot sifat tahliliga asoslangan bo'lib, quyidagi usullardan foydalanilgan: nazariy manbalarni qiyosiy tahlil qilish, an'anaviy va loyihaviy yondashuvlarni tizimli taqqoslash hamda loyiha boshqaruvi tamoyillarini bank amaliyotiga moslashtirish (adaptatsiya) usuli. Tahlil quyidagi tadqiqot savollariga javob berishga qaratilgan:

RQ1 - muammoli kreditni boshqarishning an'anaviy va loyihaviy yondashuvlari qanday farqlanadi? RQ2 - muammoli kreditni undirishni loyiha sifatida strukturalashtirish qanday bosqichlardan iborat bo'lishi kerak? RQ3 - loyihaviy yondashuv samaradorligini qanday ko'rsatkichlar orqali baholash mumkin?

Tadqiqot ikki asosiy gipoteza atrofida qurilgan. H1: muammoli kreditni boshqarishga loyihaviy yondashuvni tatbiq etish undiruv muddatini qisqartiradi va undiruv darajasini (recovery rate) oshiradi. H2: loyiha boshqaruvi vositalari - ish taqsimoti tuzilmasi, risklar reyestri va ko'rsatkichlar tizimi - muammoli portfelni boshqarish shaffofligi va nazorat qilinuvchanligini oshiradi.

4. Tahlil va natijalar

4.1. An'anaviy va loyihaviy yondashuvlar qiyosi. RQ1 doirasidagi tahlil an'anaviy funksional model va loyihaviy yondashuv o'rtasida bir qator muhim farqlarni aniqladi. Ular 1-jadvalda umumlashtirilgan.

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

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, loyihaviy yondashuvning asosiy ustunligi - mas'uliyat, muddat, byudjet va natijani aniq belgilashdadir. Bu boshqaruv sifatini va shaffoflikni sezilarli oshiradi, bu esa H2 gipotezasini tasdiqlaydi.

4.2. Muammoli kreditni loyiha sifatida strukturalashtirish. RQ2 ga javoban muallif tomonidan muammoli kredit portfelini boshqarishning bosqichma-bosqich modeli taklif etiladi. 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 bosqichlari 2-jadvalda keltirilgan.

2-jadval. Muammoli kreditni boshqarish loyihasining hayotiy tsikli

Bosqich	**Asosiy mazmuni**	**Natija (deliverable)**
1. Tashxis	Qarzdor moliyaviy holati va garov ta'minotini baholash	Undiruv salohiyati bahosi
2. Strategiya	Qayta tuzilmalash, garovni sotish, sud yoki qarzni sotishni tanlash	Byudjet va muddatli reja
3. Ijro	Tanlangan strategiyani reja bo'yicha amalga oshirish	Undirilgan mablag' / qayta tuzilgan shartnoma
4. Monitoring	KPI kuzatuvi, og'ishlarni tuzatish	Nazorat hisobotlari
5. Yakunlash	Loyihani yopish va saboqlarni hujjatlashtirish	Yakuniy hisobot va tavsiyalar

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

4.3. Samaradorlikni baholash ko'rsatkichlari. RQ3 ga javoban loyiha samaradorligini o'lchash uchun kalit ko'rsatkichlar tizimi (KPI) taklif etiladi: undiruv darajasi (undirilgan summa / umumiy qarz nisbati), o'rtacha undiruv muddati (kunlarda), undiruv xarajatlari koeffitsiyenti hamda muammoli portfelning umumiy kredit portfelidagi ulushi (NPL ratio). Ushbu ko'rsatkichlar loyiha muvaffaqiyatini xolis baholash, boshqaruv qarorlarini asoslash va H1 gipotezasini empirik tekshirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Bundan tashqari, model qarzdorlar bilan ishlashning differensiallashgan strategiyasini nazarda tutadi. Kichik summadagi ko'p sonli kreditlar guruh-loyiha sifatida ommaviy undiruv (soft collection, avtomatlashtirilgan eslatmalar) orqali, yirik summali kreditlar esa individual loyiha sifatida chuqur tahlil va qayta tuzilmalash rejasi bilan boshqariladi. Bu resurslardan oqilona foydalanish imkonini beradi.

Taklif etilayotgan kalit ko'rsatkichlar tizimining tarkibi, o'lchov birligi va maqsadli yo'nalishi 3-jadvalda batafsil keltirilgan. Ushbu ko'rsatkichlar Kaplan va Norton (1996) tomonidan ishlab chiqilgan muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi (Balanced Scorecard) tamoyillariga asoslanadi va loyiha samaradorligini turli jihatlardan kompleks baholash imkonini beradi.

3-jadval. Loyihaviy yondashuv samaradorligini baholash ko'rsatkichlari (KPI)

Ko'rsatkich	**O'lchov birligi / formula**	**Maqsadli yo'nalish**
Undiruv darajasi	Undirilgan summa / umumiy qarz, %	Oshirish
O'rtacha undiruv muddati	Kunlar soni	Qisqartirish
Undiruv xarajatlari koeffitsiyenti	Undiruv xarajatlari / undirilgan summa, %	Kamaytirish
NPL ulushi	Muammoli kreditlar / umumiy portfel, %	Kamaytirish
Qayta tuzilmalash muvaffaqiyati	Muvaffaqiyatli qayta tuzilgan / jami, %	Oshirish

4.4. Xalqaro tajriba. Rivojlangan mamlakatlar bank amaliyotida muammoli aktivlarni boshqarish ko'pincha maxsus loyihaviy tuzilmalar orqali amalga oshiriladi. Xususan, 2008-yilgi global moliyaviy inqirozdan so'ng ko'plab Yevropa banklari muammoli aktivlarni boshqarish uchun alohida bo'linmalar va aktivlarni boshqarish kompaniyalarini (Asset Management Companies) tashkil etdilar. Bu tuzilmalar har bir yirik muammoli aktivni alohida keys sifatida, aniq undiruv rejasi va muddat bilan boshqargan. Bunday yondashuv aktivlar sifatini tiklashda samarali ekanini amalda ko'rsatdi. Mazkur xalqaro tajriba taklif etilayotgan loyihaviy modelning asosliligini qo'shimcha ravishda tasdiqlaydi va uni O'zbekiston bank amaliyotiga moslashtirish imkoniyatlarini ko'rsatadi.

5. Muhokama

Tadqiqot natijalari loyihaviy yondashuvning an'anaviy funksional modelga nisbatan bir qator afzalliklarga ega ekanini ko'rsatadi. Birinchidan, mas'uliyatning yagona loyiha menejerida jamlanishi koordinatsiya muammosini hal etadi va qaror qabul qilish tezligini oshiradi. Ikkinchidan, har bir kreditga aniq muddat va byudjet belgilanishi undiruv jarayonining cho'zilib ketishining oldini oladi. Uchinchidan, KPI tizimi boshqaruv samaradorligini xolis o'lchash imkonini beradi. Ushbu natijalar Berger va DeYoung (1997) tomonidan aniqlangan aktivlar sifati va operatsion samaradorlik o'rtasidagi bog'liqlik xulosalari bilan hamohangdir.

Loyihaviy yondashuvning ta'sirchanligini oshirishda raqamli texnologiyalar muhim rol o'ynaydi. 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 inson omili bilan bog'liq xatoliklarni kamaytiradi. Shu bilan birga, yondashuvni joriy etishda malakali loyiha menejerlari yetishmasligi va tashkiliy madaniyatni o'zgartirish zarurati kabi cheklovlarni ham inobatga olish lozim.

6. Amaliy tavsiyalar

Tadqiqot natijalari asosida tijorat banklariga muammoli kreditlarni boshqarishda loyihaviy yondashuvni tatbiq etish bo'yicha quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

Birinchidan, bankda muammoli aktivlarni boshqarishning loyihaviy ofisini (Problem Loan Project Office) tashkil etish tavsiya etiladi. Ushbu ofis muammoli kreditlar portfelini dasturlar portfeli sifatida boshqaradi, loyiha menejerlarini tayinlaydi va yagona metodologik standartlarni belgilaydi.

Ikkinchidan, har bir yirik muammoli kredit uchun aniq maqsad, muddat, byudjet va kutilayotgan natija belgilangan loyiha pasporti shakllantirilishi lozim. Bu hujjat loyihaning boshlanish nuqtasi bo'lib, barcha ishtirokchilar uchun yagona axborot manbai vazifasini bajaradi.

Uchinchidan, undiruvga to'siq bo'luvchi risklarni tizimli boshqarish uchun har bir loyihada risklar reyestri yuritilishi va ehtimollik-ta'sir matritsasi qo'llanilishi zarur. Bu resurslarni ustuvor yo'nalishlarga yo'naltirish imkonini beradi.

To'rtinchidan, samaradorlikni xolis baholash uchun 3-jadvalda keltirilgan kalit ko'rsatkichlar tizimini joriy etish va ularni muntazam monitoring qilish tavsiya etiladi. Ko'rsatkichlar bo'yicha og'ishlar aniqlangan hollarda tegishli tuzatuvchi choralar ko'riladi.

Beshinchidan, loyihaviy yondashuvni raqamli platformalar - kredit skoring, sun'iy intellektga asoslangan segmentlash va CRM tizimlari bilan integratsiyalash orqali boshqaruv qarorlarining tezligi va aniqligini oshirish maqsadga muvofiqdir. Bundan tashqari, loyiha menejerlarini tayyorlash va malakasini oshirish tizimini yo'lga qo'yish zarur.

7. Tadqiqot cheklovlari va kelgusi yo'nalishlar

Tadqiqot bir qator cheklovlarga ega. Birinchidan, taklif etilgan model nazariy tahlilga asoslangan bo'lib, uning samaradorligi hali keng ko'lamli empirik ma'lumotlar asosida miqdoriy baholanmagan. Ikkinchidan, model asosan yirik muammoli kreditlarga qaratilgan bo'lib, mayda iste'mol kreditlari uchun uni moslashtirish qo'shimcha tadqiqot talab etadi. Uchinchidan, yondashuvni joriy etish tashkiliy madaniyatni o'zgartirishni va malakali kadrlarni talab qiladi, bu esa amalga oshirish jarayonida qo'shimcha to'siqlar tug'dirishi mumkin.

Kelgusi tadqiqotlarda taklif etilgan modelni real bank ma'lumotlari asosida sinovdan o'tkazish, undiruv darajasi va muddatining o'zgarishini miqdoriy o'lchash, shuningdek loyihaviy yondashuvni raqamli va sun'iy intellekt vositalari bilan chuqurroq integratsiyalash yo'nalishlari istiqbolli hisoblanadi. Bundan tashqari, turli hajmdagi banklar uchun modelni differensiallash masalasi ham alohida e'tiborga loyiqdir.

8. Xulosa

Xulosa qilib aytganda, muammoli kreditlarni boshqarishga loyihaviy yondashuv an'anaviy funksional modelning tarqoqlik, koordinatsiya yetishmasligi va aniq natija ko'rsatkichlarining yo'qligi kabi kamchiliklarini bartaraf etishga xizmat qiladi. Tadqiqotda taklif etilgan besh bosqichli model - tashxis, strategiyani tanlash, ijro, monitoring va yakunlash - har bir muammoli kreditni aniq maqsad, muddat, byudjet va natija ko'rsatkichlariga ega loyiha sifatida tashkil etish imkonini beradi.

Tahlil natijalari ikkala gipotezani ham nazariy jihatdan tasdiqladi: loyihaviy yondashuv undiruv muddatini qisqartirish va undiruv darajasini oshirish (H1), shuningdek boshqaruv

shaffofligini ta'minlash (H2) salohiyatiga ega. Taklif etilgan model tijorat banklari amaliyotida sinovdan o'tkazilishi, empirik ma'lumotlar asosida miqdoriy baholanishi va raqamli platformalar bilan integratsiyalashtirilishi keyingi tadqiqotlar uchun istiqbolli yo'nalish bo'lib qoladi. Model bank aktivlari sifatini yaxshilash va moliyaviy barqarorlikni mustahkamlashga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Basel Committee on Banking Supervision. (2017). Prudential treatment of problem assets - definitions of non-performing exposures and forbearance. Basel: Bank for International Settlements.
2. Berger, A. N., & DeYoung, R. (1997). Problem loans and cost efficiency in commercial banks. Journal of Banking & Finance, 21(6), 849-870. https://doi.org/10.1016/S0378-4266(97)00003-4
3. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) - Seventh Edition. Newtown Square, PA: PMI.
4. AXELOS. (2017). Managing Successful Projects with PRINCE2. 6th ed. London: The Stationery Office.
5. Klein, P. G. (2013). Non-performing loans: The role of institutional and macroeconomic factors. Working Paper.
6. O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki. (2023). Aktivlar sifatini tasniflash va tavakkalchilikni qoplash uchun zaxiralar tashkil etish tartibi to'g'risidagi nizom. Toshkent.
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.
8. International Monetary Fund. (2015). A Strategy for Resolving Europe's Problem Loans. IMF Staff Discussion Note SDN/15/19. Washington, DC: IMF.
9. Aiyar, S., Bergthaler, W., Garrido, J. M., et al. (2015). A Strategy for Resolving Europe's Problem Loans. Journal of Financial Regulation, 1(2), 265-297.
10. Espinoza, R., & Prasad, A. (2010). Nonperforming Loans in the GCC Banking System and their Macroeconomic Effects. IMF Working Paper WP/10/224. Washington, DC: IMF.