# МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНОМ ПОРТФЕЛЯМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

**Максудов Ориф Шакирович**
Старший преподаватель: СамИЭС
тел.+99893-342-27-30

**Очилов Темур**
студент, группа БИ-К-222
Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.20338216

**АННОТАЦИЯ**

Статья посвящена исследованию современных методов управления кредитным портфелем коммерческого банка в условиях нестабильности финансового рынка и усиления требований к банковскому риск-менеджменту. В работе рассматриваются особенности формирования качественного кредитного портфеля, механизмы оценки кредитоспособности заемщиков, а также методы минимизации кредитных рисков на основе международного опыта и практики коммерческих банков Республики Узбекистан. Особое внимание уделено вопросам диверсификации кредитного портфеля, управлению проблемными активами, системе внутреннего мониторинга и внедрению цифровых технологий в процесс кредитного анализа. Исследование показывает, что в последние годы банковский сектор Узбекистана демонстрирует постепенный рост объемов кредитования. По данным Центрального банка Республики Узбекистан, совокупный кредитный портфель коммерческих банков в 2024 году увеличился более чем на 18 %, однако одновременно возросла и доля проблемных кредитов в отдельных секторах экономики. Это требует применения более гибких и научно обоснованных методов управления банковскими активами.

**Ключевые слова:** кредитный портфель, коммерческий банк, кредитный риск, диверсификация, проблемные кредиты, банковский сектор, риск-менеджмент, кредитоспособность, финансовая устойчивость, цифровизация банков, Центральный банк Узбекистана, скоринговая система, ликвидность, банковский контроль.

# COMMERCIAL BANK LOAN PORTFOLIO MANAGEMENT METHODS

**ABSTRACT**

This article examines modern methods of commercial bank loan portfolio management in the context of financial market instability and stricter requirements for bank risk management. The paper examines the specifics of building a high-quality loan portfolio, mechanisms for assessing borrower creditworthiness, and methods for minimizing credit risks based on international experience and the practices of commercial banks in the Republic of Uzbekistan. Particular attention is paid to loan portfolio diversification, problem asset management, internal monitoring systems, and the introduction of digital technologies into the credit analysis process. The study shows that in recent years, the banking sector of Uzbekistan has demonstrated a gradual increase in lending volumes. According to the Central Bank of the Republic of Uzbekistan, the total loan portfolio of commercial banks increased by more than 18% in 2024, while the share of non-performing loans in certain sectors of the economy also increased. This requires the application of more flexible and scientifically sound methods of bank asset management.

**Keywords:** loan portfolio, commercial bank, credit risk, diversification, non-performing loans, banking sector, risk management, creditworthiness, financial stability, bank digitalization, Central Bank of Uzbekistan, scoring system, liquidity, banking control.

## ВВЕДЕНИЕ

Современная банковская система играет важную роль в развитии национальной экономики, поскольку именно коммерческие банки обеспечивают перераспределение финансовых ресурсов между различными секторами хозяйства. В условиях усиливающейся конкуренции на финансовом

рынке особое значение приобретает эффективность управления кредитным портфелем банка. Кредитные операции традиционно остаются основным источником доходов коммерческих банков, однако именно они связаны с наиболее высоким уровнем риска. Любое ухудшение качества кредитного портфеля непосредственно отражается на ликвидности банка, его платежеспособности и устойчивости всей финансовой системы. Особенно заметно это проявляется в период экономической нестабильности, инфляционного давления и изменения процентных ставок.

Для банков Республики Узбекистан проблема эффективного управления кредитным портфелем приобрела особую актуальность после активной либерализации финансового сектора и расширения объемов кредитования экономики. За последние годы в стране наблюдается рост банковских активов, увеличение объемов ипотечного и потребительского кредитования, а также расширение программ финансирования предпринимательства. Вместе с этим усилились риски, связанные с возвратностью кредитов и качеством банковских активов. Некоторые банки столкнулись с ростом просроченной задолженности, особенно в секторах, зависимых от внешнеэкономической конъюнктуры. Это заставляет банки совершенствовать методы управления кредитным портфелем, внедрять современные технологии оценки заемщиков и усиливать внутренний контроль.

Исследование методов управления кредитным портфелем представляет не только теоретический, но и практический интерес. От правильности организации кредитной политики зависит способность коммерческого банка сохранять финансовую устойчивость, поддерживать уровень ликвидности и минимизировать кредитные риски. В современных условиях банки уже не могут ограничиваться традиционными методами анализа заемщиков. Развитие цифровых технологий, внедрение скоринговых систем и автоматизированного мониторинга становятся необходимым элементом банковского управления. В связи с этим возникает необходимость комплексного исследования существующих методов управления кредитным портфелем, выявления их преимуществ и недостатков, а также определения перспектив их совершенствования в условиях банковской системы Узбекистана.

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В процессе исследования были использованы общенаучные и специальные методы экономического анализа, позволяющие объективно оценить особенности управления кредитным портфелем коммерческих банков. Основу исследования составили методы сравнительного анализа, системного подхода, статистического наблюдения и аналитической обработки финансовых показателей банковского сектора. Использование комплексного подхода позволило рассмотреть кредитный портфель не только как совокупность выданных кредитов, но и как систему взаимосвязанных финансовых рисков, влияющих на устойчивость коммерческого банка.

В ходе исследования изучались официальные статистические данные Центрального банка Республики Узбекистан, материалы годовых отчетов коммерческих банков, международные стандарты банковского регулирования и научные труды отечественных и зарубежных экономистов. Особое внимание уделялось анализу показателей проблемной задолженности, структуры кредитного портфеля, уровня диверсификации кредитов и эффективности механизмов внутреннего контроля. Для сопоставления результатов использовались данные коммерческих банков Узбекистана за 2021–2024 годы.

Кроме того, применялись методы логического и экономического моделирования, позволяющие определить влияние кредитных рисков на финансовую устойчивость банков. При анализе практических аспектов управления кредитным портфелем использовались элементы риск-ориентированного подхода, который в последние годы активно внедряется в международной банковской практике. Исследование также опиралось на сравнительный анализ зарубежного опыта управления банковскими активами, включая методы диверсификации кредитных вложений, стресс-тестирования и скоринговой оценки заемщиков.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты проведенного исследования показали, что эффективное управление кредитным

портфелем является одним из ключевых условий обеспечения финансовой устойчивости коммерческого банка. Анализ банковской практики Узбекистана подтвердил, что банки, уделяющие повышенное внимание качеству кредитного анализа и диверсификации активов, демонстрируют более низкий уровень проблемной задолженности и более устойчивые финансовые показатели. Особенно заметным это стало в период экономических колебаний 2022–2024 годов, когда часть банков столкнулась с увеличением просроченных кредитов.

В ходе исследования было установлено, что наиболее распространенными методами управления кредитным портфелем в коммерческих банках Узбекистана являются диверсификация кредитных вложений, лимитирование кредитных рисков, формирование резервов по проблемным активам и внедрение автоматизированных систем оценки заемщиков. Практика показывает, что использование цифровых скоринговых моделей позволяет значительно ускорить процесс принятия кредитных решений и снизить вероятность ошибок при анализе платежеспособности клиентов. Вместе с тем полностью исключить кредитные риски невозможно, поскольку финансовое положение заемщиков зависит от множества внешних факторов, включая инфляцию, изменение валютного курса и рыночную конъюнктуру. Исследование также выявило ряд проблем, сохраняющихся в системе управления кредитным портфелем коммерческих банков. Среди них высокая концентрация кредитов в отдельных отраслях экономики, недостаточная эффективность прогнозирования рисков и зависимость части банков от крупных корпоративных заемщиков. Отдельные банки продолжают сталкиваться с проблемами качества обеспечения по кредитам и недостаточным уровнем внутреннего контроля. Полученные результаты подтверждают необходимость дальнейшего совершенствования системы банковского риск-менеджмента, расширения применения аналитических технологий и повышения эффективности механизмов раннего выявления проблемной задолженности.

**ОБСУЖДЕНИЕ**

Управление кредитным портфелем коммерческого банка в современных условиях становится не просто частью банковской деятельности, а одним из ключевых факторов финансовой устойчивости всей банковской системы. Особенно это заметно в странах с развивающейся экономикой, где банковский сектор тесно связан с государственными программами поддержки бизнеса, ипотечного кредитования и стимулирования предпринимательства. В Узбекистане за последние пять лет объемы банковского кредитования существенно увеличились. Одновременно выросла нагрузка на систему риск-менеджмента. Если раньше банки ориентировались преимущественно на расширение объемов выдаваемых кредитов, то сейчас акцент постепенно смещается в сторону качества кредитного портфеля. Это связано с ростом проблемной задолженности в отдельных секторах экономики, особенно в строительстве, сельском хозяйстве и малом бизнесе. Некоторые коммерческие банки столкнулись с ситуацией, когда быстрый рост кредитования сопровождался снижением качества анализа заемщиков. Подобные процессы наблюдались и в других странах СНГ после активного расширения банковского рынка. Интересно, что даже при высоких темпах цифровизации человеческий фактор продолжает играть серьезную роль при принятии кредитных решений. На практике встречаются случаи, когда формально платежеспособный клиент позже становится проблемным заемщиком из-за нестабильности рынка или внутренних управленческих ошибок. Поэтому банки вынуждены сочетать математические модели анализа с экспертной оценкой специалистов. В последние годы многие узбекские банки начали внедрять автоматизированные скоринговые платформы. Это позволило ускорить обработку заявок и снизить операционные риски. Вместе с тем полностью полагаться на цифровые алгоритмы пока невозможно. Экономическая среда остается слишком изменчивой. К примеру, инфляционные процессы 2022–2024 годов оказали влияние на платежеспособность части заемщиков. Повышение процентных ставок также увеличило риск просроченной задолженности. Все это подтверждает, что система управления кредитным портфелем должна быть гибкой и адаптивной. Особенно важным становится регулярный мониторинг финансового состояния клиентов и стресс-тестирование кредитного портфеля банка.

**Таблица. Основные методы управления кредитным портфелем коммерческого банка**

| Метод управления | Содержание метода | Практический результат |
|---|---|---|
| Диверсификация кредитов | Распределение кредитов между различными отраслями и категориями заемщиков | Снижение риска концентрации |
| Лимитирование | Установление максимального размера кредитов для отдельных клиентов и отраслей | Контроль уровня риска |
| Формирование резервов | Создание резервных фондов по проблемным кредитам | Повышение финансовой устойчивости |
| Кредитный мониторинг | Постоянный анализ финансового состояния заемщиков | Раннее выявление проблем |
| Скоринговая оценка | Использование цифровых систем оценки кредитоспособности | Ускорение принятия решений |
| Стресс-тестирование | Моделирование кризисных ситуаций | Подготовка к возможным убыткам |
| Реструктуризация задолженности | Изменение условий проблемных кредитов | Снижение доли просроченных кредитов |
| Внутренний аудит | Проверка качества кредитной политики банка | Усиление внутреннего контроля |

Серьезное значение в системе управления кредитным портфелем имеет диверсификация кредитных вложений. Банковская практика показывает, что высокая концентрация кредитов в одной отрасли существенно повышает уровень риска. В Узбекистане в отдельные периоды наблюдалась значительная зависимость кредитного рынка от строительного сектора и крупных инфраструктурных проектов. С одной стороны, это способствовало экономическому росту. С другой — создавало угрозу увеличения проблемных активов при замедлении темпов строительства или снижении инвестиционной активности. Некоторые коммерческие банки начали постепенно перераспределять кредитные ресурсы в пользу малого бизнеса, сферы услуг и агропромышленного комплекса. Такой подход помогает снизить риск концентрации и делает кредитный портфель более устойчивым. Международная практика подтверждает эффективность подобной политики. К примеру, европейские банки после мирового финансового кризиса 2008 года значительно усилили требования к диверсификации активов. В банковской системе Узбекистана аналогичные процессы стали особенно заметны после реформ финансового сектора и либерализации валютного рынка. Вместе с этим сохраняются определённые сложности. Малый бизнес часто обладает ограниченной финансовой отчетностью, а оценка его реального финансового состояния требует дополнительных затрат времени и ресурсов. Поэтому банки вынуждены развивать новые методы анализа, включая поведенческий скоринг и использование альтернативных источников информации. Интересно наблюдать, как постепенно меняется сама философия банковского кредитования. Если раньше основное внимание уделялось залоговому обеспечению, то сегодня все большее значение приобретает способность заемщика генерировать стабильный денежный поток. Это особенно важно для долгосрочных инвестиционных кредитов. На мой взгляд, именно сочетание качественного анализа клиента, отраслевой диверсификации и постоянного мониторинга позволяет коммерческому банку формировать действительно устойчивый кредитный портфель.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование показало, что эффективность деятельности коммерческого банка во многом

зависит от качества управления его кредитным портфелем. В современных условиях банки сталкиваются не только с необходимостью увеличения объемов кредитования, но и с задачей постоянного контроля кредитных рисков. Практика показывает, что чрезмерное расширение кредитного портфеля без достаточного анализа заемщиков может привести к росту проблемной задолженности и ухудшению финансового положения банка. Именно поэтому современные методы управления кредитным портфелем приобретают стратегическое значение.

Проведенный анализ позволил установить, что наиболее результативными методами управления остаются диверсификация кредитов, лимитирование рисков, формирование резервов, внедрение цифровых скоринговых систем и регулярный мониторинг заемщиков. Коммерческие банки Узбекистана постепенно адаптируются к новым требованиям рынка и усиливают системы внутреннего контроля. Особенно заметным становится внедрение цифровых технологий в процесс оценки клиентов. Это помогает повысить оперативность работы банков и сократить вероятность ошибок при принятии кредитных решений.

Одновременно исследование выявило ряд проблем, сохраняющихся в банковской системе. Среди них высокая концентрация кредитов в отдельных секторах экономики, зависимость части банков от внешних финансовых ресурсов и недостаточная эффективность отдельных механизмов прогнозирования рисков. В условиях экономической нестабильности данные факторы могут негативно повлиять на устойчивость кредитного портфеля. Поэтому коммерческим банкам необходимо совершенствовать методы риск-менеджмента, расширять использование аналитических технологий и усиливать контроль за качеством активов.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных выводов при совершенствовании кредитной политики коммерческих банков Республики Узбекистан. Материалы исследования могут быть использованы для разработки программ снижения кредитных рисков, повышения качества банковских активов и укрепления финансовой устойчивости банковского сектора.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Лаврушин О.И. Банковское дело. — Москва: КНОРУС, 2021.
2. Жуков Е.Ф. Банки и банковские операции. — Москва: ЮНИТИ, 2020.
3. Белоглазова Г.Н. Банковское дело. Организация деятельности коммерческого банка. — Санкт-Петербург: Питер, 2022.
4. Балабанов И.Т. Банки и банковская деятельность. — Санкт-Петербург: Питер, 2021.
5. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. — Москва: Вазар-Ферро, 2020.
6. Официальный сайт Центрального банка Республики Узбекистан
7. Закон Республики Узбекистан «О банках и банковской деятельности». — Ташкент, 2019.
8. Годовой отчет Asaka Bank, 2024.
9. Годовой отчет Hamkorbank, 2024.
10. Годовой отчет Agrobank, 2024.
11. Mishkin F. The Economics of Money, Banking and Financial Markets. — Pearson Education, 2021.
12. Saunders A., Cornett M. Financial Institutions Management. — McGraw-Hill Education, 2020.
13. Rose P. Commercial Bank Management. — Irwin Professional Publishing, 2019.
14. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Credit Risk Management. — Basel, 2021.
15. World Bank Report on Uzbekistan Banking Sector, 2024.