

**МУАССИСАИ ДАВЛАТИИ ТАЪЛИМИИ “ДОНИШГОҲИ ДАВЛАТИИ
БОХТАР БА НОМИ НОСИРИ ХУСРАВ”**

Бо ҳукуқи дастнавис



ВБД: 334.12.01

ТКБ: 65.99

Т-25

БАРНОИ ФАЙЗИ ТАҒОЙМУРОДЗОДА

**ТАЪМИНОТИ МЕТОДИИ ТАШКИЛИ КОНТРОЛЛИНГ ДАР БОНКҲОИ
ТИҶОРАТӢ**

ДИССЕРТАТСИЯ

барои дарёфти дараҷаи илмӣ номзади илмҳои иқтисодӣ аз рӯи ихтисоси

5.2.18 – Баҳисобгирии бухгалтерӣ ва аудит

Рохбари илмӣ: доктори илмҳои
иқтисодӣ, академик
Хушвахтзода Қобилҷон Хушвахт

Бохтар – 2025

МУНДАРИҶА

Номгӯи ихтисораҳо ва (ё) аломатҳои шартӣ.....	3
Муқаддима	4
БОБИ 1. АСОСҲОИ НАЗАРИЯВИИ КОНТРОЛЛИНГ ДАР НИЗОМИ ИДОРАКУНИИ ТАШКИЛОТ	14
1.1. Заминаҳои таърихӣ ташаккул ва инкишофи концепсияи контроллинг	14
1.2. Мафҳум, намудҳо, принципҳо ва вазифаҳои контроллинг	26
1.3. Шароит ва заминаҳои объективӣ қорӣ намудани контроллинг дар бонкҳои тиҷоратӣ	45
БОБИ 2. МАСОИЛИ ТАШКИЛИЮ АМАЛИИ КОНТРОЛЛИНГ ДАР БОНКҲОИ ТИҶОРАТӢ	60
2.1. Ҳамоҳангсозии ҳадафҳои бонки тиҷоратӣ дар низоми контроллинг.	60
2.2. Тақвияти рақобатпазирии бонкҳо бо истифодаи механизми назорати ҳадафнок	74
2.3. Ташкили баҳисобгирии идоракунӣ дар низоми контроллинги бонкҳои тиҷоратӣ	94
2.4. Ташаккули низоми нишондиҳандаҳои фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ дар низоми контроллинг	111
БОБИ 3. ТАКМИЛИ НИЗОМИ КОНТРОЛЛИНГ ДАР БОНКҲОИ ТИҶОРАТӢ	
3.1. Мукамалгардонии методҳои контроллинг дар бонкҳои тиҷоратӣ.	129
3.2. Таҳияи модели нишондиҳандаҳои вазъи қории бонк ва самтҳои афзалиятноки рушди он	143
3.3. Ташкили ҳисоботи идоракунӣ ҳамчун воситаи назорати идоракунӣ хавфҳои бонкӣ	157
Хулоса ва пешниҳодҳо	174
Тавсияҳо оид ба истифодаи амалии натиҷаҳои таҳқиқот	177

Номгӯи ихтисораҳо ва (ё) аломатҳои шартӣ

БМТ	– Бонки миллии Тоҷикистон
ИМА	– Иёлоти Муттаҳидаи Амрико
ИЧШС	– Иттиҳоди Ҷамоҳири Шуравии Сотсиалистӣ
КВД БССТ	– Корхонаи воҳиди давлатии “Бонки саноату содироти Тоҷикистон”
КМ ҲКИШ	– Кумитаи марказии Ҳизби Коммунистии Иттиҳоди Шуравӣ
КПБ	– Кортҳои пардохтии бонкӣ
МТМ	– Маркази технологияҳои молиявӣ
МХБ	– Маркази хизматрасонии бонкӣ
СББМ	– Системаи байналмилалӣ баҳисобгирии молиявӣ
СМРҶТ	– Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон
САИ	– Системаи автоматикунонидашудаи иттилоотӣ
СНМ	– Системаи нишондиҳандаҳои мутавозин
ТАҚХ	– Ташкилоти амонатии қарзии хурд
ТИ	– Технологияи иттилоотӣ
ФПТИ	– Фонди пӯшонидани талафоти имконпазир
ХБА	– Хазионаи байналхалқии асъор
ҳаз.	– ҳазор
ҶДММ	– Ҷамъияти дорои масъулияти маҳдуд
ҶСК	– Ҷамъияти саҳомии кушода
ҶСП	– Ҷамъияти саҳомии пӯшида
ҶФГ	– Ҷумҳурии Федеролии Олмон
б.ф.	– банди фоизӣ
мар.	– маротиб
млн	– миллион
ROA	– Даромаднокии дороиҳо
ROE	– Даромаднокии сармоя

Муқаддима

Мубрамияти мавзуи диссертатсия. Ҳолати сиёсӣ ва иқтисодии ҷаҳон аз тамоми шаклҳои иқтисодии ташкилотҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон тақозо мекунад, ки фаъолияти худро самаранок ба роҳ монда, рақобаттобовар бошанд. Бухронҳои ҷаҳонии иқтисодӣ дар назди идоракунандагони тоҷик мушкилӣ ва масъалаҳои ҳалталабро меғузорад, ки онҳоро танҳо бо сиёсати дурусти идоракунӣ дар самти рақобаттобоварӣ, фаъолияти муассир ва самараноки системаи идоракунӣ метавон ҳал намуд. Барои ҳалли масъалаҳои мазкур дар шароити муосир таъмини ахборотии системаи идоракунӣ омили калидӣ буда метавонад.

Системаи таъмини ахборотӣ, ки барои баланд шудани самаранокии раванди идоракунӣ ташкилот мусоидат мекунад, контроллинг мебошад.

Новобаста ба он, ки соҳаи менеҷмент аз ҷониби олимони ватанӣ таҳқиқ гардида, дар ин мавзӯ асарҳои илмӣ зиёд нашр гардида бошанд ҳам, аммо бахши контроллинг ҳамчун яке аз воситаҳои муассири тақмили низоми идоракунӣ дар сатҳи лозима омӯхта нашудааст.

Ҳукумати кишвар нақши соҳаи бонкиро дар рушди тамоми соҳаҳои хоҷагии халқ назаррас арзёбӣ намуда, барои рушди он диққати махсус зоҳир менамояд. Тавре Президенти кишварамон дар Паёмашон ба Маҷлиси Олии мамлакат 21 декабри соли 2021 таъкид намуда буданд: «Рушди соҳаҳои воқеии иқтисодиёт, фаъолнокии бахши хусусӣ ва гардиши савдои хориҷӣ аз низоми бонкӣ вобаста мебошад, вале то ҳанӯз дар самти татбиқи сиёсати пулию қарзӣ, солимгардонии низоми бонкӣ ва пешниҳоди қарзҳои дастрасу дарозмуддат мушкилоти зиёди ҳалталаб боқӣ мемонад» [14].

Таҳқиқи мавзуи контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ нишон медиҳад, ки доир ба мақому салоҳияти ин ду мафҳум нигоҳи олимони гуногунанд. Баъзан баҳисобгирии идоракунӣ ҳамчун қисми таркибии контроллинг ҳисобида мешавад ва баъзан баръакс.

Дар фаъолияти идоракунӣ ташкилот контроллинг нақши муассир дорад. Нақши он дар таъминоти системаи идоракунанда бо иттилооти дуруст,

саривактӣ ва лозима барои қабули қарорҳои оқилона ва самарабахш аз ҷониби роҳбарият мебошад. Вале баъзан вақт ҳамкории зичи миёни бахши контроллинг ва роҳбарияти ташкилотро дида, баъзан муаллифон ба контроллинг якчанд вазифаҳои роҳбариятро тавъам медонанд, ки боиси такроршавии вазифаҳо ва биниши нодурусти он мегардад. Дигар масъалаи ҳалталаб ин муайян намудани мақоми контроллинг дар раванди муқаррарсозии ҳадафҳо мебошад, ки таҳқиқотчиёни мавзуи контроллинг ин паҳлуро чандон коркард нанамудаанд. Бо ин сабаб иқтидори контроллинг дар самти коркарди системаи нишондиҳандаҳои фаъолият, назорати раванди мутобиқати ин нишондиҳандаҳо бо бузургҳои нақшаҳои стратегӣ ба пуррагӣ ошкор нагардидааст.

Осори муҳаққиқони соҳаро омӯхта, дарк намудем, ки ҳамкории зичи бахши контроллинг ва роҳбарияти олий, маншаъ гирифтани ҳадафҳои контроллинг аз ҳадафҳои ташкилот ва иҷро гаштани баъзе вазифаҳои мансуб ба идоракунандагон аз ҷониби ин зерқисмат боиси биниши ғалатноки контроллинг гардидааст. Чунин биниш ғайри қобили қабул буда, сабаби такрор намудани вазифа ва мақсадҳои системаи идоравӣ мегардад.

Истифодаи маҳдуди иқтидори контроллинг дар идоракунии бонкҳои тиҷоратии кишвар, паст будани қобилияти рақобатпазирии бонкҳои тиҷоратӣ дар сатҳи дохили давлат ва берун аз он, заиф будани робитаи миёни ҳадафҳои муқарраршаванда ва рисолати бонкҳои тиҷоратӣ, мавҷудияти норасоӣҳо дар системаи идоракунии хавфҳои бонкӣ, инчунин зарурати таҳлили муносибати мутақобилаи контроллинг бо баҳисобгирии идоракунӣ зарурати интиҳоби мавзуи кори илмиро нишон медиҳад.

Ҷиҳати амалии кор нишон медиҳад, ки барои баланд бардоштани самаранокии фаъолияти идоракунӣ ва сатҳи рақобатпазирии бонкҳои тиҷоратӣ системаи нишондиҳандаҳо такмил ва навгониро меҳаҳад.

Дарачаи таҳқиқи мавзуи илмӣ. Ҷанбаҳои назариявӣ ва амалии контроллинг асосан дар адабиёти хориҷии иқтисодӣ пайгирӣ шудаанд. Аз

муаллифони хориҷӣ: П. Хорват, Д. Хан, Э. Майер, Х. Кюпер, Г. Пич, Э. Шерма, Т. Райхман, Х.Й. Фолмут, У. Шеффер, Д.К. Шима ва Д. Сигалро номбар кардан мумкин аст. Дар таҳқиқи масъалаи контроллинг дар замони муосир саҳми олимони рус ба монанди А.М. Карминский, В.Б. Ивашкевич, Н.Г. Данилочкина, С.Г. Фалко, Э.А. Уткин, М.А. Вахрушина, Г.А. Краюхина, С.А. Николаева, В.Ю. Илларионов, Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасенко, Ю.М. Бойкова ва В.А. Боровкова назаррас мебошад.

Дар фазои илмӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон мавзуи контроллинг ва баҳисобгирии идоракунии нисбатан нав ба ҳисоб меравад. Новобаста ба ин, муҳаққиқони ватанӣ таҳқиқоти илмӣ дар ин самт анҷом додаанд. Роҷеъ ба ин мавзӯ – низоми назорати идоракунии дохилӣ дар ташкилотҳо Қ.Х. Хушвахтзода, С.Ф. Низомов, Р.К. Болтуева, Б.С. Шодиев, Х.Х. Ҷураева, Н.З. Муминова, М.Н. Раҷабзода, Д.Ҷ. Ҳукматов, З.З. Ғуломова, доир ба масъалаҳои сохтори идоракунии бонкҳои тижоратӣ, рушди низоми бонкӣ дар шароити иқтисоди бозорӣ, баҳисобгирӣ ва баҳисобгирии идоракунии дар ташкилотҳои гуногуни хоҷагии халқ олимони тоҷик, ба монанди Қ.Х. Хушвахтзода, С.Ф. Низомов, М.Х. Давлатзода, Ш. Раҳимзода, Ш.Қ. Хайрзода, Ф.А. Ҳасанов, Б.Ҳ. Каримов, М.Т. Содикова, Д.Т. Расулов, Ҷ.Ғ. Қараева, М.Т. Содикова, С.Ҷ. Махшулов, Д.А. Розиев, А.А. Мирзоалиев, И.А. Бобиев, Ҳ.Э. Буризода ва дигарон корҳои илмӣ анҷом додаанд.

Дар миёни ҷанбаҳои камтар омӯхташудаи контроллинг хусусияти муносибатҳои мутақобилаи онро бо баҳисобгирии идоракунии ва системаи идора, нақши контроллинг дар чараҳои муқаррар намудани ҳадафҳои ташкилот, роҳҳои тақмили методҳои амалии контроллинг ва ба шароити муосири иқтисодӣ мутобиқ намудани он, ҳамчунин дараҷаи истифодаи нишондиҳандаҳои фаъолият аз ҷониби контроллинг ва баҳисобгирии идоракунии ва роҳҳои тақмили ин нишондиҳандаҳо, қайд намудан мумкин аст. Аз ҷониби муҳаққиқон воситаҳои контроллинг ҳамчун маҷмуи усулҳо, методҳо ва таҳлилҳо асоснок нашудааст. Аксарияти муаллифон воситаҳои

контроллингро бо баҳисобгирии идоравӣ ва бучасозӣ маҳдуд менамоянд, ҳол он ки истифодаи системаи нишондиҳандаҳои фаъолият, татбиқи методҳои идоракунии хавф сарфи назар карда шудааст.

Бояд қайд намуд, ки ҷанбаҳои амалӣ ва хусусиятҳои татбиқи контроллинг дар бонкҳои тиҷоратӣ нисбат ба дигар соҳаҳо камтар таҳқиқ гардида, ба ин самт таваҷҷуҳи илмӣ зарур мебошад.

Робитаи таҳқиқот бо барномаҳо ва мавзӯҳои илмӣ. Кори диссертатсионӣ бо барномаи «Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030», «Стратегияи миллии фарогирии молиявии Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2022-2026», «Дар бораи тадбирҳои иловагии танзими баҳисобгирии муҳосибӣ ва ҳисоботи молиявӣ» (Қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 3 апрели соли 2012, № 154), «Стратегияи сиёсати пулию қарзии Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2021-2025», «Дар бораи чораҳои иловагӣ оид ба амалигардонии Стандартҳои байналмилалӣ ҳисоботи молиявӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон» (Қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 3 майи соли 2010, № 231), Барномаи миёнамуҳлати рушди иқтисоди рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2021-2025 (Қарори Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 26 октябри соли 2021, № 460) робита дорад. Ҳамзамон кори таҳқиқотии иҷрогардида бо нақшаи корҳои илмӣ-таҳқиқотии кафедраи баҳисобгирии муҳосибии Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав робита дорад.

ТАВСИФИ УМУМИИ ТАҲҚИҚОТ

Мақсади таҳқиқоти диссертатсионӣ асосноккунии назариявӣ, такмили методологӣ ва ташкиливу методии низоми контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ буда, ба баланд бардоштани самаранокии идоракунӣ, тақвияти назорати хавфҳо ва таъмини рушди устувори фаъолияти бонкӣ нигаронида шудааст.

Вазифаҳои таҳқиқот. Дар раванди таҳқиқот вазифаҳои зерин гузошта шуда, ҳалли худро ёфтанд:

1. Таҳқиқи ҷанбаҳои назариявӣ ва методологии контроллинг бо равшаннамоии нақш, вазифаҳо ва ҷойгоҳи он дар низоми идоракунии бонкҳои тиҷоратӣ, инчунин муайянсозии робитаи дохилӣ ва марзи функционалии контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ;

2. Таҳқиқи нақши контроллинг дар раванди ҳадафгузорӣ ва арзёбии имконияти баланд бардоштани мавқеи рақобатпазирии бонкҳо тавассути истифодаи механизми идоракунии дурусти ҳадафҳо;

3. Бо мақсади тақмили усулҳо ва механизмҳои контроллинг, таҳияи тартиби ташкили нишондиҳандаҳои контроллингӣ дар асоси мушкilotи мавҷуда дар фаъолияти бонки тиҷоратӣ;

4. Таҳлили методҳои мавҷудаи контроллинг ва роҳҳои тақмили онҳо. Ҳамчунин коркарди усулҳои назорати хавфҳо, аз ҷумла хавфи аз ҷониби бонк иҷро нашудани меъёрҳои ҳатмии Бонки миллии Тоҷикистон.

Объекти таҳқиқот - низоми контроллинг дар бонкҳои тиҷоратӣ ва роҳҳои тақмилдиҳии методҳои он ба шумор меравад.

Мавзӯи таҳқиқот ин унсурҳо, нишондиҳандаҳо ва воситаҳои методи контроллинг, ки ба фаъолияти амалӣ ва таҳлили банақшагирӣ, назорат ва баҳодиҳии фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ алоқаманд мебошанд.

Фарзияи таҳқиқот. Методикаи илмӣ ва амалии ташкили низоми контроллинг дар бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки ба хусусиятҳои сохтори идоракунӣ мутобик гардонида шудааст, метавонад заминаи муътамади баланд бардоштани самаранокии молиявӣ, кам кардани хавфҳо ва баланд бардоштани дараҷаи рақобатпазирии бонкҳои тиҷоратиро дар бозори молиявӣ фароҳам оварад.

Асосҳои назариявии таҳқиқот аз натиҷаи корҳои илмӣ олимони барҷастаи ватанӣ ва хориҷӣ оид ба контроллинг (назорат), баҳисобгирии идоракунӣ, менеҷменти стратегӣ, фаъолияти бонкӣ ва маркетинг, қонунгузориҳои мувофиқи соҳаи таҳқиқот, стратегия ва барномаҳои давлатӣ,

стратегияҳо ва барномаҳои рушди бонкҳои тиҷоратии кишвар, дастурамалҳои Бонки миллии Тоҷикистон таркиб ёфтааст.

Асосҳои методологии таҳқиқот. Заминаи методологии таҳқиқотро усулҳои индуктивӣ ва дедуктивӣ, моделсозӣ, таҳлили муқоисавӣ, сохторӣ-функционалӣ ва омӯрӣ ташкил медиҳанд.

Сарчашмаи маълумоти таҳқиқот. Аз маълумоти ба соҳа алоқаманд, қонунҳои соҳавӣ, адабиёти илмӣ, монографияҳо, диссертатсия ва авторефератҳо, ҳисоботҳои солони бонкҳои тиҷоратии кишвар, мақолаҳои илмӣ, маводи конференсияю семинарҳои илмӣ-амалӣ, дастурамалҳои БМТ, стратегияҳои рушди бонкҳои тиҷоратии кишвар, Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030, маълумот аз сомонаҳои расмӣ бонкҳои тиҷоратӣ истифода бурда шудааст.

Пойгоҳи таҳқиқот. Кори диссертатсионӣ дар давоми солҳои 2021 – 2025 дар кафедраи баҳисобгирии муҳосибии Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав иҷро гардидааст.

Навгони илмӣ таҳқиқот дар таҳияи методологияи ҳалли маҷмуи масъалаҳои муҳимми воқеӣ, ки бо назарияҳои гуногуни контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ алоқаманданд, коркарди методологияи фаъолияти контроллинг барои таъмини самаранокии баланди ҷараёни идоракунӣ бонк ва дараҷаи рақобатнокии он дар давраи дарозмуддати оянда, ифода ёфтааст.

Бар асоси таҳқиқоти гузаронидашуда натиҷаҳои муҳимми илмӣ бадастомада, ки навгони илмӣ кори диссертатсиониро ташкил медиҳад, инҳоянд:

1. Дар асоси омӯзиши адабиёти ватанӣ ва хориҷӣ таърифи муаллифии контроллинг пешниҳод гардидааст. Ҳамчунин контроллинг дар бонкҳои тиҷоратӣ ҳамчун шароитсозии таъсиси инфрасохтори низоми мукаммали назорати дохилӣ, бартарии функционалии он нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ муайян гардида, дар ҷараёни таҳқиқот пешниҳод гардидааст, ки баҳисобгирии идоракунӣ ҳамчун зернизоми он фаъолият намояд, зеро онҳо

масъалаҳои ҳаммонандро фаро мегиранд, ки ин равиш ба баланд бардоштани самаранокии фаъолияти онҳо муосидат менамояд.

2. Дар натиҷаи таҳқиқот модели схемавии амалии равандҳои муқаррарсозӣ, татбиқ, мониторинг ва натиҷагирии ҳадафҳои стратегӣ барои бонкҳои тиҷоратӣ таҳия ва пешниҳод шудааст. Хусусияти ин навоарӣ дар он аст, ки дар он ҳамгирии функционалии ду низоми калидӣ — контроллинг ва баҳисобгирии идоракунии ба таври муназзам ва марҳилавӣ нишон дода шудааст. Модел имконият медиҳад, ки идоракунии стратегӣ ва назорати иҷрои ҳадафҳо дар асоси маълумоти ҳисоботии воқеӣ, нишондиҳандаҳои фаъолият (KPI) ва иштироки субъектҳои масъул (шубаҳои молиявӣ, қарзӣ, таҳлилгарон, аудити дохилӣ) амалӣ гардонида шавад. Ин пешниҳод дар шароити ҷорӣ, ки низомҳои таҳлиلى ва назоратӣ дар аксари бонкҳои ватанӣ ҳанӯз то ба дараҷаи кофӣ ҳамгиро нашудаанд, ҳамчун як навоари илмӣ ва амалӣ арзёбӣ мегардад;

3. Механизми ҳамгирии низоми контроллинг бо воҳидҳои сохтории бонки тиҷоратӣ асоснок гардонида шудааст, ки моҳияти он дар муайянсозии системавии объектҳои контроллинг тавассути таҳлили нуқтаҳои мушкilotноки сохтори ташкилот ва фаъолияти амалиёти бонк ифода меёбад. Дар асоси ин таҳлил унсурҳои объектҳои контроллинг ва нишондиҳандаҳои марбутаи он муайян гардида, заминаи устуворро барои назорат ва идоракунии раванди ноилшавӣ ба ҳадафҳои дарозмуддату кӯтоҳмуддат фарҳам месозанд;

4. Методҳои мавҷудаи контроллинг дар бонкҳои тиҷоратӣ таҳлил гардида, роҳҳои тақмили онҳо тавассути истифодаи технологияҳои муосир пешниҳод гардидааст. Ҳамзамон тақмили фаъолияти контроллинг ба воситаи ҳисоботҳои махсус бо мақсади танзим намудани дараҷаи хавфи иҷро нагаштани меъёрҳои ҳатмии БМТ, хавфҳои қарзӣ, бозорӣ, амалиётӣ, пардохтпазирӣ ва комплаенсӣ таҳия шудааст;

Нуқтаҳои ба ҳимоя пешниҳодшаванда:

- Контроллинг мафҳуми мустақили илмӣ - низоми муташаккили идоракунии иттилоот ва таҳлили стратегӣ ва ҷорӣ мебошад, ки ба қабули

қарорҳои самаранок мусоидат менамояд. Мавқеи контроллинг дар ташкилот нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ болотар буда, баҳисобгирии идоракунӣ барои амалӣ намудани ҳадафҳои контроллинг, ки аз ҳадафҳои ташкилот бармеоянд, хизмат мекунад;

- Идоракунии системаи ҳадафҳои ташкилот тавассути маҷмуи усулҳои методологии гузоштани ҳадафҳо, таҳияи нишондиҳандаҳои фаъолияти ташкилот, назорати иҷрои онҳо, ки ба баланд бардоштани самаранокии иҷроиши дастурҳои стратегияи роҳбарият ва баланд бардоштани рақобатпазирии ташкилот дар бозор нигаронида шуда, бевосита аз ҷониби хадамоти контроллинг ҳамоҳанг ва иҷрои онҳо таъмин карда мешавад;

- Се навъи стратегияи фаъолияти бонк пешниҳод карда шуд: ба баланд бардоштани мавқеи рақобатии бонк дар бозор нигаронидашуда; ба баланд бардоштани сатҳи даромаднокии бонк нигаронидашуда; истифодаи якҷояи ҳар ду стратегияҳо. Дар асоси стратегияҳо нишондиҳандаҳои контроллинги мураттаб гардидааст. Истифодаи стратегияҳои зикргардида аз ҷониби бонкҳои тиҷоратии кишвар таҳлил гардида, муайян карда шуд, ки бонкҳои тиҷоратӣ вобаста ба ҳаҷми захираҳои молиявӣ ва иқтидори кадрӣ имконияти истифода намудани стратегияҳои муайяно доранд.

- Дастурамалҳои БМТ асосан барои пешгирӣ намудани хавфҳо дар самтҳои гуногуни фаъолияти бонкҳо пешбинӣ гардидаанд. Барои назорати иҷрои меъёрҳои муқарраргардида ва сари вақт ошкор намудани риоя нагаштани онҳо системаи махсуси нишондиҳандаҳои контроллинги коркард шудааст. Ҳамчунин шакли ҳисоботи идоракунӣ таҳия гардид, ки ба таҳлили бармаҳал ва пешгирии инҳирофоти номатлуб дар соҳаҳои калидии фаъолияти бонки тиҷоратӣ равона гардидааст. Ин боиси баланд гардидани самаранокии назорати дохилӣ ва суботи молиявии бонк дар муҳити хавфноки бозорӣ мегардад.

Аҳаммияти назариявии таҳқиқот. Таҳқиқоти мазкур аз лиҳози назариявӣ барои ташкил намудани маҳзани иттилоотии бахши контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар соҳаҳои идоракунӣ ва маркетинги бонкӣ хизмат

намуда, барои донишҷӯёни равияи иқтисодӣ, хусусан баҳисобгирии муҳосибӣ дар бонкҳо ҷиҳати баланд бардоштани дараҷаи дониш, малака ва маҳорати касбӣ манфиатнок мебошад.

Аҳаммияти амалии таҳқиқотро истифодаи методҳо ва усулҳои коркардкардашудаи контроллинг ва тавассути онҳо баланд бардоштани самаранокӣ ва сифати ҷараёни идоракунии бонкҳои тиҷоратӣ ва дар ин замина дар бозори молиявӣ мақоми муфидро ишғол намудан, муайян мекунад.

Дараҷаи эътимоднокии натиҷаҳои таҳқиқот бо гузаронидани таҷрибаҳо, фароҳам овардани ҳаҷми кофии маводи таҳқиқотӣ, таъмини дақиқии маълумоти зарурӣ, дар асоси омор коркард шудани натиҷаҳои кори илмӣ ва интишорот тасдиқ мегардад. Асоснокии хулоса ва тавсияҳоро таҳлили илмӣ таҳқиқотҳои назариявӣ-таҷрибавӣ ва натиҷагирӣ аз онҳо ташкил медиҳад.

Мутобиқати диссертатсия ба шиносномаи ихтисоси илмӣ. Мавзӯи кори диссертатсионӣ ба бандҳои зерини шиносномаи феҳристи ихтисосҳои КОА-и назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз рӯйи ихтисоси 5.2.18 – Баҳисобгирии бухгалтерӣ ва аудит мувофиқат мекунад: 1.18 – Методологияи ташаккули нишондиҳандаҳои баҳисобгирӣ, ки дар сатҳи микро – ва макроиқтисод маҷмуи иҷтимоӣ иқтисодиро тавсиф мекунанд; 1.25 – Назария ва методологияи контроллинг; 1.27 – Асосҳои методологӣ ва вазифагузориҳои мақсадноки контроллинги идоракунӣ; 2.12 – Назария ва методологияи контроллинг.

Саҳми довтолаб дар иҷрои таҳқиқоти диссертатсионӣ. Ҳамаи давраҳои иҷрои нақшаи кори илмӣ: интихоби мавзӯ, асосноккунӣ ва мубрамияти он, мақсади гузошташуда ва иҷрои вазифаҳо аз ҷониби муаллиф ба анҷом расонида шудааст. Дар ҷараёни таҳқиқот муаллиф таҳлили амиқи назариявӣ ва амалии низоми контроллингро дар бонкҳои тиҷоратӣ гузаронидааст.

Бо истифода аз усулҳои таҳлили молиявӣ, муқоисавӣ ва моделсозии идоракунӣ, довтолаб усулҳои оптималии ташкил ва татбиқи системаи

контроллингро пешниҳод намуда, тавсияҳои амалӣ ва методологиро дар асоси натиҷаҳои таҳқиқот таҳия кардааст.

Тасвиб ва амалисозии натиҷаҳои диссертатсия. Натиҷаҳои асосии диссертатсия дар конференсҳо ва семинарҳои ҷумҳуриявӣ ва донишгоҳӣ (2021-2025) муҳокима шудаанд. Тавсияҳои методӣ ва амалии бар диссертатсия асосёфта дар чараёни таълим ҳангоми гузаронидани машғулиятҳо дар Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Н. Хусрав аз фанҳои “Идоракунии хатари бонкӣ”, “Назорати бонкӣ ва аудит” (санади татбиқ аз 26.11.2025, №1-2/722), ҚСҚ Бонки Эсхата дар ш. Бохтар (санади татбиқ аз 23.04.2025, №112/10), ҚСҚ “Коммерсбонки Тоҷикистон” (санади татбиқ аз 27.05.2025 №74/06) истифода шуда истодаанд.

Интишорот аз рӯйи мавзӯи диссертатсия. Вобаста ба мавзӯи интиҳобгардидаи таҳқиқотӣ 13 мақолаи илмӣ, ки 6 ҷузъи чопиро ташкил медиҳанд, нашр гардидааст. Аз ин маҷмӯъ 6 мақола дар маҷаллаҳои илмӣ тақризшавандаи КОА назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон нашр гардидаанд.

Сохтори диссертатсия. Диссертатсия аз муқаддима, се боб, даҳ зербоб, хулосаю пешниҳодҳо ва рӯйхати адабиёти истифодашуда таркиб ёфтааст. Дар маҷмӯъ, матни диссертатсия 199 саҳифаро ташкил намуда, дар он 27 ҷадвал ва 19 расм ҷой дорад.

БОБИ 1. АСОСҲОИ НАЗАРИЯВИИ КОНТРОЛЛИНГ ДАР НИЗОМИ ИДОРАКУНИИ ТАШКИЛОТ

1.1. Заминаҳои таърихӣ ташаккул ва инкишофи концепсияи контроллинг

Дар замони мураккабшавии сохтори корхонаҳо ва рушди бомароми иқтисодиёт дастгирии иттилоотии системаи идоракунанда, ки барои қабули қарорҳои тақдирсозӣ ташкилотҳо масъуланд табиӣ ва хеле бамаврид мебошад. Контроллинг ба сифати маҳз чунин восита баромад намуда, тавассути таъмини иттилооти дуруст, саривақтӣ, мукамал ва таҳлилшуда ба низоми идоракунанда барои расидан ба ҳадафҳои гузошташудаи ташкилот шароит фароҳам меорад. Аҳаммияти контроллинг дар замони муосир, ки асри инқилоби иттилоотӣ аст ва тамоми системаҳо бо суръати баланд рушд ёфта истодаанд, дучанд гаштааст.

Худи калимаи контроллинг аз забони англисӣ гирифта шуда, маънои назорат кардан, танзим намуданро дорад. Агар ба таърихи пайдоиши контроллинг назар андӯзем, маълум мегардад, ки дар аввали пайдошавиаш барои ба ҳисоб гирифтани ва назорат кардани хароҷоти ташкилотҳои давлатӣ пешбинӣ шуда буд.

Калимаи “контроллинг”, ки решааш калимаи “control” мебошад, ҳамчун ҳама чизро танзим ва роҳнамоӣ намудан тарҷума гардидааст.

Сарчашмаҳо истифодаи контроллингро дар Аврупо ба асри XVIII нисбат медиҳанд. Дар Британияи Кабир дар дарбори подшоҳ вазифае бо номи “comtrollour” вучуд дошт, ки ба контроллинг ва баҳисобгирии пулӣ машғул буд. Соли 1778 бошад, “Comptroller, Auditor, Treasurer and Six Commissioners Accounts”- ном ташкилоти давлатӣ дар ИМА ба кор шуруъ намуд, ки вазифаи асосиаш идоракунӣ ва назорати маблағҳои пулии давлатӣ буд.

Контроллинг дар шакли ба муосир наздикаш дар ИМА дар охири асри XIX дар соҳаи роҳи оҳан, яъне ширкати «Atchiso, Topeka and Santa Fe Railroad» соли 1880 аввалин маротиба пайдо шуда буд. Баъд аз ин, соли 1892 ҳангоми яққояшавии ширкатҳои Edison General Electric ва Thomson-Houston Electric

Company ва дар асоси онҳо таъсисёбии ширкати General Electric вазифаи контроллер ё нозири дохилӣ дар он қорӣ гашта буд.

Бояд қайд намуд, ки охириҳои асри XIX ва аввалиҳои асри XX давраи рушди босуръати саноат дар ИМА буд. Таъсисёбии корхонаҳои нав, васеъшавии корхонаҳои мавҷуда, мураккабшавии сохтори корхонаҳо ва пайдошавии шаклҳои нави ташкилию ҳуқуқии корхонаҳо, васеъ гаштани бозори минтақа ва рақобати шадид миёни истеҳсолкунандагон идоракунии ташкилотҳоро мураккабтар мегардонид. Баҳисобгирии муҳосибӣ, ки натиҷаи амалиёти аллакай гузаштаре инъикос менамуд, акнун нокифоя буд. Мақомоти идоракунандаи ташкилотҳо ба кумаки иттилоотӣ, таҳлилӣ ва тавсиявӣ, ки бештар ба оянда равона шуда бошад, эҳтиёҷ пайдо намуда буданд. Ин ҳама боиси пайдошавии хадамоти контроллинг дар ин давлат гардид. Илова бар ин, бухрони иқтисодии солҳои 1929-1939 низ барои ҷоннок гаштани фаъолияти контроллинг мусоидат менамуд. Яъне, барои нигоҳ доштани мавқеи муносиб дар бозор ва баланд бардоштани сатҳи даромаднокии корхонаҳо, контроллинг муҳимтарин восита буд. Дар натиҷаи бухрони иқтисодии солҳои 1929-1939 иқтисодиёти ИМА рӯ ба таназзул оварда буд. Танҳо дар муддати аз соли 1929 то 1932 ММД-и ИМА 31% кам гашта, сатҳи бекорӣ дар он ҷо дар соли 1933 25%-ро ташкил дод. Сабаби асосии сар задани он бухрон чунин арзёбӣ гардида буд: корхонаҳо аз миқдори лозима зиёд истеҳсол менамуданд ва ғойдаи гирифтаашонро ба бозори молиявӣ ворид намуда, сабаби пайдоиши қоғазҳои қимматноки нолозим гардида буданд. Мавҷудияти пулҳои дастрас ва воситаҳои гардони арзон боиси рушди экстенсивии истеҳсолот гардида буд ва корхонаҳо дар бораи такмил додани сифати идоранамоии корхона фикр намекарданд. Давраи бухрон идоракунандагони ширкатҳоро маҷбур намуд, ки дар бораи такмил додани системаи идоранамоӣ ва қорӣ намудани баҳисобгирии идоракунӣ ва ҳисоботҳои дохилӣ, ки ба оянда нигаронида шуда бошад, фикр намоянд. Агар то бухрони соли 1929-1939 контроллинг ба баҳисобгирии муҳосибӣ шабоҳат дошта, бештар ба ахбороти гузашта ва назорати қорӣ сару

кор дошт, акнун вазифаҳои вай тағйир ёфта, ба банақшагирӣ ва ояндабинӣ равона гардида буд. Мақоми контроллинг дар ташкилот низ дигар гашта, бо иҷро намудани вазифаи назорати истифодаи самараноки молияи ташкилот, мақоми вай дар сохтори иерархии ташкилот болотар рафт.

Омили дигаре, ки боиси рушд ва такомул намудани контроллинг гардида буд, ин пайдо шудани аввалин институтҳои таҳқиқотӣ оид ба контроллинг буд: Соли 1931 аввалин ташкилоти касбии контроллинги дар ИМА бо номи Пажуҳишгоҳи назоратчиёни ИМА таъсис ёфт, ки он сипас - соли 1962 номи худро ба Донишкадаи идорачиёни молиявӣ (Financial Executives Institute (FEI)) табдил дод. Донишкадаи мазкур ба таҳқиқи масъалаҳои методологии контроллинг ва вазифаҳои вай сару кор дошта, вазифаҳои контроллингро чунин таснифбандӣ намуда буд: [66, с. 216]

1. Банақшагирии фаъолияти ташкилот;
2. Ҳисоботҳо тайёр намудан ва онҳоро тафсир намудан;
3. Вазъияти мавҷударо арзёбӣ намуда, ба роҳбарият машварат додан;
4. Ба масъалаҳои андозбандӣ машғул будан;
5. Тартиб додани ҳисоботҳо барои мақомотҳои давлатӣ;
6. Ҳифзи моликияти ташкилот аз хароҷоти беҳуда;
7. Таҳқиқ намудани хоҷагии халқ.

Таъсиси институтҳои тақмилиҳандаи контроллинг идома ёфта, соли 1934 дар ИМА маҷаллаи «The Controller» арзи ҳастӣ намуд, ки ба масъалаҳои истифодаи амалии контроллинг сару кор дошт ва соли 1944 институти илмӣ-таҳқиқотӣ- «Controllershship Foundation» ташкил гашта, баҳри рушд додани ғояҳои илмии контроллинг хидмати назаррас намуд.

Давра ба давра доираи вазифаҳои контроллинг васеъ гашта, дар ташкилот нақш ва аҳамияи он зиёдтар мегардид. Контроллинг на танҳо бо ҳисоботҳои муҳосибӣ ва истеҳсолӣ, балки ҳамчунин бо мақомотҳои болоии тафтишкунанда аз қабili мақомоти андоз робита дошта, дар баробари ин, тафсири иттилооти

ба роҳбарон пешниҳодшаванда ва инчунин кумаки роҳбарияти ташкилот ҳангоми банақшагирии фаъолият ва танзими онро иҷро менамуд.

Чуноне ки қайд намудем, ватани контроллинг ИМА аст, вале дар рушду нумуи он давлати Олмон низ саҳми назаррас дорад. Маҳз дар Олмон контроллинг такмили илмӣ ёфта, назарияи он ҳамчун кумакрасони системаи идоракунандаи ташкилот муаррифӣ гардид.

Истифодаи контроллинг дар Аврупо, хусусан Ҷумҳурии Федералии Олмон солҳои панҷоҳуми асри XX бо кушодани корхонаҳои фаръии амрикоӣ дар ин ҷо қорӣ гардид. Нахуст, ҳамчун ҳама чизи нав контроллинг барои олмониҳо чандон фаҳмо набуда, баъзан онро аз идоракунӣ ҷудо намекарданд, вале бо мурури вақт ҳангоми истифоданамоии контроллинг дар ҷараёни фаъолияти ташкилотҳо ғоида ва самараи истифодаи контроллинг маълум гардида, боиси рушди он дар ин давлат гардид. Дар натиҷа контроллинг бо ҳамин номаш дар Олмон машҳур гардида, рушду нуму намуд. Дар ИМА бошад, вай ҳамчун баҳисобгирии идоракунӣ маъмул буд.

Дар Олмон реша давонда, рушду такомул намудани контроллинг сабабҳои муайяни объективӣ ва таърихӣ низ дошт. Баъд аз ҷанги дуҷуми ҷаҳон ҳолати иқтисодии Олмон вазнин буда, тамоми корхонаҳои амалкунанда дар ҳолати ногувор қарор доштанд. Дар амалӣ сохтани барномаи барқароршавии баъдиҷангии иқтисодиёти ин кишвар саҳми ИМА назаррас буда, бинобар сабаби вобастагии молиявӣ Олмон маҷбур буд ашёи хом ва молҳои саноатиро барои аскарони ИМА бо нархи ду маротиба аз бозор пасттар фурӯшад. Илова бар ин, ашёи хоме, ки корхонаҳои саноатии Олмон аз хориҷа харидорӣ менамуданд, тахминан 67% афзуд, ҳол он ки маҳсулоти тайёри содиркунандаи Олмон танҳо 17% қиматтар шуда буду халос. Дар чунин шароити вазнин ягона роҳи ҳал ин забти бозорҳои хориҷӣ ва сиёсати дурусти идоранамоии дохилии ташкилот бо қорӣ намудани назорати хароҷоти истеҳсолот буд ва барои ин вазири иқтисоди ҶҶО, ки асосгузори ғояи “Муъҷизаи иқтисодии ҶҶО” буд, аз соли 1948 ислоҳоти иқтисодиро қорӣ намуд. Ислоҳоти мазкур пастшавии

меъёри андозҳо, сиёсати дурусти протекционизм ва муҳайё намудани шароити хуб барои рушди фаъолияти соҳибкорию дар назар дошт. Дар ин давра ИМА ба ҶҶО дар ҳаҷми 1,3 миллиард доллар чудо намуд, ки он 10%-и маблағи барномаи барқароршавии Аврупо ро ташкил меод» [13]. Маблағи воридгардида ба иқтисодиёти Олмон боиси ҷоннок намудани амалисозии нақшаи барқароршавӣ гашта, дар баробари он ҳамзамон контроллинг низ ҳамчун воситаи муфид дар беҳсозии вазъи корхонаҳои олмонӣ худро нишон дод.

Дар натиҷа иқтисодиёти Олмон дар ду даҳсолаи баъдиҷангӣ бо суръати баланд рушд намуд. Гувоҳи ин гуфтаҳо танҳо дар даҳсолаи аввал, яъне аз соли 1945 то соли 1955 ба шарофати истеҳсоли маҳсулоти баландсифат ва содир намудани он ин кишвар дар миқёси ҷаҳон аз ҷиҳати содирот ҷои дуюмро ишғол намуд, ки ҳақиқатан муъҷиза буд. Ин ҳама аз он шаҳодат медиҳад, ки ташкилотҳо дар асоси идоранамоии дурусти хароҷоти дохилӣ ва истифодаи дурусти захираҳо метавонанд ба натиҷаҳои дилхоҳ ноил гарданд.

Соли 1965 ҳангоми бузург гаштани миқёси ташкилотҳо ва мураккаб шудани идоракунии онҳо марказҳои ғоида таъсис дода шуданд. Барои идоракунии корхонаҳо аллакай воситаҳои кӯҳна кифоят набуд ва зарурат барои воситаи муосире, ки раванди идоракуниро самараноктар гардонад, пайдо гашт, ки ин восита контроллинг буд.

Дар солҳои 1973 ва 1979 дар ҷаҳон бӯҳронҳои нафть пайи ҳам сар заданд, ки ин омил ба рушди корхонаҳои саноатӣ таъсири манфӣ расонида буд. Ариши нафть яку яқбора баланд шуд. Соҳибкорон роҳи ҳалли ин мушкилиро дар такмил додани технологияи истеҳсолот, назорати дохилии хароҷот ва идоракунии самараноки корхонаҳо медиданд.

Солҳои 80-уми асри гузашта мушкилии пардохтпазирӣ барои рушди корхонаҳои олмонӣ монеъ гашт ва барои бартараф намудани он воситаҳои самараноки банақшагирӣ ва идоракунӣ лозим буд. Омилҳои дар боло зикргардида боиси афзудани тавачҷуҳи роҳбарони корхонаҳо ба воситаҳои

муассири кумакрасони системаи идоракунанда гардида, дар ин давра талабот ба контроллерони касбӣ афзуд. Ин омил сабаб гашт, ки ташкилотҳои омӯзишии контроллинг дар Олмон ташкил гарданд ва соли 1971 дар Олмон Донишкадаи контроллерон оид ба банақшагирии фаъолияти корхона ва баҳисобгирӣ (Controller-institut zur Ausbildung in Unternehmensplanung and Rechnungswesen GmbH, Cauting) ва академияи назоратчиён, соли 1975 ташкилоти касбии Иттиҳоди контроллерон ва соли 1989 маҷаллаи “Controller” ташкил гаштанд.

Таърихи пайдошавӣ ва рушди контроллингро дар давлатҳои бунёдгузори контроллинг – ИМА ва Олмон омӯхта, шароитҳои пайдоиш, шабоҳат ва хислатҳои фарқкунандаи онро дар ин ду кишвар дида мебароем. Контроллинг дар Олмон бештар аз ҷиҳати назариявӣ рушд намудааст. Яъне, дар Олмон контроллинг ҳамчун мафҳуми илмӣ омӯхта шуда, аз ҷиҳати илмӣ рушду такомул намудааст. Дар ИМА бошад, баръакс, контроллинг бештар аз ҷиҳати амалӣ рушд ёфта, ба ҷабҳаи назариявии он аз Олмон камӣ дошт ва дар мадди аввал манфиатҳои ташкилот ва роҳбарони он гузошта мешуд. Таҳаввулоти контроллинг дар ин ду давлат хусусиятҳои умумӣ ва фарқкунанда дорад. Пеш аз ҳама, шароити мавҷудаи дохилии ин давлатҳо: вазъи сиёсӣ, иқтимоӣ, иқтисодӣ ва бозор дар ин ду давлат мутафовит буда, васеъшавии корхонаҳо ва мураккаб шудани сохтори ташкилии онҳо, ғайримарказонидани системаи идоракунӣ, таъсиси марказҳои масъулиятӣ - аз ҷумлаи хусусиятҳои умумии шароитҳои рушду такомули контроллинг дар ин ду кишвар ба ҳисоб мерафт. Хислатҳои фарқкунанда дар шароитҳои таърихӣ, ки давраи таҳаввулоти контроллингро дар ин ду давлат дар бар мегирифт инҳоянд: агар дар ИМА контроллинг дар корхонаҳои бузург амал мекард, дар Олмон дар баробари корхонаҳои бузург, ҳамчунин дар корхонаҳои миёнаву хурд, ки аз ҷониби давлат дастгирӣ меёфтанд, истифода мегаشت; дар ИМА контроллинг бори аввал бо сабаби зарурати корхонаҳои васеъшуда ба воситаи кумакрасони идоракунӣ рӯйи кор омада буд ва таҷрибаи истифодаи он мавҷуд набуд, ҳол он ки Олмон

таҷрибаи истифодаи контроллинго аз ИМА гирифта, дар асоси он базаи назариявӣ ва амалии худро бунёд намуд.

Контроллинг рӯз то рӯз тараққӣ ёфта, доираи вазифаҳои он васеъ мегардид. Агар солҳои панҷоҳуми асри гузашта контроллинг танҳо вазифаи баҳисобгириро иҷро мекард, дар солҳои ҳаштодум аллакай он ҳамчун кумақрасони идорачиён дар ҷараёни қабули қарорҳои идоракунӣ, аз ҷумла буҷетсозӣ ва баҳисобгирии дохилӣ машғул буд. Яъне контроллинг таҳаввулотро аз сар гузаронида, сол то сол доираи вазифаҳояш мураккабтар мегардиданд. Сарчашмаҳо се консепсияи контроллинго аз рӯйи нишонаҳои зерин ҷудо менамоянд:

- Баҳисобгирӣ;
- Ахборотӣ;
- Идоракунӣ.

Тавре қайд намудем, контроллинг таҳаввулотро аз сар гузаронида, аз баҳисобгиранда то ба ёрирасони роҳбарияти ташкилот расидааст. Муҳаққиқи амрикоӣ Ч. Ўксон вазифаи контроллинго чунин мебинад: «... мувофиқнамоии иттилооти муҳосибӣ ба талаботи роҳбарият» [76]. Ба ақидаи Ҳекерт Н.Б. ва Вилсон Ч.Д. бошад, контроллинг бояд ба фаъолияти баҳисобгирии ояндаи ташкилот равона буда, бақайдгирандаи амалиёти ҷорӣ набошад [75, с.19].

Дар асоси ақидаҳои олимони муайян мегардад, ки мақсади асосии ташкили контроллинг дар ташкилот ин таъминоти роҳбарияти ташкилот бо ахбороти пурраи саривақтӣ мебошад. Аксари муҳаққиқони контроллинг ба қатори вазифаҳои аввалиндараҷаи контроллинг ин дар асоси омӯзиш ва таҳлили муҳити дохилӣ ва берунии ташкилот таҳия намудани нақшаи фаъолиятро шомил медонанд, ки барои роҳбарони ташкилот ҳамчун роҳнамо хидмат намояд.

Пайдоиш ва истифодаи контроллинг дар Федератсияи Россия аз давлатҳои ИМА ва Олмон тафовут дошт. Аввалан, пайдоиши контроллинг дар корхонаҳои Россия дертар – баъди пош хӯрдани ИҶШС шуру гардид, вале

бошиддат рушд намуд. Агар дар ИМА ва Олмон контроллинг дар муддати як аср ташаккул ва рушд намуда бошад, дар Россия ҳамагӣ дар чоряк аср рӯи кор омада дар идоракунии корхонаҳо истифода мешуд. Сарчашмаи асосии маълумот дар бораи контроллинг ин адабиёти илмӣ хориҷӣ буда, ҷиҳати амалии контроллингро нисбат ба назарияи вай бештар инъикос менамуданд. Бояд қайд намуд, ки маълумоти дастрасшаванда на ҳама вақт дуруст тафсир гардида, боиси каму костагиҳо дар тассавуроти контроллинг ва кам гаштани таваҷҷуҳ ба он мегардид. Сабаби асосӣ набудани таҷрибаи иқтисоди бозоргонӣ ва мутафавит будани шароитҳои сиёсӣ, иҷтимоӣ ва иқтисодии кишварҳои ғарб бо Россия ба ҳисоб мерафт. Новобаста аз он, ки дар Россия нисбат ба давлатҳои ғарб контроллинг дер пайдо шуда бошад ҳам, вале таҳаввулоти он нисбатан босуръаттар мегузашт: Дар аввали пайдоишаш контроллингро бо баҳисобгирии хароҷот вобаста медонистанд, сонитар солҳои 1997 то 2000-ум вазифаи банақшагирии ҷорӣ, буҷетсозӣ ва баҳисобгирии хароҷотҳоро ба дӯши контроллинг вогузор намуданд.

Дар тамоми кишварҳои узви ИҚШС, аз ҷумла Тоҷикистон, бинобар сабаби мавҷудияти системаи иқтисодии амрӣ - фармонфармоӣ воситаҳои муассири идоранамой ба монанди контроллинг дертар, яъне баъди пош хӯрдани ИҚШС ворид гардид. То соли 1991 тамоми ташкилоту корхонаҳои мавҷуда давлатӣ буда, тамоми қарорҳои идоракунӣ аз ҷониби марказ қабул карда мешуданд. Корхонаҳо соҳибмулку сахҳом надоштанд, ҳангоми фаъолияти самаранок намудан ва иҷрои нақшаи аз ҷониби давлат вогузоршуда, маҳсулоти истеҳсолнамуда фурӯхта шуда, аз ҳисоби даромади он тамоми хароҷотҳо пӯшонида шуда, бақияи маблағ ба буҷети давлат гузаронида мешуд. Корхонаҳое, ки бе ғоида кор мекарданд, аз ҷониби давлат дастгирӣ ёфта, хароҷоти онҳо аз ҳисоби корхонаҳои ғоидаовар пӯшонида мешуд. Аз сабаби мавҷуд набудани бозор ва рақобат ҳавасмандӣ барои рушд додани фаъолият ва беҳтар намудани сифати маҳсулот қариб ки мавҷуд набуд. Дар ин гуна шароити маҳдуди фаъолият истифодаи контроллинг дар идоракунии корхонаҳо имкон

надошт. Ҳолати зикршуда боиси фалаҷ гаштани иқтисодиёти амрӣ-фармонфармоӣ гарид ва аз охирҳои солҳои ҳаштодум давлат самти ҳаракати иқтисодиётро тағйир дода, роҳи иқтисоди бозоргониро пеш гирифт. Давраи мазкур дар таърихи иқтисодиёт ҳамчун давраи гузариш машҳур аст. Аммо надоштани таҷрибаи мустақилона пешбарии фаъолият, нооромии сиёсӣ, зиёд будани тақозо нисбат ба арза дар бозор сабаби баланд шудани нархи маҳсулоти истеҳсолшаванда, таваррум ва ба даст овардани фоидаи барзиёд аз ҷониби соҳибкорон гардид. Баъдтар, ҳангоми зиёд шудани миқдори истеҳсолкунандагон ва пайдо шудани рақобат дар бозор корхонаҳо ру ба самаранокӣ намуда, думболи воситаҳои баландбардорандаи самаранокии идоракунии гаштанд.

Ҳангоми омӯзиши таърихи пайдоиш ва рушди контроллинг, мо марҳилаҳои муайяни ташаккули онро ҷудо кардем. Ҳар яке аз ин марҳилаҳо инкишофи муносибатҳо, вазифаҳо ва ҳадафҳои контроллингро вобаста ба тағйироти муҳити иқтисодӣ ва амалиёти идоракунии инъикос менамояд.

Ҷадвали 1.1.1. - Марҳилаҳои ташаккул ва рушди контроллинг

Давраҳо	Таҳаввулоти контроллинг
1.Солҳои 1930-1970	Давраи аввали ташаккули контроллинг ба шакли соддаву ибтидоии он тавсиф меёбад, ки асосан бо баҳисобгирӣ ва баҳисобгирии муҳосибӣ робита дошт.
2.Солҳои 1970 - 2000	Марҳилаи ташаккули функсияи иттилоотии контроллинг дар фазои рушди босуръати технологияҳои иттилоотӣ.
3.Аз соли 2000 то инҷониб	Дар ин давра контроллинг ҳамчун воситаи муҳим дар раванди муқаррасозӣ ва амалигардонии ҳадафҳо, ҳамзамон бо идоракунии хавфҳо тавсиф меёбад.

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Давраи аввал солҳои 1930-1970-ро дар бар гирифта, дар ибтидои он контроллинг бештар ба баҳисобгирӣ сару кор дошт, яъне дар асоси ахбороти муҳосибӣ тайёр намудани иттилооти барои роҳбарият зарур. Тадричан контроллинг аз инъикоси ҳодисаҳои амалигашта ба пешгӯӣ намудани ҳолатҳои оянда ва эҳтимолияти роҳҳои рушд мегузарад. Ин давра контроллинг танҳо дар кишварҳои ғарб маълум буда, дар давлатҳои собиқ ИҚШС, аз ҷумла

Тоҷикистон, маълумот дар бораи контроллинг дохилии ташкилотҳо вуҷуд надошт.

Солҳои 1970 - 2000 давраи дуҷоми рушди контроллинг ба ҳисоб рафта, ҳамчунин давраи рушди босуръати технологияҳои иттилоотӣ низ мебошад. Бо истифода аз техникаҳои муосири ҳисоббарор имконияти коркард намудани ҳаҷми калони ахборот имконпазир гардид, ки барои ҷамъоварӣ, коркард ва таҳлили иттилооти зарурӣ мусоидат мекард. Ин омилҳо самаранокии фаъолияти хадамоти контроллинг ва дар навбати худ системаи идораро баландтар гардонида буд. Идоракунандагон имконияти хуби қабул намудани қарорҳои дуруст ва санҷидашударо баҳри рушди ташкилотҳо доштанд.

Давраи сеюм аз соли 2000 то инҷонибро дар бар гирифта, хусусияти ин давра рушди босуръати технологияи информатсионӣ ва тафаккури сунъӣ аст, ки имкон медиҳад ҳаҷми калони ахборот нигоҳдорӣ ва коркард карда шавад. Зиёда аз ин, тавассути тафаккури сунъӣ имрӯзҳо имконияти таҳлил, тасниф ва тафсири ахборот аз ҷониби барномаҳои компютерӣ имконпазир гаштааст, ки дар фаъолияти контроллинг ва кумаки ахборотии роҳбарият баҳри қабул намудани қарорҳои саривақтӣ ва дуруст мусоидат мекунад.

Дар тамоми давлатҳои собиқ Иттиҳоди Шуравӣ аввалҳои солҳои 1990-ум, ҳангоме ки иқтисоди онҳо рӯ ба бозоргонӣ оварда буд, мушкилии набудани таҷрибаи пешбарии мустақилонаи фаъолияти соҳибкорӣ ва идоракунии ташкилотҳо мавҷуд буд. Таҷрибаи пешқадами пешбарии бизнес ва идоракунии ташкилотҳои давлатҳои ғарбро аз рӯйи адабиётҳои мавҷуда омӯхта, аллакай дар давлатҳои собиқ ИҚШС унсурҳои алоҳидаи контроллинг дар идоракунии ташкилотҳои бузургшудаистода истифода мегардиданд. Ҳ.Э. Буризода ин давраро чунин шарҳ додааст: «Гузариши Ҷумҳурии Тоҷикистон ба муносибатҳои нави иқтисодӣ, озодии иқтисодиёт ва ворид шудан ба низоми иқтисодии ҷаҳонӣ дар охири солҳои 90-уми асри гузашта, ба низоми мавҷудаи ҳисобдорӣ ва назорати фаъолияти субъектҳои давлатӣ ва иқтисодии Ҷумҳурии Тоҷикистон тағйирот ворид кард» [89, с. 124].

Айни замон дар бонкҳои тижоратии ватанӣ аксаран тавозуни ягона истифода мешавад, ки имкон медиҳад аз саридора тамоми амалиёти дар филиалҳо ва марказҳои хизматрасонӣ гузаронидашаванда, дар ҳамон лаҳза, бевосита назорат, таҳлил ва баҳисоб гирифта шаванд.

Яке аз самтҳои пешқадам дар истифодабарии контроллинг дар давлатҳои собиқ Иттиҳоди Шуравӣ, аз ҷумла Ҷумҳурии Тоҷикистон ин соҳаи бонкӣ буд. Дар аввали давраи гузариш дар кишварамон шумораи бонкҳо яку якбора афзуд, ки сабабҳои муайяни объективӣ дошт: талабот ба муассисаҳои молиявии нав барои хизматрасонӣ ба тижорат ва аҳоли, танзими начандон ҷиддӣ аз ҷониби БМТ, сатҳи баланди даромаднокии фаъолияти он.

Ҷадвали 1.1.2. - Низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар давраи аввали истиқлолият

Солҳо	Ҳамагӣ (адад)	Аз ҷумла бонкҳои тижоратӣ (адад)
1992	10	8
1995	22	19
2000	17	14
2005	44	10
2010	138	14
2015	123	17
2020	69	19
2024	65	16

Сарчашма: дар асоси маълумоти адабиёти [56, 9] аз ҷониби муаллиф мураттаб шудааст.

Таҳлили маълумоти ҷадвали 1.1.2 нишон медиҳад, ки дар давраи таҳқиқшаванда низоми бонкии кишвар марҳилаҳои рушди босуръат ва пас аз он устуворшавии сохториро аз сар гузаронидааст. Афзоиши шадиди шумораи умумии ташкилотҳои молиявӣ дар солҳои алоҳида бо раванди институтсионализатсияи бозори молиявӣ вобаста буда, коҳиш ва нисбатан устувор мондани бонкҳои тижоратӣ аз тақвияти танзими давлатӣ ва равандҳои мутамарказшавии низом дарак медиҳад. Дар маҷмӯъ, ин раванд гузариши низоми бонкӣ аз рушди миқдорӣ ба модели рушди сифатан устуворро инъикос менамояд. Дар баробари ин, дар чараёни тағйироти миқдорӣ ва танзими бонкҳои тижоратӣ тадриҷан унсурҳои контроллинг ҳамчун ҷузъи ёрирасони низоми идоракунӣ ҷорӣ гардида, ба баланд бардоштани шаффофият, самаранокии қарорҳои идоракунӣ ва устувории молиявӣ мусоидат намуданд.

Дар маҷмӯъ, равандҳои мазкур гузариши низоми бонкӣ аз модели рушди миқдорӣ ба рушди сифатан идорашавандаро инъикос менамоянд.

Дар натиҷа дар бозори молиявии дохили кишварамон рақобати шадид ба вучуд омад. Бонкҳо пайи ҷустуҷӯи воситаи баландбардорандаи самаранокӣ ва рақобатнокӣ унсурҳои контроллингро дар фаъолияти идоракунӣ истифода менамуданд. Аммо бояд қайд намуд, ки ин унсурҳо ва ё вазифаҳои контроллингро шуъбаҳои мухталиф бар дӯш дошта, дар солҳои аввали мустақилияти кишварамон ба он чандон диққати ҷиддӣ зоҳир намегашт. Солҳои 2000-ум марҳилаи нав дар рушду нумуи контроллинг шуру гардида, вазифаҳои таъмини иттилоот дар асоси омӯзиши муҳити дохилӣ ва берунии ташкилот, таҳлили он, умуман, мусоидат намудан барои қабули қарорҳои самаранокӣ идоракунӣ ва назорати раванди амалишавии он бар дӯши контроллинг вогузор гардид.

Ҳангоме ки дар мавриди контроллинги бонкӣ сухан мегуем, набояд мафҳумҳои назорати дохилии бонкиро, ки бо мақсади таъмини самаранокии фаъолият, ишғол намудани мавқеи муносиб дар бозор ва расидан ба ҳадафҳои гузошташударо дорад бо назорати бонкҳо аз ҷониби Бонки миллии кишвар амалӣ мегардад ва бо мақсади таъмини риояи қонунҳо ва меъёрҳои давлатӣ мебошад, омехта кард. Дар мавриди назорати бонкҳо аз ҷониби БМТ Ш. Раҳимзода гуфтааст: «Назорати бонкӣ ҷамъи амалҳост, ки бо мақсади таъмини дурустии фаъолияти бонкӣ ва ҳимояи манфиатҳои қарздиҳандагону мизочон аз ҷониби сохтори назораткунанда тибқи меъёрҳои расмиётӣ иҷро карда мешавад» [61, с.410]. Олими ватанӣ Хушвахтзода Қ.Х. дар мавриди назорати дохилӣ ва ё контроллинг чунин ибрози ақида намудааст: «Барои ташкили низоми назорати дохилӣ талаботи ягонаи меъёрӣ вучуд надорад, аз ин рӯ, моделҳои сохтани он бо эҳтиёҷоти иттилоотии идоракунӣ муайян карда мешаванд, ки дар навбати худ аз сохтори ташкилии он, сатҳи тахассусии роҳбарон ва дигар вазифаҳо вобастаанд. Низоми контроллинг, аз як ҷониб, назорати идоракунӣ ва молиявӣ (банақшагирии кӯтоҳмуддат, баҳисобгирӣ ва

назорати захираҳо ва натиҷаҳои фаъолият), аз ҷониби дигар аудити дохилиро ифода мекунад. Низоми назорати дохилӣ истифодаи идоракунии ғайримарказиро тавассути марказҳои масъулият ва буҷети оқилона таъмин менамояд» [125, с. 82]. Марказҳои масъулиятро дар сохтори ташкилот баъзан олимон бо мафҳумҳои марказҳои хароҷот ҳаммаъно дониста, баъзан мафҳумҳои алоҳидаи мустақил медонанд.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон низоми контроллинг то ҳол дар фаъолияти аксари ташкилотҳо, аз ҷумла бонкҳои тиҷоратӣ ба таври пурра татбиқ нагардидааст, ки яке аз сабабҳои асосии он сатҳи нокифояи таҳқиқоти илмӣ доир ба ин мавзӯ ва огоҳ набудани роҳбарияти ташкилотҳо аз ин восита маҳсуб меёбад. Илова бар ин, маълумот оид ба контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ аксаран аз адабиёти ғарбӣ иқтибос гардидаанд, дар ҳоле ки фарқияти хусусияҳои иқтисодии онҳо аз иқтисодии кишвари мо зарурати мутобиқсозии ин низомро ба шароити маҳаллӣ тақозо менамояд.

Баҳисобгирии идоракунӣ дар корҳои олимони ватанӣ ҳамчун зертобег баҳисобгирии муҳосибӣ тавсиф гаштааст, ки ин ҳолат дар амал низ ҷой дорад. Ба ақидаи муҳаққиқи ватанӣ И.А. Бобиев: «Дар сатҳи аввал тамоми низоми баҳисобгирии муҳосибӣ ба се бахши асосӣ – баҳисобгирии молиявӣ, баҳисобгирии идоракунӣ ва баҳисобгирии андозҳо тақсим карда шудааст» [85, с.117]. Пайдошавии ақидаҳои идоракунии самаранокӣ ташкилотҳои ватанӣ, махсусан бонкҳои тиҷоратӣ, сабаби пайдошавии унсурҳои алоҳидаи контроллинг дар ташкилотҳои ватанӣ гаштааст. Дар бонкҳои тиҷоратии кишвари мо шубҳае мавҷуданд, ки бархе аз вазифаҳои контроллингро иҷро менамоянд, аз қабилӣ шубҳаҳои хавф, комплаенс, аудити дохилӣ ва банақшагирӣ, вале вазифаҳои контролинг васеътар буда, ҳамчун мушовир ва таъминкунандаи ахбороти зарур, саривақтӣ ва бо дараҷаи лозимаи таҳлил баҳри қабули қарорҳои самаранок аз ҷониби идорачиён хидмат мекунад.

1.2. Мафҳум, намудҳо, принципҳо ва вазифаҳои контроллинг

Моҳияти контроллинг ва мақсаду вазифаҳои онро омӯхта, дарк менамоем, ки ин ҷабҳа ҳанӯз дақиқиятро металабад. Яъне, ақидаҳои олимони оид ба табиати контроллинг, вазифа ва мақсадҳои он гуногун баён гардидаанд. Дар миёни назарияҳои мавҷуда доир ба контроллинг маъмултаринаш назарияи ба идоракунӣ нигаронида будани он мебошад. Дар ин ҳолат низ доираи вазифаҳо ва мақсадҳои контроллингро олимони гуногун шарҳ додаанд. Ба ақидаи мо ин ҳолат комилан табиӣ менамояд, зеро ки мақсадҳои контроллинг аз мақсадҳои корхона бармеояд. Мақсадҳои корхона бошад, вобаста ба талаботи он мураттаб карда мешаванд.

Д.Ҷ. Ҳукматов назорати дохилиро чунин таъриф додааст: «Назорати дохилӣ низоми ҷорабиниҳои аз ҷониби роҳбарияти корхона ташкилкардашуда мебошад, ки дар ҳуди корхона бо мақсади нисбатан самараноктар иҷро намудани уҳдадориҳои вазифавии ҳамаи кормандон ҳангоми анҷомдиҳии амалиёти хоҷагидорӣ ва таъмини ноилгардии ҳадафҳои корхона ба ҷо оварда мешавад» [127, с. 54-61]. Дар асоси омӯзиши осори муҳаққиқони соҳа гуфтан мумкин аст, ки контроллинг дар сохтори ташкилот ҳамчун узве мебошад, ки барои ошкор ва бартараф намудани камбудию норасоииҳои ҷойдошта тавассути истифодаи самараноки захираҳои мавҷуда, пешбинӣ гардидааст.

Дар шароити ҷаҳонишавӣ ва рушди иқтисоди рақамӣ контроллинг таҳаввулотро аз сар гузаронида, ба як низоми ҳамгиرويёфтаи идоракунӣ стратегӣ мубаддал гаштааст. Назарияи муосири контроллинг ҳамчун низоме баррасӣ мегардад, ки баҳри ҳамохангсозии раванди банақшагирӣ, арзёбӣ, таҳлил ва таъминоти иттилооти зарурӣ баҳри таъмини устувории молиявӣ ва рушди дарозмуддати ташкилот равона гардидааст.

Контроллинги муосир на танҳо ба натиҷаҳои гузашта нигаронида мешавад, балки ба пешгӯии хавфҳо, муайянсозии имконияҳо ва дастгирии қарорҳои идоракунӣ дар асоси маълумоти таҳлилшуда ва нишондиҳандаҳои калидии самаранокӣ равона мегардад.

Дар асоси гуфтаҳои боло таърифи контроллинги муосирро чунин баён намудан мумкин аст: «**Контроллинг ин низоми муташаккили идоракунии иттилоот ва таҳлили стратегӣ ва ҷорӣ мебошад, ки ба қабули қарорҳои самаранок мусоидат намуда, тавассути ҳамоҳангсозии банақшагирӣ, назорат, ҳисоботдиҳӣ ва таҳлил самаранокӣ фаъолияти иқтисодӣ ва расидан ба ҳадафҳои стратегии ташкилотҳо, аз ҷумла бонкҳоро таъмин мекунад**».

Ҳангоми иҷрои вазифаҳои худ, контроллинг ҳамчун механизми идоракунии самаранок амал намуда, самти идоракуниро ба сӯйи расидан ба ҳадафҳои муайяншудаи ташкилот равона месозад. Дар ҳамин замина, контроллинг ҳамчун воситаи идоракунии ҳадафҳо ду шакл мегирад: **контроллинги стратегӣ** (ба банақшагирӣ ва татбиқи ҳадафҳои дарозмуддат равона гардидааст) ва **контроллинги ҷорӣ** (идоракунии ҷорӣ ва таъмини иҷрои самаранокӣ нақшаҳо ва нишондиҳандаҳоро дар муддати кӯтоҳ фаро мегирад).

Ҷадвали 1.2.1. - Фарқияти асосии байни контроллинги стратегӣ ва ҷорӣ дар бонк

Меъёр	Контроллинги стратегӣ	Контроллинги ҷорӣ
Мухит	Доҳилӣ ва берунӣ	Доҳилӣ
Шакли идоракунии	Стратегӣ	Тактикӣ-амалиётӣ
Мақсадҳо	Нигоҳдории иқтидори стратегӣ	Таъмини даромаднокии ҷорӣ ва пардохтпазирӣ
Вазифаҳо	- назорат аз болои раванди татбиқи стратегияи умумӣ; –ташақкул ва рушди системаи таъминоти иттилоотии идоракунии стратегӣ; --мониторинги низоми нишондиҳандаҳои стратегӣ –нишондиҳандаҳо (ҳам муҳити беруна ва ҳам доҳилӣ); -таҳлили аввалияи унсурӣ ва стратегияи интегралӣ; -муайян намудани мавқеъҳои муҳимми стратегияи бонк; -ҳамоҳангсозии марҳилаҳои идоракунии стратегӣ дар маҷмӯъ ҳамчун раванд.	-назорати нишондиҳандаҳои фаъолияти ҷорӣ; -назорати банақшагирии амалиётӣ; -муқоисаи нишондиҳандаҳои нақшавӣ ва воқеии идоракунии амалиётӣ; -ошкор намудани монеаҳо дар идоракунии оперативӣ - назорати иҷрои нақшаҳои ҷорӣ; -таъсис ва рушди системаи таъминоти иттилоотии идоракунии оперативӣ.

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Маълумоти чадвал ошкор менамояд, ки контроллинг дар шакли стратегӣ ва ҷорӣ ҳамчун ду шакли замони идоракунӣ бо мақсадҳо ва вазифаҳои хоси худ мебошад. Контроллинги стратегӣ раванди идоракуниро бо муҳити дохилӣ ва берунӣ мутобиқ намуда, барои нигоҳдории иқтисодии стратегӣ ва ҳамоҳангсозии сатҳҳои гуногуни идоракунии дарозмуддат равона карда шудааст. Он ба таҳлили комплекси нишондиҳандаҳои стратегӣ, омӯзиши муҳити дохила ва беруна ва муайян кардани мавқеъҳои калидии рушд тамаркуз мекунад. Контроллинги ҷорӣ бошад, ба назорати иҷрои нақшаҳои ҷорӣ равона гардида, таъмини даромадноки, пардохтпазирӣ ва самаранокии фаъолиятро дар давраи кӯтоҳмуддат кафолат медиҳад. Контроллинги стратегӣ ва ҷорӣ ҳамдигарро пурра намуда, заминаи муҳимми идоракунии самараноки ташкилотро мегузоранд.

Бояд қайд намуд, ки миёни ҷомеаи илмӣ се назарияи маъмултарини контроллинг - идоранамоӣ, баҳисобгирӣ ва иттилоотӣ фарқ карда мешавад. Дар баробари ин назарияҳо назарияи начандон маъмули контроллинг, ки ба натиҷаи молиявӣ, ва ё фоидаи корхона нигаронида шудани онро ифода мекунад, мавҷуд аст.

Назарияи идоракунӣ миёни назарияҳои контроллинг маъмултарин буда, онро аксари олимони соҳа ҷонибдорӣ менамоянд. Мувофиқи он контроллинг барои мувофиқсозии фаъолияти зерсистемаҳои системаи идоракунанда масъул буда, чараёни таъсиррасонии системаи идораро аз болои системаи иҷроия таъмин менамояд.

Раванди қабули қарорҳои идоравӣ марҳилаи калидӣ дар натиҷаи фаъолияти ташкилотҳо ба ҳисоб меравад. Қарор яке аз қисмҳои таркибӣ ва асосии чараёни идоракунӣ мебошад. Бинобар ин, такмили раванди таҳия, қабул ва иҷрои қарорҳо вазифаи муҳимми ҳамаи зинаҳои идоракунӣ ба шумор меравад. Муайян намудани ашхоси масъул барои иҷрои қарорҳои идоравиро сараввал худи системаи идора дар сатҳи муайян менамояд ва сипас, бахши контроллинг чараёни иҷрои онро танзим менамояд. Мувофиқа намудани

қарорхое, ки бояд дар сатҳҳои гуногун қабул гарданд, яке аз вазифаҳои асосӣ ва ҳислати калидии контроллинг мебошад.

Ба ақидаи С.Ф. Низомов, «Дар доираи системаи баҳисобгирӣ ва таҳлилӣ бояд иттилооти зарурӣ ва муфид баҳри мусоидат намудан ба қабул гаштани қарорҳои самараноки идоракунӣ тайёр ва пешниҳод карда шавад. Моҳияти ин гуна система дар он аст, ки амалиётҳои баҳисобгирӣ ва таҳлилиро муттаҳид намуда, натиҷаҳои бадастомадаро барои таҳия намудани тавсияҳои муфид барои қабули қарорҳои оқилона истифода мебаранд» [101, с.6].

Доир ба моҳияти контроллинг профессор Қ.Х. Хушвахтзода чунин андешаронӣ намудааст: «Дар шароити муосири хоҷагидорӣ дар тамоми сатҳҳои идоракунӣ назорати дохилӣ зарур буда, барои таъмини нишондиҳандаҳои асосии самаранокӣ ва кафолати фаъолияти назарраси корхона равона карда мешавад. Мақсади чунин назорат, пеш аз ҳама, муайян намудани тамоюл (дуршавӣ)-ҳо аз нишондиҳандаҳои банақшагирифташуда, муайян намудани сабабҳои ин тамоюлҳо ва таҳияи чорабиниҳо оид ба бартараф намудани онҳо мебошад» [123, с.130]. Дар асоси ақидаи муҳаққиқон гуфтан мумкин аст, ки саҳми контроллинг дар раванди идоракунии самараноки ташкилот ин таъмин намудан бо иттилооти дурусти саривақтӣ бо дараҷаи зарурии таҳлил ба роҳбарият мебошад, то ин ки ҳолати воқеиро дарк намуда, қарорҳоро объективона қабул намоянд. Ҳамчунин раванди иҷрои ин қарорҳоро назорат бурдан ва бартараф намудани монеаҳои мавҷуда дар ин роҳ ба зиммаи контроллинг вогузор аст.

Камбудии асосии назарияи мазкур ин васеъ гаштани аз меъёр зиёди он мебошад. Яъне, ҳангоми иҷрои вазифаҳои худ ва пайи расидан ба мақсадҳои худ, контроллинг як қатор мақсадҳои зерсистемаҳои идоракуниро низ пайгирӣ менамояд, ки боиси норавшан гаштани сарҳади вазифавӣ ва мақсадҳои контроллинг мегардад. Гарчанде дар доираи назарияи иттилоотии контроллинг вазифаи ҳамоҳангсозии он ҳангоми ҷамъоварӣ ва коркарди ахборот қайд шуда

бошад ҳам, аммо дар доираи назарияи идоракунӣ ҳамоҳангсозӣ мақоми асосӣ дорад.

Айни замон назарияи идоракунӣ контроллинг бо вазифаи ҳамоҳангсозӣ, таҳлил ва мувофиқнамоии он бештар маъмул буда, бештари олимон онро ҷонибдорӣ мекунанд.

Мувофиқи назарияи баҳисобгирӣ контроллинг асосан вазифаи баҳисобгирӣ, банақшагирӣ ва мувофиқсозии ахбороти корхонаро таҷассум менамояд. Мувофиқи назарияи мазкур контроллинг баҳисобгирии амалиёти аллакай иҷрогардида ва ҷорӣи ташкилотро иҷро намуда, барои банақшагирии фаъолияти ояндаи ташкилот чандон равона нест. Яъне, истифодабарии сирф нишондиҳандаҳои пулӣ дар шакли ба ҳисоботи муҳосибӣ наздик таҳлили ҳамаҷонибаи фаъолияти ташкилотро душвор мегардонад. Доираи иттилооти пешниҳоднамудаи контроллинг дар ин ҳолат маҳдуд гашта, тамоми паҳлуҳои фаъолият - муҳити дохилӣ ва берунӣи ташкилот, ҳамчунин ахбороти ба давраи оянда нигаронидашудаи он сарфи назар мегардад, ки аз ҷумлаи камбудии ин назарияи контроллинг ҳисобида мешавад. Назарияи мазкур ба контроллинги ҷорӣ наздик аст.

Сабаби асосии пайдоиши назарияи мазкур ин бештар аз ҳисоби муҳосибон пеш бурдани фаъолияти контроллингӣ низ гаштааст.

Концепсияи баҳисобгирии контроллинг бештар дар давраи аввали пайдоиш ва рушди контроллинг дар ҷаҳон маъмул буда, айни замон -дар шароити мураккабии фаъолияти ташкилотҳо, пурра қонеъкунанда нест.

Назарияи иттилоотии контроллинг барои муттаҳид намудан ва марказикунонии тамоми система ва ҷараёнҳои ахборотии ташкилот равона гардида, вазифаи асосии контроллинг мувофиқи ин назария таъмин намудани роҳбарони ташкилот на танҳо бо ахбороти муҳосибӣ, балки берун аз доираи ташкилот маълумотҳоро ҷамъоварӣ ва коркард намуда, дар шакли мувофиқ ба роҳбарони ташкилот пешниҳод намудан мебошад. Дар амалинамоии ин назария истифодаи системаи иттилоотие, ки ҳуҷҷатгузорӣ ва коркарди ахборотро

муттаҳид мекунад, лозим аст. Истифодаи системаи ERP (enterprise resource planning – банақшагирии захираҳо) – яке аз марҳилаҳои амалинамоии назарияи иттилоотии контроллинг буда, соли 1990 аз ҷониби таҳлилгари Гартнер (Ширкати амрикоии таҳқиқотӣ ва консалтингӣ дар бозори технологияҳои иттилоотӣ) Ли Вайли (Lee Wylie) ҳамчун биниши рушди методҳои MRP 2 ва CIM таҳия гашта, алҳол воқеан стандарти ширкатҳои пешсаф мебошад.

Доираи вазифаҳои контроллинг мувофиқ ба назарияи иттилоотии он ҳамчун воситаи асосии таъминкунанда ва таҳлилкунандаи ахбороти мақсаднок барои роҳбарон дар чараёни қабули қарорҳои идоравӣ мебошад. Аммо фаромӯш набояд сохт, ки нигоҳ доштани меъёри муайяни зарурии ҳаҷми иттилоот низ дар ин раванд муҳим мебошад. Яъне, бахши контроллинг ҳамчунин вазифадор аст маълумоти барои қабули қарор лозимаро аз нолозим ҷудо намуда, дар шакли мувофиқ ва муносиб онро пешниҳод намояд. Дар ақиқат, ҳангоми канда шудани занҷираи иттилоотии ягон қисмати корхона ва ё кам будани иттилоот доир ба фаъолияти дохилӣ ва берунӣ он қарори дуруст қабул намудан ғайриимкон мегардад. Дар баробари ин ҳангоми аз меъёр зиёд гаштани маълумоти гуногун «бесарусомонии иттилоотӣ» ба вуҷуд омада, ҳолати айнан, яъне имконияти қабул гаштани қарорҳои самаранок маҳдуд мешавад.

Назарияи иттилоотии контроллинг нисбат ба назарияи баҳисобгирии муҳосибӣ васеътар буда, дар баробари нишондиҳандаҳои пулӣ, ҳамчунин доир ба чараёнҳои дар дохил ва берун ташкилот рухдиҳанда ахборот пешниҳод менамояд. Арзиши амалии ин назария дар пешниҳоди ахбороти дуруст, саривақтӣ, дар шакли мувофиқ ва фаҳмо бо истифода аз технологияҳои иттилоотии муосир ифода меёбад ва ҳамчун таъминкунандаи асосии ахбороти лозима ҳадамоти мазкур дар ташкилот мавқеъ ва салоҳияти муносиб касб намудааст. Аммо дар баробари афзалиятҳо назарияи мазкур дорои норасоиҳо низ мебошад. Надоштани сарҳади аниқи вазифавӣ бо сабаби номаҳдуд будани

талаботи ахборотии роҳбарият, баъзан вақт доираи вазифаҳои контроллингро норавшан мегардонад.

Дар баробари он, ҳамчунин ҷомеаи муосири илмӣ ақидаи ба натиҷаи молиявӣ ва ё фоидаи корхона равона гардидани контроллингро низ пешниҳод менамоянд. Ақидаи мазкурро метавон ҳамчун назарияи ҷоруми контроллинг ҳисоб кард. Мувофиқи он контроллинг барои расидан ба мақсади молиявии ташкилот, яъне гирифтани фоидаи иқтисодӣ, мусоидат менамояд. Баъзан вақт, ҳангоми қабул намудани қарорҳои идоравӣ, мақсадҳои зерсохтори ташкилот ба инобат гирифта шуда, мақсади асосии ташкилот сарфи назар карда мешавад. Мувофиқи назарияи фойданоки контроллинг нисбат ба банақшагирии стратегӣ бештар ба банақшагирии ҷорӣ алоқамандӣ дорад.

Қайд кардан бамаврид аст, ки назарияи ба фойданоки нигаронидашудаи контроллинг нисбат ба назарияҳои дигар камтар маъмул буда, баъзан олимон онро бо сабаби надоштани имконияти истифодабарӣ дар ташкилотҳои ғайритиҷоратӣ ҳамчун назарияи мустақил намеҳисобанд.

Олими рус Э.А. Уткин бошад, контроллингро ҳамчун назарияи идоранамоии ташкилот баҳри фаъолияти самараноки он номидааст. Ба ақидаи ӯ, контроллинг маҷмуи фаъолияти банақшагирӣ, маркетингӣ ва баҳисобгирӣ буда, онҳоро дар якҷоягӣ барои расидан ба ҳадафи асосии ташкилот амалӣ менамояд [63, с.99].

Ақидаи Е.А. Ананкина ва Н.Г. Данилочкина дар бораи контроллинг чунин аст: «Контроллинг унсури муҳимми системаи идоракунӣ, ки дар худ баҳисобгирӣ, таъминоти ахборотӣ ва ҳамоҳангсозиро муттаҳид намуда, дар идоракунии корхона мақоми махсус дорад»[29, с.119].

Роҳҳои дигари муайян намудани мафҳуми моҳияти контроллингро олимон баррасӣ намудаанд. Масалан, А.М. Карминский ҷабҳаҳои гуногуни контроллингро баррасӣ менамояд. Контроллингро аз ҷиҳати фалсафӣ, функционалӣ, ташкилӣ ва илмӣ ҷудо намудан мумкин аст. Ҷабҳаи аввал фалсафаи даромаднокиро дар назар дошта, ҳадафи баланд бардоштани

даромаднокии ташкилотро ифода мекунад. Ҷабҳаи функционалӣ бошад, вобаста ба се консепсияҳои зикргардида вазифаҳои контроллингро муайян мекунад. Ҷабҳаи ташкилӣ мавқеи контроллингро дар сохтори ташкилии ташкилот ҳамчун шуъба, зерсохтор, ки дар асоси меъёрҳои дохилӣ вазифаҳои муайянро иҷро менамояд, ифода мекунад [42].

Дар асоси гуфтаҳои олимони оид ба табиати контроллинг чунин натиҷагирӣ намудан мумкин аст: Контроллинг ҳамчун мафҳуми илмӣ барои андозагирӣ намудани захираҳо, истифодаи самараноки онҳоро назорат намудан ва баланд бардоштани самаранокии фаъолият тавассути истифодаи воситаҳои худ масъул мебошад.

Моҳияти фаъолияти мутахассиси контроллинг дар таъмини ҳамохангии байни нишондиҳандаҳои нақшавӣ ва натиҷаҳои воқеӣ ифода меёбад. Ҳангоми ба вуҷуд омадани инҳирофот, контроллинг раванди назоратро фаъол намуда, бо истифода аз таҳлили муқоисавӣ ва ҷораҳои ислоҳкунанда ба ноил шудан ба ҳадафҳои муайяншуда мусоидат мекунад. Дар ин замина контроллер на танҳо сабабҳои дуршавиро ошкор месозад, балки тавассути ҳамохангсозии фаъолияти воҳидҳои сохторӣ ва мутобиксозии қарорҳо ба тағйироти муҳити дохилӣ ва берунӣ самаранокии идоракуниро баланд мебардорад.

Контроллинг ҳамчун як навъи махсуси идоракунӣ ба маҷмуи принципҳои тақия мекунад, ки татбиқи системавии онҳо шартӣ асосии самаранокии он ба ҳисоб меравад.

Принсип ин қоидаҳои асосие мебошанд, ки дар раванди фаъолият намудан қатъиян риоя мегарданд.

Принсипҳои контроллинг аз ҷониби олимони соҳа баррасӣ гардидаанд. Масалан, А.М. Карминский ва С.Г. Фалко самтгирии ҳадафнок, ҳамгирӣ, шаффофияти иттилоотӣ, низомнокӣ, мутобикшавӣ, ҳамгирӣ ва пешгирикунанда барин принципҳои контроллингро номбар намудаанд [42, 43].

Дар натиҷаи омӯзиши манбаъҳои илмӣ оид ба контроллинг, принципҳои асосии фаъолияти онро муратаб намудем:

1. Принципи ҳамоҳангсозӣ – мутобиқсозӣ ва ҳамоҳангсозии фаъолияти зерсохторҳои бонк бо ҳадафҳои стратегӣ ва стратегияҳои умумии бонк мебошад.

2. Принципи системавӣ – яъне, тамоми равандҳо ва ҷузъҳои он ҳамчун як система ва ҳамоҳанг фаъолият мекунанд.

3. Принципи фарогирӣ – фаро гирифтани ҳамаи ҷанбаҳои муҳими фаъолияти ташкилот, аз ҷумла иқтисодӣ, молиявӣ ва амалиётӣ.

4. Принципи мутобиқсозӣ ба шароитҳои дохилӣ ва берунӣ – татбиқи контроллинг бо назардошти таъсири муҳити дохилӣ ва берунӣ ва омилҳои таҳдид ва имкониятҳо.

5. Принципи ба оянда нигаронида будан – истифодаи маълумот ва нишондиҳандаҳо барои қабули қарорҳо пеш аз рӯй додани мушкилот ва барои беҳтар кардани самаранокӣ.

6. Принципи дастрасӣ ва оддӣ – таъмин намудани он, ки натиҷаҳои контроллинг барои қароргирандагон фаҳмо ва истифодаш осон бошад.

Дар асоси принципҳои иҷро намудани фаъолияти контроллинг дар самтҳои муайян заминаи ташаккули низоми самараноки контроллингро фароҳам меорад.

Ҳангоми таҳқиқи мавзӯи контроллинг масъалаи ҳалталаб ин муносибати миёни контроллинг ва системаи идоракунанда мебошад. Олимони соҳа ҷудо намудани доираи салоҳияти контроллинг ва системаи идораро қатъиян зарур мешуморанд. Бо иҷро намудани вазифаи ҳамоҳангсозӣ, контроллинг наметавонад тамоми вазифаҳои роҳбарияти ташкилотро иҷро намояд. Ҳангоми кӯшиши ба контроллинг вогузор намудани як қисми вазифаҳои роҳбарият, доираи вазифаҳои контроллинг аз ҳад зиёд гашта, рисолати аслии худро гум мекунад. Салоҳият ва имкониятҳои системаи идора набояд ба ҳадамоти контроллинг вогузор карда шаванд, дар акси ҳол вазифаҳои аслии контроллинг дуюмдараҷа ва норавшан мегарданд. Дар натиҷа контроллинг ба як мақомоти вазифаҳои бениҳоят зиёд ва мақсади аниқ надошта мубаддал мегардад.

Вазифаҳои баҳисобгирии идоракунӣ, таҳлил ва мониторинг аз ҷониби контроллинг ҳамоянд карда шуда, дар якҷоягӣ натиҷаро самараноктар менамоянд. Мақсади мазкур доираи вазифаҳои контроллингро нишон медиҳад. Ақидаи олимони соҳа доир ба вазифаҳои контроллинг гуногун мебошанд, аммо аксари онҳо аз мақсадҳои корхона вобаста будани вазифаҳои контроллингро ишора намудаанд. Масалан, ба ақидаи А.М. Карминский вазифаҳои контроллинг дар асоси ҳадафи корхона мураттаб мегарданд [43]. Аммо ин ягона омил набуда, омилҳои дигар низ ба доираи вазифаҳои контроллинг таъсир мерасонанд, аз ҷумла ҳолати иқтисодии ташкилот, дарк намудани роҳбарияти корхона оид ба зарурӣ ва муфид будани ҷоринамоии контроллинг, ҳаҷми корхона, дараҷаи васеъшавии истеҳсолот ва номгӯи маҳсулоти истеҳсолшаванда, дараҷаи рақобат, дараҷаи тахассуснокии кормандони сатҳи идоракунанда, дараҷаи тахассуснокии коргарони бахши контроллинг.

Вазифаҳои контроллинг дар асоси мақсадҳои корхона мураттаб карда мешавад. Дар амалигардонии ҳадафҳои корхона контроллинг нақши муҳим дошта, дар ин занҷира шуруъ аз ҷараёни қабули қарорҳои дуруст то ба амалигардонии ҳадафҳо фаъолона иштирок менамояд.

Андешаи муҳаққиқони мавзӯи мазкурро омӯхта, чунин натиҷагирӣ намудем: доираи вазифаҳои контроллинг васеъ буда, аслан барои амалисозии ҳадафҳои ташкилот тавассути кумаки иттилоотӣ, таҳлилий ва тавсиявӣ ба системаи идоракунанда рағбона гардидаанд.

Ҳангоми омӯзиши вазифаи баҳисобгирии контроллинг маълум намудем, ки контроллинг аз баҳисобгирии муҳосибӣ куллан тафовут дошта, дар баробари дигар сарчашмаҳо ахбороти вайро низ дар ҷараёни тайёр намудани ҳисоботи идоракунӣ истифода менамояд. Баҳисобгирии контроллингӣ хислати идоравӣ дошта, бо баҳисобгирии идоракунӣ робитаи зич дорад. Муҳосибот ин шакли анъанавии баҳисобгирӣ мебошад, ки бо ба ҳисоб гирифтани амалиёти аллакай иҷрошуда машғул буда, дар ташкилот мавқеи устувор ва ивазнашаванда дорад. Контроллинг бошад, ба воситаи баҳисобгирии идоракунӣ барои мувофиқ

намудани маълумоти муҳосибот ба талаботи ашхоси қарорқабулкунанда муваззаф мебошад.

Вазифаи баҳисобгирии контроллингро таҳлил намуда, ҷабҳаи методологии онро низ сарфи назар набояд намуд. Ҳангоми иҷро намудани вазифаи баҳисобгирӣ контроллинг тартиби иҷрои онро тавассути методологияи худ муайян мекунад. Тартиби мазкур аз муайян намудани доираи масъалҳое, ки вай бояд ҳал кунад, миқдор ва сифати ахбороти бо мақсади коркардшавӣ воридшаванда, шакл, миқдор ва номгӯи ҳисоботи таҳияшаванда ва ғайра иборат буда, муҳаққиқони соҳа Ю.М. Бойкова ва В.А. Боровкова ин вазифаи контроллингро вазифаи методологии он номидаанд. Муаллифони зикршуда вазифаи методологии контроллингро васеъ мешуморанд: «Таҳия намудани нишондиҳандаҳои калидии фаъолият (KPI- Key Performance Indicators), сиёсати ҳисоботӣ, банақшагирӣ, баҳисобгирӣ ва ҳавасмандгардонӣ низ ба вай мансуб мебошад»[87, с.118]. Бояд қайд кард, ки вазифаҳои наомбаршуда ғайр аз вазифаи ҳавасмандгардонии коргарон, аз ҷониби муҳаққиқони дигари соҳа низ эътироф шудаанд. Аммо ба контроллинг вогузор намудани вазифаи ҳавасмандгардонии кормандон бегоҳӣ буда, ба назари мо низ мантиқӣ наменамояд. Дар бораи масъалаи муносибати миёни баҳисобгирии муҳосибӣ ва контроллинг бошад, гуфтани ҳастем, ки мавқеъ ва салоҳияти ин ду бахш дар сохтори ташкилот гуногун аст: муҳосибот бо системаи идора аз ҳам ҷудогона фаъолият менамоянд, ҳол он ки фаъолияти контроллинг бевосита бо системаи идора алоқаманд буда, хадамоти кумакрасони идоракунадагон дар ҷараёни қабули қарорҳои идоравӣ мебошад.

Таҳқиқотгарон ҳамчунин ба контроллинг иҷро намудани вазифаҳои танзим ва ҳамоҳангсозиро тавҷам донистаанд. Вазифаҳои мазкурро мо дар зери вазифаи назоратӣ сарҷамъ менамоем, зеро маҳз тавассути ҳамин вазифаҳои контроллинг ҷараёни амалисозии ҳадафҳои ташкилотро таъмин менамояд. Н.З. Муминова низ ақидаи мазкурро ибраз намудааст, «Назорат бо истифодаи усулҳо ва дастур барои идоракунӣ, батанзимдарорӣ ва ҳамоҳангсозии

истеҳсолот, системаҳои идоракунии ва дигар намудҳои фаъолияти соҳибкорӣ барои ноил шудан ба ҳадафҳои корхона мусоидат менамояд» [98, с.36]. Барои самаранок иҷро гардидани ин вазифаҳои контроллинг, пеш аз ҳама, зарур аст, то ин ки ҳуди ҳадаф дуруст муқаррар карда шавад, сониян роҳҳои расидан ба он таҳлил гардида, варианти беҳтарин ва самараноктарин интихоб гардад, илова бар ин тавассути нишондиҳандаҳои фаъолият марҳилаҳои асосии ин чараён арзёбӣ карда шавад. Амалҳои зикршударо тавассути системаи нишондиҳандаҳои мутавозин ва нишондиҳандаҳои калидии фаъолият (KPI) иҷро намудан мумкин аст. Системаи нишондиҳандаҳои мутавозин барои таҳлил намудани ҳадафҳои ташкилот, зинабандӣ намудани онҳо ва тавассути нишондиҳандаҳои калидӣ чараёни иҷрои ҳадафҳоро назорат намудан, пешбинӣ гардидааст.

Ҳамчунин контроллинг вазифаи иттилоотӣ -таҳлилиро низ иҷро менамояд. Дар доираи вазифаи мазкур контроллинг ба таъминоти саривақтӣ, дуруст ва пурраи ахборот барои қабули қарорҳои самараноки идоравӣ масъул аст, ки онро бо иҷрои қадамҳои зерин амалӣ менамояд:

- ташкили системаи иттилоотии мувофиқ ва самаранок;
- таъмин намудани камхарҷии истифодаи системаи иттилоотӣ (фоидаи истифоданамоии система бояд аз хароҷоти он зиёд бошад);
- ба меъёрҳо мутобиқ намудани воситаҳои иттилоотӣ;
- ба даст овардан ва ба тартиб даровардани иттилооти барои идоракунандагон муҳим;
- тавассути воситаҳои худ банақшагирӣ ва назорат намудани амалиётҳои хоҷагидорӣ;
- машварат намудан ва пешниҳоди тавсияҳо дар бартараф намудани мушкилиҳои мавҷуда.

Вазифаи иттилоотӣ ва таҳлилии контроллинг асосан аз таъминоти роҳбарият бо иттилоот иборат мебошад, ки онро дар шароити муосир тавассути системаи муосири автоматикунонидашудаи иттилоотӣ иҷро намудан қулай ва

самаранок мебошад. Дар мавриди аҳаммияти иттилоот Шариф Раҳимзода чунин гуфтааст: «Дар низоми бонкӣ автоматӣ кардани равандҳои мураккаб дар низомҳои иттилоотии марбута шаффофият ва кам намудани хавфҳо дар амалиётҳоро таъмин месозад» [108, с. 160].

Системаи иттилоотии бонкӣ (СИБ) барои ҷамъоварӣ, коркард, тасниф ва таҳлили ахбороти гуногун дар дохили ташкилот пешбинӣ шудааст. Моҳияти ин барномаи кории бонкӣ дар ҷамъоварии автоматии ахборот, сохтани нишондиҳандаҳои таҳлилӣ дар айни замон, якҷоянамоии амалиётҳои асосӣ ва ҷараёни ахборотӣ дар як система мебошад. Тавассути системаи мазкур ҷамъоварии иттилоот осон ва таҳлили онҳо амиқтар ба роҳ монда шуда, барои қабули қарорҳои дурусти идоравӣ заминаи хуб мебошад. СИБ барои истифодабарӣ дар тамоми сохтори ташкилот мувофиқ карда шуда, оид ба ҳама намуди фаъолияти ташкилот маълумот ҷамъоварӣ, тасниф ва дар дилхоҳ вақт дастрас аст. Дар бонкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон барномаҳои гуногуни иттилоотӣ истифода мешаванд. Масалан, ҚСҚ «Коммерсбонк», ҚСҚ «Бонки Эсхата», КВД БАҚТ «Амонатбонк» ва дигар ташкилотҳои молиявӣ қарзӣ аз барномаи махсуси бонкӣ, ки МТМ (маркази технологияҳои молиявӣ - ЦФТ -центр финансовых технологий) ном дорад, истифода мебаранд. Барномаи амалиёти бонкии мазкур барои истифода дар тамоми шӯъбаҳои ташкилоти молиявӣ пешбинӣ гашта, ҳуҷҷатҳои лозимии амалиётҳои гузаронидашуда, аз қабili шартнома, супоришнома, расид аз дохили ҳуди барнома ҷоп карда мешавад. Системаҳои иттилоотии мазкур барои аз дохил назорат бурдани ҳолати ташкилот қулай аст. СИБ дар ташкилотҳои калонҳаҷм дорои аҳаммияти дучанд буда, имкон медиҳад, ки фаъолияти тамоми зерсохтор таҳти назорат қарор гирифта, маълумот оид ба фаъолияти онҳо дар шакли сарҷамъ дастрас бошад.

Ба гуфтаҳои боло илова намудан мумкин аст, ки дар ташкилоте, ки СИБ бо иқтидори пурра фаъолият менамояд, вай метавонад ҷои баҳисобгирии идоракуниро гирад, зеро маълумотеро, ки баҳисобирии идоракунӣ барои

контроллинг ва сипас дастраси роҳбарон мегашт, аллакай аз СИБ дастрас намудан мумкиин аст.

Цараёни амалӣ сохтани ҳадафҳоро метавон ба воситаи ҷалб намудани коргарони оддӣ барои мусоидат ба иҷрои вазифаи иттилоотии контроллинг сермахсултар гардонид. Яъне, ҳангоми ба коргарон вогузор намудани ҷамъоварӣ ва пешниҳоди иттилоот оид ба амалиётҳои гузаронидашаванда онҳо бо ҳадафҳо ва нишондиҳандаҳои нақшавӣ ошноӣ пайдо намуда, кӯшиш менамоянд, ки онро амалӣ созанд. Барои амалӣ гаштани ғояҳои контроллинг, дар баробари ҳадамоти контроллинг, коргарони ташкилот низ саҳми назаррас гузошта метавонанд, дар ҳоле ки ғаласафаи контроллинг дар ташкилот ҳукмфармо бошад. Вазифаи мониторингии контроллинг аз вазифаҳои иттилоотию таҳлилӣ камӣ надошта, ба қатори вазифаҳои муҳимтарини контроллинг шомил аст.

Дар натиҷаи истифодаи амалии контроллинг дар ташкилотҳои хориҷӣ, аз ҷумла Хелеба Бонк, «Райффайзен Банк Интернатионал» маълум гардид, ки умумият дар ин бонкҳо ин ташкили баҳисобгирии идоракунии, таҳлили хавфҳо, буҷетсозӣ, таҳлили барномаҳои сармоягузорӣ, кашидани нақшаи стратегӣ ва истифодаи системаи нишондиҳандаҳои мутавозин мебошад.

Мутахассисони бонки олмонии Хелеба Бонк муваффақиятҳои асосии худро дар интиҳоби дурусти методҳо ва воситаҳои контроллинг; қобилияти истифодаи воситаҳои муосири банақшагирӣ, баҳисобгирӣ, буҷетсозӣ; мавҷудияти таҷрибаи фаъолият намудан на танҳо дар баҳши контроллинг, балки дар дигар зерқисматҳои молиявӣ мебинанд. Дар бонки зикршуда бо мақсади дарки дурусти мафҳумҳои контроллинги луғати махсус бо тафсир ва шарҳи истифодаи амалии ин мафҳумҳо оварда шудааст. Масалан, маржаи фоизӣ аз рӯи мизоҷ (ҳамчун фарқият миёни фоизи пардохтнамудаи мизоҷ ва фоизи миёнавазнии бонк) ва шакли ҳисоби он оварда шуда, ҳамчунин сарчашмаи дарёфти ин мафҳум ва омӯзиши пурраи он дода шудааст.

Таҷрибаи амалии истифода контроллинг дар «Райффайзенбанк» нишон медиҳад, ки дар он контроллинги стратегӣ ва ҷорӣ якҷоя истифода мегардад. Дар ин бонк контроллерҳо масъулияти васеъ дошта, барои шаффофияти натиҷаҳои фаъолият, молия ва стратегия; ҳамоҳангсозии ҳадафҳо ва нақшаҳо ба як самт; назорати ҷорӣ, то ки фаъолияти коргарони алоҳида бар хилофи иҷрои ҳадафи бонк нагардад. Контроллинг дар «Райффайзенбанк» вазифаҳои зеринро иҷро менамояд: буҷетсозӣ, баҳисобгирӣ, назорат ва таҳлили нишондиҳандаҳои ҷорӣ аз нақшавӣ[10].

Вазифаҳои зикршударо ҳамчун асоситарин вазифаҳои контроллинг-рисолати он шуморидан мумкин аст, ки бо иҷрои ин вазифаҳо контроллинг дар ҷараёни расидан ба ҳадафҳои ташкилот аз ибтидо то интиҳо – аз муқаррар намудани рисолат ва ҳадафҳои ташкилот то нуқтаи расидан ба онҳо ҳамроҳӣ менамояд. Иҷрои вазифаҳои контроллинг пайи ҳам: баҳисобгирӣ–таҳлил ва коркарди иттилоот – мониторинги иҷрои қарорҳо сураат гирифта, ҳалқаро менамояд, ки раванди расидан ба ҳадафҳои ташкилотро ҳамроҳӣ менамояд.

Ҳадафҳои асосии ташкилот аз ҷониби системаи идоракунандаи он муқаррар мегарданд. Контроллинг бошад дар асоси ин ҳадафҳо маълумоти заруриро дар шакли ҳисоботи идоракунӣ таҳия намуда, пешкаши роҳбарият баҳри қабули қарорҳои дахлдор мегардонад ва раванди иҷрои қарорҳои қабулгаштаро назорат мебарад.

Доир ба номгӯи вазифаҳои контроллинг ақидаҳои гуногун вучуд доранд ва мо онҳоро ғайри қобили қабул наменем. Имкон дорад ба сафи вазифаҳои контроллинг вазифаҳои дигарро низ илова намуд, аммо ба хотири дарки содда ва ба низом даровардани он вазифаҳои назоратӣ, иттилоотӣ ва таҳлилиро, ки дар иҷро намудани рисолати контроллинг заруранд, ҳамчун вазифаҳои аввалиндараҷаи контроллинг шуморем.

Дар сохтори ташкилии ташкилот хадамоти контроллинг бевосита ба роҳбари ташкилот ҳисоботдиҳанда буда, дар асоси талаботи роҳбарият вазифаҳои даврӣ ва якқаратаро иҷро менамояд. Ҳайати коргарони хадамоти

контроллинг дастаи пуркуvvати мутахассисони касби ро аз ҳайси иқтисодчиён, таҳлилгарон, мутахассисони соҳаи идоракуни дар бар мегирад. Вазифаи онҳо дар ташкилот чунианд:

- Беҳтар намудани чараёни таъминоти иттилоотӣ ба идоракунандагон;
- Баррасӣ намудани натиҷаҳои имконпазири қарорҳои қабулшуда;
- Доир ба роҳҳои таъсиррасонӣ ва чораҳои ислоҳномаии фаъолият тавсия медиҳад [40, с.26-27].

Дар баробари вазифаҳои асосии контроллинг вазифаҳои иловагиро низ номбар намудани мумкин аст, ки А.М. Карминский муайян намудааст:

- Дар бораи муҳити берунаи ташкилот маълумот ҷамъоварӣ намуда, онро таҳлил менамояд;
- Натиҷаҳои фаъолияти сармоягузори ро барои ташкилот муайян менамояд;
- Барои ошкор намудани норасоиҳои мавҷуда ва имкониятҳои рушд ташкилотро бо рақибонаш муқоиса менамояд (бенчмаркинг);
- Қадамҳои ташкилотро дар самти кушодан ва ё бастании филиалҳо ва ё бо ширкати дигар якҷоя шудани ташкилот, таҳлил менамояд [42].

Вазифаҳои машваратӣ ва назорати хавфҳо ро низ аз мадди назар дур мондан нашоуд. Дар доираи иҷрои вазифаҳои мазкур контроллинг омӯзиш ва таҳлили муҳити берунии ташкилот - тағйирёбии муҳити беруна, тамоюли бозор ва дар асоси маълумоти бадастомада дар ташкилот идоракунии хавфҳо ва банақшагирии фаъолияти оянда ба роҳ монда мешавад.

Ақидаҳои олимони соҳа ро доир ба вазифаҳои контроллинг омӯхта, онҳо ро аз рӯи хислати таъсиррасонӣ ба гуруҳи машваратӣ ҷудо менамоем. Маҷмуи вазифаҳо, ки тавассути онҳо омӯзиши муҳити берунаи ташкилот, аз ҷумла бозори соҳавӣ сурат мегирад ва дар асоси он машварату тавсияҳои судманд ба коргарони роҳбарикунанда пешниҳод мегардад, метавон дар гуруҳи машваратӣ муттаҳид намуд.

Вазифаҳои машваратӣ ин такмил додани раванди идорасозии ташкилот, тавассути машваратҳои асоснок; қарорҳои дар натиҷаи фаъолияти контроллинг қабулгаштаро ба самъи шахсони мутасаддӣ расонидан ва назорати раванди иҷрои онҳо; ошкор намудани камбудииҳои ҷойдошта, ки боиси иҷро нагаштани ҳадафҳо шуда метавонанд. Мониторинги чараёнҳои дохилии ташкилот барои пешгирӣ намудани васеъшавиҳои беманфиат, шумораи коргаронро дар сатҳи муносиб нигоҳ доштан, ноил гаштан ба самаранокии дохилии ташкилот – паст намудани хароҷот ва зиёд намудани даромад низ ба доираи вазифаҳои контроллинг ворид мегардад.

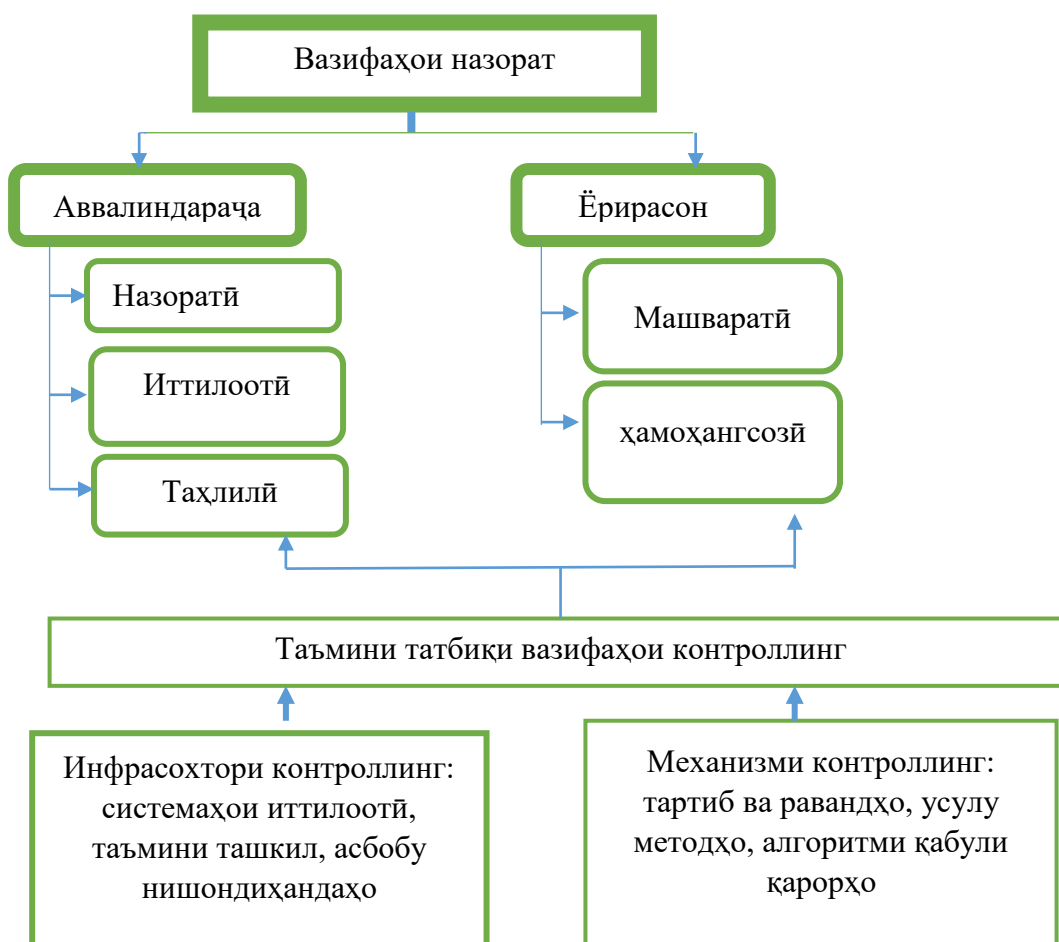
Ҷумҳурии Тоҷикистон низ ба монанди дигар давлатҳои собиқ Иттиҳоди Шуравӣ пас аз ба даст овардани истиқлолият ва рӯ овардан ба иқтисоди бозаргонӣ таҷрибаи кофӣ дар самти пеш бурдани фаъолияти ташкилотҳои молиявии бузургро надошт. Аммо бо мурури замон соҳаи бонкдорӣ тараққӣ намуда, алҳол яке аз соҳаҳои калидӣ баҳри рушди иқтисодии кишвар мебошад. Дар Тоҷикистон, ки аз ҷониби Бонки милли тамоми системаи бонкии кишвар танзим карда мешавад, як қатор тадбирҳо оид ба такмили низоми бонкии кишвар пешбинӣ мегардад, ки ба баланд бардоштани сифати идоракунии ташкилотҳои қарзӣ нигаронида шудаанд. Дар байни онҳо воситаҳои контроллинг, ки қодиранд дар барномаҳои афзалиятноки милли дар сатҳи наздик ба стандартҳои ҷаҳонӣ иштирок намуда, рақобатпазирии бонкҳои ватаниро баланд бардоранд, ҷои муҳим доранд. Аз ҷумла, тавсеаи имконоти ташкилотҳои қарзӣ барои кушодани воҳидҳои дохилии сохторӣ, такмили равишҳо ба арзёбии сифати идоракунии корпоративӣ дар бонкҳо, рушди системаҳои таҳлилии иттилоотӣ ва технологияҳои хизматрасонии бонкӣ, қобилияти нигоҳ доштани устувории молиявӣ дар оянда, арзёбии вазъи молиявии ташкилоти қарзӣ ва фаъолияти он дар назар аст.

Айни замон дар адабиёти ватанӣ оид ба мазмуни контроллинги бонкӣ таҳаввулоти амиқи илмӣ вучуд надорад. Ҳамчунин таҳияи методологияе, ки ба истифодаи маҷмуии воситаҳои контроллингӣ ҳамчун системаи ягонаи

идоракунии фаъолияти бонкӣ: дар сатҳи шуъбаҳо, маҳсулот, мизочон бахшида шудаанд, вучуд надорад.

Таҷриба нишон медиҳад, ки сабаби асосии ба муфлисшавӣ дучор гаштани бонкҳои тиҷоратӣ ин фаъолияти начандон пурра ва самараноки контроллинг мебошад, ки дар фазои ноустувори сиёсӣ ва иқтисодии ҷаҳони имрӯза махсусан аҳаммиятнок гаштааст. Бо иҷро намудани вазифаҳои худ контроллинг дар беҳтар намудани раванди идоранамоии бонк ва дар асоси ин баланд бардоштани сатҳи самаранокии фаъолияти он саҳмгузор аст.

Дар натиҷаи омӯзиши масъалаи мазкур мо вазифаҳои контроллингро ба ду гуруҳ: аввалиндараҷа ва ёрирасон ҷудо намудем.



Расми 1.2.1. – Таснифи вазифаҳои контроллинг дар ҳамбастагӣ бо инфрасохтор ва механизми он

Сарчашма: Таҳияи муаллиф.

Гуруҳи вазифаҳои аввалиндараҷаи контроллинг асосан барои қабул гаштани қарорҳои самаранок аз ҷониби роҳбарони ташкилот ва иҷрои дурусти

ин қарорҳо аз ҷониби шахсони мутасаддӣ равона гардида, вазифаҳои ғирасони контроллинг баҳри баланд бардоштани самаранокии фаъолияти ташкилот дар умум пешбинӣ гардидаанд.

Бояд қайд намоем, ки айни замон контроллинг на танҳо ҳамчун маҷмуи вазифаҳо, балки ҳамчун низоми мураккаб ва ҳамгиро баррасӣ мегардад, ки татбиқи самараноки он ба маҷудияти инфрасохтор ва механизми дахлдор вобастагии мустақим дорад. Инфрасохтори контроллинг заминаи ташкилию иттилоотиро фаро гирифта, маҷмуи захираҳо, воситаҳои техникӣ, низомҳои иттилоотӣ, регламентҳо ва таъминоти кадриро дар бар мегирад, ки барои иҷрои вазифаҳо шароити зарурӣ муҳайё месозад. Ҳамзамон механизми контроллинг тартиб ва усулҳои амалисозии ин вазифаҳоро муайян намуда, пайдарпайии равандҳои банақшагирӣ, назорат, таҳлил ва ҳамоҳангсозии қарорҳои идоракуниро таъмин менамояд. Маҳз ҳамгироии инфрасохтор ва механизми контроллинг имкон медиҳад, ки вазифаҳои асосӣ ва ғирасони он ҳамчун як низоми воҳид ва самаранок амал намояд.

1.3. Шароит ва заминаҳои объективии ҷорӣ намудани контроллинг дар бонкҳои тижоратӣ

Дар ибтидои пайдоишаш контроллинг дар соҳаи истеҳсолоти саноатӣ истифода мегардид. Ин ба он вобаста буд, ки дар охири асри XIX дар ИМА соҳаи саноат бомаром рушд менамуд ва корхонаҳои бузурги саноатӣ барои идоракунии самаранок ба чунин восита эҳтиёҷ доштанд. Дар баробари бузургшавии корхонаҳои истеҳсолӣ эҳтиёҷ ба маблағгузорӣ низ афзуда буд. Дар натиҷа системаи бонкии ИМА дар ин давра ба таври махсус рушд менамуд. Агар дар солҳои 60-уми асри XIX дар ин давлат тахминан 3 000 бонк фаъолият менамуд, ки доираи фаъолиятшон дар минтақаи муайян маҳдуд буда, ҳуқуқи кушодани филиалу зерқисматҳо надоштанд, пас дар соли 1913 шумораи бонкҳои амалкунанда ба 20 000 расида буд, ки аз ин шумора 7 000 - ашон

хукуки баровардани пулро доштанд. Омилҳои асосии афзоиши шумораи бонкҳо инҳо буданд:

- Назорати начандон сахт аз болои фаъолиятшон;
- Даромаднокии баланд;
- Имконияти кушодани филиал надоштани бонкҳо, ки боиси маҳдуд будани минтақаи фаъолияти он мегардид;
- Рушди соҳаи саноат барои рушди соҳаи бонкӣ мусоидат менамуд, яъне корхонаҳои саноатӣ аз қарзҳои бонкӣ истифода намуда, миёни онҳо ҳамкориҳои мутақобилан судман ба вуҷуд омада буд;

Баъди қабули қонуни соли 1913 дар бораи захираҳои федералӣ барориши пул барои тамоми бонкҳое, ки дар зерин назорати Системаи захиравии федералӣ қарор надоштанд, манъ гашта буд. Бо таъсисёбии Системаи захиравии федералӣ низоми бонкии ИМА муттамарказ гашта, бонкҳои бузург бо шумораи зиёди филиалҳояшон пайдо шуданд. Омили мазкур боиси ба вуҷуд омадани рақобат дар бонкии ИМА гардид. Ба ҳамаи ин нигоҳ накарда, ҳанӯз бонкҳо бозори ба контроллинг барин воситаи афзоюндаи самаранокии фаъолият рӯ наоварда буданд. Сабаби ин ҳолат даромаднокии баланди фаъолияти бонкӣ буд.

Солҳои 30-юми асри XX вазъи бозори бонкии ИМА тағйир ёфт. Бонкҳои калон дар минтақаҳои берун аз худӣ филиалҳои худро кушода, рақобати бозори бонкии ин кишварро шадид гардониданд. Бонкҳо барои ба даст овардани мизочон ва нигоҳ доштани сатҳи даромаднокӣ рӯ ба наовариҳо, чӣ дар самти маҳсулоту хизматрасониҳои бонкӣ ва чӣ дар самти идоракунӣ оварданд. Бояд гуфт, ки бӯҳрони иқтисодии солҳои 30-юм, ки ба тамоми иқтисодиёт, аз ҷумла соҳаи бонкӣ, таъсири манфӣ расонида буд, барои ҷорӣ гаштани воситаҳои нав ва самаранокии идоракунӣ беасар намонд.

Бонкҳо истифодабарии контроллингро дар системаи идоракунӣ аз корхонаҳои истеҳсолӣ, ки дар ин самт таҷрибаи кофӣ доштанд, дар худ бардошт намуданд. Истифодаи нахустини контроллинг дар соҳаи бонкӣ дар

кишварҳои ИМА, Шветсария, Голандия ва Олмон ба роҳ монда шуда буд. Баъди ҷанги дуҷонӣ ҷаҳонӣ бонкҳои ИМА ба бозори бонкии Аврупо ворид гардида, бо бонкҳои маҳаллӣ рақобат менамуданд. Дар ин рақобати шадид дар баробари таҷрибаи пешбарии фаъолият, ҳамчунин контроллинг низ ба системаи бонкии Аврупо ворид гардид.

Дар соли 1980 дар ИМА қонуни нав «Дар бораи қатъи танзими давлатии ташкилотҳои пасандозӣ ва назорати асъорӣ (DIDMCA- Depository Institutions Deregulation And Monetary Control Act) қабул шуда буд, ки доираи амалиёти бонкиро васеъ менамуд. Мақсади асосии қабули қонуни мазкур ин ба вучуд овардани рақобати комил дар бозори молиявӣ буд. Қонуни мазкур сабаб гардид, ки дар бозори молиявӣ акнун бо бонкҳо иттиҳодияҳои амонативу қарзӣ, ширкатҳои ипотекаӣ ва суғуртавӣ рақобат менамуданд. Ташкилотҳои мазкур акнун ҳуқуқ пайдо намуда буданд маблағҳои дар ихтиёрдошташонро қарз диҳанд, қоғазҳои қимматноки ташкилоҳоро харидорӣ намоянд, ҳамчунин кортҳои қарзӣ бароранд. Илова бар ин, онҳо ба системаи бонкии кишвар ворид гардида, аз захираҳои қарзии Системаи захиравии федералӣ ва системаи ҳисоббаробаркунии ғайринақдӣ он дастрасӣ пайдо намуданд. Дар натиҷа дар бозори молиявии ИМА рақобати шадид ба амал омад ва таваҷҷуҳи тамоми роҳбарони ташкилотҳо ба воситаи баландбардорандаи самаранокии фаъолият - контроллинг равона гардид. Контроллинг ба идоракунандагони ин ташкилотҳо барои дар ин муқовимат рақобат намудан кумакрасон буд.

Таҷрибаи истифодабарии контроллинг дар давлатҳои собиқ ИҶШС аз ИМА ва Аврупо ба кулӣ фарқ мекунад, ки сабаби асосиаш надоштани таҷрибаи пешбарии фаъолият дар системаи иқтисоди бозорӣ мебошад. То соли 1987 дар ҳудуди ИҶШС низоми бонкии яксатҳа амал менамуд, ки сирф аз марказ идора карда мешуд. Тамоми намуди хизматрасониҳое, ки бонкҳо пешниҳод менамуданд, дар асоси стандарти муқаррарнамудаи Бонки давлатӣ ва Ҳукумат буданд. Бинобар ин сабаб, имконият ва ҳавасмандӣ барои ҷорӣ намудани воситае, ҳамчун контроллинг дар самти такмилдиҳии раванди

идоранамоӣ вучуд надошт. Барои ба даст овардани захираҳо низ рақобат набуд ва захираҳо аз ҷониби Бонки давлатӣ тақсим карда мешуданд. Назорат низ аз ҷониби ин мақомот иҷро гардида, танҳо бо мақсади тафтишот иҷро мегардид ва самаранокиро пайгирӣ наменамуд. Норасоии асосии системаи бонкӣ дар давраи мавҷудияти ИҚШС ин паст будани самаранокии фаъолияти системаи идоракунандаи ташкилотҳои бонкӣ ба ҳисоб мерафт. Зерқисматҳои бо зарар коркунанда аз ҳисоби қисматҳои ғоидаовар молиякунонида мешуданд. Яъне, мавҷуд набудани имконият ва ҳавасмандӣ барои ҷорӣ гаштани воситаи муассири идоракунии бонкҳо сади роҳи пайдоиш ва рудши контроллинг дар ин соҳа мегардид.

Моҳи июли соли 1987 ҚМ ҲКИШ ва Шурои вазирони ИҚШС қарор «Дар бораи такмил додани системаи бонкии кишвар ва пурзӯр намудани таъсири вай дар баланд бардоштани самаранокии иқтисод»-ро қабул намуданд. Санаи 26-уми майи соли 1988 қонун дар бораи «Кооператсиякунонӣ дар ИҚШС» қабул гардид, ки барои ташкилёбии бонкҳои тижоратӣ асос гардид [46, с.13].

31 марти соли 1989 қарори Шурои Вазирони ИҚШС «Дар бораи гузаронидани бонкҳои махсусгардонидашудаи ИҚШС ба шакли хоҷагидории мустақил ва худмаблағгузорӣ» қарор қабул намуд. Дар натиҷа нишондиҳандаи натиҷавӣ ва сарчашмаи асосии фаъолият ва рушди бонк, ҳамчунин воситаи ҳавасмандии моддӣ - ғоида гардид. Ин оғози марҳилаи нави фаъолияти бонкӣ дар тамоми кишварҳои собиқ ИҚШС гардид. Бисёри бонкҳои тижоратӣ дар асоси бонкҳои аз даврони Шуравӣ боқимонда бунёд гардиданд.

Баъди пош хӯрдани Иттиҳоди Шуравӣ шакли моликияти аксари корхонаҳо тағйир ёфта, аз давлатӣ ба хусусӣ мубаддал гардиданд. Бонкҳо низ дар қатори дигар ташкилотҳо хусусӣ гардонидашуданд, аммо бинобар сабаби надоштани таҷрибаи пешбарии мустақилонаи фаъолият рӯ ба таҷрибаи бонкдорӣ давлатҳои ғарб намуда буданд.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон аз соли 1925 то соли 1991 бонкҳои давлатӣ фаъолият мекарданд, вазифаи назорат аз ҷониби органҳои давлатӣ иҷро

мегашт. Аввалин бонкҳои дар ҳудуди ҶШС Тоҷикистон амалкунанда ҳамчун намояндагҳои Бонки давлатии ИҶШС буданд. Баъди барҳам хӯрдани ИҶШС ва мустақил гаштани Ҷумҳурии Тоҷикистон дар заминаи бонкҳои мавҷудани давлатӣ бонкҳои тижоратии саҳҳомӣ падо гаштанд.

Баъди солҳои 90-ум Бонки давлатӣ ба Бонки миллии Ҷумҳурии Тоҷикистон мубаддал гардид. Бонкҳои дигар пайи ҳам шакли моликиятшонро иваз намуданд. Илова ба ин, дар сохтори бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон бонкҳои нав ба вучуд омаданд.

Дар тамоми давлатҳои собиқ ИҶШС, аз ҷумла Ҷумҳурии Тоҷикистон, то солҳои навадуми асри XX, бинобар сабаби мавҷуд набудани рақобат дар бозори молиявӣ, ба воситае ҳамчун контроллинг диққат дода намешуд. Бо мустақил гаштани кишварамон дар соли 1991 системаи иқтисодии он рӯ ба бозоргонӣ ниҳод. Давраи аввали гузариш, мушкилиҳои ҷанги шаҳрвандӣ боиси фалаҷ гардидани аксари корхонаҳои ватанӣ гардида, барои дар сатҳи зарурӣ рушд намудани бонкҳои тижоратӣ низ монеаҳои зиёд ба вучуд омада буд.

Ҳолати гузариши иқтисоди Ҷумҳурии Тоҷикистон дар солҳои 90-ум бо хусусиятҳои муайяне, ки ба бахши бонкӣ таъсири назаррас мерасонид, хос аст, аз ҷумла:

- набудани рақобати шадид дар бозори хизматрасонии бонкӣ;
- номукаммалии умумии бозори хизматрасониҳои бонкӣ, ки бо сифати пасти хизматрасонӣ ба мизочон, доираи маҳдуди маҳсулот ва хизматрасониҳои бонкӣ зоҳир мешавад;
- сатҳи баланди даромаднокии амалиётҳои бонкӣ;
- танзими сусти давлатӣ дар соҳаи бонкӣ.

Ин хусусиятҳо ба пайдошавӣ ва рушди контроллинг дар Ҷумҳурии Тоҷикистон таъсири духела доштанд: аз як тараф, контроллинг барои ҷуброни норасоии назорати дохилӣ дар шароити танзими сусти давлатӣ ва баланд бардоштани самаранокии идоракунии дар вазъияти ноустувори дар кишвар мавҷудбуда зарур буд, аз тарафи дигар, аз сабаби паст будани рақобат ва

мавҷудияти ғоидаи зиёд роҳбарияти бонкҳо ба ҷорӣ намудани унсурҳои контроллинг шитоб намекарданд, ташаббуси дар раванди идоракунӣ истифодабарии контроллингро бинобар набудани зарурати таъҷилӣ ба мавқуф гузошта буданд.

Дар ҳамон давра системаи бонкии Россия бо суръати баланд рушд менамуд ва дар як муддати кӯтоҳи мавҷудияти худ, системаи бонкии Россия ба дараҷае расид, ки кишварҳои Аврупои Ғарбӣ ва ИМА барои ноил шудан ба он вақти хеле зиёдро сарф намуда буданд. Истифодаи контроллинг дар кишварҳои ғарб дар шароити устувории иқтисодӣ ва пешгӯишавандагии бозори молиявӣ амал менамуд ва тамоми диққати он ба таъминоти иттилоотии роҳбарият баҳри афзоиши даромаднокии он равона гардида буд.

Дар Федератсияи Россия бошад, диққати аввалиндараҷаи контроллинг ба самти баланд бардоштани суботи молиявӣ ва мавқеи устуворро ба даст овардан равона гардида буд.

Бо беҳтар гаштани вазъи сиёсӣ ва иқтисодӣ дар Россия низоми контроллинг низ мақсадҳояшро тағйир дод. Агар дар ибтидои давраи гузариш ҳадафи асосии контроллинг баланд бардоштани дараҷаи устуворӣ ва суботи бонк бошад, пас бо ба эътидол омадани вазъияти иқтисодӣ дар назди контроллинг мақсадҳои дигар — баланд бардоштани самаранокӣ ва даромаднокӣ, ҳамчунин таъмин намудани рақобатпазирии бонк меистод. То давраи бӯҳрони соли 1998 доираи вазифаҳои контроллинг чунин буд:

- Ташкили фаъолияти баҳисобгирии идоракунӣ дар асоси марказҳои масъулиятӣ, қисматҳо, намудҳои маҳсулоту хизматрасониҳои бонкӣ;

- Тавассути истифодаи принципҳо ва воситаҳои самаранокӣ таҳлилий чараёни нархгузорӣ ба маҳсулоту хизматрасонии бонкиро дуруст ба роҳ мондан

- Чараёни банақшагирии ҷориро ба системаи мукамал мубаддал додан» [42, с.250]

Дар Россия баҳисобгирии идоракунӣ ва контроллинг дар ибтидои солҳои

90-ум пайдо шуда, манбаи маълумот дар бораи ин соҳаи фаъолияти илмӣ нашрияҳои муаллифони хориҷӣ буданд. Мутобиқшавии моделҳои ғарбии контроллинг бо баҳисобгирии идоракунии воқеии Россия низ дар як вақт сурат гирифтааст. Набудани таҷриба дар татбиқи контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар корхонаҳои Россия, мавҷудияти адабиёти дорои мазмуни гуногун (асосан ба забонҳои хориҷӣ) ба ташаккули фаҳмиши возеҳ ва ҳамаҷонибаи контроллинг монеаи асосӣ дар роҳи омӯзиш ва татбиқи он буд.

Ҳолати бухронии соли 1998 ба соҳаи бонкии Россия таъсири ҷиддӣ расонид. Инро бо он асоснок намудан мумкин аст, ки танҳо дар соли 1998 зиёда аз 1004 бонк иқозатномаи худро аз даст доданд. Бонкҳои боқимонда шуруъ аз солҳои 2000-ум ба рушду тараққиёт гузашта, баъзе бо роҳҳои табиӣ ва баъзеашон бо роҳи якҷояшавӣ бузург гашта, рушд намуданд. Васеъшавии фаъолият ва муракаб гаштани сохтори фаъолият дастгоҳи муассири идоракуниро тақозо мекард. Дар ҳамин давра талабот ба ҷорӣ намудани контроллинг дар бонкҳо зиёд гашт.

Бузургшавии бонкҳо ва зиёд шудани паҳлуҳои идоракунии он истифодабарии контроллингро ҳатмӣ мегардонад. Доираи вазифаҳои контроллинг дар ин давра васеътар гашта, вазифаҳои зерин низ ба он вогузор шуд:

- Системаи амалиётии иттилоотӣ-таҳлилиро дар асоси иттилооти корпоративӣ бунёд намудан;
- Ҷараёни иҷрои ҳадафҳои стратегии бонкро тавассути системаи махсус (системаи нишондиҳандаҳои мутавозин, системаи нишондиҳандаҳои асосии самаранокӣ) назорат намудан;
- Дуруст идора намудани хавфҳо ва ҷораҳои зиддибухронӣ андешидан [42, с. 251].

Дар даҳсолаҳои охир якҷанд маротиба бухронҳои ҷаҳонии иқтисодӣ ба амал омаданд. Натиҷаи ин бухронҳо ҳамеша ба иқтисодиёти кишварҳо таъсири манфӣ мерасонад. Соҳаи бонкӣ низ аз ин гуна омилҳои таъсиррасони манфӣ

дар канор нест. Бухрони ҷаҳонии соли 2008 ба иқтисодиёти аксари давлатҳои ҷаҳон таъсири манфӣ расонида буд. Таҳқиқоти махсусе, ки бо супориши президенти онвақтаи ИМА, Барак Обама, бо мақсади муайян намудани сабаби ин бухрон гузаронида шуда буд, сабаби ин бухрони иқтисодиро дар нодуруст ба роҳ мондани ҷаҳолияти назорати молиявӣ; камбудихо дар идоракунии корпоративӣ, ки дар натиҷа боиси зиёд гаштани миқдори қоғазҳои қимматноки нолозим дар муомила гардида буд; афзудани хатарҳои бонкӣ; афзудани ҳаҷми қарзҳои батаъхирарфтаи мизочон дар назди ташкилотҳои молиявӣ; аз зери назорат баромадани ҷаҳолияти бонкҳои тиҷоратӣ, арзёбӣ гардид [13]. Ҳамзамон бо авҷи бухронҳои иқтисодӣ, дар бозори молиявии дохилӣ рақобати байни бонкҳои миллӣ ва муассисаҳои молиявии хориҷӣ шиддат гирифта, зарурати таҳкими доираи хизматрасониҳои бонкӣ ва тақмили низоми идоракунӣ торафт афзоиш ёфт.

Бухронҳои ҷаҳонии иқтисодӣ ва дар натиҷа суҷ шудани суръати рушди иқтисоди давлатҳои алоҳида дар назди бонкҳо мушкилоти нав меғузорад. Агар пеш аз бухрон мақсади асосии стратегияи бонк афзоиши даромад ва васеъшавӣ бошад, дар давраи бухронҳои иқтисодӣ бонкҳо бояд ба самаранокии дохилӣ, идоракунии хавфҳо ва кам кардани хароҷот диққати аввалиндараҷа диҳанд. Рақобат дар бозори бонкӣ афзоиш меёбад, бонкҳои ватанӣ бояд ҳам байни худ ва ҳам бо бонкҳои хориҷӣ рақобат кунанд ва дар инҷо сатҳи баланди сифат на танҳо дар соҳаи хизматрасонӣ, балки дар идоракунӣ низ аҳаммияти муҳим дорад.

Ба корбурди баҳисобгирии муҳосиби идоракунӣ дар корхонаҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон аллакай аз давраҳои аввали гузариши иқтисодиёти миллӣ ба муносибатҳои бозорӣ таваҷҷуҳ пайдо шудааст. Вале дар амал роҳбарон ва мутахассисони корхонаҳо ба муҳиммияти баҳисобгирии идоракунӣ дар низоми умумии баҳисобгирӣ сарфаҳм намерафтанд. Бинобар ин, дар Ҷумҳурии Тоҷикистон бахши контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар сатҳи лозима ба роҳ монда нашудааст.

Дар китоби К.К. Қавмидинов чунин омадааст: «Соли 1992 аввалин бонкҳои саҳомӣ Бонки саҳомии тиҷоратии Тоҷикистон Тоҷикбонкбизнес (ҳозира ҚСК Соҳибкорбонк), бонки саҳомии тиҷоратии саноату сохтмони «Ориёнбонк», бонки саҳомии тиҷоратии сармоягузори зироат ва саноати «Агроинвестбонк» пайдо гаштанд. Соли 1990 дар Ҷумҳурии Тоҷикистон шӯбаи Бонки фаъолияти иқтисоди хориҷии ИҚШС ташкил дода шуда буд ва моҳи март соли 1992 ба Бонки давлатии саҳомии фаъолияти иқтисоди хориҷии Ҷумҳурии Тоҷикистон «Тоҷиксодиротбонк» табдил дода шуд» [47, с.17-18]. Соли 1992 шӯбаи ҷумҳуриявии Бонки амонатгузори собиқ Иттиҳоди Шуравӣ ба Бонки амонатгузори Ҷумҳурии Тоҷикистон табдил дода шуда, сипас соли 1998 ба Бонки давлатии амонатгузори Ҷумҳурии Тоҷикистон ва соли 2023 ба КВД БАҚТ «Амонатбонк» мубаддал гардид.

Бо мустақил гаштани кишварамон системаи бонкии он низ бо тағйирот рӯ ба рӯ гардид. Аз соли 1992 сар карда бонкҳои тиҷоратии ба системаи иқтисоди бозоргонӣ мувофиқ пайи ҳам бунёд гардиданд. Аз ҷумла ҳуди ҳамон сол Бонкҳои саҳомии тиҷоратии «Тоҷбонк», «Фонон», «Хучанд» кушода шуданд. Ҳамчунин соли 1993 як қатор бонкҳои дигар, ба монанди Бонки саҳомии тиҷоратии «Ганҷина», Бонки тиҷоратии «Сомонбонк», бонки кооперативии колхозии «Деҳқонбонк», Бонки саҳомии тиҷоратии «Акбарбонк», ташкил карда шуданд. «Бонки Эсхата» соли 1994 фаъолияти худро шуруъ намуд.

Ба вазъи мушкил ва ноором - ҷанги шаҳрвандӣ нигоҳ накарда, дар давраи солҳои 1992 то 1995 шумораи бонкҳо ҳар сол зиёд мешуд, вале қисме аз онҳо фаъолиятшонро идома дода натавониста, аз бозори бонкӣ берун мешуданд.

Мавқеъ ва нақши назорати бонкӣ дар он солҳо ба дараҷаи кофӣ нарасида буд, аз ин лиҳоз танзими фаъолияти бонкҳо ва таъмини устувории онҳо, иҷрои талаботи мақбул (пруденсиалӣ) аз ҷониби онҳо, ҳифзи манфиатҳои амонатгузoron аз масъалаҳои муҳим маҳсуб меёфтанд. Новобаста ба ин, шуруъ аз солҳои 2000 - системаи бонкии кишвар ба низом дароварда шуда, ташкилотҳои мазкур пайи ҷустуҷӯи воситаҳои муосири баландбардорандаи

самаранокӣ гардида буданд.

Дар соли 2003 дар кишварамон 14 бонкҳои саҳомиву тижоратӣ, филиали бонки тижоратии Ҷумҳурии Ислонд ва ду рафокатҳои қарзӣ - «Фанон» ва «Дехқон» фаъолият менамуданд, ки дар маҷмӯъ зиёда аз 120 филиал доштанд. Бонкҳои микёсан калони он давра «Агроинвестбанк», «Тоҷиксодиротбанк», «Ориёнбанк», «Амонатбанк», «Соҳибкорбанк», «Тоҷпромбанк» ба ҳисоб мерафтанд.

Дар солҳои 2006-2010 шумораи бонкҳо 4 адад аз ҳисоби таъсиси ҚСП «Кафолатбанк», ҚСП «Фононбанк», ҚСП «Казкоммерсбанк Тоҷикистон», ҚСП «Аксесбанк Тоҷикистон» зиёд гардид. Филиалҳои ташкилотҳои қарзӣ бошад ба миқдори 43 адад зиёд шуданд. Зиёдшавии шумораи ташкилотҳои қарзӣ ва филиалҳои онҳо ба зиёд шудани дастрасии аҳоли ба захираҳои қарзӣ мусоидат намуд.

Имрӯзҳо эҳтиёҷ ба истифодабарии воситаи кумақрасони идоракунии ташкилотҳои молиявӣ - контроллинг вуҷуд дорад. Ин эҳтиёҷотро бо омилҳои зерин асоснок менамоем:

- мавҷудияти рақобати шадид дар бозори молиявӣ;
- зиёд будани хавфҳои бонкӣ;
- тақозои ташкилотҳои молиявӣ барои идораи дурусти хароҷотҳо;
- тамоюли бонкҳо сӯи амалӣ намудани стратегияҳои самаранокӣ ва васеъшавӣ.

Омилҳои номбаргардидаро таҳлил менамоем:

Мавҷудияти рақобат дар бозори молиявӣ баҳри мизочон ва ба даст овардани фоида ташкилотҳои молиявиро маҷбур месозад, ки роҳҳои паст намудани хароҷот ва идоракунии самаранокро ҷустуҷӯ намоянд. Ин яке аз сабабҳои асосии ҷорӣ намудани хадамоти контроллинг дар соҳаи бонкӣ мебошад. Ҷорӣ намудани усулҳои муосир дар фаъолияти идоракунии корхонаҳо, идораи дурусти захира ва хароҷот даромаднокии онҳоро зиёд намуда, барои ба даст овардани мақоми рақобатпазир мусоидат менамояд. Ҷорӣ

намудани усулҳо ва воситаҳои муосири идоракунӣ, ба монанди контроллинг ва таҳлили захираву хароҷот тибқи андешаи муҳаққиқон, ба баланд гардидани самаранокии фаъолияти ташкилот ва таҳкими мавқеи рақобатӣ муосидат менамояд.

Дар Тоҷикистон, бо вучуди пешрафтҳои муайян дар соҳаи молия, низоми контроллинг дар бонкҳо ҳанӯз дар марҳилаи ташаккул қарор дорад. Аксари бонкҳои тижоратӣ системаи пурраи контроллинги стратегӣ ва оперативиро татбиқ накардаанд ва асосан ба ҳисоботи молиявӣ ва назорати буҷа маҳдуд мешаванд. Мушкилиҳои асосӣ дар ин самт инҳоянд:

1. Норасоии заминаи методологӣ ва таҳқиқотӣ дар мавзӯи контроллинг дар кишвар;
2. Огоҳии маҳдуди роҳбарият аз имкониятҳои контроллинг ҳамчун абзори стратегӣ;
3. Камбуди кадрҳои тахассусӣ;
4. Мавҷудияти низоми анъанавии идоракунӣ ва муқовимат ба тағйироти сохторӣ.

Дар баробари бонкҳо дар бозори молиявии кишвари мо ташкилотҳои молиявии ғайрибонкӣ, ташкилотҳои амонативу қарзӣ, ташкилотҳои қарзӣ, фондҳои қарзӣ ва ҳамчунин филиали бонкҳои хориҷӣ амал менамоянд. Яке аз хусусиятҳои низоми иқтисодиёти бозорӣ ин рақобат мебошад, ки дар рафти фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ низ бетаъсир нест, зеро мақсади асосии ташкилотҳои қарзӣ ба даст овардани даромад мебошад. Дар иқтисодиёти кишвар шумораи чунин ташкилотҳои амонативу қарзии хурд рӯз аз рӯз зиёд мешавад. Тамоми ташкилотҳои номбурда ба фаъолияти молиявӣ машғул буда, дар бозори молиявӣ баҳри ба даст овардани мавқеи муфид ва фоидаи бештар мубориза мебаранд. Ба бозори хизматрасониҳои молиявӣ дар баробари бонкҳо ва ташкилотҳои хурди молиявӣ, ҳамчунин ширкатҳои мобилӣ низ ворид гардида истодаанд. Дар қатори чунин ширкатҳои мобилӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон ширкати Мегафон Тоҷикистон, Вавилон-мобайл ва Tcell-ро мисол

овардан мумкин аст. Ширкатҳои мазкур тавассути кушодани ҳамёни мобилӣ пардохтҳои ғайринақдӣ мизочон аз қабилӣ пардохтҳои ҳатмӣ давлатӣ, хизматрасониҳои коммуналӣ, пардохти қарзҳои бонкӣ, пур кардани картҳои бонкӣ ва пасандоз, ҳамчунин нақдикунонии маблағҳои пулӣ тавассути постерминалҳои худ, ба роҳ мондаанд [23, 24, 25].

Ин ҳама бо Назарияи ҳукумати электронӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки 5 ноябри соли 2003 дар асоси Фармони Президенти кишвар Эмомалӣ Раҳмон таҳти №1174 Дар бораи Стратегияи давлатии «Технологияҳои иттилоотӣ коммуникатсионӣ барои рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон» тасдиқ шуда буд, мувофиқ мебошад. Бояд қайд намуд, ки дар асоси фармони мазкур 3 декабри соли 2004 таҳти № 468 «Барномаи давлатии рушд ва татбиқи технологияҳои иттилоотӣ коммуникатсионӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон» қабул гашта, амал намуд. Вазъи сиёсии ҷаҳон низ, ки даҳсолаи охир ноором мебошад, тақозо мекунад, ки ташкилотҳои молиявӣ бо воситаҳои муосири пешбарии кор мучаҳҳаз бошанд. Дар баробари ин бонкҳои хориҷӣ низ дар бозори молиявии кишвар филиалҳои худро кушода, бо бонкҳои ватанӣ рақобат менамоянд.

Дар натиҷаи бӯҳронҳои иқтисодӣ ҷаҳонӣ, аз ҷумла бӯҳрони иқтисодӣ бо сабаби пандемияи коронавирус рушди иқтисодиёти аксари давлатҳои ҷаҳон бозмонда, ҳатто ба пастравӣ дучор гаштанд. Мутахассисони соҳа мушкилиҳои соҳаи бонкиро дар он давра дар кам шудани миқдори пасандозгуздорандагон ва коҳиш ёфтани воридшавии маблағҳои пулӣ мизочон тавассути интиқоли бонкӣ номидаанд. Дар баробари ин мизочони қарзие, ки зерӣ таъсири пандемия ҳолати молиявиашон хароб ва ё муфлис гардида буданд, ба сифати портфели қарзии бонкҳои тиҷоратӣ таъсири манфӣ расонида буданд. Дар натиҷа, органҳои назораткунандаи бахши молиявӣ оид ба паст намудани меъёри бозтамвил қарор қабул намуданд. Ин кор бо мақсади таъмин намудани бахши соҳибкорӣ бо пулҳои арзон ва тавассути фаъолияти онҳо барқарор намудани бахши воқеии иқтисод буд, то ин ки натиҷаҳои то бӯҳронӣ ва рушд ба даст оварда шаванд. Бонкҳо бошанд, мебоист дар ин кор кумак намуда, қарзхоро бо

фоизи паст пешниҳод менамуданд ва дар натиҷа даромаднокии ин навъи маҳсулоти бонкӣ паст гардида буд.

Тағйиротҳо чи дар вазъи иқтисодӣ, чи дар ҳолати сиёсӣ ва ғайра ҳамеша барои бонкҳо боиси баланд шудани сатҳи хавф мегардад. Дар давлатҳое, ки вазъи ноороми сиёсӣ доранд, васеъ намудани фаъолият тавассути кушодани филиалҳо хавфи сиёсиро дар пай дорад. Бо мураккаб гаштани сохтори бонкҳо ва иштирок намудан дар бозори молиявии кишварҳои хориҷӣ хавфи идоранамоӣ меафзояд. Хавфҳои молиявӣ натиҷаи паст гаштани сатҳи пардохтпазирӣ ва сифати сармояи худиянд. Сатҳи хавфи бонкӣ дар натиҷаи таъсири маҷмуи омилҳо: рақобати шадиди бозорӣ, таҳияи стратегияи нодурусти фаъолият ва ё буҳронҳои иқтисодӣ баланд мегардад.

Ҳангоми васеъ намудани доираи фаъолият тавассути кушодани филиалу марказҳои хизматрасонии нав зарурати харидорӣ намудан ва ё иҷора гирифтани бино, харидорӣ намудани таҷҳизоти корӣ, пардохти маоши коргарон ва дигар намудҳои хароҷотҳо ба вучуд меоянд. Ба роҳ мондани маҳсулоту хизматрасониҳои нави бонкӣ низ аз бонкҳо хароҷоти назаррасро тақозо менамоянд. Зиёд гаштани хароҷотҳо ғоидаи бонкҳоро паст намуда, то давраи баргардиши сармоя ва ғоиданокӣ аз идоракунандагон ҷорӣ намудани низоми самаранокӣ идоракунии хароҷотҳоро тақозо мекунад.

Бонкҳо барои расидан ба мақсадҳои стратегияи худ гоҳ дар самти самаранокӣ ва гоҳ дар самти васеъшавӣ ҷаҳд менамоянд. Барои ноил шудан ба рушди бизнес ва забт намудани бозорҳои мақсаднок хароҷотҳои муайянро ба уҳда гирифта, бонк шабакаҳои филиалии худро васеъ менамояд. Ин кор бо мақсади зиёд намудани доираи мизочони худ ва таъмин намудани иштироки худ дар бозорҳои минтақаҳои нав мебошад. Мақсади мазкур хислати стратегӣ дошта, барои дар оянда зиёд намудани сатҳи даромаднокӣ пешбинӣ шудааст, аммо дар давраи амалӣ шудани ин нақша сатҳи даромаднокии ташкилот паст гашта, аз идоракунандагон сарфакорона истифода намудани захираҳоро тақозо мекунад. Баъди амалӣ гаштани стратегияи васеъшавӣ давраи ояндаи фаъолият

банақшагирии қорӣ ва миёнамуҳлат буда, диққати асосии идорақунандагон ба маҳсулоти бонкии дорои маржаи баланд ва таҳлили амиқи мизочон барои додани қарз равона мегардад. Контроллинг воситаи асосии танзимқунандаи мувозинат миёни нақшаҳои стратегӣ ва қорӣ мебошад, ки тавассути таъмини саривақтии иттилоот оид ба хароҷотҳои ташкилот, самаранокии фаъолияти он ва кифояти сармояи худӣ барои қабули қарорҳои дуруст оид ба фаъолияти қорӣ ва стратегии ташкилот кумак мерасонад.

Бо мурури вақт иқтисодиёти кишварамон рушд намуда, дар қаламрави ҷумҳурий корхонаҳои бузург дар тамоми соҳаҳои хоҷагии халқ фаъолият намуда истодаанд. Ёлгон гаштани солҳои 2022-2026 ҳамчун “Солҳои рушди саноат” аз ҷониби Президенти кишвар барои рушди соҳаи истеҳсолоти саноатӣ тақони ҷиддӣ дод. Бонкҳои тиҷоратӣ низ чун инфрасохтори муҳимми рушди дигар соҳаҳо дар шароити иқтисоди бозорӣ фаъолиятшонро рушд дода, ҷӣ дар самти васеъшавӣ ва ҷӣ дар самти қорӣ намудани навовариҳо комёбиҳо ба даст оварда, аллакай дар солҳои 2020 - 2023 нишондиҳандаҳои фаъолиятшон дар самти болоравӣ мебошад. Қорӣ гаштани контроллинг дар сохтори идорақунии бонкҳои тиҷоратӣ аллакай талаботи замон буда, барои муқовимат карда тавоништан дар бозори молиявии кишвар ва фоидаи хуби иқтисодӣ ба даст овардан мусоидат мекунад.

Хулоса ва натиҷагирӣ доир ба боби якум

1. Бори аввал контроллинг дар ИМА пайдо ва истифода гардидааст. Дартар ғояҳои контроллинг ба Олмон омада, дар баробари рушди амалӣ аз ҷиҳати илмӣ низ рушду тақомул ёфт. Контроллинг дар ИМА ҳамчун баҳисобгирии идорақунӣ машҳур гардида, аз ҷиҳати прагматикӣ ташаккул ёфта буд, дар Олмон бошад, бо номи контроллинг рушду нуму намуда, мактаби илмӣ худро пайдо намуд. Гарчанде дар ибтидои пайдоиш ин ду мафҳум як ҷизро ифода менамуданд, аммо имрӯз контроллинг дар сохтори ташкилот дорои мақоми болотар бо доираи васеъи вазифаҳо буда, баҳисобгирии идорақунӣ доираи нисбатан маҳдудтари вазифаҳои худро

дошта, дар сохтори ташкилот зертобеи дигар қисмат мебошад.

Дар натиҷаи омӯзиши масъалаи мазкур муайян намудаем, ки бо ҷой намудани баҳисобгирии идоракунӣ дар тобеияти баҳши контроллинг самаранокии онҳо зиёд гардида, баҳри баланд бароштани самаранокии системаи идоракунанда тавассути қабули қарорҳои дурусти идоравӣ мусоидат менамояд;

2. Контроллинг дар ташкилот доираи васеи вазифаҳоро иҷро намуда, вобаста ба ин се назарияи контроллинг – идоракунӣ, баҳисобгирӣ ва иттилоотӣ мавҷуд аст.

Мувофиқи назарияи идоракунӣ контроллинг асосан барои муҳайё намудани шароити иттилоотӣ баҳри қабул гаштани қарорҳои самараноки идоракунӣ муваззаф буда, ҳамчунин ҳамоҳангсозии қарорҳои дар сатҳҳои гуногун қабулшаванда ва танзимгари раванди иҷрои қарорҳои мазкур мебошад;

Мувофиқи назарияи баҳисобгирӣ контроллинг асосан вазифаи баҳисобгирӣ, банақшагирӣ ва мувофиқсозии ахбороти корхонаро таҷассум менамояд;

Мувофиқи назарияи иттилоотии контроллинг доираи вазифаҳои контроллинг бо ҷамъоварӣ ва коркарди ахбороти дохилӣ маҳдуд нагардида, доир ба муҳити берунаи фаъолияти ташкилот иттилооти лозимаро дастрас намуда, дар шакли мувофиқ ба шахсони қарорқабулкунанда дар ҳаҷми мувофиқ пешниҳод менамояд.

3. Дар натиҷаи омӯзиши доираи васеи фикру мулоҳизаҳои олимони соҳа доир ба вазифаҳои контроллинг онҳоро ба ду гуруҳ: аввалиндараҷа ва ёрирасон ҷудо намудем;

Зарурати ҷорӣ намудани хадамоти контроллинг дар бонкҳои тиҷоратӣ бо омилҳои зерин асоснок карда мешаванд: мавҷудияти рақобати шадид дар бозори молиявӣ, васеъ гаштани доираи маҳсулоти бонкӣ ва мураккабшавии раванди идоракунӣ, зиёд будани хавфҳои бонкӣ, мутобикат намудан ба талаботи қатъии мақомоти танзимгар (БМТ).

БОБИ 2. МАСОИЛИ ТАШКИЛИЮ АМАЛИИ КОНТРОЛЛИНГ ДАР БОНКҲОИ ТИҶОРАТӢ

2.1. Ҳамоҳангсозии ҳадафҳои бонки тиҷоратӣ дар низоми контроллинг

Муқаррарсозии ҳадафҳо ва раҳнамоӣ намудан ба сӯи амалишавии онҳо салоҳияти роҳбарони ташкилот ба ҳисоб рафта, дар асоси рисолати ташкилот ба роҳ монда мешавад. Ҳадафҳо ҳам барои онҳое, ки идора мекунанд ва ҳам барои онҳое, ки иҷро мекунанд, дастури асосӣ мебошанд. Дуруст гузоштани ҳадафҳо ва чараёни амалисозии онҳоро назорат бурдан омили асосии рушд ва мавқеи устуворро касб намудани ташкилот дар давраи дарозмуддат ба ҳисоб меравад. Идоракунии аз рӯйи ҳадафҳо бахши муҳимми илми менеҷмент буда, зеро ин мафҳум таҳия намудани ҳадафҳои аниқ, дастрас, мутобиқшаванда ва муҳлатнок фаҳмида мешавад. Аҳаммияти муҳимми идоракунии аз рӯйи ҳадафҳо боиси пайдо шудани назарияи мазкур гардида, дар илми менеҷмент самти ояндадор доништа мешавад.

Дар идоракунии ташкилотҳои молиявӣ низ муқаррарсозии ҳадафҳо аҳаммияти калидӣ дошта, истифодаи самараноки захираҳои мавҷудаи онро таъмин менамояд.

Муқаррарсозии ҳадафҳо кори мушкул ва мураккаб мебошад. Ба ақидаи Э. Майер: «Барои дуруст муқаррар намудани ҳадафҳои ташкилот меъёрҳои муайян, аз қабилӣ мантиқ ва мазмуни фаъолият, арзишҳои инсонӣ, ухдадорӣҳои ташкилот дар назди мизочон, кормандон, таъминкунандагон, сармоягузoron, хулоса муҳити дохилӣ ва берунаи ташкилот бояд ба инобат гирифта шавад.» [48, с.38]. Аз дуруст ва бо тартиби мувофиқ муайян намудани ҳадафҳо дараҷаи рушд, даромадноки ва мавқеи устувори ташкилот дар соҳа, нигоҳдории ҷойҳои корӣ, пайдо намудани сарчашмаи иловагӣ барои зиёд намудани даромадноки ва пардохтпазирӣ вобастагии мустақим дорад. Дар иҷрои амалҳои зикршуда нақши контроллинг муҳим мебошад, яъне таъмин намудани ашхоси қарорқабулкунанда бо ахборот доир ба самтҳои гуногуни

фаъолияти ташкилот ҳангоми муқаррарсозии ҳадафҳо, ки қутбнамои асосии фаъолияти бонк мебошад, аз ҷумлаи вазифаҳои муҳимтарини контроллинг шуморида мешавад.

Раванди муқаррарсозии ҳадаф давраҳои муайянро дар бар мегирад.

Чадвали 2.1.1. - Раванди муқаррарсозӣ ва амалисозии ҳадафҳо бо истифодаи контроллинг ва баҳисобгирии идоракунии дар бонкҳои тиҷоратӣ

Марҳилаҳои асосӣ	Чорабиниҳо	Воситаҳо ва механизмҳо (Контроллинг ва баҳисобгирии идоракунии)	Субъектҳои мутасаддӣ
1. Таҳлили вазъи муҳити дохилӣ ва берунӣ	Таҳлили ҳисоботҳо, арзёбии фаъолият, SWOT-таҳлил	Таҳлили ҳисоботи идоракунии, ҳисоботи муҳосибӣ, таҳлили таваккал	Шуъбаи молия, шуъбаи таҳлил, контроллер
2. Муқаррарсозии ҳадафҳо	Муайян кардани ҳадафҳои стратегӣ ва ҷорӣ	BSC, KPI, бӯчаи стратегӣ, маълумоти муҳосибӣ	Идоракунандагони боло, шуъбаи стратегӣ
3. Банақшагирии фаъолиятҳо	Омода кардани нақшаи амалисозии ҳадафҳо	Банақшагирии бӯча, нақшаи хароҷот, нақшаи даромад	Шуъбаҳои соҳавӣ, банақшагирии молиявӣ, кормандон
4. Амалисозии нақшаҳо	Иҷрои равандҳо ва фаъолият тибқи нақшаҳо	Мониторинги иҷро, таҳлили фосилавӣ, назорати ҷараёнҳо	Шуъбаҳои соҳавӣ (қарздиҳӣ, пасандоз, хазинадорӣ ва ғ.)
5. Мониторинг ва назорат	Назорати иҷрои ҳадафҳо дар вақти воқеӣ	Таҳлили нуксонҳо, ҳисоботҳои мониторингӣ, сигналҳои барвақтӣ	Контроллерҳо, роҳбарият
6. Натиҷагирӣ ва арзёбӣ	Арзёбии ниҳоии иҷрои ҳадафҳо, муқоиса бо KPI ва стандартҳо	Таҳлили муқоисавӣ, ҳисоботҳои ниҳоии муҳосибӣ, идоракунии	Шуъбаҳои контроллинг, банақшагирии стратегӣ, аудит
7. Пешниҳод ва тақмил	Қабули қарорҳо барои тақмили стратегияи оянда	Таҳлили фарқҳо, пешниҳодоти тақмилӣ дар асоси таҷрибаи амалии қаблӣ	Идоракунандагон, нозирон

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Чадвали овардашуда нишон медиҳад, ки контроллинг ҳамчун платформаи иттилоотӣ ва таҳлилӣ дар ҳама марҳилаҳои идоракунии иштирок мекунад ва иҷрои ҳадафҳо дигар ба шакли умумӣ ва назариявӣ нест — он бо ҳисоб ва таҳлил пуштибонӣ мешавад. Дар схема-чадвали мураттабшуда ҳамгироии амалии контроллинг ва баҳисобгирии идоракунии ба воситаи ҷалби субъектҳои

марбута (шуъбаҳои молиявӣ, идоракунандагон, таҳлилгарон, аудити дохилӣ ва ғайра) равшан гардонида шудааст. Ин чадвал ҳамчун як механизми интегратсионӣ имконият медиҳад, ки равандҳои идоракунии стратегӣ дар бонкҳо дар асоси маълумоти таҳлилшуда ва ҳисоботи воқеӣ ба роҳ монда шуда, самаранокии қабули қарорҳо ва мониторинги натиҷаҳо беҳтар карда шавад.

Дар доираи марҳилаҳои пешниҳодшуда ноил гардидан ба ҳадафҳои стратегӣ ба сатҳи истифодаи имкониятҳо ва захираҳои дохилии бонк, инчунин ба таъминоти методии таҳлили онҳо тавассути абзорҳои контроллинг ва баҳисобгирии идоракунии вобастагии мустақим дорад. Таҳияи дурусти нақша ва стратегияҳои рушди бонкҳои тиҷоратӣ дар шароити номуайянии бозор бо истифодаи SWOT-таҳлил имкон медиҳад, ки имкониятҳои дохилӣ ва берунӣ дуруст арзёбӣ гарданд. SWOT, яъне Strengths - ҷанбаҳои пурқуввати бонк (устувории молиявӣ, сифати портфели қарзӣ, сатҳи касбияти кормандон ва ғ.); Weaknesses- ҷанбаҳои заифи бонк (маҳдудияти технологӣ, нокифоягии низоми иттилоотӣ, камбудӣҳо дар низоми идоракунии); Opportunities – имкониятҳо (маҷмуи шароит ва омилҳои мусоиди муҳити берунӣ, ки ба рушди бонк мусоидат менамоянд); Threats-таҳдидҳо (хавфҳо ва омилҳои манфии муҳити берунӣ, аз ҷумла ноустувории иқтисодӣ, рақобати шадид, хавфҳои макроиқтисодӣ ва ғ.).

Дар раванди таҳияи стратегия муттаҳид намудани қувваҳо бо имкониятҳо имкон медиҳад, ки бонк бартариятҳои дохилии худро барои истифодаи самараноки шароити мусоиди муҳити берунӣ сафарбар намояд, дар ҳоле ки ҳамгироии паҳлуҳои заиф бо таҳдидҳо ба таҳияи стратегияҳои муҳофизатӣ замина мегузорад. Ҳамзамон, пайваست намудани қувваҳо бо таҳдидҳо ва заифӣ бо имкониятҳо ба таҳияи стратегияҳои мутобикшаванда мусоидат мекунад.

Раванди тақвияти рақобатпазирии бонкҳо бояд механизми таҳлили муқоисавиро фаро гирад, ки иҷрои нақшаҳо ва барномаҳоро бо ҳадафҳои муқарраршуда ҳамоханг намуда, нуқтаҳои ҳассос ва норасоии фаъолияти бонкро сари вақт муайян менамояд. Дар ин замина, таҳлили иҷрои нақшаҳо

барои расидан ба ҳадафҳои стратегӣ ва назорати равандҳои мушкилнок ҳамчун воситаи қабули қарорҳои ислоҳкунанда ва такмилдиҳанда баромад мекунад.

Пешниҳоди чунин нақша дар шароити бозори молиявии Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки системаҳои контроллинг ва баҳисобгирии стратегӣ ҳанӯз ба таври комил ҳамгиро нашудаанд, як навоварии илмӣ ва амалӣ ба шумор меравад.

Аксари ташкилотҳо низоми аниқи муқаррарсозии системаи ҳадафҳо надоранд. Ҳадафҳо ва вазифаҳои қисматҳои алоҳидаи ташкилот бояд тавассути бахши контроллинг бо системаи ҳадафҳои асосии ташкилот мувофиқ карда шаванд. Контроллинг барои ба низом даровардани системаи ҳадафҳои ташкилот масъул буда, ҳатто вазифадор аст, ки иҷрои ҳадафҳои ташкилотро бо муҳлаташон дар ҷадвал инъикос намуда, иҷрои саривақтӣ ва дурусти онҳоро таъмин намояд. Яъне, контроллинг дар ҷараёни муқаррарсозии ҳадафҳои ташкилот вазифаи ҳамоҳангсозӣ ва ё зинабандӣ намудани ҳадафҳоро то сатҳи қисматҳо ва воҳидҳои алоҳидаи сохтори ташкилот ва иҷрокунандагони алоҳида масъул буда, тавассути мониторинги нишондиҳандаҳои натиҷаи фаъолияти онҳо ҷараёни расидан ба ҳадафҳоро танзим менамояд. Барои иҷрои ин кор бо истифода аз системаи нишондиҳандаҳои махсуси контроллинги берунбароӣ аз нақшаҳо назорат намуда, дар ҳолати ошкор гаштани чунин ҳолат чораҳои ислоҳотӣ меандешад.

Масъалаи дигари муҳиму аҳамиятнок дар назарияи идоракунии аз рӯйи ҳадафҳо ин имконпазир ва иҷрошаванда будани ҳадафҳо мебошад. Нақши ҳадафҳо ҳам дар раванди идоракунии ва ҳам натиҷаи муайяни самаранокро ба даст овардани ташкилот дида мешавад. Аз ин ҷиҳат ҳадафҳо бояд аниқ, равшан, дастрас ва барои тамоми иҷрочиёни он фаҳмо бошанд. Дараҷаи возеҳият ва дастрасии ҳадаф раванди иҷрои онро осонтар ва иҷрои назарияи идоракунии аз рӯйи ҳадафҳоро самараноктар мегардонад.

Роҳҳои муайян кардани ҳадафҳоро омӯхта, ду усули маъмултаринро интихоб менамоем:

Усули аввал – банақшагирӣ аз рӯйи дастовардҳо мебошад, ки ба мутахассисони ватанӣ маълум буда, аксарияти бонкҳои тиҷоратии кишвар ин усулро ҳангоми банақшагирии стратегӣ ва буҷетсозӣ истифода мебаранд. Ин усул осон буда, гузоштани ҳадафҳои баробар ба натиҷаҳои давраи қаблӣ, бо назардошти афзоиши пешбинишуда (масалан 1-5%) тасҳеҳ шудааст, дар бар мегирад. Масалан, мутахассисони ҚСҚ “Коммерсбонки Тоҷикистон” аз усули зикргардида ҳангоми банақшагирии фаъолияти солонаи ташкилот истифода мебаранд. Ҳангоми сохтани стратегия ва буҷети солонаи фаъолияти ин бонк тамоми нишондиҳандаҳои калидии фаъолияти он дар соли ҷорӣ бо дарназардошти вазъи иқтисодии минтақа бо фоиз зиёд карда шуда, ба нақша гирифта мешавад.

Усули дуюм чараёни муқарраркунии ҳадафро бо истифодаи якчанд зина дар назар дорад. Масалан:

- ҳадафи асосии ташкилотро аниқ кардан;
- стратегияи дарозмуддати ташкилотро коркард кардан;
- муайян намудани роҳҳои расидан ба ҳадаф ё ин ки амалҳои мушаххаси ҷорӣ.

Ин усул мураккабтар буда, аз идоракунандагон дониш ва малакаи баланди касбиро тақозо мекунад. ҚСҚ “Бонки Эсхата” аз усули дуюм истифода менамояд. Ҳаминро бояд қайд намуд, ки усули дуюм, яъне муқарраркунии ҳадаф бо истифодаи якчанд зина самаранокии бештарро нишон медиҳад, зеро ҳангоми таҳия намудани он маълумотҳои саҳеҳ, ки дар натиҷаи омӯзиши амиқи бозор ва таҳлил намудани маълумоти бадастомада бар роҳ монда мешавад, истифода мегардад. Таҳлили нишондиҳандаи ғоидаи бонкҳои тиҷоратии кишвар дар муддати 6 сол ва муқоисаи ин нишондиҳанда миёни ташкилотҳои молиявӣ имконият медиҳад, ки таъсири стратегияҳои интихобнамудаи онҳо ба самаранокии фаъолияти бонкҳо арзёбӣ гардад. Бо мақсади таҳлили натиҷаҳои истифодаи усулҳои зикршуда натиҷаи фаъолияти бонкҳои тиҷоратии кишварро (ғоидаи солона) дар шакли муқоисавӣ пешниҳод менамоем (Қадвали 2.1.2).

Чадвали 2.1.2. - Ҳаҷми фоиди солонаи банкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар солҳои 2019-2024

Номгуи банкҳо	Фоиди (бо млн сомонӣ) дар охири солҳо						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Фарқият аз 2019 то 2024 (бо %)
ҚСҚ "Ориёнбанк"	83,6	160,0	127,7	98,4	118,2	120,1	43,6
КВД БА ҚТ "Амонатбанк"	42	51,3	66,2	101,6	129,1	140	233
ҚСҚ "Бонки Эсхата"	58,9	77,2	116	317,2	220,7	257	336
ҚСП "Спитамен Банк"	11,3	5,1	5,5	27,4	27,9	51,6	356,6
ҚСП "Коммерсбанк Тоҷикистон"	8,2	6,0	11,2	43,7	42,6	47,8	483
ҚСП "Бонки байналмилалӣ Тоҷикистон"	13,9	12,1	21,5	92,5	169,9	220,9	1489
ҚСҚ «Тавҳидбанк»	-2,5	3,7	4,4	12,0	-5,6	2,6	204
ҚСП "Аввалин бонки молиявии хурд"	18,3	12,7	29,1	39,4	42,0	34,5	88,5
ҚСҚ "Алиф Банк"	-	4,1	-12,6	42,6	0,1	21,2	-
ҚСП "Бонки Арванд"	10,2	3,3	9,0	51,5	30,2	30	194
ҚСП «Актив Банк»	13,0	5,6	-5,2	-0,9	0,8	6	-53,8
ҚСП "Бонки рушди Тоҷикистон"	17,8	0,3	-41,8	2,4	2,7	2,6	-85,6
КВД БССТ "Саноатсодиротбанк"		4,3	30,5	35,6	36,7	39,6	-
ҚСП «Душанбе Сити Банк»				150,0	51,0	67,6	-
Филиали бонки "Тижорат"-и ЦИЭ дар ш. Душанбе	0,3	6,2	-337,7	2,7	4,2	4,6	1533

Сарчашма: Дар асоси маълумоти солонаи БМТ <https://www.nbt.tj> аз ҷониби муаллиф мураттаб шудааст.

Мувофиқи маълумоти ҷадвал, аксари банкҳои тижоратии кишвар сатҳи ғоиданокиашон тамоюли болоравӣ дорад. Танҳо ҚСП «Актив Банк» ва ҚСП

«Бонки рушди Тоҷикистон» дар чамъбасти соли 2024 нишондиҳандаҳо фоидаи солонашон нисбат ба соли 2019 мувофиқан 53,8% ва 85,6% паст гаштааст. Афзоиши фоидаи Филиали бонки «Тичорат»-и ҚИЭ дар ш.Душанбе ва аз ҚСП «Бонки байналмилалии Тоҷикистон» зиёда аз 14 маротиба дар муддати шаш сол ва аз ҚСП «Коммерсбонк Тоҷикистон» 4,8 маротибаро ташкил медиҳад, ки ин нишондиҳандаҳои баландарин мебошанд. Новобаста ба ин, ҳаҷми фоидаи солонаи ҚСК «Бонки Эсхата» дар муддати таҳлилшаванда тамоюли устувори афзоиш дорад ва дар солҳои 2022, 2023, 2024 нисбат ба дигар бонкҳо баландтарин буда, мувофиқан 317,2 млн. сомонӣ, 220,7 млн. сомонӣ ва 257 млн. сомонино ташкил медиҳад, ҳол он ки ҳаҷми доройҳо ва сармояи худии ин бонк нисбат ба бонкҳои дигари низомсоз баланд нест. Динамикаи афзоиши даромаднокии ҚСК «Бонки Эсхата» дар шаш сол 336%-ро ташкил медиҳад.

Бонки мазкур стратегияҳои миёнамуҳлатро таҳия менамояд. Дар стратегияи солҳои 2022-2026 бонки мазкур ҳадафҳои стратегияи зеринро муқаррар намудааст:

1. Васеъ намудани фаъолият;
2. Стратегияи ТИ: рақамикунонӣ;
3. Баланд бардоштани сифат;

Барои расидан ба ҳадафҳои стратегияи рушди самтҳои асосӣ қадамҳо ё зерҳадафҳои зерин муқаррар гардидааст :

1. Стратегияи рушди тичорати чакана;
2. Стратегия ва рушди сегменти микро;
3. Стратегия ва рушди тичорати хурду миёна;
4. Стратегия ва рушди сегменти корпоративӣ
5. Рушди ESG (Environmental, social and Corporate Governance) [17]

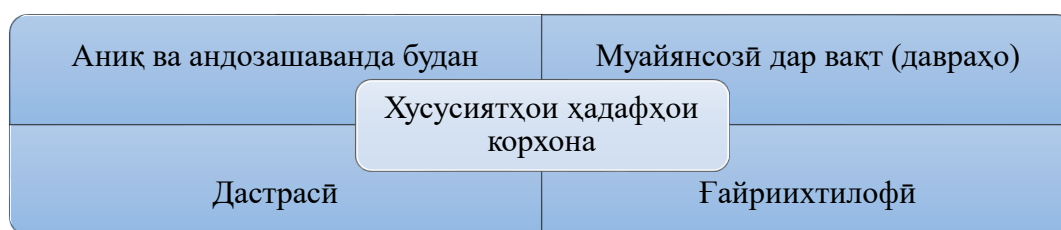
Ҳаминро бояд ба назар гирифт, ки ҳадафҳо бояд дар доираи имкониятҳои ташкилот буда, ба манфиати ташкилот бошанд. Дар натиҷаи омӯзиши усулҳои муқаррарсозии ҳадафҳо хулоса баровардан мумкин аст, ки усули дуюм барои бонк ва чамъият манфиатнокии бештар дорад.

Ин гуфтаҳоро бо далеле, ки ЧСК «Бонки Эсхата» миёни бонкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз ҷиҳати даромаднокӣ мақоми пешсафрро ишғол менамояд, асоснок намудан мумкин аст.

Дуруст муқаррар намудани ҳадафҳо барои тамоми соҳаҳои фаъолияти соҳибкорӣ калиди муваффақият ба ҳисоб рафта, имкон медиҳад, ки самтҳои асосии фаъолият ба низом дароварда шуда, аз рӯйи афзалиятҳо пайи ҳам ҷойгир карда шаванд. П. Друкер ҳафт самти асосиро муайян мекунад, ки барои онҳо ҳадафгузорӣ зарур аст: мавқеи бозор, навоарӣ, самаранокӣ, захираҳои моддию молиявӣ, даромаднокӣ, кор ва омӯзиши менечерон, кори кадрҳои оддӣ ва муносибат бо онҳо, масъулият дар назди ҷомеа [38, с. 102-105].

Р. Каплан ва Д. Нортон бошанд, муқаррар намудани ҳадафҳоро тавассути муайян намудани натиҷаи дилхоҳ дар самтҳои асосии фаъолияти ташкилот қулай медонанд: самти фаъолияти молиявӣ, самти муносибат бо истеъмолкунандагон, самти ташкили ҷараёни фаъолияти дохилӣ, инчунин самти таълим ва рушд [41, с.112].

Дар натиҷаи омӯзиши ақидаҳои олимони ватанӣ ва хориҷӣ оид ба ҳадафҳо якчанд хусусиятҳоеро, ки аксарияти онҳо ба ҳадафҳои ташкилот мансуб донистаанд, пешкаш менамоем.



Расми 2.1.1. Хусусиятҳои ҳадафҳои ташкилот
Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси адабиёти 38, 42, 45

Ҳар чор хусусияте, ки номбар карда шуд, ба ақидаи мо дар муқаррарсозии ҳадафҳо ҳатмӣ мебошанд:

-аниқ ва андозашаванда будани ҳадафҳо онҳоро аз ҳаёлоту орзуҳо ҷудо намуда, ҷараёни дастрасии онҳоро возеҳ менамояд;

-муайянсозӣ дар вақт боиси назорат намудани раванди иҷрои онҳо дар воҳидҳои вақт ва ошкор намудани ҳар гуна монеаҳо дар раванди амалисозии ҳадаф мегардад;

-дастрасӣ – ҳислати ҳатмии ҳадаф буда, онро тавассути ба нақша гирифтани чараҳои амалисозии ҳадаф муайян менамоянд;

-ғайриихтилофӣ, яъне ҳадафҳо бояд муҳолифи ҳамдигар набоянд. Дар ҳолати баръакс онҳо монеи амалисозии ҳамдигар мегарданд.

Миқёс, мураккабӣ, ифодаи миқдорӣ, мувофиқати ҳадафҳои сатҳҳои гуногун ба ҳамдигар, миқдори муайянкунандаҳо, санҷидашавандагӣ, возеҳияти ифодашавӣ барин хусусиятҳоро муҳаққиқони алоҳида пешиход намудаанд.

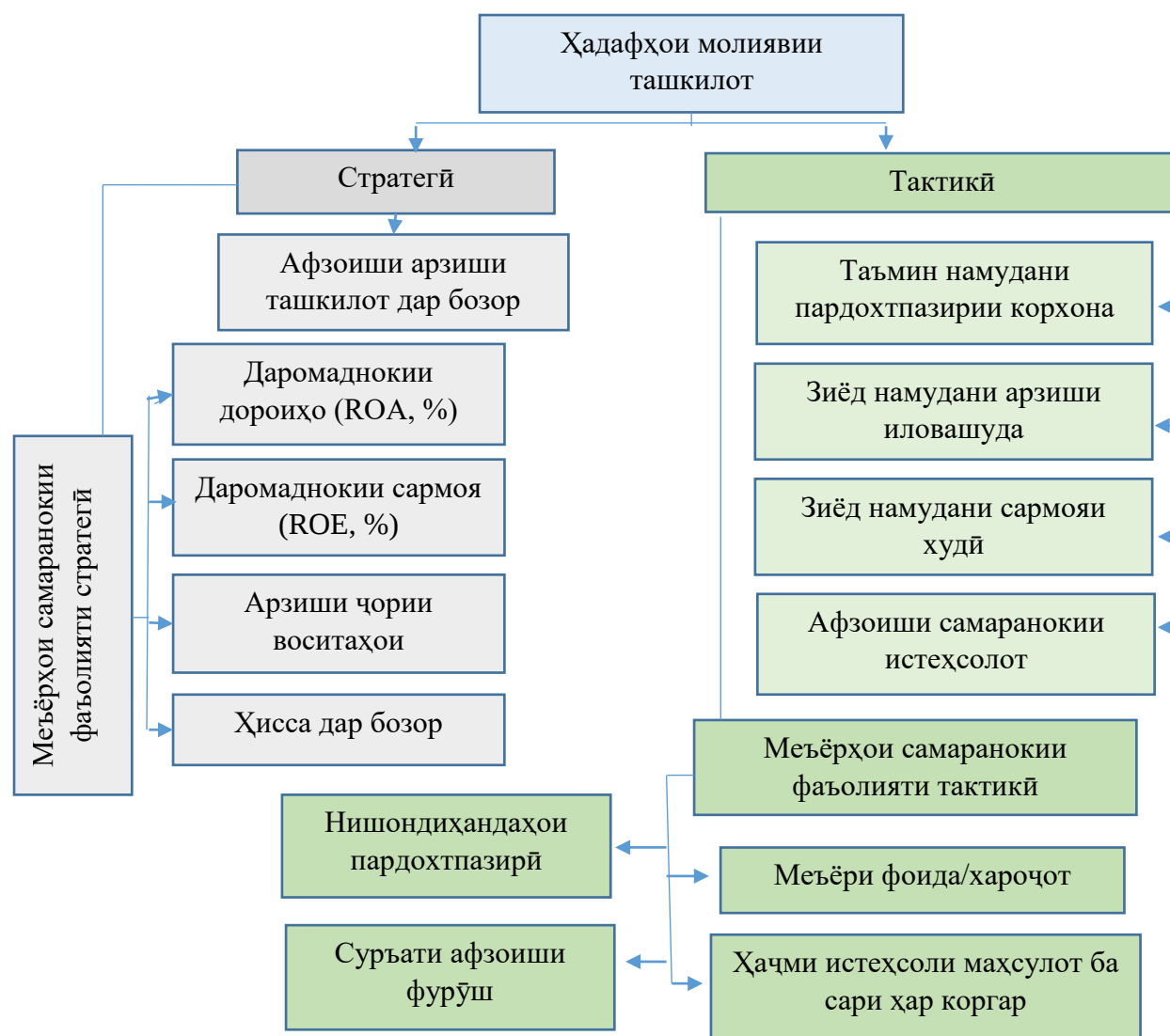
Масъалаи баҳсноки кадоме ҳадаф асту кадоме воситаи расидан ба ин ҳадаф дар муносибати байни ҳадафҳои иқтисодӣ ва молиявӣ низ мавҷуд аст. Яъне, маълум нест, ки ҳадафҳои молиявӣ воситаи расидан ба ҳадафҳои иқтисодиянд ва ё баръакс. Ба андешаи мо ин аз усули идоранамой ва расму оини идоракунии ташкилот востагӣ дорад.

Яке аз меъёрҳои таснифбандии ҳадафҳо ин объекти масъулияти идоракунандагон буда, аз рӯйи ин меъёр ҳадафҳо ба иқтисодӣ, иҷтимоӣ ва экологӣ тасниф мешаванд [51, с.74]. Ҳадафҳои иқтисодӣ самаранокии иқтисодии ширкатро дар давраи дарозмуддат пайгирӣ менамояд. Ҳадафҳои иҷтимоӣ ва экологӣ дар асоси масъулияти ширкат дар назди ҷамъият ва табиат сохта мешаванд.

Ба ақидаи олими соҳаи менеҷменти молиявӣ ба ҳадди аксар расонидани дороии сахмдор дар ҳама ҳолатҳо ҳадафи ҳаётан муҳимми ширкат боқӣ мемонад. Қайд кардан лозим аст, ки иҷрои ин ҳадаф метавонад тавассути ба ҳадди аксар расонидани фоида ва афзоиши сармоя ба даст оварда шавад. Даромаднокии сармоягузорӣ як мисоли дигаре аст, ки дар он ҳадафи молиявӣ ҳамчун ҳадафи асосӣ изҳор карда мешавад, сарфи назар аз он, ки ҳадафҳои иқтисодӣ васеътаранд. Ҳадафҳои иқтисодӣ ҳадафҳои стратегиро пурра

меkunанд, мантики баръакс низ табиист, яъне ҳар як аз ду гуруҳи ҳадафхоро метавон ҳам ҳамчун ҳадаф ва ҳам ҳамчун восита баррасӣ кард.

Дар расм низоми таснифоти ҳадафҳои молиявии ташкилот вобаста ба давраи банақшагирӣ ба ҳадафҳои стратегӣ ва тактикӣ пешниҳод шудааст.

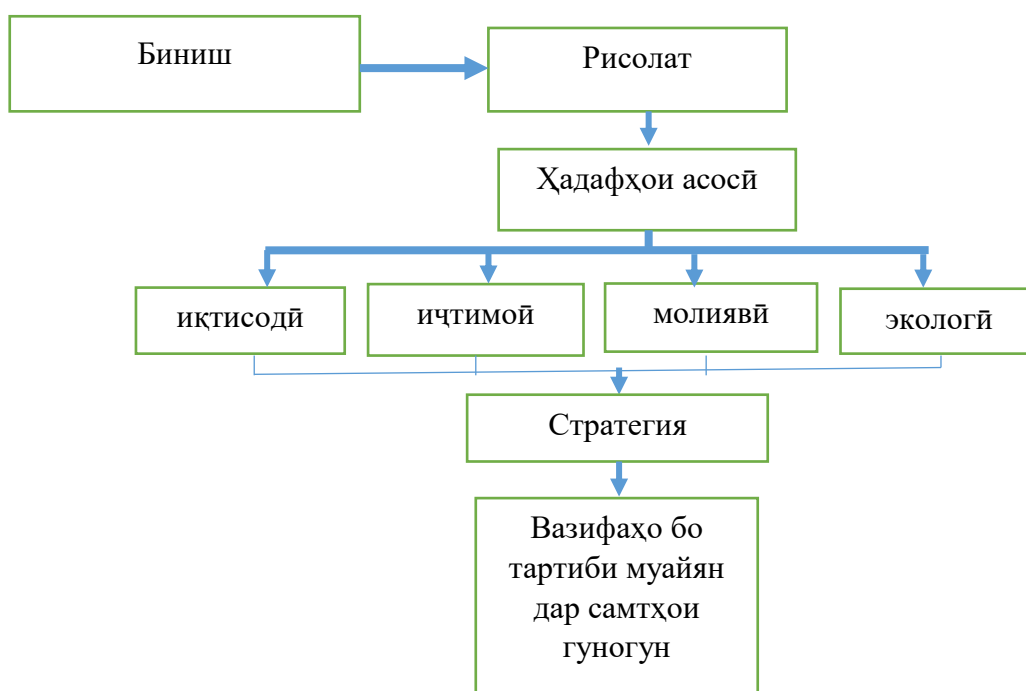


Расми 2.1.2. – Таснифи ҳадафҳои молиявии ширкат ва меъёрҳои самаранокии онҳо. Сарчашма:Таҳияи муаллиф дар асоси сохтори ҳадафҳои молиявӣ, ки Ю.П.Анискин пешниҳод кардааст [30].

Ҳадафҳои стратегӣ ба рушди дарозмуддат ва устувории фаъолияти бонк равона гардида, метавонанд ба афзоиши арзиши ташкилот дар бозор нигаронида шавад. Ҳадафҳои тактикӣ бошад, барои идоракунии фаъолиятҳои кӯтоҳмуддат ва оптимизатсияи равандҳои молиявӣ, аз ҷумла таъмини

пардохтпазирӣ, афзудани арзиши иловашуда, самаранокии фаъолият ва сармояи худӣ пешбинӣ гардидаанд.

Ҳадафҳои асосӣ консепсияи рушди ширкатро инъикос мекунанд ва барои давраи дарозмуддат таҳия карда мешаванд. Онҳо самтҳои асосии барномаи рушди ширкатро муайян мекунанд ва аз рӯи принципи афзалиятнок ҷойгир карда мешаванд. Одатан, ҳадафҳои асосӣ дар асоси рисолати мушаххас ва биниши мураттабшудаи ширкат таҳия карда мешаванд.

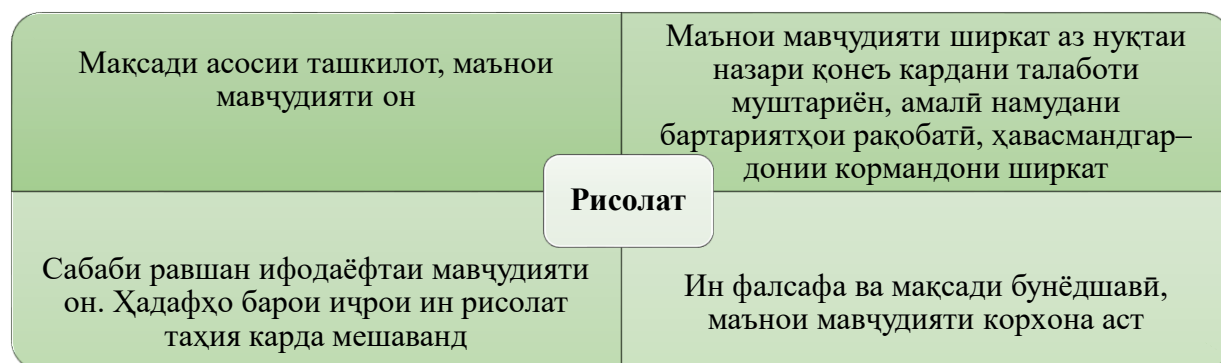


Расми 2.1.3. –Таҷзия намудани сохтори рисолат ба ҳадафҳо ва вазифаҳо
Сарчашма: Аз ҷониби муаллиф таҳия гардидааст

Рисолат яке аз мафҳумҳои асосии идоракунӣ буда, ҳанӯз дар давраи ташаккулёбии ташкилот муайян карда мешавад. Ташкилотҳо ҳангоми муайян намудани ҳадафҳои асосии худ бояд рисолатро сарфи назар нанамоянд.

Биниш аз рисолат бо дараҷаи мушаххасияти худ фарқ мекунад. Масалан, “бехтарин ширкат дар соҳа гаштан” ин биниш аст, на ҳадафи асосӣ. Рисолат бештар уҳдадории ташкилотро дар назди ҷамъият ва роҳҳои иҷрои ин уҳдадорихоро нишон медиҳад, аммо биниш ин тасаввурот оид ба ҳолати ташкилот дар оянда, яъне ташкилот худро дар оянда чи гуна мебинад, мебошад.

Тартиби пайдарпай аз боло ба поён чунин аст: ҳадафҳои асосӣ дар асоси рисолат сохта шуда, дар стратегияи ташкилот иҷрояшон мушаххасан тавассути вазифаҳо мураттаб карда мешавад. Аз поён ба боло бошад, иҷрои вазифаҳо аз рӯйи стратегия ҳадафҳоро амалӣ сохта, иҷрои рисолати ташкилотро таъмин менамоянд. Сарчашмаҳои гуногуни илмӣ рисолатро ба тарзи гуногун шарҳ додаанд:



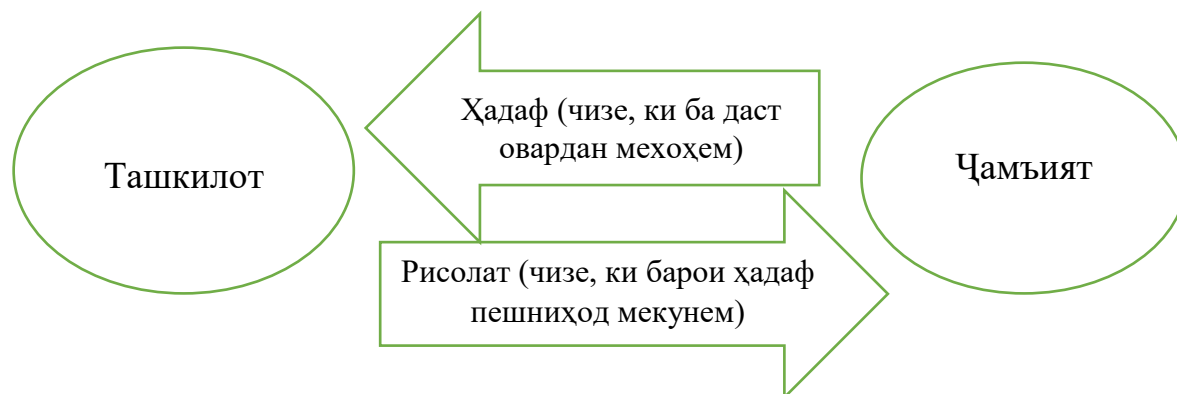
Расми 2.1.4. Таърифоти рисолати ташкилот
Сачашма :Таҳияи муаллиф

Доир ба рисолат таърифҳои дигар низ вучуд дорад. Бояд гуфт, ки рисолат бештар барои манфиат ва некуаҳволии ҷамъият хидмат намуданро ифода менамояд. Масалан, ҚСП «Бонки сармоягузорӣ ва қарзии Тоҷикистон» ҳамчун рисолати хеш муаррифӣ намудааст: «Мусоидат ба беҳбудии сифати зиндагии мардуми Тоҷикистон тавассути таъмини дастрасӣ ба хизматрасонии молиявӣ ва бонкӣ ва саҳмгузорӣ дар рушди иқтисоди кишвар» ва ё ҚСП «Бонки Арванд» «Пешниҳоди хизматрасониҳои молиявӣ баландсифат ба соҳибкорон ва аҳоли бо мақсади мусоидат намудан ба рушди иқтисодиёти ҷамъияти Тоҷикистон».

Рисолати эълоншудаи бонкҳои тижоратиро омӯхта, ба хулоса омадем, ки онҳо хусусиятҳои умумӣ доранд:

–Рисолати ташкилотҳои калон, аз ҷумла бонкҳо бештар абстрактӣ буда, мақсад ва ё вазифаи аниқро нишон намедиханд. Онҳо ҳислати назариявӣ доранд ва чунин ниятҳои олиро ҳамчун мусоидат намудан барои баланд шудани сатҳи зиндагии аҳоли, саҳм гузоштан дар рушди иқтисодиёти кишвар ва ё ҳифзи манфиатҳои мизочон дар бар мегиранд;

–Рисолат ифодагари самт ва соҳаи фаъолияти бонк буда, аслан ҳадафҳои ҳақиқии бонк ба монанди зиёд намудани фоида ва ё забти бозорҳои нав дар он ифшо намегардад;



Расми 2.1.5. Рисолат ва ҳадаф барои ташкилот ва ҷамъият
Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Биниш метавонад тағйир ва ё такмил дода шавад, зеро бо мурури замон идеалҳо ва идеяҳои нав пайдо мешаванд. Рисолат, бошад, нисбатан доимист, гарчанде онро метавон бо назардошти тағйирот дар омилҳои гуногун танзим кард.

Рисолати «ҶСК Бонки Эсхата» «Фароҳам овардани имконият баҳри рушд» мебошад, ки барои расидан ба рисолати хеш арзишҳои зеринро пошдошта, ба ҷониби ҳадафҳояш қадам мемонад: ғамхорӣ ва таваҷҷуҳ, бовиҷдонӣ ва салоҳият, эҳтиром, навоварӣ, эътимодноқӣ.

Масъалаи дигари ҳалталаб дар назарияи идоракунӣ аз рӯйи ҳадафҳо ин омехта гаштани вазифаҳо бо ҳадафҳо мебошад. Вазифаҳо дар асоси ҳадафҳо муайян карда шуда, ҳамчун воситаи амалисозии ҳадафҳо баромад менамоянд. Системаи идора ҳадафҳои асосиро муқаррар намуда, қадамҳои ба ин мақсад расонанда, ё зермақсадҳоро, ки ба ҳар як зерқисмат барои иҷро пешниҳод мегардад, низ муайян менамояд. Ҳадафи асосии ташкилот барои аксари коргарон меъёри абстрактӣ ва норавшан буда, зерҳадафҳои майяншударо ҳамчун ҳадафи асосӣ шуморида, ба он тамаркуз менамоянд. Ҳолати мазкур боиси норавшан гаштани сарҳади миёни ҳадаф ва вазифаҳо мегардад. Доир ба масъалаи мазкур С.Янг низ ақидаронӣ намуда, ивазкунии ҷойҳои ҳадаф ва

воситаҳои дастрасии онро мушкилии асосӣ дар масъалаи идоракунии аз рӯйи ҳадафҳо медонад. Зиёда аз ин, муаллифи мазкур доир ба ин мавзӯ чунин мисол овардааст: «Ҳангоми муқаррарсозии ҳадафҳои ташкилот ғоида, саҳми бозор ва идоракунии самаранок ҳамчун ҳадаф тасдиқ карда мешаванд, ҳол он ки ин ҷо танҳо ғоида ҳадаф буда, дуи боқимонда ҳамчун воситаҳои ба ҳадафи асосӣ расонанда хизмат мекунанд» [73, с.140]. Мо ақидаи мазкурро ҷонибдорӣ менамоем, аммо ҳангоми зиёдаравӣ намудан дар ин масъала хавфи аз доираи амалҳои қолабӣ ва қонунӣ баромада, бо ҳар роҳи усул амалӣ намудани ҳадафи ягона ба миён меояд. Бо ҳамин далел пешниҳод менамоем, ки ҳадафҳо дар самтҳои гуногун: молиявӣ, иҷтимоӣ, иқтисодӣ, стратегӣ муайян карда шуда, аз рӯйи нақшаи таҳиягардида иҷрои онҳо назорат карда шавад.

Дар ин асно муайян намудани хусусиятҳои вазифа ва ҳадафҳо ва аниқ намудани фарқият миёни ин ду категория айнӣ муддао мебошад. Баъзан муаллифон вазифаро бо ҳадаф як шуморида, баъзеашон вазифаро қисми таркибии ҳадаф меноманд. Ҳамин тариқ, вазифаҳо - натиҷаҳои мебошанд, ки дар доираи нақша амалӣ карда мешаванд ва ҳадафҳо натиҷаҳои мебошанд, ки берун аз давраи банақшагирӣ буда, вале барои онҳо бояд талош кард.

Дар ташкилотҳо вазифаҳо дар асоси ҳадаф гузошта мешаванд. Фарқияти миёни ин ду мафҳумро чунин баён намудан мумкин аст:

1. Сатҳи стратегӣ ва амалиётӣ – Ҳадафҳо самтҳои умумӣ ва дарозмуддати рушди ташкилотро муайян мекунанд, дар ҳоле ки вазифаҳо хусусияти амалиётӣ дошта, барои татбиқи ҳадафҳо равона шудаанд.

2. Доираи фарогирӣ – Ҳадафҳо тамоми ғайолияти ташкилотро дар бар мегиранд, аммо вазифаҳо ба равандҳо, зерсохторҳо ё амалҳои мушаххас вобаста мебошанд.

3. Мӯҳлати иҷро – Ҳадафҳо одатан хусусияти дарозмуддат доранд, дар ҳоле ки вазифаҳо барои давраҳои кӯтоҳ ё миёнамӯҳлат муайян мегарданд.

4. Сатҳи мушаххассозӣ – Ҳадафҳо хусусияти умумӣ ва концептуалӣ доранд, аммо вазифаҳо мушаххас, ҷеншаванда ва амалӣ мебошанд.

5. Нақши идоракунӣ – Ҳадафҳо самти сиёсати идоракуниро муайян мекунанд, дар ҳоле ки вазифаҳо воситаи татбиқи ин сиёсати идоракунӣ дар сатҳи амалӣ мебошанд.



Расми 2.1.6. - Дарахти ҳадафҳо

Сарчашма: Аз ҷониби муаллиф таҳия шудааст.

Тасвири системаи ҳадафҳоро, ки дар натиҷаи таҷзияи ҳадафи асосӣ ба зерҳадафҳо ба даст омадааст, аксаран “дарахти ҳадафҳо” меноманд. Ба ақидаи мо дарахти ҳадафҳо шакли графикаи чараёни декомпозиция (таҷзияи калон ба хурд) мебошад. Барои ноил шудан ба ҳадафҳо фаъолияти ҷорӣ ва вазифаҳоро мувофиқ ба ҳадафҳо бояд ҷамоҳанг сохт. Амалӣ сохтани ҳадафҳои дарозмуддат дар ҳолате иқонпазир мегардад, ки амалиёти ҷорӣ мо барои расидан ба ин ҳадафҳо мусоидат намоянд, на муҳолифат.

Масъалаи муносибати байни ҳадафҳо ва вазифаҳоро омӯхта, хулоса баровардан мумкин аст, ки дар аксари мавридҳо ҳадаф категорияи васеътар нисбат ба вазифа буда, дар натиҷаи ҳалли як қатор вазифаҳо ба даст меояд, яъне барои расидан ба ҳадаф иҷрои вазифаҳои муайянро ба нақша гирифтани

лозим аст. Ба ақидаи мо ҳадафҳо низ ба монанди вазифаҳо муҳлати муайяни бадастоварӣ доранд, вале онҳо куллан як чиз нестанд. Дарки тафовути ин ду категория муҳим мебошад, зеро дар акси ҳол дарахти ҳадафҳоро бунёд намудан ғайриимкон мегардад.

2.2. Тақвияти рақобатпазирии бонкҳо бо истифодаи механизми назорати ҳадафнок

Муқаррарсозии ҳадафҳо дар назарияи контроллинг мавқеи хосса дорад. Вале новобаста ба ин, салоҳияти контроллинг дар чараёни муқаррарсозии ҳадафҳо чандон равшан нест. Сабаби ин ҳолатро аксари муҳаққиқони соҳа дар норавшан будани сарҳади вазифаҳо ва салоҳияти менеҷмент ва бахши контроллинг арзёбӣ менамоянд. Ҳадафҳои контроллинг аз ҳадафҳои корхона вобастагӣ дошта, дар асоси онҳо сохта мешаванд. Илова бар ин, контроллинг дар иҷрои ҳадафҳои асосии ташкилот - зиёд намудани фоида, беҳтар сохтани натиҷаҳои молиявии ташкилот тавассути баланд намудани арзиши сармоя ва дар баробари ин нигоҳ доштани дараҷаи пардохтпазирӣ, сахми назаррас дорад. Яъне, контроллинг дар ташкилотҳо ҳангоми муайян намудани ҳадафҳо ва чараёни амалисозии онҳо бевосита иштирок намуда, ба роҳбарият дар ин раванд кумак мерасонад.

Мавқеи ҳадафҳо, аксар вақт, аз стратегияи тасдиқшуда вобаста аст. Ба ақидаи олимони соҳаи менеҷменти молиявӣ ба ҳадди аксар расонидани дороии сахмдор дар ҳама ҳолатҳо ҳадафи ҳаётан муҳимми ташкилот боқӣ мемонад. Қайд кардан лозим аст, ки иҷрои ин ҳадаф метавонад тавассути ба ҳадди аксар расонидани фоида ва афзоиши сармоя ба даст оварда шавад. Даромаднокии сармоягузорӣ (сармояи сармоягузоршуда, ROI, ROIC) як мисоли дигаре аст, ки дар он ҳадафи молиявӣ ҳамчун ҳадафи асосӣ изҳор карда мешавад, сарфи назар аз он, ки ҳадафҳои иқтисодӣ васеътаранд.

Ҳадафҳои стратегӣ диққати роҳбаронро на танҳо ба нишондиҳандаҳои молиявӣ, балки барои мавқеи устувори рақобатиро дар бозор пайдо намудан ва фаъолияти ояндаи ташкилотро самаранок бунёд намудан, равона месозанд.

Таҳияи системаи ҳадафҳо қисми муҳимми амалиёт дар самти расидан ба натиҷаҳои дилхоҳ мебошад, зеро маҳз ҳадаф самти фаъолияти ташкилотро муайян намуда, қадамҳои минбаъда вобаста ба он нақшабандӣ карда мешаванд. Ҳангоми таҳияи системаи ҳадафҳо, бештар манфиати худӣ ташкилот ба инобат гирифта мешавад. Идоракуни аз рӯи ҳадафҳо, пеш аз ҳама, барои таъмин намудани мавқеи мустаҳками рақобатии ташкилот нигаронида шуда, барои фаъолияти пурсамар намудани ташкилот дар муддати тӯлонии оянда хизмат менамояд. Ташкилотҳо метавонанд бо пешниҳоди маҳсулоти арзишноктар бо нархи баробар ва ё маҳсулоти арзишашон якхела, вале бо нархи арзонтар аз рақибон дар бозор мавқеи устувортар ишғол намоянд. Дар баробари ин, сифати хизматрасонии бонкӣ, нуфузу эътибори бонк ва таҷрибаи ҳамкории мизочон бо бонк ба сатҳи рақобатнокии бонк дар бозори молиявӣ таъсир мерасонад. М.Т. Содикова масъалаи рақобатпазирии бонкҳои тиҷоратиро таҳқиқ намуда, сифати хизматрасонии бонкӣ, нуфузу эътибори он миёни аҳоли ва таҷрибаи истифодабарӣ аз маҳсулоти бонкӣ миёни аҳолиро боиси афзоиши сатҳи рақобатнокии маҳсулоти бонкӣ дар бозори дохилӣ шуморидааст [114, с. 129]. Дар бораи бартарии рақобатӣ сухан гуфта, ташкилотро дар умум баҳогузорӣ намудан чандон дуруст нест, зеро ширкат метавонад дар баъзе самтҳо бартарият дошта, тавассути маҳз ҳамон бартариятҳояш мавқеашро дар бозор мустаҳкам намояд.

Рақобати бонкӣ ин рақобати доимии бонкҳо баҳри мустаҳкам намудани мавқеи бозории худ буда, омили асосии бозори бонкӣ ба ҳисоб меравад.

Ташкилотҳо дар бозор зери таъсири омилҳои дохилӣ ва берунӣ метавонанд афзалияти рақобатӣ ба даст оранд. Стратегияе, ки ба бартарии рақобати беруна асос ёфтааст, стратегияи *васеъсозии доираи фаъолият* номида мешавад. Стратегияи мазкур ба бартарии ширкат дар маркетинг таъяс намуда,

қобилияти онро барои муайян кардан ва қонеъ намудани интизориҳои истеъмолкунандагон истифода мебарад. Васеъсозии доираи фаъолият консепсияест, ки ба гуногунии молҳо ва васеъсозии миқёси фаъолият асос ёфтааст: молҳои як истеҳсолкунанда, ки ба сегментҳои гуногун нигаронида шудааст (диверсификатсия). Стратегияи диверсификатсия хоҳиши бонкҳо барои ворид шудан ба бозорҳои навро дар назар дорад ва барои ин бонкҳо намудҳои нави хизматрасониро дар доираи худ ҷорӣ мекунанд.

Дар воқеъ, имрӯз рақобатпазирӣ дар фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ мақоми махсус дорад ва ташкилотҳои қарзиро зарур аст, ки барои нигоҳдории рақобатнокии худ аз усулҳои муосир ва таҷрибаи ташкилотҳои қарзии хориҷи кишвар истифода намоянд. Омилҳои дохилӣ, ки бартарияти рақобатиро ба ширкат таъмин менамояд, ин идоракунии самараноки ташкилот ва идоранамоии хароҷоти фаъолияти он мебошад. Ба шарофати ин омилҳо ширкат ғойдаашро зиёд намуда, дар натиҷа мавқеи рақобатпазирро дар бозор ба даст меорад. Истифодаи стратегияи мазкур дар баробари манфиатнокиаш ба худи бонк, ҳамчунин барои тамоми иштирокчиёни муносибатҳои молиявӣ, аз ҷумла мизочон тавассути паст ғаштани арзиши хизматрасониҳо манфиатовар аст.

Ҳангоми истифода намудани стратегияи камкунии хароҷот ва баланд бардоштани самаранокӣ бонкҳо аз технологияҳои муосири молиявӣ, аз қабili интернетбонкинг, рақамикунонии фаъолият ва зеҳни сунъӣ истифода менамоянд. Интернетбонкинг яке аз шаклҳои хизматрасонии ғосилавии муштарӣ буда, дар баробари кам намудани хароҷоти бонк, ҳамчунин барои васеъ намудани доираи мизочон ва миқёси фаъолият низ мусоид аст.

Дар Паёми Президенти кишвар дар поёни соли 2023 бо таъкиди ҷиддӣ ба зарурати рақамикунонӣ ва тақвияти низоми пардохтҳои ғайринақдӣ чунин омадааст: «Вазоратҳои молия, рушди иқтисод ва савдо, Бонки миллӣ ва дигар вазорату идораҳо дар ду соли минбаъда низоми пардохтҳои ғайринақдиро дар ҳамаи соҳаҳо, аз ҷумла нуқтаҳои савдову хизматрасонӣ пурра ҷорӣ карда, ҳамгироии фаъолиятро дар ин самт таъмин намоянд» [15]. Бояд гуфт, ки ин

икдом на танҳо як талаботи стратегии сатҳи давлатдорӣ, балки равияи муҳим ва зарурии рушди бозори молиявии муосир маҳсуб ёфта, бонкҳои кишварро водор месозад, ки дар баробари таҳлили самтҳои молиявӣ, дар амалӣ намудани ин сиёсат нақши фаъол ва муассир дошта бошанд.

Рақамикунонии фаъолияти бонкҳо дар баробари баланд бардоштани сифати хизматрасонии бонкӣ, ҳамчунин омили кам намудани хароҷот ва васеъ намудани доираи мизоҷон гардида, бонкҳо онро ҳамчун яроқ дар мубориза бо рақибон истифода менамоянд. Ҳамчунин бояд қайд намуд, ки асоси қабул гаштани қарорҳои дурусти идоравӣ ин таҳлил мебошад. Таҳлил бояд дар асоси маълумоти дуруст, санҷидашуда ва айназамонӣ гузаронида шавад ва рақамикунонии фаъолияти бонк ин имкониятро муҳайё месозад.

Дар миёни наwgониҳои соҳаи бонкӣ истифодаи зеҳни сунъиро низ номбар намудан мумкин аст, ки барои паст намудани сатҳи хавфи молиявӣ ва ошкор намудани амалиётҳои бонкии шубҳанок хизмат намуда, чараёни додани қарз тавассути интернетро такмил медиҳад. Мисоли истифодабарандагони чунин навъи технологияи муосир дар соҳаи бонкии кишварамон ҚСП «Спитаменбонк» ва ҚСК «Бонки Эсхата» шуда метавонанд. Яъне, бо истифода аз технологияҳои иттилоотӣ ва шабакаҳои интернетӣ мизоҷ ғоибан ба бонк барои дархости қарз муроҷиат намуда, ҳуҷҷатҳои лозимиро дар шакли электронӣ пешниҳод мекунад. Баъди қабули қарори мусбат бонк бо мизоҷ алоқа пайдо мекунад.

Намудҳои зикршудаи хизматрасониҳои бонкӣ фосилавӣ буда, рушди онҳо аз тақвият ёфтани рақобат дар бозори молиявӣ шаҳодат медиҳад.

Хизматрасонии фосилавӣ ба мизоҷонро метавон ҳамчун ҳама гуна воситаҳои автоматикунонидашуда ва технологӣ фаҳмид, ки имкон медиҳанд амалиёти бонкиро бидуни ҳозир шудан ба бонк, анҷом диҳанд. Хизматрасониҳои фосилавии бонкӣ: системаҳои интернет-бонкинг, хизматрасониҳои бонкии мобилӣ (бо истифода аз смартфон), ҳамёнҳои

электронӣ, терминалҳои электронӣ, хадамоти маркази тамос, банкоматҳо мебошанд.

Ҳамаи ин навлониҳои соҳаи хизматрасонии бонкӣ айнаи замон хеле бомаврид мебошанд, чунки дар саросари кишвар ҳама гуна кӯшишҳо баҳри гузаштан ба системаи ғайринақдӣ пардохтҳои пулӣ амалӣ шуда истодааст. Тибқи Фармони Президенти кишвар муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон аз 22 июни соли 2023 таҳти №586 «Дар бораи тадбирҳои вусъат додани ҳисоббаробаркунии ғайринақдӣ» бо мақсади дастгирии рушди соҳаи молияи кишвар аз якуми августи соли 2023 тамоми пардохтҳои буҷетӣ ва ё давлатӣ бояд пурра ба тариқи ғайринақдӣ иҷро карда шаванд.

Дар низоми пардохтҳои ғайринақдӣ дар бозори молиявии Ҷумҳурии Тоҷикистон қортоҳои пардохтӣ ҳамчун воситаи муҳимми инфрасохтори муомилоти пулӣ баромад намуда, ба баланд бардоштани шаффофияти амалиётҳои молиявӣ, тавсеаи фарогирии молиявии аҳоли ва қоҳиши қариши пули нақд мусоидат менамояд.

Ҷадвал 2.2.1. –Тамоюли густариши бозори қортоҳои пардохтӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар давоми солҳои 2019-2024

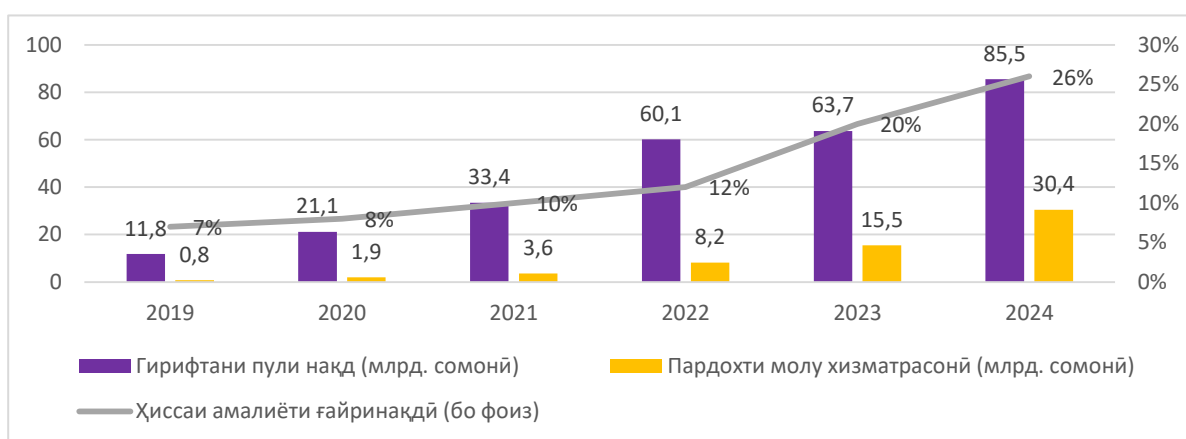
Нишондиҳандаҳо (ҳаз.адад)	солҳо						Фарқият бо %
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Шумораи ташкилотҳои моливӣ- интишоркунандаҳои КПБ	18	21	19	21	24	26	44
Миқдори қортоҳои пардохтии бонкӣ	2484	3248	3479	5060	6 711	8 437	240
Нуқтаҳои пешниҳоди пули нақд	1,8	1,9	1,8	2,1	3,5	3,8	111
Миқд. терминалҳо	3,5	3,8	3	3,8	6,9	8,1	131
Миқд. банкоматҳо	0,88	1,28	1,4	1,7	2,2	3	240
Миқд. Амалиёт бо КПБ	54 464	59 970	59 372	85 140	118 847	162 785	199
Миқд. Пардохтҳо бо КПБ	769	1 389	12 098	20 002	42 040	73 917	9,5марот
Қирифтани пули нақд тавас. КПБ	11 830	21 139	47 474	65 137	76 809	88 868	6,5 марот

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси бюллетени омили бонкӣ. – 2019, 12 (293).; 2023, 12 (341). С 83; 2024, 12 (353). С 81.

Эзоҳ: КПБ – қортоҳои пластикии бонкӣ

Маълумоти ҷадвали 2.2.1. ошкор менамояд, ки дар бозори кортҳои пардохтии кишвар тамоюли рушд мавҷуд аст. Дар давраи таҳлилшаванда шумораи интишоркунадагони КПБ 44 ҷисад афзуда, миқдори КПБ 2,4 маротиба зиёд гаштааст. Зерсохтори ин соҳа низ дар ҳоли рушд буда, миқдори амалиёт тавассути КПБ дар ҳоли афзоиш босуръат қарор дорад.

Барои нишон додани тамоюл ва тағйирёбии ҳаҷми пардохтҳои ғайринақдӣ дар банкҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон, динамикаи онҳо дар диаграммаи зер пешниҳод мегардад.



Расми 2.2.1. Динамикаи рушди ҳисоббаробаркунии ғайринақдӣ (солҳои 2019-2024)

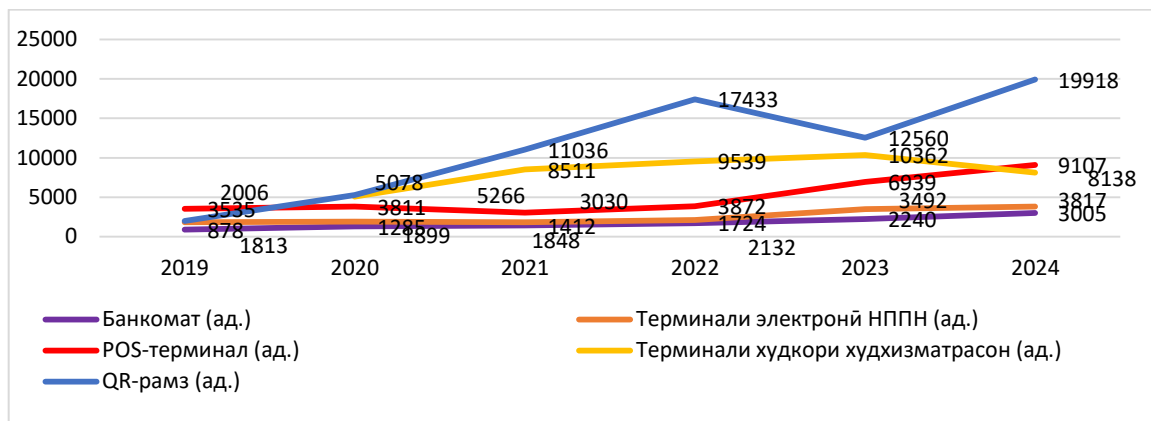
Сарчашма: Диаграмма дар асоси маълумоти сомонаи БМТ

https://nbt.tj/tj/payment_system/rushdi-bozori-kort-oi-pardokhtii-bonk.php

Аз диаграмма мушоҳида намудан мумкин аст, ки тамоюли бозори хизматрасониҳои банкӣ ин рушди ҳисоббаробаркунии ғайринақдӣ мебошад. Агар дар соли 2019 ҳаҷми ҳисоббаробаркунии ғайринақдӣ 800 млн. бошад, пас дар соли 2024 аллакай ин нишондиҳанда ба 30,4 млрд. сомонӣ баробар гардид, ки 37 маротиба афзудани онро нишон медиҳад. Ҳиссаи амалиётҳои ғайринақдӣ низ дар ин муддат 19 банди фоизӣ афзоиш ёфтааст.

Имрӯзҳо ба ғайр аз музди меҳнати коргарони соҳаҳои гуногуни дохили мамлакат, инчунин муҳожирони меҳнатӣ низ даромади худро тавассути интернетбанкинг ба кортҳо ва ё ҳамаиҳои аъзои оилаи худ мегузаронанд ва дар ин ҷо онро аз банкоматҳо дастрас менамоянд. Барои ин тамоми ташкилотҳои молиявии кишвар ҷаҳд намуда, инфрасохтори мувофиқро дар шакли

банкоматҳо, терминалҳо, постерминалҳо ва QR- рамзҳо дар фаъолияти худ истифода намуда истодаанд.

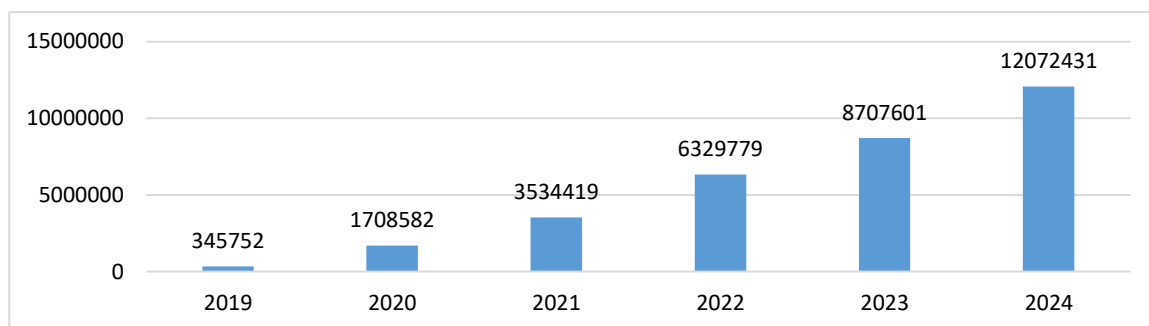


Расми 2.2.2. Шумораи банкоматҳо, терминалҳои электронӣ, POS терминалҳо ва QR рамзҳо дар Ҷумҳурии Тоҷикистон давоми солҳои 2019-2024

Сарчашма: сомонаи БМТ https://nbt.tj/tj/payment_system/rushdi-bozori-kort-oi-pardokhtii-bonk.php

Мувофиқи нишондиҳандаҳои диаграмма дар муддати солҳои 2019-2024 афзоиши миқдори банкоматҳо 242 фоиз, терминалҳои электронӣ 110 фоиз, POS-терминалҳо 158 фоиз, QR-рамзҳо 893 фоиз ва терминалҳои худкори худхизматрасон нисбат ба соли 2020 60 фоизро ташкил медиҳад. Ин аз он шаҳодат медиҳад, ки ташкилотҳои молиявӣ қарзии кишвар барои ҷалби мизоҷон тавассути шароити хуби хизматрасониҳо зерсохтори мусоиде баҳри рушди ҳисоббаробаркуниҳои ғайринақдӣ фароҳам овардаанд.

Солҳои охир яке аз воситаҳои маъмултари ҳисоббаробаркунии ғайринақдӣ дар бозори молиявӣ кишвар ҳамёнҳои электронӣ ба ҳисоб мераванд.



Расми 2.2.3.- Рушди ҳисоббаробаркуниҳои ғайринақдӣ тавассути ҳамёнҳои электронӣ

Сарчашма: Сомонаи Бонки миллии Тоҷикистон <https://www.nbt.tj>

Маҷмуи ҳамёнҳои электрони ташкилоти қарзии молиявӣ дар соли 2019 345 752 ададро ташкил мекард ва дар охири соли 2024 ба 12 072 431 адад расид, яъне ин нишондиҳанда 24 маротиба афзудааст.

Дар тамоми бонкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон айни замон интернетбонкинг истифода мегардад. Дар сомонаи ҚСП "Бонки байналмилалӣ Тоҷикистон" баҳри тавсифи ин навъи хизматрасонии бонкӣ ибораҳои «зуд гузаронидани маблағҳо», «дастрасии доимии иқтибос аз суратҳисоб» ва «амнияти иттилоотӣ»-ро ҷой додаанд. Ҳамчунин дар сомонаи Бонки байналмилалӣ Тоҷикистон бонки мобилӣ низ пешниҳод гаштааст, ки ҳамчун маҳсулоти ҷадид дар сохтори амалиёти бонкҳо доништа мешавад. Баҳри тавсифи он «пайваستшавии осон, дастрасӣ, фоида ва огоҳии доимӣ аз бақияи суратҳисоб ва ҳаракати маблағҳо»-и онро номбар намудаанд [22].

Ҷадвали 2.2.2.-Афзалияту норасоии интернет-бонкинг

ИСТИФОДАИ ИНТЕРНЕТ-БОНКИНГ БАРОИ БОНК	
АФЗАЛИЯТ	НОРАСОИ
Сарфакорӣ	Надоштани маълумот оид ба истифодаи интернет-бонкинг
Ҷалби доираи васеи мизоҷон	Мушкилиҳои психологӣ
Имконияти бо речаи шабонарӯзӣ кор кардан	Масъалаи истифодаи имзои рақамии электронӣ
Сарчашмаи нави фоида	Огоҳии нокифояи аҳоли оид ба ин намуди хизматрасонӣ
Имконияти бо дигар навъҳои амалиёти бонкӣ якҷоя намудан	Пешгӯии душвори муҳлати баргардиши хароҷот
Баланд шудани стандартҳои хизматрасонӣ	Норасоии мутахассисони коркардкунандаи барномаҳои кории муосири техникӣ
Назорати хавфҳо	Хавфҳои киберӣ

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Афзалиятҳои интернет-банкинг, аз ҷумла ҷалби мизоҷон, баланд бардоштани сифати хизматрасонӣ ва васеъ намудани сарчашмаҳои фоида, ба таҳкими рақобатпазирии бонкҳо мусоидат мекунанд. Бо вучуди ин, сатҳи пасти огоҳии аҳоли, хавфҳои киберӣ ва маҳдудияти захираҳои инсонӣ суръати

татбиқи онро маҳдуд месозанд. Бартараф намудани ин мушкилот тавассути рушди инфрасохтори рақамӣ ва боло бурдани саводнокии молиявӣ метавонад истифодаи интернет-банкингро тақвият диҳад. Ҳамзамон, ин технологияҳо бо кам кардани хароҷот ва афзоиши суръати хизматрасонӣ ба беҳтар шудани сифати хизматрасонӣ ва густариши саҳми бозор мусоидат менамоянд.

Дар шароити рақобатноки муосир қарздиҳӣ, ҳамчун яке аз навъҳои калидии фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ, махсусан муҳим буда, истифодаи технологияи навин дар раванди амалисозии онҳо боиси баланд гардидани самаранокии ин навъи маҳсулот мегардад.

Ҷадвали 2.2.3.-Тағйирёбии вазъи қарзҳо дар ташкилотҳои молиявии Ҷумҳурии Тоҷикистон (солҳои 2019-2024)

Гуруҳбандии қарзҳо		солҳо						Фарқият 2019/2023
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Сандуқи қарзӣ (млн. сомонӣ)		9448	10882	11650	13269	17473	20946	11498 (121%)
Аз он ҷумла:								
Қарзҳои қолабӣ	(млн сомонӣ)	6711	7 702	9 624	10472	14137	18263	11552
	(бо % аз СК)	71	70,8	82,6	79	80,9	87	16 б.ф.
Қарзҳои зерин назоратӣ (бо %)	(млн сомонӣ)	270	634	434	1179	1109	1168	898
	(бо % аз СК)	2,86	5,83	3,7	8,8	6,3	5,5	2,64 б.ф.
Қарзҳои ғайриқолабӣ (бо %)	(млн сомонӣ)	41	234	256	106	739	585	544
	(бо % аз СК)	0.43	2,15	2,2	0,8	4,2	2,8	2,37 б.ф.
Қарзҳои шубҳанок (бо %)	(млн сомонӣ)	158	946	36	41	293	392	234
	(бо % аз СК)	1,67	8,7	0,3	0,3	1,6	1,8	0,13 б.ф.
Қарзҳои безътимод (бо %)	(млн сомонӣ)	2268	1 364	1 300	1470	1194	536	-1732
	(бо % аз СК)	24	12,54	11,2	11	6,8	2,5	-21,56.ф.

Сарчашма: Муаллиф бо истифода аз Бюллетени омили бонкӣ. – 2019, 12 (293). С.93; 2023, 12 (341). С 64;2024,12 (353). С.63 таҳия намудааст.

Аз ҷадвал маълум аст, ки дар муддати солҳои 2019 - 2024 ҳаҷми сандуқи қарзии ташкилотҳои молиявии кишвар 121 фоиз зиёд гашта, сифати сандуқи қарзӣ дар ин муддат тамоюли беҳшавӣ дорад. Паст шудани ҳиссаи қарзҳои беэътимод ба миқдори 21,5 б.ф. далели ин гуфтаҳост. Афзудани ҳиссаи қарзҳои ғайриқолабӣ ба андозаи 2.37 б.ф. аз он шаҳодат медиҳад, ки ташкилотҳои молиявӣ қарзӣ барои роҳ надодан ба пастшавии сифати сандуқи қарзӣ сари вақт ҷорҷӯӣ менамоянд.

Дар асоси таҳлилҳои гузаронидашуда натиҷагирӣ намудан мумкин аст, ки бозори бонкии кишвар дар ҳолати рушд қарор дорад. Стратегияи васеъсозии доираи фаъолиятро бонкҳои тижоратӣ интихоб мекунанд, ки дар як вақт дар якҷанд сегментҳои бозор: сегментҳои чакана, корпоративӣ, сармоягузорӣ, ипотека фаъолият мекунанд. Бонкҳое, ки ин стратегияро амалӣ мекунанд, бояд захираҳои назаррас дошта бошанд.

Панҷ бонкҳои тижоратии Тоҷикистон ба ғайр аз фаъолияти асосиашон, инчунин ба сармоягузориҳои ширкатҳои лизингӣ, суғуртавӣ ва протсессингӣ низ даст задаанд, ки диверсификатсионӣ будани фаъолияти онҳоро нишон медиҳад.

Ҷадвали 2.2.4.- Сармоягузорҳои бонкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон ба дигар ташкилотҳо дар соли 2023.

Номи бонк	Номи ташкилоте, ки бонк сармоягузорӣ намудааст	Ҷоизи саҳми бонк	Шакли фаъолияти ташкилоти сармоягузоришаванда
ҶСК «Ориёнбонк»	ҶДММ «Ориён - Лизинг»	100%	Фаъолияти лизингӣ
ҶСК «Бонки Эсхата»	ҶДММ «Эсхата Лизинг»	100%	Фаъолияти лизингӣ
ҶСП «Душанбе Сити Бонк»	ҶДММ «ДС суғурта»	70%	Фаъолияти суғуртавӣ
ҶСП «Бонки байналмилалӣ Тоҷикистон»	ҶСП ташкилоти иҷораи молиявии хурди «Стандарт-иҷора»	100%	Фаъолияти лизингӣ
	ҶСП «Актив Бонк»	100%	Фаъолияти бонкӣ
	ҶДММ «Суғуртаи асри 21»	100%	Фаъолияти суғуртавӣ
	ҶСП «Маркази Технологияҳои Муосир»	100%	Фаъолияти протсессингӣ
ҶСК «Коммерсбонки Тоҷикистон»	ҶДММ «Инвест-Лизинг»	100%	Фаъолияти лизингӣ
	ҶСП «Маркази Технологияҳои Муосир»	25%	Фаъолияти протсессингӣ

Сарчашма: Сомонаи БМТ https://nbt.tj/tj/banking_system/investments_of_banks.php

Чадвали пешниҳодшуда равандҳои диверсификатсияи фаъолияти бонкҳои тиҷоратии Тоҷикистонро тавассути таъсиси ташкилотҳои лизингӣ, суғуртавӣ ва процессингӣ дар соли 2023 инъикос менамояд. Сармоягузориҳои пурра ва ё қисман ба чунин ташкилотҳо ба бонкҳо имкони васеъ намудани доираи хизматрасониҳо ва коҳиши хавфҳои молиявиро фароҳам меорад. Ин раванд шаҳодати ҷорӣ намудани стратегияи рушди устувор ва мутобикшавӣ ба талаботи бозори молиявӣ мебошад.

Чадвалҳои овардашуда (2.2.1-2.2.4) тамоюлҳои асосии рушди фаъолияти бонкӣ дар бахшҳои мухталифро инъикос менамоянд: рушди бахши қортҳои пардохтӣ, хизматрасониҳои интернет-бонкинг, қарздиҳӣ ва диверсификатсияи фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ. Аз нуқтаи назари контроллинг ин маълумот имконият медиҳад, ки фишангҳо ва имкониятҳои ояндаи бонкҳо муайян гардида, барои банақшагирӣ, мониторинг ва баланд бардоштани самаранокии фаъолияти бонк истифода шаванд. Хусусан, таҳлили афзоиши эмиссияи қортҳои пластикӣ ва инфрасохтори хизматрасонӣ, таҳлили амалиёти қарзӣ ва фаъолияти диверсификатсионии бонкҳо имконият медиҳад, ки нишондиҳандаҳои ҳадафнок (KPI) дар асоси таҳлили дурусти бозор ва рақибон муқаррар карда шуда, чараҳои дастрасии онҳо аз ҷониби контроллинг назорат карда шаванд.

Таҳлили чадвалҳо ва диаграммаҳои овардашуда имконият медиҳанд, ки равандҳои стратегӣ ва афзалиятҳои рақобатии бонкҳои тиҷоратӣ беҳтар дарк гарданд. Ҳамин тариқ, таҳлили чадвалҳои мазкур ҳамчун асос барои таҳлили системаи контроллинг хизмат намуда, имконият медиҳанд, ки тамоюлҳои ҷорӣ бо ҳадафҳои стратегӣ, мониторинг ва баланд бардоштани самаранокии фаъолияти бонк пайванд дода шаванд.

Истифодаи якҷояи стратегияҳои гуногун амалан хело мушкул буда, аз бонкҳо дараҷаи баланди малакаи касбии идоракунандагон ва захираҳои зиёдро тақозо мекунад. Дар чадвали зер стратегияҳои бонкиро аз рӯйи ҷор меёб

таснифбандӣ намудем, ки имкон медиҳад онҳоро аз ҷиҳатҳои гуногун ва сатҳҳои мухталиф таҳлил намуд.

Ҷадвали 2.2.5.- Таснифи стратегияҳои бонк

Меъёри тасниф	Навъи стратегияҳо	Тавсифи стратегияҳо
1.Аз рӯи сатҳ	Стратегияи корпоративӣ	Самтгирии умумии бонк дар бозор ва муайянсозии стратегияҳои “глобали”-и бонк
	Стратегияи фаъолият (бизнес)	Интихоби роҳҳои рақобатпазирӣ дар бозорҳои муайян (хизматрасонии қарзӣ, пасандозҳо ва ғайра
	Стратегияи функционалӣ	Муайян кардани вазифаҳои сохторҳои алоҳида, аз қабилӣ муҳосибӣ, кадрҳо, ТИ ва дигар
2.Аз рӯи мақсад ва хислати рушд	Стратегияи афзоиш	Ба баланд бардоштани нишондиҳандаҳои молиявӣ ва иқтисодии бонк равона шудааст.
	Стратегияи устуворӣ	Ҳифзи мавқеи мавҷуда ва кам кардани хавфҳо
	Стратегияи баромадан аз бозор	Кам кардани фаъолият ё аз миён бурдани самтҳои ғайрисамарабахш
3.Аз рӯи намуди бартари рақобатӣ (Дар асоси матрисаи Портер)	Стратегияи паст намудани нарх	Бонк кӯшиш мекунад хизматрасониҳоро бо нархи пасттар аз дигар пешниҳод кунад (Мисол, меёри пасти %, комиссияи паст ва ғ.)
	Стратегияи дифференсиалӣ	Бонк хизматрасониҳои махсус ва беназирро пешниҳод мекунад, ки дигарон надоранд
	Тамаркуз ба бозори маҳдуд ё муштариёни мақсаднок	Ин стратегия имкон медиҳад, ки бонк дар як сегменти маҳдуд, вале бо сифати баланд ва бо рақобатпазирӣ хизматрасонӣ намояд
4.Аз рӯи меёри ҳадафҳои асосии рушди стратегӣ	Васеъсозии доираи фаъолият	Афзоиши ҳаҷми амалиёт, зиёд намудани шумораи филиалҳо, даромадан ба бозорҳои нав
	Баланд бардоштани даромаднокӣ	Ин стратегия ба ҳадди аксар расонидани фоида тавассути баланд бардоштани сифати хизматрасониҳо ва таҷдиди сохтори нархгузорӣ
	Истифодаи яққояи онҳо	Ин стратегия васеъсозии миқёси фаъолиятро тавассути баланд бардоштани сифати хизматрасониҳо дар назар дорад

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Ҷадвали овардашуда стратегияҳои бонкро аз рӯи чор меёр (сатҳ, мақсад, модели рақобат ва меёри ҳадафҳои асосии рушд) тасниф намуда,

барои идоракунии стратегӣ ва таҳлили самтҳои рушди бонкҳои тижоратӣ аҳаммияти баланд дорад.

Истифодаи стратегияҳои мазкурро аз ҷониби бонкҳои тижоратӣ муфассалтар мебинем.

1. Стратегияи корпоративӣ қарорҳо ва равишҳост, ки самтҳои асосии рушди умумии ташкилотро дар сатҳи холдинг ё ғуруҳи ширкатҳо муайян мекунад. Дар соҳаи бонкдорӣ, ин стратегия асосан ба идоракунии портфели воҳидҳои алоҳида (масалан, филиалҳо, шӯъбаҳои хизматрасонии корпоративӣ ва ҷаҳана) ва ҳамроҳангсозии онҳо бо мақсадҳои ягонаи стратегӣ нигаронида мешавад.

2. Стратегияи фаъолият ё тижоратӣ маҷмуи тадбирҳост, ки барои ноил шудан ба ҳадафҳои стратегӣ дар сатҳи воҳиди алоҳидаи фаъолияти бонк (масалан, қарздиҳӣ, пасандозҳо, хизматрасонии корпоративӣ ё ҷаҳана) тарҳрезӣ мешавад. Ин стратегия ба таври мустақим ба рақобатпазирии бонк дар баҳши муайяни бозор таъсир мерасонад.

3. Стратегияи функционалӣ ба самтҳои алоҳидаи фаъолияти ширкат дахл дошта, мақсади он таҳияи нақша ва ҷорабиниҳои мушаххас дар доираи як шӯъба ё соҳа, ки ба амалӣ шудани ҳадафҳои умумии ташкилот муносибат мекунад, мебошад. Масалан, дар шӯъбаи маркетинг баланд бардоштани шинохтапазирии бренди ташкилот.

4. Стратегияи афзоиш ба рушди нишондиҳандаҳои умумии фаъолияти бонк равона шудааст, ки ба беҳтар шудани нишондиҳандаҳои молиявӣ ва иқтисодӣ ва устувории фаъолияти он мусоидат мекунад.

5. Стратегияи устуворӣ ба ҳифзи мавқеи ҷории бозорӣ, паст кардани хавфҳо ва нигоҳ доштани нишондиҳандаҳои молиявӣ ва амалиётҳои мавҷуда равона мебошад. Он махсусан дар ҳолатҳои номуайянӣ, таваккали бозорӣ, рақобати шадид ва ё ноустувории иқтисодӣ истифода мешавад. Мақсади ин стратегия ин нигоҳ доштани ғоидаи муътадил, пешгирӣ аз тавсеаи хатарнок ва нигоҳ доштани эътимоди мизоч ва шарикон ба ҳисоб меравад.

6.Стратегияи баромадан аз бозор ба кам кардани ҳаҷми ғайрифаъолият, қатъ кардани самтҳои ғайрисамарабахш ва хуруҷ аз бозор ё бахшҳои алоҳидаи он нигаронида шудааст. Он бештар дар ҳолатҳои истифода мешавад, ки ғайрифаъолият зараровар аст, имконияти рушд кам буда, идомаи он хавфҳои молиявӣ ва ташкилотиро ба бор меорад.

7.Стратегияи коҳиши арзиши хизматрасониҳо ё маҳсулот бо мақсади ҷалби мизбонӣ бештар, рақобат бо муассисаҳои молиявӣ дигар ва афзоиши ҳиссаи бозор равона шудааст. Он бештар дар муҳити рақобати шадид ва ҳассосияти баланди бозор ба нарх истифода мешавад. Бояд гуфт, стратегияи мазкур хавфи паст рафтани ҳошияи ғайрифаъолият дар сурати надоштани назорати қатъӣ ва системаҳои самараноки контроллинг дар пай дорад.

8.Стратегияи дифференсиалӣ ба пешниҳод кардани хизматрасониҳо ва маҳсулоти беназир, дорои арзиши иловагӣ, бо мақсади фарқ кардани бонк аз рақибон ва ҷалби сегменти мушаххаси мизбонӣ нигаронида шудааст. Асоси ин стратегия эҷоди бартарии рақобатӣ тавассути хизматрасониҳои навоҷона ва баландсифат мебошад.

9.Стратегияи тамаркуз ба бозори маҳдуд ба интихоби як сегменти мушаххаси бозор (масалан, шахсони воқеӣ, соҳибкорони хурд, ё соҳаҳои алоҳидаи иқтисод) равона буда, бонк ғайрифаъолият ва захираҳои худро барои қонеъсозии ниёзҳои амиқи ҳамин гуруҳ мутамарказ мекунад.

10. Стратегияи ба васеъшавӣ нигаронидашуда – сенарияи бочӯрбати рушди экстенсивии бонк, стратегияи хавфноктарин ба ҳисоб рафта, мақсади он зудтар мавқеи ташкилотро дар бозор мустаҳкам кардан ва ба ҳадди аксар расонидани ҳиссаи ташкилот дар бозор мебошад.

Ин стратегия ҳоси бонкҳои инноватсионии насли нав, соҳибони салоҳияти калидӣ дар соҳаи технологияи беназир, маҳсулот ё хидмати нодир аст. Хавф дар таваҷҷуҳи нокифояи роҳбарият ба самаранокии дохилӣ зоҳир мешавад, ки метавонад боиси ҳалалдор шудани равандҳои ғайрифаъолият ва дар натиҷа боиси садди роҳи рушди ташкилот гардад.

Стратегия аз ҷониби бонкҳои дорои маҳсулоти инноватсионӣ, ба монанди ҚСП “Спитамен Бонк” ва ҚСК “Алиф Бонк” татбиқ карда мешаванд.

ҚСП “Спитамен Бонк” яке аз бонкҳои тиҷоратии рушдкунандаи Ҷумҳурии Тоҷикистон мебошад, ки аз соли 2014 дар асоси иҷозатномаи Бонки миллии Тоҷикистон ҳамчун бонки тиҷоратӣ фаъолият намуда истодааст. Дар стратегияи ин бонк омадааст: «... Ҳадафҳо ва вазифаҳои стратегӣ:

1. Зиёд намудани ҳиссаи бозор:

- а) васеъшавии ҷуғрофӣ-афзудани шумораи марказҳои хизматрасонӣ;
- б) афзоиши сандуқи қарзӣ-нисбат ба соли 2021 60% зиёдтар кардан;
- с) зиёда аз ду маротиба зиёд намудани миқдори қортҳои бонкӣ.

2. Дар тамоми воҳидҳои бонк пешниҳод намудани хизматрасонии босифат:

3. Мақоми худро мустаҳкам намудан тавассути истифодабарии технологияи навтарин, фаъолияти самаранок, фаъолияти бозғатимод» [7, с.5,6]; амал намуда, дар муддати аз моҳи декабри соли 2019 то моҳи декабри соли 2023 миқдори филиалҳояш аз 11 то 21 адад, миқдори МХБ-ҳояш аз 24 то 51-адад, миқдори банкоматҳо аз 34 то 79 адад ва миқдори қортҳои бонкӣ аз 37 071 то ба 1 011 544 адад афзудааст. Дар ин ҳангом фоидаи солона, даромаднокии сармоя ва даромаднокии дороиҳои ин бонк дар як сатҳи муътадил нигоҳ дошта мешуд. Яъне дар самти самаранокӣ, ё ин ки даромаднокӣ дастовардҳои назаррас дида намешуд.

11. Стратегияи баланд бардоштани даромаднокӣ ба оптимизатсия ва идораи муассири хароҷот, афзоиши самаранокии фаъолият ва беҳтар намудани сифати хизматрасониҳо равона шудааст. Мақсад афзун кардани фоида бо истифодаи василаҳои гуногуни назорат ва таҳлил мебошад.

12. Стратегияи истифодаи якҷояи афзалиятҳои рушд ва самаранокӣ бештар аз ҷониби иштирокчиёни пурқуввати бозори бонкӣ имконпазир буда, сценарияи бочуръати рушди бемайлони бонк мебошад. Дар ҳолати истифодаи стратегияи мазкур бонк афзалиятҳои рақобатиро на пайи ҳам, балки дар якҷоягӣ истифода намуда, дар муқоиса бо дигар шаклҳои

истифодаи стратегияҳои омехта самаранокии бештарро нишон медиҳад.

Барои амалӣ намудани стратегияи зикршуда якчанд шартҳо ҳатмӣ мебошад: имконияти истифодаи захираҳои калони молиявӣ, соҳиби нуфуз ва боварӣ будан дар бозори молиявӣ, таҷрибаи тӯлонии соҳавӣ ва доштани мутахассисони баландихтисоси касбӣ.

Ин стратегия аз ҷониби бонкҳои бузурги универсалии давлатӣ, пешвоёни бозор, ба монанди КВД БА Ҷумҳурии Тоҷикистон «Амонатбонк» истифода мешаванд. КВД БА Ҷумҳурии Тоҷикистон «Амонатбонк» тавассути маблағгузори амалан номаҳдуди ҳукумат дар соли 2023 ба шахсони воқеӣ ва ҳуқуқӣ зиёда аз 13 намуди қарзҳоро пешниҳод менамояд, 6 намуди пасандоз қабул менамояд, 5 номгӯи интиқоли маблағҳоро иҷро мекунад, 4 намуди кафолату аккредитивҳо, 3 навъи хизматрасонӣ ба соҳибкорони хурд, хизматрасониҳои интернетбонк, амонат мобайл [11]. Бонк дорои хати васеътарини маҳсулот дар ҳама сегментҳои бозор ва шабакаи васеътарини филиалҳо (дар маҷмӯъ 75 филиал дар соли 2023) дар Тоҷикистон мебошад.

Стратегияҳои номбаршуда истисно намеkunанд, ки ширкат дар марҳилаҳои гуногун ё ҳамзамон чанд стратегияро мутобиқ ба шароити дохилӣ ва берунӣ истифода намояд. Имконияти чунин ҳамгирой асосан ба ҳаҷм ва хусусияти захираҳои мавҷудаи ширкат вобаста мебошад.

Стратегияи ба навбат пешбарии фаъолият дар самти васеъшавӣ ва самаранокӣ модели муносиб ва муътадили рушди бонк буда, тавассути равона намудани тавачҷуҳи бонк ба ҳадафи аниқ дар муддати муайяни вақт имкон медиҳад, то ин ки ҳадафҳо пайи ҳам дастрас гарданд. Дар сурати мавҷуд будани захираҳои кофӣ ва истифодаи усулҳои инноватсионии идоракунии имконпазир мебошад. Шартҳои асосии бомуваффақият амалӣ намудани он ҳолати ором ва устувори муҳити беруна мебошад. Стратегия аз ҷониби бонкҳои миёна ва калон, бозингарони пурқуввати бозор ба монанди ЦСК «Бонки Эсхата» амалӣ карда мешавад.

Чадвали 2.2.6.- Тавозуни чамъбастии ЦСК «Бонки Эсхата» солҳои 2019-2024

	Нишондиҳандаҳо (бо млн. сомонӣ)	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	Фарқият бо % 2019/2024
1	Дороиҳо	2 105,2	2 444,0	3 248,9	4 264,5	5 678,3	6 926,7	229
1.1	Нақдина	245,9	212,1	359,9	581,0	387,9	797,3	224
1.2	Барои гирифтани аз БМТ ва ташкилотҳои қарзии молиявӣ	330,6	459,3	501,5	865,9	925,6	1 650,8	399
1.3	Қоғазҳои қиматнок ва сармоягузорӣ	12,5	14,9	17,2	105,9	170,0	244,1	1853
1.4	Қарзҳо, иҷораи молиявӣ ва овердрафт	1 360,4	1 508,9	2 018,2	2 452,7	3 018,5	3 694,1	171
1.5	Воситаҳои асосӣ ва дороиҳои ғайримоддӣ	82,8	72,6	94,6	108,8	134,6	222,1	168
1.6	Дигар дороиҳо	72,9	176,2	257,5	150,3	1 041,7	318,3	337
2	Уҳдадориҳо	1 715,4	1 993,4	2 674,4	3 442,0	4 699,5	5 807,5	238
2.1	Барои пардохт ба БМТ ва ТҚМ	624,0	637,3	955,1	1 059,4	1 285,2	1 165,0	87
2.2	Амонатҳо	963,7	1 151,7	1 501,5	2 097,2	2 592,0	4 148,6	330,5
2.3	Қоғазҳои қиматноки баровардашуда	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	109,6	100
2.4	Дигар уҳдадориҳо	127,7	204,4	217,8	285,4	822,3	384,3	200,1
3	Сармояи тавозунӣ	389,8	450,5	574,5	822,5	978,7	1 119,2	187
3.1	Сармояи пардохташуда	125,3	125,3	125,3	125,3	125,3	125,3	0
3.2	Захираҳо	205,6	248,0	333,2	380,0	632,7	736,9	258
3.3	Ҷоидаи соли қорӣ	58,9	77,2	116,0	317,2	220,7	257,0	336
	Уҳдадорӣ ва сармоя	2 105,2	2 444,0	3 248,9	4 264,5	5 678,3	6 926,7	229
Нишондиҳандаҳои фаъолият								
4.1	Даромаднокии дороиҳо (ROA, %)	3,0%	3,5%	3,8%	7,4%	3,9%	3,7%	0,7 б.ф.
4.2	Даромаднокии сармоя (ROE, %)	15,1%	17,1%	20,2%	38,6%	22,5%	23,0%	7,9 б.ф.
4.3	Даромади ғоизии ҳолис (NIM, %)	16,4%	15,1%	13,7%	15,2%	15,1%	13,8%	-2,6 б.ф.
4.4	Меъёри пардохтпазирии қорӣ (K-2.1, %)	72%	68%	64%	79%	76%	72,5%	0,5 б.ф.
4.5	Миқдори филиалҳо (адад)	22	22	21	24	32	32	45
4.6	МХБ (адад)	189	173	141	126	113	105	-44
4.7	Миқдори банкоматҳо (адад)	122	161	207	230	257	294	141
4.8	Терминалҳои элект.(ад.)	800	768	168	528	419	499	-38
4.9	Миқдори қорҳои бонкӣ (адад)	125485	325 570	491 400	628 545	544 078	908 698	624

Сарчашма: Нишондиҳандаҳои молиявии бонкҳо [Манбаи электронӣ]. - URL: https://nbt.tj/tj/banking_system/nishondihandaho/finance_bank_pokazatel.php

Мазмуни чадвал нишон медиҳад, ки рушди ҚСҚ «Бонки Эсхата» дар давраи таҳлилшаванда (2019–2024) дар заминаи ду марҳилаи асосии стратегии рушд сурат гирифтааст: то соли 2022 афзоиши даромаднокӣ (нишондиҳандаҳои ROA ба 7,4%, ROE ба 38,6% ва фоидаи солона ба 317,2 млн сомонӣ расид) дида мешавад ва аз соли 2022 то ин тараф васеъшавии миқёси фаъолияти бонк (шумораи филиалҳо аз 21 то 32 адад афзоиш ёфт) ва коҳиши нисбии нишондиҳандаҳои фаъолият (ROA – 3,7%, ROE – 23% ва фоидаи солона ба 257 млн. сомонӣ) ба назар мерасад.

Бояд қайд намуд, ки нишондиҳандаҳои асосии фаъолияти бонк ба таври устувор тамоюли рушд дошта, дар давраи таҳлилӣ ҳаҷми умумии дороиҳои бонк 229%, портфели қарзӣ 171% ва амонатҳо 330,5% афзоиш ёфтаанд, ки аз самаранокии стратегияи интихобнамудаи ин бонк шаҳодат медиҳад.

Дар раванди таҳлили нақши контроллинг дар идорасозӣ аз рӯйи ҳадафҳо муносибати тарафайни миёни контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ низ масъалаи таҳлилталаб мебошад. Воситаҳое, ки аз ҷониби контроллинг дар раванди муайянсозӣ ва расидан ба ҳадафҳо истифода мешаванд, ба воситаҳои баҳисобгирии идоракунӣ монанд буда, баҳри расидан ба ҳадафҳои ташкилот пешбинӣ гардидаанд. Аз ҷиҳати назариявӣ, баҳисобгирии идоракунӣ низ дар баробари контроллинг метавонад нишондиҳандаҳои асосии фаъолиятро таҳия намояд. Аммо дар ин ҳолат такроршавии вазифаҳо боиси паст гаштан самаранокӣ шуда метавонад. Баҳисобгирии идоракунӣ дар фаъолияти ташкилот нақши махсуси худро дорад, ки он таҳияи ҳисоботҳои молиявӣ ва пулӣ, ҳамчунин таҳияи ҳисобот доир ба фаъолияти қисмҳои алоҳидаи ташкилот ва натиҷаи фаъолияти онҳо ва пешниҳоди ин ҳисобот ба бахши контроллинг баҳри коркарди минбаъдаи онҳо мебошад. Контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар чараёни фаъолиятшон ҳамкориҳои зич дошта баҳри қабули қарорҳои дурусти идоракунӣ шароит фароҳам меоранд. Воситаҳои контроллингие, ки дар чадвал қайд шудаанд барои чараёни бомуваффақияти муайянсозӣ ва расидан ба ҳадафҳо мусоидат менамоянд.

Чадвали 2.2.7. - Воситаҳои контроллинг ва вазифаҳои он дар робита бо ҳадафҳои стратегии ташкилот

Ҳадафҳои стратегӣ	Воситаҳои контроллинг	Амалҳои иҷрошавандаи мушаххас аз ҷониби контроллинг
1. Баланс бардоштани самаранокии молиявӣ ва даромадноки	1. Таҳлили молиявӣ ва иқтисодӣ	Назорати иҷрои нишондиҳандаҳои молиявӣ
	2. Бюджетсозӣ ва назорати иҷрои нақшаҳои молиявӣ	Таҳлили фарқиятҳо миёни нишондиҳандаҳои нақшавӣ ва воқеӣ
	3. Таҳлил намудани аксияҳо	Тарзе ба роҳ мондани таҳфифҳо, ки мизочон ҷалб гарадад, вале даромаднокии умумӣ паст нашавад.
	4. Санҷиши дохилӣ ҳамчун воситаи контроллинг	Ошкор намудани камбудӣ ва монеаҳо ва пешниҳод намудани чораҳои ислоҳотӣ
	1. Таҳлили ABC, XYZ	Арзёбии самаранокии истифодаи захираҳо
	6. Таҳлили хароҷоти функционалӣ	Таҳлили хароҷотҳо оид ба таълимот ва фурӯши маҳсулоти бонкӣ, ҳамчунин таҳқиқотҳои маркетингӣ
	7. Таҳлили маржиналӣ	Муайян намудани нуқтаи безарарӣ ва ё останаи ғоиданокӣ.
	8. Таҳлили даромаднокии маҳсулот ва ё сегмент	Таҳлил ва ошкор кардани сохтори хароҷот, муайян кардани бахшҳои афзалиятноки ғаъолият.
2. Тақвияти мавқеи рақобатӣ дар бозор	1. Бенчмаркинг	Таҳлили муқоисавии нишондиҳандаҳои рақобатӣ
	2. Мониторинги устувории саҳми бозорӣ	Беҳтарнамоии хусусиятҳои маҳсулот, баланд бардоштани рақобатнокии маҳсулот
	3. Истифодаи нишондиҳандаҳои асосии самаранокӣ (KPI)	Таҳкими назорат, қабули қарорҳои стратегӣ ва тақмили раванди корӣ
	4. Таҳлили сегментӣ	Муайян намудани сегментҳои муфиди бозор
	5. Таҳлили инноватсия	Таҳлили имконияти татбиқи навоариҳо дар ғаъолият
	6. Идоракунии умумии сифат (TQM)	Тақмили системаи идоракунии сифат
	7. Арзёбии устувории бренд ва қаноатмандии мизочон	Назрати доимии ақидаи мизочон тавассути саволномаҳо, шабакаҳои иҷтимоӣ ва пурсиши телефонӣ
3. Пайгирӣ намудани ҳар ду ҳадаф дар як вақт	1. Таҳлили стратегӣ	Муайян намудани муҳити бозор ва ҳамроҳангсозии стратегияҳо дар муносибат бо рақибон
	2. Таҳлили инноватсия	Таҳлили имконоти ҷорӣ намудани навоариҳо баҳри зиёд намудани самаранокии ғаъолият
	3. Мониторинги доимӣ	Пайгирии иҷрои стратегияҳо дар вақти воқеӣ барои пешгирии хатоҳо ва бартарафсозии монеаҳо
	4. Таҳлили рақобатпазирӣ	Муқоисаи самаранокӣ бо рақибон ва таҳияи чораҳои беҳбудӣ барои нигоҳ доштани мавқеи бозор

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Чараёни муайянсозӣ ва расидан ба ҳадафҳо қисми калидии стратегияи фаъолияти ташкилот буда, аз чи гуна гузаронидани он, мавқеи устувор ва рақобатпазирии ташкилот вобастагӣ дорад. Системаи нишондиҳандаҳои контроллингӣ яке аз воситаҳои асосии контроллинг дар чараёни идоракунӣ аз рӯйи ҳадафҳо буда, вазифаҳои зеринро иҷро менамояд:

- Танзим намудани чараёни расидан ба ҳадафҳои ташкилот;
- Мушоҳида намудан ва таҳияи ҳисоботи идоракунӣ оид ба фаъолияти амалиётӣ;
- Мушкилиҳои ҷорӣ ва эҳтимолии ташкилотро ошкор намудан;
- Идоракунии хавфҳои амалиётӣ;
- Ба роҳбарият пешниҳод намудани ахбороти таҳлилшуда.

Назорати идоракунӣ аз рӯйи ҳадафҳои ташкилот ҳислати универсалӣ дошта, ҳангоми истифодабарӣ дар ташкилотҳои мутааллиқ ба соҳаҳои гуногун метавонад самаранокии баландро нишон диҳад. Мо дар таҳқиқоти худ имконияти истифодабарӣ ва самаранокии натиҷаи истифодабарии ин назарияро аз ҷониби бонкҳои тиҷоратӣ баррасӣ намудем. Барои истифодабарӣ дар соҳаҳои дигар низ имкон дорад, дар ҳолате ки такмил дода шуда мутобиқ гардад.

2.3. Ташкили баҳисобгирии идоракунӣ дар низоми контроллинги бонкҳои тиҷоратӣ

Дар шароити мураккаби иқтисоди бозорӣ афзоиши талабот ба самаранокии идоракунии захираҳои молиявӣ ва баланд шудани сатҳи рақобат дар низоми бонкӣ ба назар расида, ташкили баҳисобгирии идоракунӣ ҳамчун унсури калидии механизми контроллинг аҳаммияти стратегӣ касб менамояд.

Миёнаҳои асри XX мафҳумҳои контроллинг ва баҳисобирии идоракунӣ наздик буда, қариб як чизро ифода мекарданд. Новобаста аз он, ки худ контроллинг дар ИМА пайдо шуда бошад ҳам, аммо дар он ҷо онро ҳамчун

баҳисобгирии идоракунӣ ном мебурданд. Дар Германия низ ин баҳши ёридиҳандаи менеҷмент пайдо шуда, рушд намуд, вале дар Германия бо номи контроллинг маъмул буд.

Омӯзиши амиқи контроллинг ва мавҷудияти мактаби илмӣ он дар Олмон ба рушди ин соҳа ҳамчун як фанни алоҳидаи илмӣ ва ҷудо гаштани он аз баҳисобгирии идоракунӣ мусоидат мекунад. Ҷудошавии ин ду мафҳум хусусияти территориявӣ низ касб мекунад, яъне дар минтақаи аврупо, хусусан Олмон, контроллинг истифода гашта, рушду нуму мекунад ва онро модели континенталии контроллинг (кишварҳои Аврупо) ном мебаранд, дар Америка бошад, баҳисобгирии идоракунӣ истифода мегардад ва ҳамчун модели англосаксонӣ (ИМА, Британияи Кабир, Канада, Австралия) шинохта мегардад. Бояд гуфт, ки бо ҷудошавии ҷуғрофӣ фарқиятҳои онҳо ба охир намерасад. Баҳисобгирии идоракунӣ бештар хислати прагматикӣ дорад, яъне бештар ба мафиатнокии он барои муассисон, идоракунандагон ва ҳуди ташкилот равона гардидааст. Модели континенталӣ ва ё контроллинг бошад, бештар қонуниятҳо, ҳисобҳою баҳисобгирии ҷидии ташкилотро дар маркази диққати фаъолияти худ мегузорад.

Дар зери таъсири омилҳои гуногуни минтақавӣ, зеҳнӣ ва таҷрибавии истифодабарандагонашон, баҳисобгирии идоракунӣ ва контроллинг таҳаввулотро аз сар гузаронида, мафҳумҳои муайяни илмиро ташкил намуданд.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон баҳши контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ нав буда, ҳанӯз ҷанбаҳои таҳқиқталаби он зиёд аст. Бо саршавии муносибатҳои бозорӣ дар иқтисодиёти кишварамон ташкилотҳо ба баҳисобгирии идоракунӣ тавачҷуҳ зоҳир намуданд, гарчанде дар амал роҳбарон ва мутахассисони корхонаҳо ба муҳиммияти баҳисобгирии идоракунӣ дар низоми умумии баҳисобгирӣ сарфаҳм намерафтанд.

Дар донишгоҳҳои кишварамон дар баробари баҳисобгирии муҳосибӣ ҳамчунин баҳисобгирии идоракунӣ ва таҳлили идоракунӣ ҳамчун фанни алоҳида омӯхта мешавад. Доир ба моҳияти баҳисобгирии идоракунӣ профессор

Қ.Х. Хушвахтзода чунин баён намудаанд: «Баҳисобгирии идоракунӣ усулҳои гуногунро ба таври маҷмӯӣ ва бонизом истифода мебарад, чунки вай якҷанд илмҳои амалиро аз қабилӣ банақшагирӣ, ташкил ва идоракунӣ истеҳсолот, бамеъёрдарорӣ, баҳисобгирии ғаври, таҳлили идоракунӣ ва ғайра дар худ муттаҳид менамояд» [125, с. 80-81]. Ҳамчунин профессор С.Ф. Низомов ин мавзӯро чунин баён намудааст: «Ҳисоботи дохилии идоракунӣ бояд ахбори маҷмӯии саривақтӣ оид ба ғайриқарорӣ сохторҳои воқеии алоҳида, инчунин, иттилоот оид ба ҳолати воқеии объектҳои алоҳидаи баҳисобгирии идоракунӣро таъмин намояд, ки коркарди онҳо имконият медиҳанд тамоюлҳоро дар ҳадафҳои гузошташуда, омилҳои ба ин тамоюлҳо таъсиррасон ошкор карда шуда, таҳлили онҳо бо мақсади қабули вариантҳои муносиби қарорҳои идоракунӣ гузаронида шавад» [131, с.304].

Бо вуҷуди мавҷуд будани таҳқиқоти зиёди илмӣ дар соҳаи контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ, ин мавзӯ ҳанӯз пурра равшан нашудааст, аз ҷумла робитаи мутақобилаи байни контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ ниёз ба омӯзиши амиқтар дорад. Муаммои асосии ҳалталаб дар муносибати байни контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣро метавон чунин баррасӣ намуд:

- Доираи салоҳияти кадоме аз онҳо васеътар мебошад?
- Мазмуну моҳияти онҳо чӣ гуна фарқ мекунад?

Мавқеи контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣро аз сарчашмаҳои гуногун омӯхта, афкори муаллифони ба се гуруҳ тақсим намудем:

1. Доираи салоҳият ва вазифаҳои контроллинг нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ васеътар буда, баҳисобгирии идоракунӣ қисми таркибии он мебошад;

2. Ҳар ду мафҳум як чизро дар назар доранд;

3. Доираи салоҳият ва вазифаҳои баҳисобгирии идоракунӣ ва контроллинг ҷудоғона буда, баҳисобгирии идоракунӣ қисми таркибии баҳисобгирии мухосибӣ мебошад.

Муаллифоне, ки ҷонибдори ақидаи авваланд инҳо Т.Г. Шешукова, Н.Г. Данилочкина, А.М. Карминский, Е.Л. Гуляева, В.Б. Ивашкевич С.Г. Фалко, О.И. Василчук, И.Н. Пригодин, В.В. Чувикова, Р. Харрисон ва аз муҳаққиқони ватанӣ С.Ф. Низомов ва Д.Қ. Ҳукматов мебошанд. Ин муаллифон доираи салоҳият ва вазифаҳои контроллингро нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ васеътар мешуморанд.

Ба ақидаи Д.Қ. Ҳукматов контроллинг дар иҷрои вазифаи танзимнамоии худ истифода намудани маълумоти баҳисобгирии идоракунӣ ва муқоиса намудани онро бо маълумоти нақшавӣ эътироф мекунад [127, с. 55]. А.М. Карминский ва С.Г. Фалко дар баробари баҳисобгирии идоракунӣ банақшагирӣ ва буҷетро ҳамчун воситаҳои асосии контроллинг эътироф намуда, бо назардошти хусусиятҳои контроллинг дар бонк баҳисобгирии идоракунӣ хароҷотро яке аз воситаҳои асосии он меҳисобанд [42, с. 89]. Зумраи дигари олимони ин соҳа, аз қабili Е.А. Ананкина ва Н.Г. Данилочкина, баҳисобгирии идоракунӣро на ҳамчун восита, балки ҳамчун унсури контроллинг медонанд [29, с.41].

В.Б. Ивашкевич ҳамчун ҷузъи асосии сохтори контроллинг баҳисобгирии идоракунӣро дониста, таъмини иттилоотии контроллингро ба вай вобаста намудааст, «Таъминотчии асосии иттилоотии контроллинги ҷорӣ баҳисобгирии идоракунӣ ва воситаҳои он: баҳисобгирии ниҳой ва таҳлил, усулҳои ошкор кардани норасоӣҳо дар системаҳои стандарт-кост ва директ-кост ва ҳисобот оид ба самаранокии хароҷот ва натиҷаи фаъолияти корхона мебошад» [40, с.31].

Ба ақидаи профессор С.Ф. Низомов, «Ҳисоботи дохилӣ воситаи муҳимтарини назорати идоракунӣ буда, иттилооти таҳлилӣ ва маҷмуиро оид ба фаъолияти зерсохторҳо ва ҳуди корхона дар маҷмуъ ифода менамояд» [131, с.111]. Мавқеи дар боло зикршударо И.Н. Пригодин, ки баҳисобгирии идоракунӣро ҳамчун унсури системаи контроллингӣ қабул намуда, дар назди

охирин вазифаи аввалиндараҷаи ташкили системаи баҳисобгирии идоракуниро гузоштаанд, тарафдорӣ менамоянд [132].

Муҳаққиқоне, ки контроллингро нисбат ба баҳисобгирии идоракуниро васеътар мешуморанд, ин ақидаи худро дар ду тарз баён намудаанд:

1. Контроллинг дар доираи фаъолияти худ воситаю усулҳоро истифода менамояд, ки баҳисобгирии идоракунианд;
2. Баҳисобгирии идоракуниро дар сохтори таркибии контроллинг ҷойгир буда, зертобеъ ва қисми таркибии он мебошад

Дар ҳар ду ҳолат ҳам баҳисобгирии идоракуниро зерсистемаи иттилоотии контроллинг дониста мешавад.

Тамоми ақидаҳои зикршударо доир ба ғояи якум- доираи вазифаҳо ва салоҳияти контроллинг нисбат ба баҳисобгирии идоракуниро васеътар аст натиҷагирӣ менамояд:

- Баҳисобгирии идоракуниро – қисми таркибии контроллинг ва таъминкунандаи иттилоот барои контроллинг аст;
- Контроллинг дар баробари таъминкунандаи иттилооти идоракуниро ҳамчунин қисм ва ё унсурҳои системаи идоракуниро мебошад.

Мутахассисони бахши контроллинг бояд барои дар сатҳи сифатан нава баровардани идоракунии корхона кумак расонида, дар ин асно сарҳади вазифа ва салоҳияти худ ва менеҷментро убура насозанд. Ба ақидаи мо, бахши контроллинг асосан барои роҳбаладии менеҷмент дар роҳи расидан ба ҳадафҳои ташкилот пешбинӣ гардида, барои иҷрои ин вазифаи худ воситаҳои худро истифода менамояд.

Муҳаққиқоне, ки андешаи якумро тарафдорӣ менамоянд, ҳамчунин баҳисобгирии идоракуниро шартӣ асосии фаъолияти самараноки контроллинг медонанд. Чуноне дар мақолаи 3.3. Ғуломова дар мавриди мушкilotи ҷоринамоии контроллинг дар корхонаҳои бахши хизматрасонӣ омадааст: «Қорқарди ноқифояи тавсияҳои методӣ оид ба ташаққули ҳисоботи идоракуниро, ҳамчун сарчашмаи ахбороти назорати дохилӣ таҳқиқи ин масъаларо талаб

менамоянд» [92, с. 88]. Яъне, муҳаққиқи мазкур дар мавриди баҳисобгирии идоракунӣ ҳамчун сарчашмаи иттилоотии контроллинг ҳарф мезанад.

Ақидаи баробар ва ё як будани баҳисобгирии идоракунӣ ва контроллингро чунин муҳаққиқон, ба мисли А.В. Сафаров, М.А. Вахрушина, С.А. Николаева, ҷонибдорӣ менамоянд.

Ба андешаи А.В. Сафаров контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ мафҳумҳои наздик ва ба ҳам алоқаманд буда, фарқияти миёни онҳо ҳангоми тарҷумаи ин мафҳумҳо аз забонҳои хориҷӣ ба миён омадааст ва агар фарқияте дар тафсилоти онҳо бошад ҳам, он натиҷаи маънидод намудани гуногуни ин мафҳумҳо мебошад [113, с. 25].

Дар ин мавзӯ А.С. Николаева ақида дорад, ки контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ аз ҷиҳати техникӣ баробар буда, тақрибан як вазифаҳоро иҷро мекунанд [55, с.48]. Баҳисобгирии идоракунӣ, аз нигоҳи ӯ вазифаҳои баҳисобгирӣ, банақшагирӣ, таҳлили ахборот оид ба натиҷаҳои фаъолияти ташкилотро иҷро менамоянд. Мутахассиси дигари соҳаи баҳисобгирии идоракунӣ М.А. Вахрушина ақидаи монанд будани вазифаҳои баҳисобгирии идоракунӣ ва контроллингро ҷонибдорӣ менамоянд: «Ҳам контроллинг ва ҳам баҳисобгирии идоракунӣ назарияҳои наваанд, ки дар асоси талаботи муносири системаи идора пайдо гаштаанд ва барои ахбороти баҳисобгирии анъанавиро ба талаботи ашхоси тасмимгиранда мутобиқ намудан ва ҷараёнҳои банақшагирӣ, танзим ва назоратро дар ташкилот ба роҳ мондан пешбинӣ гардидаанд» [129, с.106,107].

Доир ба андешаи муҳаққиқони гуруҳи дуюм натиҷагирӣ намуда, метавонем гӯем: тафовути асосие, ки онҳо миёни баҳисобгирии идоракунӣ ва контроллинг мебинанд, аслан дар хусусияти миллии истифодабарандагон, қоидаҳои пешбарии фаъолият, оин ва мафкураи кории онҳо мебошад.

Ақидаи муҳаққиқоне, ки доир ба ягонагии баҳисобгирии идоракунӣ ва контроллинг исрор менамоянд, омӯхта, хулоса баровардан мумкин аст, ки ҳукми онҳо асосан дар асоси ба инобат гирифтани вазифаи баҳисобгирии

контроллинг бароварда шуда, вазифаҳои дигари он сарфи назар гардидааст. Андешаҳои зикршударо чунин натиҷагирӣ намудан мумкин аст: фарқияти байни контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ бештар дар хусусиятҳои кумаки иттилоотии роҳбарият дида мешавад, нисбат ба моҳият ва мундариҷаи мушаххаси онҳо.

Мувофиқи таърифҳои гуногуни баҳисобгирии идоракунӣ вазифаи асосии он баҳисобгирӣ шуморида шуда, ин ҳолат қомилан табиӣ ва мантиқӣ мебошад. Ҳангоми пешбурди баҳисобгирии идоракунӣ ба пойгоҳи иттилоотӣ, ки асоси он баҳисобгирии муҳосибии молиявӣ мебошад ва ба меъёрҳо ва талаботи қонунгузорӣ ҷавобгӯ аст, диққати муҳим дода мешавад. Баҳисобгирии идоракунӣ он намудҳои иттилооти баҳисобгирии муҳосибиро дар бар мегирад, ки барои роҳбарони корхона бо мақсадҳои идоракунӣ дохилӣ заруранд. Илова бар ин, таҳлили иқтисодӣ шоян асосии баҳисобгирии идоракунӣ дар ҷараёни идоракунӣ хароҷотҳои истеҳсоли буда, дар тамоми марҳилаҳои фаъолияти он амалӣ мегардад.

Яъне, баҳисобгирӣ идоракунӣ ва контроллинг, дар доираи вазифаи баҳисобгирии контроллинг, роҳбари ташкилотро бо ахборот таъмин менамоянд. Гарчанде дар ин ҳолат танҳо як қисми вазифаҳои контроллинг - вазифаи баҳисобгирии он мавриди диққат аст. Чуноне ки маълум аст, вазифаҳои ташкили системаи иттилоотии корпоративӣ ва ташаккули фазои ягонаи иттилоотии ташкилот берун аз салоҳияти баҳисобгирии идоракунӣ буда, тавассути функцияи иттилоотӣ-таҳлилии контроллинг амалӣ карда мешаванд.

Тавре ки мебинем, таҳлили ҳамаҷонибаи категорияҳои зикршуда нишон медиҳад, ки имконотҳо ва салоҳиятҳои контроллинг нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ фарохтару фарогиртар мебошанд. Дар баробари вазифаи бештар маъмули таҳлилию иттилоотӣ, ки ташкили системаи иттилоотии корпоративиро дар назар дорад, контроллинг ҳамчунин ҳамроҳангсози фаъолияти роҳбарият дар бонкҳои тиҷоратӣ доништа мешавад. Чуноне ки дар боби аввали қор баррасӣ намудем, доираи вазифаҳои баҳисобгирии идоракунӣ

барои иҷрои тамоми вазифаҳои тавсиявӣ, машваратӣ ва оқилонаву самараноксозии фаъолияти бонк, ки контроллинг бар дӯш дорад, қодир нест.

Нуктаи назари сеюмро нисбат ба таносуби категорияҳои омӯхташуда муҳаққиқони ватанӣ И.А. Бобиев ва М.С. Авазов ҷонибдорӣ намуда, баҳисобгирии идоракуниро дар сохтори ташкилии ташкилот ҳамчун зерсистемаи шубаи муҳосибот дониста, ба муовини сармуҳосиб оид ба баҳисобгирии идоракунӣ вобаста будани онро исрор менамоянд. Дар навбати худ, ба ақидаи муҳаққиқони зикршуда «...баҳисобгирии идоракунӣ дар тобеияти худ шубаҳои миқёсан хурдтари баҳисобгирӣ ва ҳисоботи сегментӣ, баҳисобгирии фурӯши маҳсулот, баҳисобирии марказҳои масъулиятӣ, баҳисобгирии амвол ва сармоягузориҳоро нигоҳ медорад» [85, с. 117].

Ақидаҳои муҳаққиқони соҳаро доир ба мавқеи контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ ва доираи вазифаҳо ва салоҳияти онҳо омӯхта, чунин натиҷагирӣ намудан мумкин аст: Дар ақидаи якум - доираи салоҳият ва вазифаҳои контроллинг нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ васеътар буда, баҳисобгирии идоракунӣ қисми таркибии он мебошад дар миёни ҷомеаи илмӣ маъмултарин буда, ҷонибдорони бештарин дорад ва бояд гуфт, ки нуктаи назари мазкур бештар бо далелҳо асоснок гаштааст. Ақидаи дуюм, ё ин ки баробар будани ин ду категорияро гуруҳи нисбатан хурди муҳаққиқон ҷонибдорӣ намудаанд ва мувофиқан ҷои дуюмро ишғол менамояд. Ақидаи сеюм, яъне «баҳисобгирии идоракунӣ ва контроллинг дар сохтори ташкилот мавқеи гуногуни худро дошта, бахшҳои мухталифи сохтори ташкилот ба ҳисоб мераванд» аз ҷониби муҳаққиқони ватанӣ бештар пешниҳод гаштааст.

Дар асоси таҳлили назарияҳои гуногуни муҳаққиқон оид ба масъалаи мавриди таҳқиқ, метавон ба хулосае омад, ки гуруҳи олимоне, ки контроллингро ҳамчун низоми мураккабтар ва фарохтар нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ арзёбӣ менамоянд ва бар он ақидаанд, ки баҳисобгирии идоракунӣ зерсохтори контроллинг мебошад, назари қобили қабул ва асоснок пешниҳод намудаанд, ки онро мо низ ҷонибдорӣ менамоем.

Дар баробари ин робитаи миёни вазифаҳои баҳисобирии идоракунӣ ва контроллингро, ки ақидаи гуруҳи дуҷумлаи муҳаққиқон мебошад, инкор наменамоем. Вазифаҳои контроллинг нисбат ба вазифаҳои баҳисобирии идоракунӣ зиёдтар буда, мақоми он дар сохтори иерархии ташкилот болотар ҷойгир аст. Баҳисобирии идоракунӣ дар баробари баҳисобирии амалиётӣ дар доираи як ташкилот дастгоҳи идоракунӣ онро бо маълумоте, ки барои банақшагирӣ, идоракунӣ дуруст ва назорати фаъолияти ташкилот истифода мешавад, таъмин менамояд.

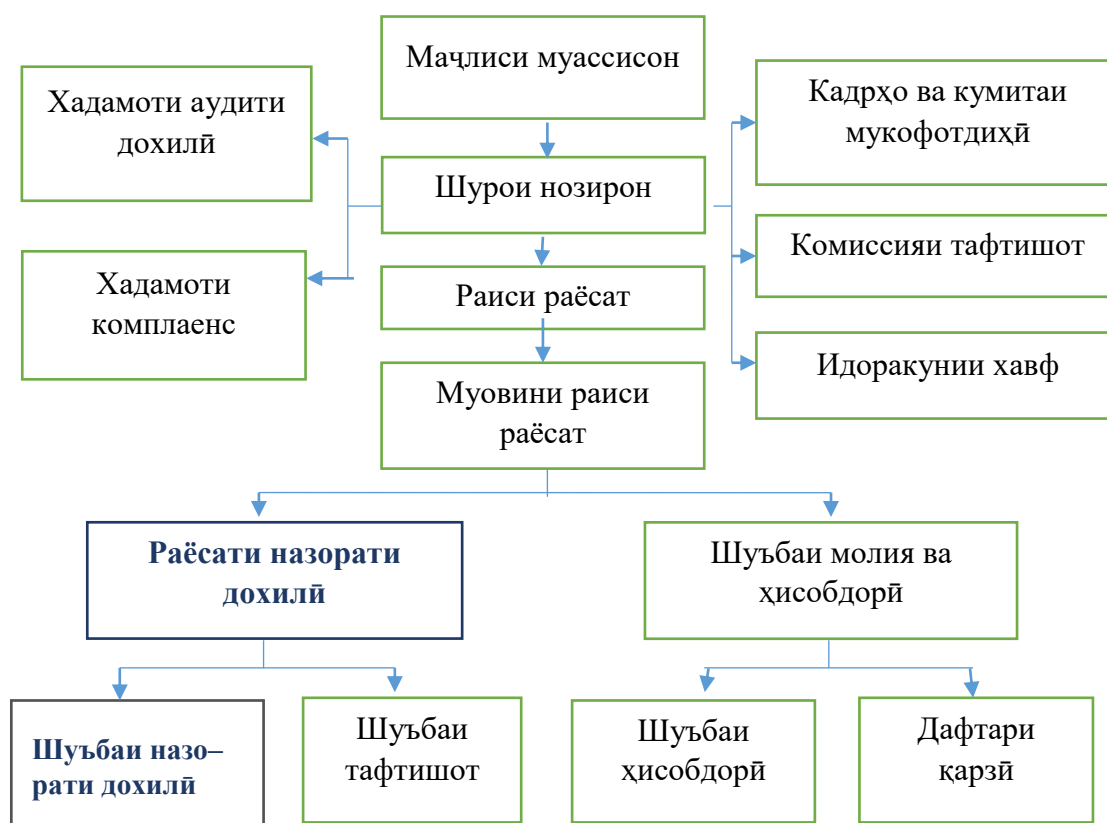
Дар натиҷаи омӯзиши масъалаи мазкур мушоҳида намудем, ки дар сохтори ташкилии ташкилотҳои бузург шӯбаи баҳисобирии идоракунӣ, одатан, зертобеи муҳосибот ва ё хадамоти молия буда, ба сармуҳосиб ва директори молиявӣ итоат мекунад. Тобеият дар сохтори ташкилот аз расму оин ва фаҳмиши роҳбарияти олӣ вобастагӣ дорад. Доир ба масъалаи мазкур М.У. Бобоев низ ибрози ақида намуда, баҳисобирии молиявӣ, идоравӣ ва андозиро зертобеи баҳисобирии муҳосибӣ номидааст [86, с. 21].

Дар сохтори идоракунӣ аксари бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон расман бахши алоҳида бо номи “баҳисобирии идоракунӣ” на ҳамеша мавҷуд аст, аммо баъзе унсурҳои он, аз ҷумла таҳлили дохилии хароҷот, буҷетсозӣ, таҳлили самаранокиро ба воситаи шӯбаҳои молиявӣ ё таҳлилий татбиқ менамоянд.

Дар миёни бонкҳои тиҷоратии кишвари мо ҚСП «Спитаменбанк» ҳамчун намунаи татбиқи низоми контроллинг баромад менамояд. Ин воҳид ба назорати ҳамаҷонибаи фаъолияти дохилӣ ва берунаи ташкилот машғул буда, таъмини амалигардии нақшаҳои стратегӣ ва ҷорӣи бонкро тавассути таҳкими низоми мониторинг, муайян ва таҳлил тамудани омилҳои халалрасон ба иҷрои нақшаҳо ва арзёбии мунтазами нишондиҳандаҳоро таъмин мекунад.

Дар сохтори ташкилии ҚСП «Спитаменбанк» контроллинг ҳамчун раёсати назорати дохилӣ омада, ба раиси раёсат тобеъ ва сарпарастии онро муовини раиси раёсат ба уҳда дорад. Дар навбати худ, он ба ду қисм тақсим

шуда, шуъбаи назорати дохилӣ ва шуъбаи тафтишотро дар бар мегирад.



Расми.2.3.1.- Мавқеи контроллинг дар сохтори ташкилии ҶСП «Спитаменбанк»
Сарчашма: Сохтори ҶСП «Спитаменбанк» <https://www.spitamenbank.tj/about-us/structure/>

Дар сохтори ташкилии банк хадамоти контроллинг нисбат ба хадамоти аудит, комплаенс ва идоракунии хавф поёнтар ҷойгир гашта, ба раёсати банк итоат мекунад. Мавқеи муайянгардидаи контроллинг бо он сабаб мебошад, ки барои расидан ба ҳадафҳои банк асосан раёсат муваззаф буда, ин равандро тавассути хадамоти контроллинг амалӣ менамояд.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон фаъолияти хадамоти контроллингро Бонки миллии Тоҷикистон тавассути Дастурамали №247 «Дар бораи ташкили низоми идоракунии хавфҳо ва назорати дохилӣ дар ташкилотҳои қарзии молиявӣ» муайян намудааст. Дар дастурамали мазкур омадааст: « Низоми назорати дохилӣ – ин низоми ташкилот, сиёсат, тартибот ва усулҳое мебошад, ки аз тарафи ТҚМ барои мақсадҳои зерин қабул карда мешавад:

- таъмини самаранокии фаъолияти ТҚМ, аз ҷумла самаранокии идоракунии хавфҳои бонкӣ, дороиҳо ва уҳдадориҳо ва таъмини нигоҳдории дороиҳои он;

- таъмини мукаммалӣ, эътиборнокӣ ва саривактӣ ҳисоботи молиявӣ ва ҳисоботи дигар, ки барои истифодабарандагони дохилӣ ва беруна ва амнияти иттилоот таҳия карда мешаванд;

- таъмини иҷрои талаботи қонунгузорӣ, санадҳои меъёрии ҳуқуқии БМТ ва санадҳои дохилии ТҚМ.

Дар бонкҳои дигари тиҷоратӣ шӯъбаҳои мавҷуданд, ки бархе аз вазифаҳои контроллингро иҷро менамоянд. Масалан, шӯъбаи хавф, шӯъбаи банақшагирӣ, аудит. Вале вазифаҳои контроллинг аз ин васеътар буда, ҳамчун мушовир ва таъминкунандаи ахбороти роҳбарияти бонк хидмат менамояд.



Расми 2.3.2. Сохтори ташкилӣ- идоракунии ҶСК «Бонки Эсхата»

Сарчашма: Сохтори ташкилӣ- идоракунии ҶСК «Бонки Эсхата» [Манбаи электронӣ]. – URL: <https://old.eskhata.com/tj/about/structure.php>

Аз нақша маълум аст, ки дар ҶСК «Бонки Эсхата» вазифаҳои контроллингро якҷанд кумитаҳо ва шӯъбаҳо иҷро мекунанд, ки дар сохтори

ташкилии бонк онҳо ба шурои нозирон тобеъ буда, аз дигар шуъбаю департаментҳои бонк дар сатҳи болотар қарор доранд. Яъне, дар сохтори бонк онҳо ҳатто ба раиси раёсати бонк вобаста набуда, дар фаъолияти худ мустақил ва ба шурои нозирон ҳисоботдиҳанда мебошанд. Шурои нозирон барои муайян намудани самтҳои асосии фаъолияти ташкилоти қарзӣ ва назорати онҳо масъул мебошад. Сабаби асосии тобеъияти шуъбаҳои хавф, комплаенс ва аудити дохилӣ ба шурои нозирон мавҷудияти ваколати шурои нозирон барои назорати иҷроии бемонеаи вазифаҳои бахшҳои мазкур мебошад.

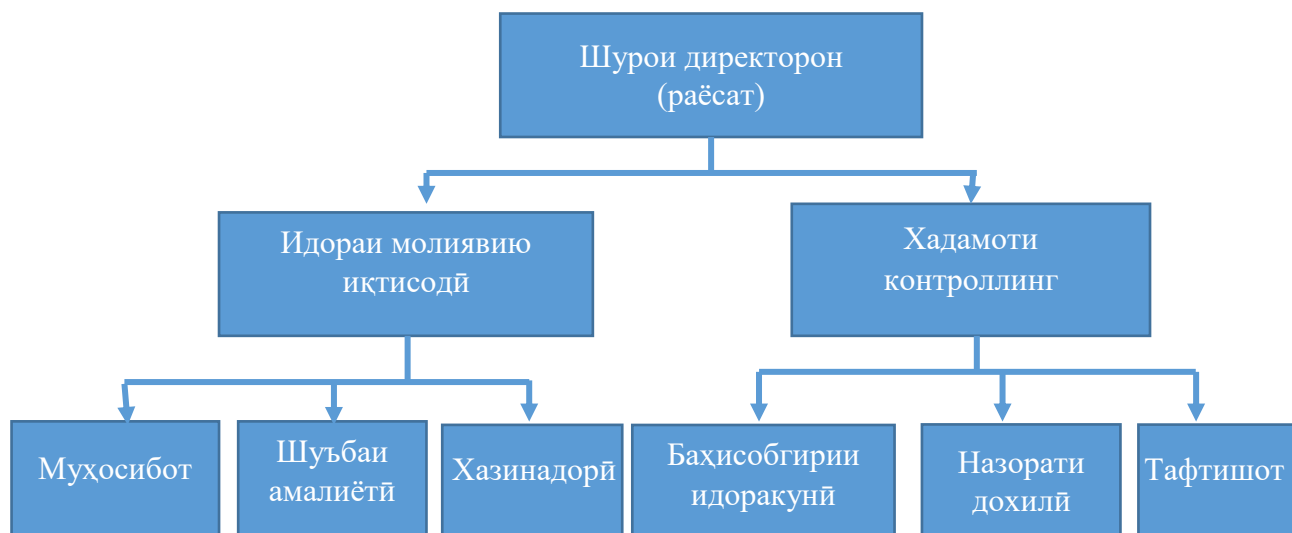
Хадамоти контроллинг аксаран воҳиди мустақили сохтории бонк мебошад. В.Б. Ивашкевич сарнозирро, ки одатан ба як шуъбаи хурд сарварӣ мекунад, нисбат ба сармуҳосиб ва сардорони дигар шуъбаҳои амалиётӣ дар зинаи болотар мегузорад [40, с.18]. Олимони бахши контроллинг А.М. Карминский ва С.Г. Фалко контроллингро ҳамчун мушовири дохилӣ ва тобеи раиси раёсат муаррифӣ намудаанд [43, с.55].

Дар асоси маводҳои омӯхташуда натиҷагирӣ намудан мумкин аст: Контроллинг дар сохтори ташкилии бонк нисбат ба хадамоти баҳисобгирии идоракунӣ мавқеи болотар дошта, воҳиди мустақиле мебошад, ки бевосита ба шурои нозирон, раиси раёсат ва ё аъзои раёсат тобеъ мебошад. Баҳисобгирии идоракунӣ бошад, зерқисмати воҳидҳои сохтории ташкилот буда, ба роҳбари он итоат мекунад. Яъне, контроллинг чи аз ҷиҳати вазифаҳояш ва чи аз ҷиҳати мақомаш дар ташкилот миқёсан бузургтар буда, маҳз доштани мақоми воло ба вай имкон медиҳад, ки дар иҷроии вазифаҳояш монеа эҷод нагардад. Нозирон, ҳамчун намояндаи роҳбарият, тамоми воҳидҳои сохтории бонкро тафтиш намуда, камбудииҳои ҷойдоштаро дар самти иҷроии ҳадафҳои муқарраршуда ошкор ва бартараф менамоянд. Ба андешаи мо низ дар ин ҳолат фаъолияти контроллинг самаранокии зиёд нишон дода метавонад.

Маҳз мақоми ҷойгоҳашон, ба ақидаи мо, миёни контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ сарҳад муайян мекунад. Дар ибтидои пайдоишашон, вобаста ба талаботи онвақтаи менеҷерон ба иттилоот контроллинг ва

баҳисобгирии идоракунӣ мазмунан монанд буда, қариб як чизро ифода менамуданд. Аммо дар натиҷаи таъсири истифодаи усулҳои баҳисобгирӣ, хусусиятҳои миллии истифодабарандагон ва мафкураи идорачиён контроллинг нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ самти дигари рушдро касб намуд.

Мо нуқтаи назари худро дар бораи ҷойгиршавии бахшҳои контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар сохтори ташкилии ташкилот пешниҳод менамоем. Ҳам бахши контроллинг ва ҳам баҳисобгирии идоракунӣ баҳри беҳтарсозии сифати идоракунӣ пешбинӣ гардидаанд, бинобар ин, ба андешаи мо, онҳо бояд дар як бахш муттаҳид карда шаванд. Дар ин ҳолат онҳо самаранокии бештарро нишон дода метавонанд. Баҳисобгирии идоракунӣ зертобеи бахши контроллинг буда, дар якҷоягӣ бо он ба ҷамъоварӣ, коркарди иттилоот, мутобикқозии ҳисоботҳои муҳосибӣ ба талаботи системаи идоракунанда, таҳлил ва пешниҳоди он ба идорачиён ва мусоидат намудан ба раванди амалисозии ҳадафҳо масъул аст. Мавқеи хадамоти контроллинг дар сохтори ташкилии ташкилот дар расми 2.3.3 тасвир шудааст.



Расми 2.3.3. - Сохтори иерархии ҷойгиршавии контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар низоми идоракунии бонкҳои тижоратӣ
Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Мустақилияти контроллинг ва масъулияти он дар назди Шурои директорон ё шахси якуми ташкилот аҳаммияти асосӣ дорад. Бинобар ин, хадамоти контроллинг бояд як воҳиди мустақили ташкилот буда, дар сохтори

ташкилии он дар як сатҳи иерархӣ бо хадамоти молиявию иқтисодӣ ҷойгир бошад. Дар навбати худ мақоми роҳбари хадамоти контроллинг бо директори молиявӣ ва ё ноиби раиси раёсат, ки бахши молияро сарпарастӣ менамояд, баробар бошад. Ин ҳама бо мақсади дастрасии бемонеаи хадамоти баҳисобгирии идоракунӣ ба ҳисоботҳо пешбинӣ шудааст. Дар як воҳиди сохторӣ муттаҳид намудани ду хадамот ва тобеияти баҳисобгирии идоракунӣ ба сарнозир барои баланд гаштани сифати иттилооти пешниҳодшаванда мусоидат менамояд.

Таҳлили сохтори молиявии бонк имкон медиҳад, ки натиҷаҳои фаъолияти ҳар як бахш ё сегменти он (филиалҳо, марказҳои хизматрасонӣ, намуди фаъолияти маҳсулоти пешниҳодшаванда) муайян карда шавад. Профессор С.Ф. Низомов ҳисоботи сегментиро ҳамчун «ҳисоботи дохилихоҷагии идоракунӣ» номида, аҳаммияти ба сегментҳо ҷудо намудани фаъолияти ташкилотро чунин баён намудаанд «Дар доираи баҳисобгирии муҳосибӣ сегментикунони фаъолият имконияти назоратро васеъ намуда, барои тақсим кардани масъулияти идоракунандагонӣ сатҳи гуногуни идоракунӣ барои хавфҳои иқтисодӣ мусоидат менамояд» [99, с.89]. Фаъолияти самараноки баҳисобгирии идоракунӣ дар ҳолате иқонпазир мегардад, ки методология ва ё усули аниқи корӣ, аз ҷумла сиёсати дурусти баҳисобгирӣ, низоми суратҳисобҳо ва муайянкунии хароҷотҳо аз рӯи намуд ва сарчашмаи пайдоиш истифода карда шавад. Марказҳои масъулиятӣ унсуре сохтории ташкилот буда, роҳбарони он барои хароҷоти мақсадноки худ ҷавобгаранд. Тарзи муайянсозии сарчашмаи хароҷот ва таснифбандии онҳо, муайян намудани доираи салоҳият ва вазифаҳои марказҳои хароҷотиро ҳуди маъмурият ҳал менамояд.

Аз нуқтаи назари амалӣ, чараёни ташкили баҳисобгирии идоракунӣ дар низоми контроллинги бонкҳои тиҷоратӣ аз якҷанд марҳила иборат аст:

Дар марҳилаи аввал объектҳои баҳисобгирии идоракунӣ, ки дар бонкҳои тиҷоратӣ хароҷот ва даромад аз рӯи марказҳои масъулиятӣ, марказҳои хизматрасонӣ, амалиётҳои бонкӣ ва маҳсулоти молиявӣ мебошанд, муайян

мегардад. Ин имкон медиҳад, ки маълумот дар сатҳе ҷамъоварӣ гардад, ки барои таҳлили воқеии самаранокии ҷаъолияти бонк мувофиқ бошад.

Марҳилаи дуюм, ба тақсимои марказҳои масъулият вобаста мебошад. Дар амал ҳар як воҳиди сохтори бонк ҳамчун маркази хароҷот, даромад ё ғоида муайян карда мешавад. Ин тартиб имкон медиҳад, ки масъулияти идоракунӣ барои натиҷаҳои молиявӣ мушаххас гардад. Хадамоти баҳисобгирии идоракунӣ дар якҷоягӣ бо контроллинг нишондиҳандаҳои баҳодиҳии ҷаъолияти ҳар як марказро таҳия намуда, иҷрои онро таҳти назорат қарор медиҳад.

Марҳилаи сеюм, ташкили низоми буҷетсозӣ мебошад, ки дар бонкҳои тижоратӣ ҳамчун нақшаи молиявии ҷаъолияти воҳидҳо, равандҳо ва маҳсулот таҳия мегардад. Дар низоми контроллинг баҳисобгирии идоракунӣ на танҳо бо сохтани буҷетҳо маҳдуд мегардад, балки иҷрои онро таҳлил намуда, фарқиати миёни нишондиҳандаҳои воқеӣ ва нақшавиро ошкор месозад. Ин раванд ба роҳбарият имкон медиҳад, ки сари вақт қарорҳои ислоҳотӣ қабул намоянд.

Ҷаъолияти баҳисобгирии идоракунӣ дар асоси принципҳои шаффофият ва пайвастагӣ асос меёбад. Дар амал, самаранокии баҳисобгирии идоракунӣ, инчунин аз сатҳи мавҷудияти низомномаи он вобаста мебошад. Яъне, барои ҷаъолияти устувори он таҳия намудани санадҳои дохилибонкӣ, аз ҷумла дастурамалҳо, стандартҳо ва қоидаҳои ташкили баҳисобгирӣ зарур аст. Ин санадҳо тартиби ҷамъоварӣ, коркард ва пешниҳоди иттилооти идоракуниро муайян намуда, ягонагии равандҳоро таъмин менамоянд.

Баҳисобгирии идоракунӣ масъули асосии ҷараёни тайёр намудани ҳисоботҳои сегментӣ буда, вазифаи аввалиндараҷаи вай ба ҳисоб меравад. Таҳия ва таҳлили ҳисоботҳои сегментии муфассал, ҳангоми истифодаи принципҳои трансферӣ имкон медиҳад, ки номгӯи маҳсулоту хизматрасониҳои самараноктарин ва натиҷаи кори воҳидҳои алоҳидаи бонк муайян карда шавад.

Таҷрибаи ҷаъолияти бонкӣ нишон медиҳад, ки истифодаи нархгузориҳои трансфертӣ самаранокии бештарро чи дар сатҳи воҳидҳои алоҳида ва чи дар

сатҳи тамоми бонк нишон медиҳад.

Дар чараёни баҳисобгирии сегментӣ контроллинг танҳо ҳамчун маъмури муайян намудани тарзи мувофиқи пешниҳоди ин маълумот баромад менамояд. Тавассути ташкили системаи иттилоотӣ ва автоматикунонии он, контроллинг маълумоти баҳисобгирии идоракуниро муттаҳид намуда, онро ба дархостҳои мушаххаси роҳбарият, инчунин ҳадафҳои худ мутобиқ мекунад. Ташкили чараёни баҳисобгирӣ, омода кардани маълумоти пешакӣ, ошкор намудани инҳирофҳо аз меъёрҳои муқарраршуда ва шарҳ додани сабабҳои он – ба доираи вазифаҳои баҳисобгирии идоракунӣ ворид мегардад.

Яке аз вазифаҳои муҳиме, ки ҳам дар назди контроллинг ва ҳам баҳисобгирии идоракунӣ меистад ин банақшагирии фаъолият мебошад. Банақшагирии фаъолият раванди муҳимми ташкили кори бонк ба ҳисоб рафта, ба андешаи ман, воғузор намудани он танҳо ба контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ ғайритабӣ менамояд. Чараёни банақшагирии фаъолият асосан салоҳияти ҳуди роҳбарияти ташкилот буда, барои дуруст ба роҳ мондани он контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ масъулияти алоҳида доранд. Баҳисобгирии идоракунӣ ҳамчун маъмури чараёнҳои молиявӣ ва ташкилу таҳлилкунандаи ҳисоботҳои сегментӣ аз рӯи марказҳои масъулиятӣ, барои банақшагирии моливӣ ва буҷетсозӣ масъул аст. Контроллинг бошад, раванди муқаррарсозии ҳадафҳоро ҳамраҳӣ намуда, дар ин раванд кумаки иттилоотӣ ва методологӣ мерасонад.

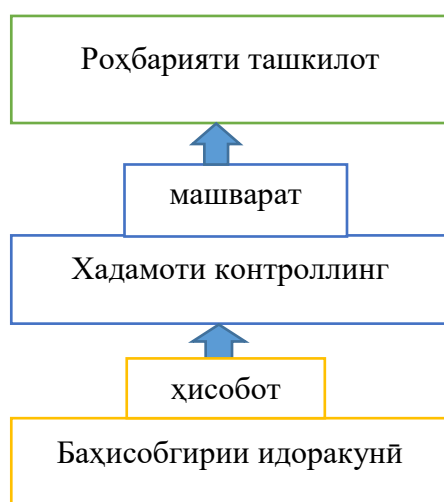
Тавре ки мо дар банди 2.2 баррасӣ кардем, контроллинг барои зинабандии ҳадафҳои стратегӣ, таҳияи нишондиҳандаҳои фаъолияти бонк ва муттаҳид кардани онҳо дар система ва мониторинги ноил шудан ба ин ҳадафҳо масъул аст. Ҳамчун мушовири дохилии роҳбарият, хадамоти контроллинг инчунин метавонад дастгирии методологӣ ва иттилоотиро барои системаи идоракунанда ва соҳибони ташкилот дар таҳияи рисолат ва стратегия таъмин намояд.

Дар чараёни таҳияи нишондиҳандаҳои фаъолияти бонк баҳисобгирии

идоракунӣ барои омода намудани ҳисоботи нишондиҳандаҳои пулӣ ва нишондиҳандаҳои самаранокии фаъолияти сегментҳои ташкилот вазифадор аст. Баҳисобгирии идоракунӣ ҳангоми таҳияи ҳисоботи молиявӣ маълумотро аз ҳуҷҷатҳои молиявӣ ва муҳосибӣ дастрас менамояд, нишондиҳандаҳои фаъолияти сегментҳоро бошад, дар ҳисоботи сегментӣ таҳия менамояд.

Контроллинг барои таҳияи нишондиҳандаҳои ғайрипулӣ масъул аст. Дар системаи таъминоти роҳбарият бо иттилоот хадамоти контроллинг соҳиби нақши асосӣ – ҷамоҳангсози ин система, соҳиби иттилоот ва таъминкунандаи асосии он барои роҳбарони ташкилот мебошад. Баҳши контроллинг бояд дар асоси иттилооти баҳисобгирии идоравӣ кори самараноки системаи идоракуниро таъмин намояд. Ҷудо намудани масъулият ва салоҳияти мутахассиси контроллинг аз менечер бисёр муҳим мебошад: мутахассиси контроллинг барои интихоби дурусти усулҳо ва воситаҳои дастгирии раванди идоракунӣ масъул аст, менечер барои натиҷаи ниҳоии фаъолият масъул аст.

Мақом ва вазифаҳои менечмент, контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар расми 2.3.4 оварда шудааст.



Расми 2.3.4. – Мақом ва вазифаҳои менечмент, контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар сохтори ташкилот

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Чуноне, ки дар расм омадааст, контроллинг бо истифодаи аз ҷумла иттилооти баҳисобгирии идоракунӣ ҳисоботи махсус, бо риояи талаботи идоракунандагон, таҳия намуда, дар шакли машваратӣ ба ашхоси

қарорқабулқунанда пешниҳод менамояд.

Хулоса, ба андешаи мо баҳисобгирии идоракунӣ ва контроллинг як чизро ифода намекунанд ва дар сохтори ташкилии ташкилот мавқеъ, вазифа ва салоҳияти худро доранд. Баҳисобгирии идоракунӣ як ҷузъи системаи иттилоотии ташкилот бо соҳаи масъулияти худ буда, контроллингро бо маълумоти дахлдор таъмин мекунад ва аз ҷониби он ҳамоҳанг карда мешавад. Контролинг, дорои доираи васеътари салоҳиятҳо нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ мебошад ва барои сифати иттилооти идоракунӣ, ки аз ҷониби роҳбарият гирифта мешавад, ҷавобгар аст.

2.4. Ташаккули низоми нишондиҳандаҳои фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ дар низоми контролинг

Ақидае, ки “соҳиби иттилоот - соҳиби ҷаҳон аст” аҳаммият ва муҳиммияти иттилоотро дар бизнес тавсиф мекунад. Дар асри гузашта соҳиби маълумоти саривақтӣ будани мақомоти идоракунандаи ташкилотҳо он қадар нақши муҳимро намебозид, аммо алҳол асри иттилоот аст ва барои фаъолияти бомуваффақияти ташкилот дар бозор дастрасии ашхоси қарорқабулқунанда бо маълумоти саривақтӣ ва дуруст, бо дараҷаи зарурии таҳлил аҳаммияти калидӣ дорад.

Мушоҳидаҳо нишон медиҳанд, ки ҳатто ташкилотҳои наҷандон калон дар ҳисоботҳои худ садҳо ва ҳазорҳо ахбороти гуногунрангро истифода мебаранд. Баъзан, ин маълумотҳо ва аҳаммияти онҳо барои истифодабарандагон нофаҳмо боқӣ мемонанд. Вазифаи контролинг ин тавре ба тартиб даровардани ин ахборот мебошад, ки барои истифодабарандагон муҳити дохилӣ ва берунаи ташкилотро возеҳ нишон диҳанд ва барои беҳтар намудани натиҷаи фаъолияти ташкилот мусоидат намоянд.

Дар иқтисодиёт нишондиҳандаҳо гуфта, бузургҳои мутлақ, нисбӣ ва ё маҷмуи онҳоро меноманд, ки ягон паҳлуи фаъолияти хоҷагидориро муайян

мекунанд. Барои муайян намудани самаранокии фаъолияти ташкилот ин бузургихоро бояд бо нишондиҳандаҳои базавӣ ва ё меъёри муқоиса намуд.

Системаҳои гуногуни нишондиҳандаҳо мавҷуданд, ки аз рӯйи хусусиятҳои худ аз ҳамдигар фарқ мекунанд. Дар миёни онҳо системаҳои мантиқӣ–дедуктивӣ, эмпирикӣ–индуктивӣ ва андозагирии самаранокӣ маъмул аст. Дар системаҳои мантиқӣ–дедуктивӣ аввал нишондиҳандаи асосии сатҳи болоӣ муайян гардида, тадриҷан бо пайдарпайӣ нишондиҳандаҳои сатҳи поёнӣ, ки бо он дар аксар ҳолатҳо ба тарзи математикӣ ё вобастагӣ алоқаманд аст, ҷудо мешавад. Яъне, чи хеле ки аз номи система бармеояд аввал нишондиҳандаи асосӣ ва сипас нишондиҳандаҳои поёние, ки ба он мерасонанд, пайи ҳам гузошта мешаванд. Дар ҳолати бонкҳо, яъне сараввал гузоштани ҳадафҳо ва вобаста ба он мураттаб намудани вазифаҳои мушаххас. Системаи ДюПон машхуртарин системаи мантиқӣ–дедуктивӣ мебошад, ки ба ҳадафи зиёд кардани фоида асос ёфтааст. Нишондиҳандаи асосии ин система даромаднокии сармоя мебошад (Return on investments - ROI).

Формулаи асосии Дюпон

$$ROI = \frac{\text{Фоидаи соф}}{\text{Даромад}} \times \frac{\text{Даромад}}{\text{Дороиҳо}} \times \frac{\text{Дороиҳо}}{\text{Сармояи худӣ}} =$$

$$= \text{Меъёри фоида} \times \text{Гирдгардиши дороиҳо} \times \text{Коэффисиенти капитализатсия} \quad (2.1.)$$

DuPont бо истифодаи усули даромаднокии сармоя (ROE) оғоз кард, ки он баъдтар, дар солҳои 1920, ба системаи машҳури DuPont табдил ёфт.

Асосгузори концепсияи “Идоракунии аз рӯйи ҳадафҳо” П. Друкер системаи “Нишондиҳандаҳои калидии фаъолият” (KPI)-ро дар миёнаҳои асри XX таҳия намуд [38, с.97]. KPI дар асоси яке аз системаҳои маъмултарини идоракунии стратегӣ – системаи нишондиҳандаҳои мутавозин (BSC) сохта шудааст. Нишондиҳандаҳои калидии фаъолият (KPI) дар натиҷаи таҳлили фаъолияти гуруҳи коргарон, зерсохторҳо муайян менамояд, ки то чӣ андоза

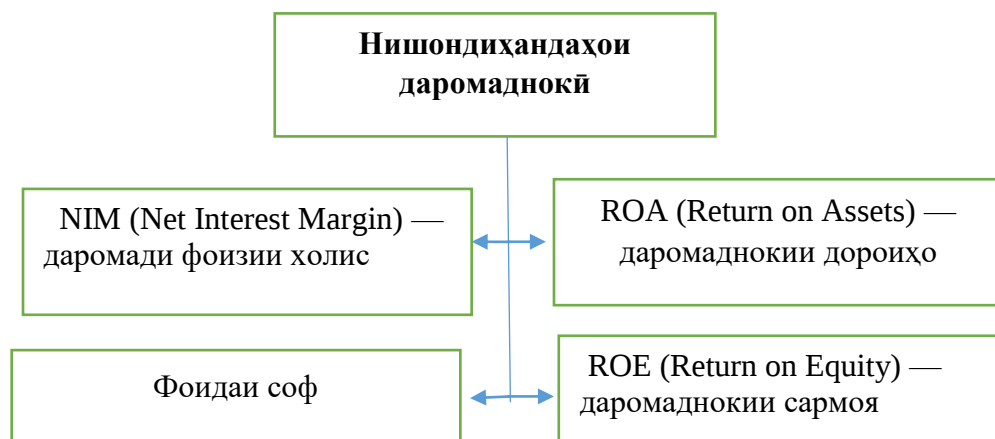
ҳадаф амалӣ гардида истодааст. Бо истифода аз нишондиҳандаҳои мазкур бахши контроллинг ҳисоботҳояшро бо сифати баланд омода менамояд.

Системаи нишондиҳандаҳои калидии фаъолият айни замон дар аксари давлатҳои ҷаҳон, аз ҷумла дар соҳаи бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон мавриди истифода қарор дорад. Нишондиҳандаҳои калидӣ, ки дар бонкҳои тиҷоратии кишвар истифода менамоянд, ба ду ғуруҳ: молиявӣ ва ғайримолиявӣ тасниф намудем.



Расми 2.4.1. –Таснифи нишондиҳандаҳои бонкӣ
Сарчашма:Таҳияи муаллиф

Нишондиҳандаҳои молиявӣ ҳолати молиявӣ ва дараҷаи устувории бонкҳоро арзёбӣ менамоянд. Нишондиҳандаҳои ғайримолиявӣ бошанд, миқёси фаъолият ва сатҳи инфрасохтори амалиётро нишон медиҳанд. Нишондиҳандаҳои мазкур дараҷаи самаранокӣ ва миқёси фаъолияти бонкро ифода намуда, дар навбати худ таснифбандӣ карда мешаванд.



Расми 2.4.2. –Таснифи нишондиҳандаҳои даромаднокӣ
Сарчашма: аз ҷониби муаллиф таҳия гардидааст.

Нишондиҳандаҳое, ки дар расми боло оварда шудааст барои муайян намудани даромаднокии фаъолияти бонкҳои тижоратии кишвар истифода мегарданд. NIM барои муайян намудани фарқияти фоизии миёни қарзи пешниҳоднамуда ва пасандозҳои қабулнамудаи бонк буда, дараҷаи самаранок ба роҳ мондани амалиётҳои бонкиро нишон медиҳад. ROA (даромаднокии дороиҳо) –нишондиҳандае мебошад, ки дараҷаи самаранокии истифодаи дороиҳои дар ихтиёри бонк қарордоштаро тавассути формулаи зерин муайян менамояд:

$$ROA = \frac{\text{фоидаи соф}}{\text{Арзиши миёнаи дороиҳо}} \times 100\% \quad (2.2.)$$

ROE (даромаднокии сармоя) – барои муайян намудани даромади гирифташуда аз ҳар як сомонӣ сармояи худӣ тавассути формулаи зерин ҳисоб карда мешавад:

$$ROE = \frac{\text{Фоидаи соф}}{\text{Сармояи худӣ}} \quad (2.3)$$

Фоидаи соф нишондиҳандаи асосии самаранокии фаъолияти ташкилотҳо ба ҳисоб рафта, тавассути аз даромади ташкилот кам намудани тамоми намудҳои хароҷоти он муайян карда мешавад.

Кифоятии сармоя ($K1-1$) нишондиҳандае мебошад, ки дар асоси тақсими сармояи танзимшавандаи бонк ба дороиҳои он бо ба инобат гирифтани хавф муайян карда мешавад. Нишондиҳандаи мазкур дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар меъёри зиёда аз 12% муқаррар гардидааст. Формулаи кифоятии сармоя[1]:

$$K1 - 1 = \frac{C_t}{D_x} \times 100\% \quad (2.4)$$

Дар ин ҷо: C_t —сармояи танзимшаванда;

D_x — дороиҳои ташкилоти қарзӣ бо ба инобат гирифтани хавф.

Сифати сандуқи қарзӣ нишондиҳандае мебошад, ки дараҷаи самаранокии истифодаи дороиҳои бонкро нишон медиҳад. Бинобар сабаб таҳлили он барои нигоҳдории саломатии молиявии бонк муҳим буда, қадамҳои зеринро дар бар мегирад:

1. Муайян намудани ҳиссаи қарзҳои батаъхирافتода

$$XK6 = \frac{K_6}{K_y} \times 100\% \quad (2.5)$$

Дар ин ҷо $XK6$ — ҳиссаи қарзи батаъхирافتода;

K_y —ҳамагӣ қарз.

2. Муайян намудани сохтори сандуқи қарзӣ, яъне таснифи қарз аз рӯи муҳлат (кутоҳмуддат, миёнамуддат ва ё дарозмуддат), аз рӯи мизоҷон (шахсони воқеӣ, ташкилотҳои хурд, ширкатҳои бузург), аз рӯи асёр ва ғайра.

3. Ҳолати ташкил намудани фонди пӯшонидани талафоти имконпазир ва коэффисенти кифоятии он

$$K_k = \frac{\text{фонди ташкилшуда}}{\text{қарзи батаъхирافتода}} \times 100\% \quad (2.6)$$

Дар ин ҷо K_k —коэффисенти кифоятӣ;

4. Динамикаи портфели қарзиро назорат намудан, яъне дар муддати муайяни вақт сифати портфел паст шуда истодааст ва ё баръакс.

Пардохтпазирӣ (K2–1) нишондиҳандае мебошад, ки қобилияти бонкро чихати иҷрои саривақтии уҳдадориҳояш нишон медиҳад. Нишондиҳандаи мазкур бо формулаи зерин ҳисоб карда мешавад:

$$K2 - 1 = \frac{ДП}{УК} \times 100\% \quad (2.7)$$

Дар ин ҷо ДП–дороиҳои пардохтпазир;
УК–уҳдадориҳои кӯтоҳмуддат.

Ҳангоми таҳлили пардохтпазирӣ ташкилоти молиявӣ қарзӣ нишондиҳандаҳои тавозуни ташкилот аз тарафи актив ва пассив дар муҳлати муайяни вақт муқоиса карда мешавад. Меъёри пардохтпазирӣ дар кишварамон баробар ва ё зиёда аз 30% ва барои бонкҳои низомсоз баробар ва ё зиёда аз 50%–ро ташкил медиҳад.

Нишондиҳандаи самаранокии фаъолияти бонк тавассути формулаи зерин муайян карда мешавад:

$$\text{Самаранокӣ} = \frac{\text{Хароҷоти амалиётӣ}}{\text{Даромади амалиётӣ}} \quad (2.8)$$

Эзоҳ: дар ин формула хароҷот ва даромад ғайрифоишӣ мебошанд

Таносуби байни даромад ва хароҷоти амалиётӣ нишон медиҳад, ки аз кадом навъи амалиёт бонк фоидаи бештар мегирад ва кадом навъи амалиёт барои бонк зараровар аст.

Нишондиҳандаи дигаре, ки дараҷаи самаранокии фаъолияти бонкро нишон медиҳад ин гардиши дороиҳо (asset turnover) мебошад. Нишондиҳандаи мазкур бо формулаи зерин муайян карда мешавад:

$$ГД = \frac{\text{Даромад}}{\text{Арзиши миёнасолони дороиҳо}} \quad (2.9)$$

Дар ин ҷо ГД –гардиши дороиҳо

Эзоҳ: Нишондиҳандаи даромад аз ҳисобот оид ба фоида ва зарар гирифта мешавад;

Арзиши миёнасолони дороиҳо тавассути ҷамъ намудани арзиши дороиҳо аз тавозуни ташкилот дар аввали сол ва охири сол ва тақсими он ба ду муайян карда мешавад.

Нишондиҳандаҳои ғайримолиявие, ки дар расм оварда шудааст, асосан миқёси фаъолияти бонкро ифода менамояд. Нишондиҳандаҳои молиявӣ ва ғайримолиявии фаъолияти бонкро шартан нишондиҳандаҳои эсктенсивӣ ва интенсивӣ номидан мумкин аст.

Системаи нишондиҳандаҳои DuPont барои муайян намудани таъсири омилҳои гуногун ба сатҳи даромадноқӣ пешбинӣ гардида, барои ташкилотҳо дар давраи кӯтоҳмуддат манфиатовар аст, вале метавонад барои устувории мавқеи ширкат дар муддати тӯлонӣ хатарнок бошад.

Системаҳои ZVEI ва RL низ системаҳои мантиқӣ-дедуктивӣ мебошанд, ки дар Олмон пайдо шуда, методологияи шабехро истифода мебаранд. Дар ҳар ду система ҳам усулҳои монанд, яъне ба нишондиҳандаҳои даромадноқӣ ва пардохтпазирӣ диққати масус зоҳир мегардад. Системаи ZVEI аз маҷмуи нишондиҳандаҳои таҳлили **рушд** ва маҷмуи нишондиҳандаҳои таҳлили **сохторӣ** иборат аст. Таҳлили рушд, яъне тағйирёбии нишондиҳандаҳои мутлақӣ фаъолияти ширкат: шумораи кормандон, ҳаҷми фурӯш, фоида, гардиши пули нақд. Таҳлили сохторӣ аз мониторинги нишондиҳандаҳои нисбии ҳисобшуда иборат аст, ки барои арзёбии фаъолияти ширкат хизмат мекунанд ва нишондиҳандаи асосии он даромади сармоя (Return on equity-ROE) мебошад.

Системаи RL аз ду қисм: умумӣ ва махсус иборат аст. Ҳар ду қисм барои таҳлили даромадноқӣ ва пардохтпазирӣ пешбинӣ шудаанд. Қисми умумӣ ба таҳлили нишондиҳандаҳои соҳавӣ нестанд, аз қабилҳои даромадноқӣ, фаъолноқӣ ва пардохтпазирӣ машғул аст. Нишондиҳандаҳои мазкур дар асоси натиҷаҳои фаъолияти хоҷагидорӣ (ҳаҷми истеҳсолот, ҳаҷми фурӯш ва ғайра) ва

натиҷаҳои молиявӣ (фоида, сармояи асосӣ, сармоягузорӣ), ки нишондиҳандаҳои асосии ташкилотро ташкил медиҳанд, муайян карда мешаванд. Қисми махсус бошад, ба таҳлили омилҳое, ки ба даромадноки ва пардохтпазирии ташкилот, вобаста ба соҳаи фаъолият ва хусусиятҳои дигари корхона таъсир мерасонанд, машғул аст. Нишондиҳандаҳои қисми махсус хароҷоти доимӣ ва тағйирёбанда, ҳаҷми фурӯши ҳар як намуди маҳсулот, ҳаракати пул ва ғайра мебошанд.

ZWEI ва RL системаҳои мураккаб буда, барои таҳлил ва назорати фаъолияти ташкилотҳо истифода бурда мешаванд. Системаҳои ZWEI ва RL ба шарофати мактаби олмонии контроллинг ва натиҷаи рушди контроллинг дар Олмон дар нимаи дуюми асри XX пайдо шудааст. Камбудии системаҳои ZWEI ва RL дар мураккабии онҳо доништа мешавад. Дар ҳар ду система ҳам ба нишондиҳандаҳои ғайрипулӣ диққати кофӣ дода намешавад. Умуман, системаҳои мантиқӣ-дедуктивӣ универсалӣ ҳисобида шуда, барои банақшагирӣ, назорат ва идоракунии тамоми ташкилот ва воҳидҳои сохтории он истифода мешаванд.

Системаҳои эмпирикӣ-индуктивӣ дар натиҷаи интиҳоби нишондиҳандаҳои муҳимтарин тавассути таҳлили омӯрӣ ё хулосаи коршиносон ташаккул меёбанд. Мувофиқи усули эмпирикӣ дар асоси таҳлили натиҷаҳои фаъолияти беҳтарин ширкатҳои соҳа базаи нишондиҳандаҳо ташкил карда мешавад. Минбаъд аз намунаи ташаккулёфтаи нишондиҳандаҳо, аз рӯи принсипи асосии индуксионӣ – “аз алоҳида ба умумӣ” муҳимтарин нишондиҳандаҳо интиҳоб карда мешаванд. Ширкатҳое, ки ҳамчун намунавӣ истифода мешаванд аз рӯи хусусиятҳои муваффақият дар бозор, афзоиши ҳиссаи бозор, фоида, самаранокии фаъолият интиҳоб мегарданд. Методҳои истифодашавандаи ин ду система ҳангоми интиҳоби ширкатҳои муқоисашаванда чандон мутафовит нест.

Аз рӯи системаи Бивер ширкатҳои бозорро ба ду гуруҳ: “муваффақ” ва “нормуваффақ” ҷудо намуда, дар натиҷаи таҳлили омӯрӣ, аз ҷумла таҳлили

коррелятсионӣ шаш нишондиҳандаи нисбӣ муайян карда шудааст:

- гардиши пул нисбат ба сармояи қарзӣ
- фоида нисбат ба сармоя
- сармояи қарзӣ нисбат ба сармоя
- сармояи коркунанда нисбат ба сармоя
- сармояи гардон ба сармояи қарзии кӯтоҳмуддат
- маблағҳои пулӣ тарҳи сармояи кӯтоҳмуддат нисбат ба хароҷоти истеҳсоли тарҳи фарсудашавӣ

Афзалияти ин система дар он зоҳир мешавад, ки он ба арзёбии барвакти хатарҳо дар асоси маълумоти воқеии молиявӣ асос мегузорад ва ба идоракунии устувори таваккал мусоидат менамояд.

CAMELS системае мебошад, ки барои баҳогузори фаъолияти бонкҳо нисбат ба ҳамдигар соли 1978 дар ИМА тибқи тавсияҳои Бонки федералии ИМА таҳия шудааст. Маънои ҳарфҳои калони ин нишондиҳанда чунинанд: capital adequacy -кифоятии сармоя, asset quality- сифати дороиҳо, management - сифати идоракунӣ, earnings -даромадноки, liquidity -пардохтпазирӣ, sensitivity to risk - ҳассосият ба хавф, мебошад. Нишондиҳандаи ҷамъбастии CAMELS баҳоҳо аз рӯи меъёрҳо мебошад, ки аз 1 -нишондиҳандаи олӣ то 5 - нишондиҳандаи пасттарин иборат аст. Муайян сохтани мавқеи бонкҳо аз ҷониби Низоми захираҳои федералӣ ва Корпоратсияи федералии суғуртаи пасандозҳо дар асоси ҳисоботҳои пешниҳодгаштаи бонкҳо ба роҳ монда мешавад. Нишондиҳандаи мазкур танҳо бо мақсадҳои дохилӣ истифода гашта, барои наشري оммавӣ иҷозат дода намешавад, зеро ки чунин маълумот метавонад боиси тарк гаштани бонкҳои мушкилидор аз ҷониби мизочон ва умуман хориҷ шудани сармоя аз мамалакат гардад. Нишондиҳандаи мазкур хусусияти махсуси худро, аз қабili маҳдудияти соҳавӣ ва шумораи ками нишондиҳандаҳои истифодашаванда дорад. Хусусиятҳои мазкур дорои ҷиҳати мусбат - миқдори ками нишондиҳандаҳо бенчмаркинги фаъолияти бонкҳоро осон мегардонад ва ҳамчунин ҷиҳати манфӣ - маҳдуд будани имконияти

таҳлили пурра ва комплекси фаъолияти бонкҳо имкон намедихад, то ин ки чараёни расидан ба ҳадафҳои бонк таҳти назорат қарор гирад. Аз ин сабаб CAMELS, ба монанди системаҳои Бивер ва Вайбел системаи нишондиҳандаҳои асосӣ буда наметавонад, вале ҳамчун нишондиҳандаи иловагӣ истифода шуда метавонад. Бенчмаркинг аз рӯйи хусусиятҳои функционалӣ ба системаҳои эмпирикӣ-индуктивӣ шабоҳат дорад ва метавонад онҳоро иваз намояд.

Системаҳои эмпирикӣ-индуктивӣ ва мантиқӣ-дедуктивӣ дорои камбудии умумӣ - надоштани нишондиҳандаҳои ғайрипулӣ мебошанд. Методологияи мавҷудаи системаҳо наметавонад ҳадафҳои гуногуни моддӣ ва сифатии ташкилотро, ҳангоми андозагирии самаранокӣ, ба назар гирад. Илова бар ин, системаҳо талаботи сифатӣ ва замони бозор ва истеъмолкунандагонро ба инобат намегиранд. Системаи нишондиҳандаҳое, ки асосан маълумотро аз муҳосибот ва баҳисобгирии идоракунӣ мегиранд ва танҳо нишондиҳандаҳои молиро пулиро истифода мебаранд, айни замон, нисбат ба системаҳои нишондиҳандаҳое, ки дар баробари нишондиҳандаҳои пулӣ, инчунин нишондиҳандаҳои дигар - ғайрипулиро истифода мебаранд, истодагарӣ карда наметавонанд.

Нишондиҳандаҳои ғайримолиявӣ унсурҳои муҳимми баҳодиҳии самаранокии фаъолияти дохилии ташкилот маҳсуб меёбанд. Онҳо чунин омилҳоро дар бар мегиранд, мисли сатҳи қаноатмандии мизочон, самаранокии равандҳои истеҳсолӣ, сифати хизматрасонӣ ва рушди захираҳои инсонӣ. Истифодаи ин нишондиҳандаҳо ба идоракунандагон имконият медиҳад, ки омили инсонӣ ва ташкилии фаъолияти ташкилотро низ арзёбӣ намоянд. Аз ин рӯ, онҳо дар таҳкими қарорҳои стратегӣ ва такмили равандҳои дохилӣ нақши муҳим мебозанд. Бояд гуфт, ки нишондиҳандаҳои ғайримикдорӣ дар таҳлили иқтисодии фаъолияти хоҷагидорӣ чизи нав нест. Дар шакли муосираш нишондиҳандаҳои ғайримикдорӣ дар асоси пурсишҳои истеъмолкунандагон таҳия гашта, чараёни фаъолияти дохилии ташкилотро дар асоси талаботи бозор ба роҳ мемонад.

Концепсияи ченкунии самаранокӣ, системаи нишондиҳандаҳои ғайримикдорино низ дар мегирад. Нишондиҳандаҳои ғайримикдорӣ натиҷаи кори воҳидҳои ташкилӣ (кормандон, шубаҳо, воҳидҳо) - ро дар алоҳидагӣ баҳогузорӣ намуда, барои баланд бардоштани мазмуни иттилоотии ҳисоботи идоракунии истифода мешаванд. Нишондиҳандаҳои мазкур бо мақсади таъмини шаффофияти зарурӣ дар ченкунии натиҷаҳо, пай ҳам ҷо ба ҷогузориҳои ҳадафҳо, беҳтар намудани натиҷаҳои фаъолияти ташкилот, ташкили системаи ҳавасмандгардонии кормандон истифода мешаванд.

Зарурати истифодаи нишондиҳандаҳои ғайримикдорӣ аз ҷониби Институти амрикоии муҳосибони ҷамъиятии сертификатсияшуда (AICPA) эътироф гардидааст. Истифодабарандагони иттилоот ба натиҷаҳои оянда тамаркуз мекунанд, дар ҳоле ки ҳисоботи молиявӣ дар бораи вазъии гузаштаи ширкат ахборот медиҳад. Новобаста аз он, ки иттилооти давраи гузашта олооти хуби муайянсозии нишондиҳандаҳои давраи оянда бошанд ҳам, аммо истифодабарандагони ахборот ба маълумоти ба давраи оянда нигаронидашуда эҳтиёҷ доранд.

Миёни концепсияҳои андозагирии самаранокӣ, системаи нишондиҳандаҳои мутавозин (СНМ) ё Balanced scorecard (BSC) низ машҳур аст, ки аз ҷониби Р. Каплан ва Д. Нортон дар соли 1992 таҳия шуда буд. СНМ барои муайян намудани дараҷаи даромаднокии ташкилот ва муайян намудани таъсири омилҳои гуногун ба он пешбинӣ шудаанд.

Хусусиятҳои мусбии СНМ инҳоянд:

- Имконияти мониторинги доимии самаранокии фаъолияти ташкилот;
- Тавассути он чараҳои расидан ба ҳадафҳои гуногунсамти ташкилот назорат карда мешаванд ;
- Таъсири чараҳои расидани ҳадафҳои гуногун ба ҳамдигар;
- Ба зерсистемаҳои ташкилот вобаста намудани идоракунии раванди расидан ба ҳадафҳо;

- Истифодаи на танҳо нишондиҳандаҳои молиявӣ, балки нишондиҳандаҳои ғайримолиявӣ;

- Арзёбӣ намудани чараёни расидан ба ҳадафҳо ҳам аз ҷиҳати миқдорӣ ва ҳам аз ҷиҳати сифатӣ;

- Тавассути ҳавасмандгардонии коргарон раванди расидан ба ҳадафҳо самараноктар намудан;

- Ба ҳисоб гирифтани саҳми иштирокчиёни алоҳида дар расидан ба ҳадафҳои стратегӣ;

- Тавассути таҳлили омилҳои дохилӣ ва берунӣ назорат намудани сатҳи хавфҳо;

Барои расидан ба ҳадафҳои ташкилот дар баробари сифати стратегияи коркардшуда, раванди дурусти татбиқи он низ муҳим мебошанд. Зиеда аз ин, дар амалия ҳангоми натиҷаҳои манфӣ гирифтани аз татбиқи стратегия, бештари вақт сабаби асосӣ ин камбудӣ дар чараёни амалисозии он мебошад.

Тафовути асосии СМ аз системаҳои дигар ин ҳамгироии нишондиҳандаҳои миқдорӣ ва ғайримиқдорӣ дар зери таъсири робитаҳои сабабу оқибатӣ байни нишондиҳандаҳои натиҷавӣ ва омилҳои асосии ба ташаккули онҳо таъсиркунанда мебошад, ки воқеан СМ-ро аз концепсияи андозагирии самаранокӣ ба системаи идоракунии пайванди мустақим миёни стратегия ва амалия мегардонад.

СМ ҳамчунин барои расидан ба ҳадафҳои гуногуни ташкилот пешбинӣ гардида, мувофиқан ахборот оид ба самтҳои гуногуни фаъолияти ташкилот: молия, ҳиссаи бозор, чараёнҳои фаъолият ва кормандонро дар бар мегирад. Системаи мазкур нишондиҳандаҳои калидии самаранокии (KPI) фаъолияти ташкилотро дар ин самтҳо таҳия намуда, бо нишондиҳандаҳои нақшавӣ муқоиса менамояд. Татбиқи СМ мувофиқи марҳилаҳои зерин сурат мегирад: муайян кардани стратегия, таҳияи харитаи стратегӣ, таҳияи нишондиҳандаҳо, нишондиҳандаҳои каскадӣ (тақсим намудани мақсади умумӣ ба чорабиниҳои

мушаххас ва вобаста намудани ашхоси муайян барои иҷрои онҳо), пайваст кардани нишондиҳандаҳо бо чараёнҳои фаъолият.

СНМ бисёр ҷиҳатҳои қавӣ дорад, ки дар миёни онҳо мо метавонем ҳаматарафа будани он, дараҷаи баланди мутобиқшавӣ ба тағйирёбии шароити берунӣ ва дохилӣ, ягонагии нишондиҳандаҳои миқдорӣ ва ғайримикдориро қайд кунем. СНМ дар муқоиса бо дигар системаҳо воситаи қавӣ ва рақобатпазири натавонанд контроллинг, балки системаи идоракунии низ мебошад. Далели ин гуфтаҳо робитаи зичи байни СНМ ва стратегияи ширкат мебошад. Таъиноти асосии СНМ назорат ва кумак дар татбиқи стратегия мебошад. Яъне, мавҷудияти стратегия дар корхона ҷорӣ намудани СНМ-ро тақозо мекунад. Ин ҳолат дар корхонаҳои хурд мавҷуд набуда, дар онҳо нишондиҳандаҳои бо стратегия алоқаманд набуда истифода мешаванд. Ғайр аз ин, таҳияи СНМ мушкул буда, хароҷоти он баланд аст.

Пирамидаи дастовардҳо консепсия барои таҳлил ва арзёбии фаъолияти ташкилот мебошад, ки аз ҷониби Р. Линч ва К. Кросс дар соли 1990 таҳия шудааст. Пирамидаи дастовардҳо бо СНМ аз бисёр ҷиҳатҳо нуқтаҳои умумӣ дошта, хусусиятҳои шабеҳро дар муқаррароти асосӣ, марҳилаҳо ва механизмҳои коркарди маълумот мушоҳида кардан мумкин аст. Дар болои пирамидаи дастовардҳо, мисли СНМ, стратегияе мавҷуд аст, ки дар асоси он нишондиҳандаҳои амалиётӣ молиявӣ ва ғайримолиявӣ мувофиқи принципи “аз боло ба поён” ҷойгир карда мешаванд. Сабаби ба ҳам монанд будани системаҳо ин дар як давра коркард гаштанашон ва тамоюли идоракунии он давра, яъне солҳои 80-90-уми асри гузашта буда метавонад.

Миёни пирамидаи дастовардҳо ва СНМ фарқиятҳои муайян низ мавҷуданд. Нишондиҳандаҳои пирамидаи дастовардҳо ба ҷои чаҳор блок ба нӯҳ блок тақсим мешаванд: бозор, молия, қаноатмандии муштарӣ, навоарӣ ва омӯзиш, маҳсулноки, сифат, муҳлати таҳвил, давраи истеҳсолӣ, исрофот. Ба шарофати ин ҳолат нишондиҳандаҳоро зуду қулай коркард намудан мумкин аст, ки ин афзалияти он система ба ҳисоб меравад. Дар ин асно СНМ бо

доштани алоқаи сабабию натиҷавии нишондиҳандаҳо, ки дар харитаи стратегӣ таҳия мешавад, нишондиҳандаҳои СНМ дорои хусусияти баланди таҳлилию функционалӣ мебошанд. Илова бар ин, СНМ имкон медиҳад, ки ба туфайли тақсимои нишондодҳо ба “қафомонда” ва “пешсаф” самаранокии фаъолияти ташкилот ҳам дар гузашта ва ҳам дар оянда арзёбӣ карда шавад.

Мақсади асосии СНМ ва пирамидаи дастовардҳо татбиқи стратегия, ворид намудани ислоҳи фаврӣ ба фаъолияти ташкилот барои ноил шудан ба ҳадафҳои стратегӣ, дар сурати дур шудан аз бузургҳои пешбинишуда мебошад.

Қараёни бевоситаи таҳияи нишондиҳандаҳо бо сабаби миқёси ҳадафҳои, ки бо ёрии онҳо бояд ба даст оварда шаванд, хеле муҳим буда, бояд зерин назорат қарор гиранд. Таҳия намудани системаи нишондиҳандаҳо, ҷамъоварӣ ва таҳлили иттилоот, таҳияи ҳисоботҳо метавонад хароҷотҳои зиёдеро талаб кунад ва барои ҷуброн намудани ин хароҷот самаранокии натиҷаи истифодаи ин нишондиҳандаҳо ҳатмӣ мебошад. Бинобар ин, муқаррар намудани қоидаҳои муайян — принципҳои, ки нишондиҳандаҳо ва системаи нишондиҳандаҳо бояд ба онҳо мувофиқ бошанд, комилан мантиқӣ ва асоснок аст.

Сарчашмаҳои илмӣ роҷеъ ба сохтани системаи нишондиҳандаҳои фаъолиятро омӯхта, принципҳои асосии таҳияи системаи нишондиҳандаҳоро мураттаб сохтем:

-нишондиҳандаҳо бояд инъикос намоянд, ки то чи дараҷа захираҳои мавҷуда самаранок истифода шуда истодаанд ва саҳми ҳар як қисмат дар ин раванд чӣ гуна аст;

-шумораи нишондиҳандаҳо бояд аз ҳад зиёд набошанд, зеро ки фаҳмидан ва тафсир намудани ахбороти аз ҳад зиёд душвор мегардад;

-нишондиҳандаҳо бояд душворфаҳм набошанд ва тайёр намудани ҳисобот тавассути онҳо зиёд мушкил набошад. Дар акси ҳол чунин система хароҷоти иловагиро (барои баланд бадостани таҳассуси кормандон, зиёд намудани кормандони бахши контроллинг) тақозо хоҳад кард;

-нишондиҳандаҳо бояд ҳислати аз рӯйи аломатҳои муайян (давра, натиҷа ва ғайра) гуруҳбандӣ шуданро дошта бошанд;

-нишондиҳандаҳо бояд муқоисашаванда бошанд, то таҳлили муқоисавии фаъолияти ташкилот гузаронида шавад;

-ҳар як нишондиҳанда бояд меъёри базавӣ дошта бошад, то ин ки дараҷаи воқеии ҳолати ташкилот дар муқоисаи нишондиҳандаҳои базавӣ, нақшавӣ маълум гардад;

-натиҷаҳо бояд дар шакли тасдиқшуда дар ҷадвал, дар муҳлати муайяншуда мувофиқи низомнома ба роҳбарият пешниҳод карда шаванд;

-нишондиҳандаҳо набоят зуд-зуд тағйир дода шаванд, то ин ки муқоисаи ин нишондиҳандаҳо дар давраҳои гуногун имконпазир бошад.

Барои муайян намудани дараҷаи мувофиқати нишондиҳандаҳо барои санҷиш дар сатҳи лозима меъёрҳои муайянро пешниҳод менамоем:

1.Самарангоии истифодаи нишондиҳандаҳо бояд аз ҳароҷоти коркард ва ҷорӣ намудани онҳо зиёд бошад;

2. Бояд ҳолати объект ва захирахоро дақиқ инъикос намоянд;

3.Тамоми нишондиҳандаҳо бояд аз рӯйи имконият ба шакли ададӣ гузаронида шаванд, то ин ки баҳисобгирӣ, дарк ва коркарди онҳо осон шавад;

4.Нишондиҳандаҳо набояд такрор шаванд, яъне як маълумот ду маротиба ба ҳисоб гирифта нашавад;

5.Системаи нишондиҳандаҳо бояд хеле дақиқ бошад;

6.Мутобиқшавандагӣ, яъне имконияти такмил додани нишондиҳандаҳо ҳангоми тағйир ёфтани шароити фаъолияти ташкилот ва талаботи роҳбарият.

Қайд намудан лозим аст, ки меъёрҳои муқарраргардида барои нишондиҳандаҳои рақамӣ мувофиқ буда, барои нишондиҳандаҳои ғайрирақамӣ, ки аксаран самаранокиро ифода меkunанд, мувофиқ нестанд. Масалан, меъёри панҷум, ки шакли рақамӣ доштани нишондиҳандаро тақозо мекунад.

Дар низоми бонкии кишвар системаи нишондиҳандаҳои фаъолияти бонкҳои тижоратӣ дар шакли зерин қабул гардидааст. Дар асоси нишондиҳандаҳои асосии фаъолияти бонкҳо муқоисаи натиҷаҳои фаъолияти онҳоро мурағаттаб намудем (Ҷадвали 2.4.1).

Ҷадвали 2.4.1. - Бенчмаркинги бонкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон

Нишондиҳандаҳо ба 31.12.2023с.	ROA, %	ROE, %	NIM, %	K-2.1, %	Филиалҳо (ад.)	МХБ (ад.)	Банкоматҳо (ад.)	Терминалҳо (ад.)	КПБ (ҳаз.ад.)	Ҷоида (млн.сом)
ҶСК "Ориёнбонк"	2,2	9,5	21,8	115	32	265	153	189	298	118,2
КВД БА ҶТ "Амонатбонк"	1,7	15	9,8	76	75	548	344	3264	2 107	129,1
ҶСК "Бонки Эсхата"	3,9	22,5	15,1	76	32	113	257	419	544	220,7
ҶСП "Спитамен Бонк"	1,6	13,6	7,7	73	21	51	79	18	1 011	27,9
ҶСП "Коммерсбонк Тоҷикистон"	2,3	13	12,8	82	11	62	120	338	94	42,6
ҶСП "Бонки байналмилалӣ Тоҷикистон"	6,6	43,3	17,8	79	18	13	59	718	172	169,9
ҶСК «Тавҳидбонк»	- 2,3	-5,6	-	55,4	5	38	47	74	73	-5,6
ҶСП "Аввалин бонки молиявии хурд"	3,6	17,7	17,8	61	7	40	33	60	51	42
ҶСК "Алиф Бонк"	0	0	-3,4	52	2	13	128	708	475	0,1
ҶСП "Бонки Арванд"	2,5	14	14,7	123	11	63	18	0	15	30,2
ҶСП «Актив Бонк»	0,2	0,8	15,1	102	2	1	33	468	11,5	0,8
ҶСП "Бонки рушди Тоҷикистон"	2,7	4,9	19,3	217	2	0	2	0	0,2	2,7
КВД БССТ "Саноатсодиротбонк"	4,7	6,4	13,9	314	5	5	12	53	21,5	36,7
ҶСП «Душанбе Сити Бонк»	2,8	22,7	12,9	57	1	13	665	185	1 481	51
Филиали бонки "Тижорат"-и ҶИЭ дар ш.Душанбе	3,6	10	14	111	0	0	0	0	0	4,2

Сарчашма: Дар асоси маълумоти сомонӣ БМТ - https://nbt.tj/tj/banking_system/nishondihandaho/finance_bank_pokazatel.php таҳия гаштааст.

Дар ин ҷо ROA-даромаднокии дороиҳо;

ROE-даромаднокии сармоя;

NIM-даромади фоизии ҳолис;

K-2.1 - меъёри пардохтпазирии ҷорӣ;

Эзоҳ: 1. МХБ- марказҳои хизматрасонии бонкӣ

2. КПБ - кортҳои пластикии бонкӣ

Дар чадвал натиҷаҳои асосии фаъолияти бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон оварда шудааст. Мувофиқи он аз ҷиҳати ғоидаи зиёд ба панҷгонаи аввал метавонем: 1. ҚСҚ “Бонки Эсхата”; 2. ҚСП “Бонки байналмилалӣ Тоҷикистон”; 3. ҚВД БА ҚТ “Амонатбонк”; 4. ҚСҚ “Ориёнбонк” ва 5. ҚСП “Душанбе Сити Бонк”-ро шомил намоем. Бояд қайд намуд, ки ҚСҚ “Бонки Эсхата» дар бозори бонкии Тоҷикистон устуворона рушд намуда истодааст. Рушди фаъолияти ҚСП “Бонки байналмилалӣ Тоҷикистон” дар давоми солҳои 2021-2024 бо суръати баланд ба амал омада истодааст.

Дар асоси таҳлили маводи пешниҳодшуда метавон хулоса намуд, ки системаи нишондиҳандаҳо ҳамчун воситаи калидии идоракунии фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ амал мекунад. Мутобиқати нишондиҳандаҳо ба принципҳо ва меъёрҳои муқарраргардида сатҳи баланди эътимодноӣ ва қобилияти таҳлилии онҳоро таъмин менамояд. Чадвал ва график равандҳои устувор ва фарқиятҳои сохториро байни бонкҳо ошкор месозанд, ки барои қабули қарорҳои идоракунӣ аҳамияти амалӣ доранд. Ҳамин тариқ, натиҷаҳои таҳлил асоснокии истифодаи системаи нишондиҳандаҳои интихобшударо дар шароити низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон тасдиқ менамоянд.

Хулоса доир ба боби дуюм

1. Яке аз омилҳои рушди ташкилотҳо ва ишғол намудани мавқеи рақобатпазир дар бозор ин дуруст муқаррар намудани ҳадафҳо ба шумор меравад. Ҳадафҳое, ки аз ҷониби ташкилотҳо гузошта мешаванд, бояд ба иқтисодии моддӣ ва маънавии онҳо мувофиқ бошанд.

2. Дар амалӣ гардидани ҳадафҳо контроллинг тавассути ҳамроҳангсозии ҳадафҳои сатҳҳои гуногун, ошкор ва бартараф намудани монеаҳои мавҷуда дар ин роҳ хизмат менамояд. Ин равандро дар чадвал дар шакли пайдарҳамии таҳлил, муқаррарсозӣ, банақшагирӣ, амалисозӣ, мониторинг, натиҷагирӣ ва пешниҳодҳо оид ба такмил тасвир намудем, ки барои муайян намудани нақши контроллинг дар ҳадафрасӣ муҳим арзёбӣ мегардад.

3. Дар асоси ҳадафҳои ташкилот стратегияи фаъолияти он таҳия карда мешавад, ки зери таъсири омилҳои дохилӣ ва берунӣ афзалиятҳои баланд бардоштани сатҳи рақобатпазирӣ ва баланд бардоштани сатҳи даромаднокӣ дар он ҷой менамоянд.

4. Контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар ташкилотҳои молиявӣ аз ҳамдигар бо хусусияти ҷойгоҳашон дар сохтори ташкилот ва миқёси фаъолияташон фарқ мекунанд. Яъне, контроллинг дар сохтори ташкилот ба роҳбари он тобеъ буда, доираи вазифаҳояш нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ васеътар мебошад. Баҳисобгирии идоракунӣ бошад, дар сохтори ташкилот ба зерқисматҳои дигар тобеъ мебошад. Тобеъ намудани баҳисобгирии идоракунӣ ба баҳши контроллинг дар иҷрои вазифаҳои онҳо самаранокӣро меафзояд.

5. Дар бонкҳои тиҷоратии аксари кишварҳои ҷаҳон, аз ҷумла Ҷумҳурии Тоҷикистон нишондиҳандаҳои калидии фаъолият (KPI) истифода мегарданд, ки мо онҳоро ба ду гуруҳ: молиявӣ ва ғайримолиявӣ тасниф намудем.

БОБИ 3. ТАКМИЛИ НИЗОМИ КОНТРОЛЛИНГ ДАР БОНКҲОИ ТИЧОРАТӢ

3.1. Мукамалгардонии методҳои контроллинг дар бонкҳои тиҷоратӣ

Мавриди амал қарор додани методҳои контроллинг дар бонкҳои тиҷоратӣ чузъи таркибии раванди муосири идоракунии молиявӣ маҳсуб меёбад. Ин раванд дар шароити мураккаби иқтисодӣ ва рақобати бозор ба баланд бардоштани сатҳи банақшагирӣ, назорат ва арзёбии натиҷаҳои фаълияти молиявӣ мусоидат менамояд. Ҷорӣ намудани усулҳои муассири контроллинг имкон медиҳад, ки қабули қарорҳои стратегӣ дар асоси маълумоти таҳлилгашта ва нишондиҳандаҳои воқеӣ амалӣ гардад. Ф.А. Ҳасанов ба қатори методҳои истифодакунандаи контроллинг системаи нишондиҳандаҳои мутавозин ва методи ҳисоби арзиши аслӣ аз рӯи намуди фаъолиятро шомил намудааст: «Контроллинг дар бонкҳои тиҷоратӣ таҳлил ва назорати молиявӣ, назорати истифодабарии захираҳо ва сарчашмаи онҳоро амалӣ намуда, дар чараёни қабули қарорҳои идоравӣ тавассути тамсиласозии молиявӣ кумак мерасонад. Амалҳои мазкурро контроллинг бо истифода аз методҳои системаи нишондиҳандаҳои мутавозин ва методи ҳисоби арзиши аслӣ аз рӯи намуди фаъолият иҷро менамояд»[119, с. 160].

Дар шароити муосири рушди иқтисоди рақамӣ, контроллинг ҳамчун воситаи асосии идоракунии стратегӣ ва тактикӣ дар ташкилотҳои молиявӣ, махсусан бонкҳои тиҷоратӣ, нақши калон мебозад. Аммо, таҳлили таҷрибаи амалии корбурди контроллинг дар бонкҳои Тоҷикистон нишон медиҳад, ки усулҳои истифодаи он аксаран анъанавӣ буда, ба талаботи муосири бозори молиявӣ ҷавобгӯ нестанд.

Дар системаи идоракунии ташкилот контроллинг нақши махсуси худро дошта, тавассути воситаҳо ва методҳои худ чараёни расидан ба натиҷаҳои дилхоҳи ташкилотро таъмин менамояд. Дар ин асно барои идоракунии стратегӣ ва ҷории ташкилотро самаранок намудан масъул аст.

Контроллингро метавон ҳамчун зерсистемаи мураккаби идоракунӣ маънидод кард, ки ҳадафи асосии он таъмин намудани самаранокӣ ва устувории рушди ташкилот бо истифода аз воситаҳои иқтисодӣ мебошад. Дар сатҳи стратегӣ, контроллинг самт ва дурнамои фаъолиятро муайян мекунад, дар сатҳи ҷорӣ бошад, татбиқи вазифаҳои амалии идоракунӣ таъмин мегардад.

Аз дидгоҳи равиши системавӣ, контроллинг маҷмуи унсурҳо ва зерсистемаҳоеро дар бар мегирад, ки тавассути робита ва ҳамкорӣ миёни онҳо раванди функционалии ташкилот муайян ва назорат карда мешавад. Системаи контроллинг иборат аз чор зерсистемаи асосӣ аст: методологӣ, равандӣ, сохторӣ ва техникӣ [52, с.12].

- **Методология** — ҳадафҳо ва вазифаҳо, принципҳо, усулҳо, технология ва таҷрибаҳои амалии контроллингро дар бар мегирад.

- **Раванди контроллинг** — робитаи иттилоотӣ, қабули қарорҳо ва таъмини иттилоотро дарбар мегирад.

- **Сохтор** — контроллинг мавқеи худро дар сохтори ташкилӣ ва функционалии ташкилот дошта, сохтори робитаҳои байни ҷузъҳои ташкилот ва робитаи таъсиррасони мақомоти болоиро аз болои коргарон назорат мебарад.

- **Техникаи контроллинг** — маҷмуи воситаҳои техникӣ, таъминоти барномавӣ, шабакаҳои алоқа ва низоми ҳуҷҷатгузорӣ мебошад.

Методология ва раванд заминаи назариявии системаро ташкил медиҳанд, дар ҳоле ки сохтор ва техника воситаҳои амалии татбиқи онро таъмин мекунанд. Танҳо дар асоси ҳамгироии ин унсурҳо дар муҳити ягонаи иттилоотӣ, контроллинг метавонад нақши ҳамохангсоз ва кумакрасони системаи идоракуниро иҷро кунад.

Контроллинг дар раванди идоракунӣ бевосита иштирок накарда, танҳо тавассути воситаҳо ва методологияи худ ин равандро самараноктар мегардонад. Чадвали 3.1.1. методҳои контроллингро бо тавсифи муфассал ва хусусиятҳои хоси ҳар як метод муаррифӣ менамояд.

Чадвали 3.1.1. Тасниф ва тавсифи методҳои контроллинг дар бонкҳои тижоратӣ

Методҳои контроллинг	Мазмунҳои методҳои контроллинг
Татбиқи буҷетсозии функционалӣ	Дар бонкҳои тижоратӣ буҷетсозӣ ҳамчун воситаи банақшагирии молиявӣ ва идоракунии захираҳо дар асоси функсияҳо ва вазифаҳои мушаххас буда, тавассути он иҷрои нақшаҳои даромад ва хароҷот таҳти назорати мунтазам қарор мегирад
Таҳлили тафовутҳои нақшавӣ ва воқеӣ	Бо муқоисаи нишондиҳандаҳои пешбинишуда бо натиҷаҳои воқеии фаъолияти молиявӣ, роҳбарияти бонк имкони муайянсозии самтҳои хатарнок ва сарчашмаҳои тафовутҳоро ба даст меорад
Истифодаи моделҳои баҳодихии хавфҳои молиявӣ	Контроллинг дар бонкҳо аз усулҳои квантитативии таҳлили хавфҳо, аз ҷумла стресс-тестинг ва сценариясозӣ истифода мекунад, ки барои кам кардани ноустуворӣ ва бехосии қарори кредитӣ мусоидат менамояд
Таҳлили омилҳои таъсиргузор ба самаранокӣ	Бо истифода аз методи таҳлили-омилӣ, бонк метавонад таъсири омилҳои ҷудогонаро, ба монанди ҳаҷми амалиёт, сатҳи ғоиз ва хароҷоти маъмуриро ба ғоидаи умумӣ арзёбӣ намояд
Мониторинги муттасили нишондиҳандаҳо тавассути дашбордҳо	Бо истифодаи платформаҳои BI, контроллинг фаъолияти ҳаррӯзаи бонкро тавассути дашбордҳои интерактивӣ назорат мекунад, ки он шаффофият ва қабули саривақтии қарорҳоро таъмин менамояд
Таҳлили даромаднокии хизматрасониҳо ба мизочон	Бонкҳо ба воситаи таҳлили ABC ва XYZ дараҷаи даромаднокии сегментҳои хизматрасонӣ ва гуруҳҳои муштариёро муайян намуда, қарорҳои стратегиро дар асоси натиҷаҳои воқеӣ ба роҳ меонад

Сарчашма : Таҳияи муаллиф

Эзоҳ: **Усулҳои квантитативӣ** – ин усули омӯзишӣ ва таҳлилӣ, ки дар асоси рақамҳо ва ё маълумоти оморӣ ба роҳ монда мешавад.

Таҳлили ABC – ин усули таҳлили хароҷот ва захираҳост, ки дар он объектҳо (масалан, мизочон, маҳсулот ва ё раванди дохилӣ) вобаста ба саҳмашон дар натиҷаҳои молиявӣ ба се гуруҳ (A,B,C) ҷудо мешаванд, то самаранокии идоракунии захираҳо ва қабули қарорҳои стратегиро дар ташкилот, аз ҷумла бонкҳои тижоратӣ, таъмин намояд.

Таҳлили XYZ – ин усули таҳлили идоракунии захираҳост, ки объектҳоро, (масалан, маҳсулот, мавод ё хизматрасонӣ) вобаста ба устувории талабот ва дараҷаи пешгӯишавандагии онҳо ба се гуруҳ (X – талаботи устувор, Y – тағйирёбанда бо тамоюл, Z – номуназам ва душворпешгӯишаванда) тақсим мекунад, то имконияти банақшагирии дақиқ ва идоракунии муассири захираҳоро дар низоми иқтисодӣ, аз ҷумла дар соҳаи бонкӣ таъмин намояд.

Чадвали мазкур равшан менамояд, ки методҳои контроллинг дар муҳити бонкии Тоҷикистон ҳамчун воситаҳои муассири таҳлилӣ ва идоракунии молиявӣ амал менамояд. Ҳар як метод — аз буҷетсозӣ то таҳлили даромаднокии хизматрасониҳо — самтҳои муайяни фаъолияти бонкро фаро гирифта, ба ҳадафи ноил шудан ба суботи молиявӣ, кам кардани сатҳи хавфҳо ва баланд бардоштани самаранокии қарорҳои стратегӣ равона шудаанд. Мазмуни таҳлилҳо нишон медиҳад, ки татбиқи устувори ин методҳо на танҳо шаффофияти молиявиро таъмин мекунад, балки имкони қабули қарорҳои босифати идоракунамдаро дар шароити рақобати бозорӣ фароҳам месозад.

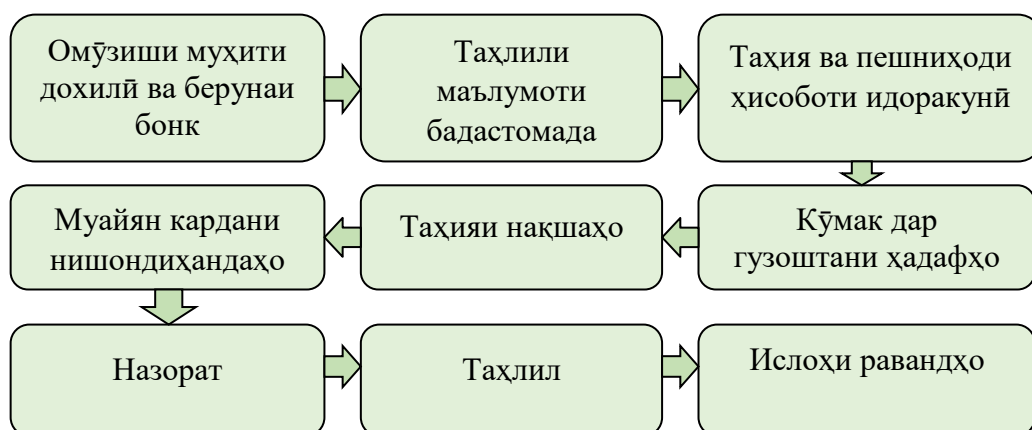
Раванди идоракунӣ амалҳои таҳлил ва интихобро дар бар мегирад. Ҳангоми таҳлил, омӯзиши ҳолат ва вазъияти муҳити дохилӣ ва берунӣ ташкилот тавассути воситаҳои контроллинг ба роҳ монда шуда, маълумоти натиҷавӣ дар шакли мувофиқ ба идоракунамдагон пешниҳод карда мешавад. Интихоб, яъне аз миёни вариантҳои мухталифи мавҷуда варианти аз ҳама самараноктарин интихоб гардида, ба манфиати он қарор қабул карда мешавад. Интихоб дар асоси омӯзиш ва таҳлил сурат мегирад. Рисолати контроллинг ба назорати нақшаҳо маҳдуд нагардида, балки вазифаи васеътареро — таҳлили муфассал ва баррасии қарорҳои идоракуниро иҷро мекунад. Бо ин васила, он мутобиқшавии сохтор ва равандҳои идоракуниро бо муҳити тағйирёбандаи беруна таъмин менамояд.

Контроллинг мустақиман ҳамоҳангсоз нест, балки шароити мувофиқро барои ҳамоҳангсозии самараноки фаъолияти дигар зерсистемаҳои идоракунӣ фароҳам меорад. Тавассути таҳлили амиқ, контроллинг барои самаранокии баланди қарорҳои қабулшаванда мусоидат менамояд.

Дар доираи дастгирии равандҳои идоракунӣ, контроллинг ҳамчун унсури муҳимми системаи иттилоотии идоракунӣ нақши калидӣ мебозад, зеро бо роҳи ташаккул ва пайваста навсозии тасвири воқеии вазъияти молиявӣ иқтисодӣ шароити мусоиди қабули қарорҳои самараноки идоракунамдаро фароҳам месозад. Контроллинг бар муқоисаи нишондиҳандаҳои нақшавӣ, воқеӣ ва

меъёрӣ асос ёфтааст. Таҳлили фарқиятҳо имконият медиҳад, ки чораҳои ислоҳӣ пешниҳод шаванд. Ин усул яке аз хусусиятҳои методологияи контроллинг ба ҳисоб меравад.

Нақши асосии контроллинг — ин ҳамохангсозии чараёни идоракунӣ тавассути муттаҳидсозии иттилоот, таҳлили омилҳо ва муайян кардани самтҳои таъсиррасонӣ ба муҳити дохилию берунии корхона мебошад. Ин раванд дар шакли пайваста амалӣ мешавад.



Расми 3.1.1. Алгоритми фаъолияти контроллинг
Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Алгоритми пешниҳодгардида фаъолияти контроллингро ҳамчун раванди пайдарпайи амалҳо инъикос менамояд, ки аз омӯзиши муҳити дохилӣ ва берунии бонк оғоз ёфта, то ислоҳи камбудиву монеаҳои мавҷуда идома меёбад. Тавассути ин зинаҳо, контроллинг имконият медиҳад, ки таҳлили амиқи маълумот, муайянсозии нишондиҳандаҳо, банақшагирӣ, назорат ва қабули қарорҳои идоракунӣ бо самаранокии баланд амалӣ гардад. Контроллинг на танҳо дар раванди муқаррарсозии ҳадафҳо ҳамчун таъминкунандаи иттилоот ва мушовир иштирок мекунад, балки чараёни амалигардонии ҳадафҳоро ҳамроҳӣ ва назорат намуда, тамоми монеаҳои эҳтимолиро дар самти дастрасии ҳадафҳо ошкор ва бартараф менамояд.

Барои он ки контроллинг дар амал самаранок бошад, механизми татбиқи он бояд ба талаботи бозор мутобиқ ва ба хусусиятҳои хоси фаъолияти соҳибкорӣ мутобиқ карда шавад. Бинобар ин, контроллинг системаи

ҳамгиرويшудаи иттилоотӣ мебошад, ки тамоми равандҳои муҳимми идоракуниро бо ҳам мепайвандад ва заминаи қабули қарорҳои асоснок ва саривақтиро фароҳам меорад. Он ҳамчун “компас”-и идоракуни амал мекунад — самти рушди устувори ташкилотро нишон медиҳад ва ба иҷрои ҳадафҳои стратегӣ мусоидат мекунад.

Дар шароити иқтисодии рӯ ба бозоргонӣ методҳои арзёбии самаранокии контроллинг бояд ба хусусиятҳои маҳаллӣ мутобиқ карда шаванд. Ин маънои онро дорад, ки истифодаи системаҳои чун CAMELS, BSC (системаи нишондиҳандаҳои мутавозин) ва DEA (таҳлили самаранокии қарор) бояд на фақат дар асоси манбаъҳои байналмилалӣ, балки бо дарназардошти омилҳои макроиқтисодӣ, сиёсӣ ва иҷтимоии минтақа сурат гирад. Барномаи мукаммали контроллинг метавонад яке аз асосҳои устувори бонкҳои тиҷоратӣ дар ин муҳити тағйирёбанда гардад.

Яке аз мушкилоти асосии контроллинг дар бонкҳои тиҷоратии кишвар ин набудани як низоми мутамаркази иттилоотӣ мебошад, ки боиси таъмини нопурраи маълумоти дақиқ ва дар натиҷа паст гаштани сифати таҳлили воқеии равандҳои дохилии бонк мегардад. Маълумот аксаран ба таври пароканда, баъзан тавассути барномаҳои мухталиф, бе ҳамоҳангсозии лозима, ҷамъ оварда мешавад. Ин ҳолат боиси коҳиши самаранокии ҳисоботдиҳӣ ва қабули қарорҳои стратегӣ мегардад. Ғайр аз ин, аксарияти бонкҳо то ҳол методҳои анъанавии таҳлили самаранокиро, аз қабili таҳияи буҷетҳо, мониторинги хароҷот ва таҳлили фоизҳо, истифода мебаранд. Ин усулҳо, ки бештар хусусияти ретроспективӣ (ба гузашта нигаронида) доранд, наметавонанд дар муҳити зудтағйирёбанда ва рақобатноки имрӯза, таҳлили оқилонаи хавфҳо ва имкониятҳоро фароҳам оваранд.

Методҳои контроллинг, ки аксаран дар бонкҳои тиҷоратии Тоҷикистон дар шӯъбаҳои алоҳида амал мекунанд, ҷиҳатҳои мусбат ва манфӣ доранд. Муқоисаи илмӣ афзалият ва норасоии усулҳои асосии контроллинг дар амалияи бонкҳои тиҷоратӣ инъикос менамояд, ки тавассути он имконияти

таҳлили муфассал, интихоби стратегияҳои мувофиқ ва татбиқи самараноки воситаҳои идоракунии молиявӣ фароҳам мегардад.

Чадвали 3.1.2. Таҳлили методҳои амалкунандаи контроллинг дар бонкҳои тижоратӣ

Метод	Афзалиятҳо	Норасоиҳо
Бюджетсозӣ	Назорати молиявии самтнок; Мусоидат ба қабули қарорҳои стратегӣ; Тақсимои оқилонаи захираҳо; Беҳтар шудани ҳамоҳангии дохилӣ.	Камшавии чандирӣ; Сарфи зиёди вақт; Маҳдудгардии навоарӣ, яъне риояи саҳти бюджет идеяҳои навро бозмедорад; Сохтакорӣ намудани ҳисоботҳо.
Таҳлили хароҷот	Идоракунии дурусти хароҷот, зиёд намудани фоида имкон медиҳад, ки қарорҳои дуруст қабул гарданд	Маълумоти нопурра; Сарфи назар гаштани омилҳои беруна-инфлятсия; Маҳдудият дар пешгӯӣ.
Назорати иҷрои нақшаҳо	Ошкорсозии саривақтии монеаҳо ва инхиरोф; Тақвияти интизом ва масъулият; Беҳтар шудани самаранокии идоракунии.	Маҳдудияти аксуламал ба шароити тағйирёбанда; Фишори барзиёд ба коргарон, ки боиси дилмондагии онҳо мегардад; Маҳдудияти ташаббусҳо.
Назорати хавфҳо	Коҳиши талафоти молиявӣ; Таъмини устувории фаъолияти бонк; Баланд бардоштани эътидои мизоҷон ва сармоягуздорон	Сарчашмаи хароҷоти иловагӣ; Эҳтиёти барзиёд метавонад боиси як дараҷа маҳдуд гардидани рушд гардад.
Истифодаи технологияҳои иттилоотӣ	Суръат ва дақиқии кор; Таъмини шаффофият ва назорати дохилӣ; Коҳиши хароҷоти амалиётӣ;	Хавфи амнияти киберӣ; Арзиши баланди истифодабарӣ; Нӣз ба мутахассисони тахассусӣ; Қаъ гаштани система кори бонкро қатъ менамояд.

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Таҳлили чадвал воситаи дарки дурусти паҳлуҳои манфию мусбат ва бо такмил ва бартарафсозии камбудҳои ин методҳо, корбарии ҳади аксар самараноки контроллинг ба ҳисоб меравад.

Бюджетсозӣ яке аз методҳои асосии контроллинг буда, барои банақшагирии даромад ва хароҷоти бонк истифода мешавад. Он назорат ва муқоисаи иҷрои натиҷаҳои воқеиро бо нишондиҳандаҳои банақшагирифташуда таъмин мекунад. Дар ин мавзӯ С.Ф. Низомов гуфтааст: «Бюджетсозӣ дар маънои васеаш ҳамчун маҷмуи равандҳои ба ҳам алоқаманди банақшагирӣ, назорат ва таҳлили фаъолияти корхона дар маҷмӯъ ва ҳам зерсохторҳои он фаҳмида мешавад»[100, с.75].

Таҳлили назарияҳои илмӣ нишон медиҳад, ки буҷетсозӣ дар бонкҳои тижоратӣ воситаи муҳимми банақшагирии молиявӣ буда, заминаи устувори қабули қарорҳои стратегиро фароҳам месозад.

Таҳлили хароҷот воситаи муҳимми идоракунии молиявӣ буда, ба таҳлили сохтор ва самаранокии истифодаи захираҳо равона мегардад. Назорати иҷрои нақшаҳо имкон медиҳад, ки иҷрои воқеии нишондиҳандаҳо бо нақша муқоиса шуда, тафовутҳои эҳтимоли сари вақт ислоҳ гарданд. Ин ду раванд дар якҷоягӣ ба таҳкими интизоми молиявӣ ва қабули қарорҳои асоснок мусоидат мекунанд. Новобаста ба афзалиятҳои истифодабарии методҳои зикргардида, ҳамчунин ҷиҳатҳои манфии онҳоро низ набояд сарфи назар намуд, ки аз хароҷотҳои захиравӣ ҳангоми ҷоринамоии он ва саҳтгирии аз меъёр зиёди ин раванд ва дар натиҷа таъсири баръакси он ба самаранокӣ иборат мебошад.

Назорати хавфҳо ҳамчун унсури муҳимми механизмҳои идоракунии стратегӣ дар низоми бонкии муосир ба ташҳиси бармаҳал, арзёбии комплексӣ ва коҳиши таъсири хавфҳои молиявӣ нигаронида шудааст. Дар ин замина, татбиқи технологияҳои иттилоотӣ шароити мусоид фароҳам меорад барои мониторинги муттасил, таҳлили динамикӣ ва тавсеаи базаи иттилоотии қабули қарорҳои идоракунӣ. Ҳамгироии равандҳои рақамисозӣ бо системаи назорати хавфҳо ба самаранокии фаъолияти молиявӣ ва таъмини устувори даразмуддати бонк мусоидат менамояд. Аз ҷониби дигар ҷиҳатҳои манфии ин равандҳо метавонанд ба афзоиши хароҷот, монетаризм дар рушд ва ҳамчунин афзоиши хавфҳои гуногуни киберӣ гарданд.

Роҳи ҳалли мушкилоти зикршударо мо дар таҳлили низоми қонунгузори дахлдор, ки ҷанбаҳои назоратнашавандаи бехатарии иттилоотиро фаро гирад ва ҳамчунин назорати дуруст ва оқилонаи он мебинем, ки боиси афзоиши навоариҳо дар ин самт гардида, пеши роҳи ҷиноятҳои молиявиро мегирад. Аммо назорати аз меъёр зиёд даҳлаткунанда натиҷаҳои номатлуб, аз қабili маҳдуд гаштани идеяҳои нав, дилсардии кормандон ва маҳдуд гардидани рушди фаъолияти бонк барин падидаҳоро низ ба бор оварда метавонад. Дар ин

асно контроллинг бояд сарҳади дурусти назорати дохилии хавфҳоро бо ба назар гирифтани меъёрҳои ҳатмии муқаррарнамудаи БМТ муайян ва барои афзоиши самаранокии идоракунии бонк равона намояд.

Дар шароити муосири иқтисодӣ дар ҷаҳон нақши технологияҳои иттилоотӣ ва коммуникатсионӣ хеле баланд ва ҳалкунанда буда, бидуни шубҳа, технологияҳои иттилоотӣ дар ҳама ҷодаҳои ҳаёт барои автоматикунории равандҳо дар тамоми соҳаҳо, самаранокии меҳнатро тавассути суръатбахшии ҷараёни кор зиёд менамоянд. Мувофиқи тадқиқоти гузаронидаи KPMG (KPMG–шабакаи ташкилотҳое, ки хизматрасониҳои аудиторӣ, консалтингӣ ва машваратӣ пешниҳод менамоянд) дар соли 2023, 64% ташкилотҳои молиявии ҷаҳон дар солҳои охир ба гузариш ба усулҳои контроллинг рақамӣ (digital controlling) шуру кардаанд, ки дар онҳо истифодаи маълумоти воқеӣ (real-time data), воситаҳои business intelligence (BI) ва дашборд мавқеи асосиро ишғол мекунанд[19].

Бонкҳои Тоҷикистон то ҳол асосан ба ҳисоботҳои муқаррари муҳосибавӣ ва системаҳои ғайриинтегратсионӣ таъям мекунанд. Ин боиси таъхир дар таҳлили маълумот, ноқисии иттилоот ва норасоии манбаъҳои зарурӣ баҳри қабули қарорҳои оптималӣ мегардад.

Дар шароити муосири рақобати глобалӣ ва тағйирёбии босуръати муҳити иқтисодӣ, бонкҳои тиҷоратӣ барои боқӣ мондан дар бозор маҷбуранд усулҳои анъанавии контроллингро ба модели муосир ва рақамӣ такмил диҳанд. Контроллинг муосир дигар танҳо вазифаи мониторинг ва ҳисоботдиҳиро иҷро намекунад, балки ҳамчун ҷузъи стратегияи идоракунӣ ва инноватсия хизмат мекунад.

Моделҳои нави контроллинг ба таври васеъ технологияҳои рақамиро фаро мегиранд: Business Intelligence (BI), ERP (банақшагирии захираҳои корхона)-системаҳо, дашбордҳо, анализи пешгӯишаванда (predictive analytics) ва зеҳни сунъӣ (AI). Ин воситаҳо имкон медиҳанд, ки маълумоти молиявӣ ва ғайримолиявӣ дар вақти воқеӣ ҷамъоварӣ, таҳлил ва барои қабули қарорҳо

истифода бурда шавад.

Business Intelligence (BI) – ин низоми таҳлилию иттилоотии муосирест, ки чараёни чамъоварӣ, табдил, таҳлил ва тасвирсозии маълумоти бадастомадаро фаро гирифта, ба роҳбарон ва субъектҳои идоракунии имконият медиҳад, ки қарорҳои стратегиро дар асоси маълумоти дақиқ ва воқеӣ қабул намоянд.

ERP (Enterprise Resource Planning – банақшагирии захираҳои корхона)-системаҳо – ин низоми муосири иттилоотии корпоративӣ мебошад, ки барои муттаҳидсозӣ ва автоматизатсияи раванди банақшагирӣ, баҳисобгирӣ, назорат ва идоракунии захираҳои моддӣ, меҳанатӣ ва иттилоотии ташкилот дар як платформаи ягонаи технологӣ истифода мешавад ва ба баланд бардоштани шаффофият ва самаранокӣ фаъолияти идоракунии мусоидат мекунад.

Дашбордҳо – ин воситаҳои визуалӣ ва интерактивии идоракунии мебошанд, ки маҷмуи нишондиҳандаҳо ва маълумоти муҳимми молиявӣ ва амалиётро дар шакли ҷадвал, диаграмма ва схемаҳо намоиш дода, ба роҳбарон имконият медиҳанд дар вақти воқеӣ мониторинг, таҳлил ва қабули қарорҳои самаранокро амалӣ намоянд.

Artificial intelligence (зеҳни сунъӣ) – ин низоми интеллектуалии рақамист, ки қобилияти коркарди мустақилонаи маълумот, қабули қарорҳои идоракунии ва беҳсозии равандҳоро дар низоми бонкӣ тавассути моделҳои омӯзиши мошинӣ ва алгоритмҳои интеллектуалӣ фароҳам месозад.

Истифодаи методҳои мазкур дар Тоҷикистон низ имконпазир аст, дар ҳолати:

- Таҳлили омодагии инфрасохторӣ – арзёбии системаҳои мавҷудан иттилоотӣ ва муайян кардани ниёз ба навсозӣ;
- Таъмини мутахассисони зарурӣ – омӯзиш ва ҷалби таҳлилгарон ва барномасозони BI;
- Интеграция бо системаҳои иттилоотии мавҷуда;
- Муайянсозии нишондиҳандаҳое, ки бояд пайгирӣ шаванд (KPI);

Хулоса, контроллинг муосир бояд ба таври автоматӣ, интегратсионӣ ва таҳлилгарона амал кунад. Технологияҳои рақамӣ бояд на танҳо воситаи ҳисобот, балки воситаи қабули қарор гарданд.

Бо назардошти таҳлили вазъи кунунӣ ва таҷрибаи муосири байналмиллалӣ, метавон хулоса кард, ки моделҳои мавҷудаи контроллинг дар бонкҳои тиҷоратии Тоҷикистон бояд ба марҳилаи нав – контроллинг динамикӣ ва рақамӣ гузаранд. Барои ноил шудан ба сатҳи баланди шаффофият ва самаранокии идоракунии, ниёз ба тавсияҳои методологии такмилдиҳанда ба миён меояд.

Контроллинг дар давраи аввали пайдоишаш асосан ба таҳлили нишондиҳандаҳои гузашта ва ҳисоботҳои муҳосибӣ таъяс менамуд, дар ҳоле ки моделҳои муосири он ба истифодаи маълумоти воқеии ҷорӣ (real-time), маълумоти пешгӯишаванда ва тарҳрезияшаванда равона гардида, имкон медиҳанд қарорҳои идоракунии дар асоси иттилооти ғаврий, динамикӣ ва дурнамоӣ қабул карда шаванд.

Татбиқи методи самараноки контроллинг бе муайян кардани нишондиҳандаҳои калидии ғаволият КРІ имкон надорад. Ин нишондиҳандаҳо бояд тавассути дашборд бо речаи воқеӣ мониторинг шаванд. Дашборд бояд на танҳо ба раёсати бонк, балки ба воҳидҳои иҷроия (шубҳо) низ дастрас бошанд, то ки масъулиятнокӣ зиёд шавад.

Дашборд ин дар як майдон нишон додани маълумотҳои асосӣ оид ба ғаволияти бонк мебошад. Дастрасии тамоми маълумоти зарурӣ (молиявӣ, ғайримолиявӣ) дарки вазъияти ҷорӣ ва таҳлилро ба пуррагӣ имконпазир гардонида, барои қабул гаштани қарорҳои самаранок замина мегузорад.

Барои бонкҳои тиҷоратии кишвар истифодаи дашбордҳои зерин мувофиқи мақсад мебошад:

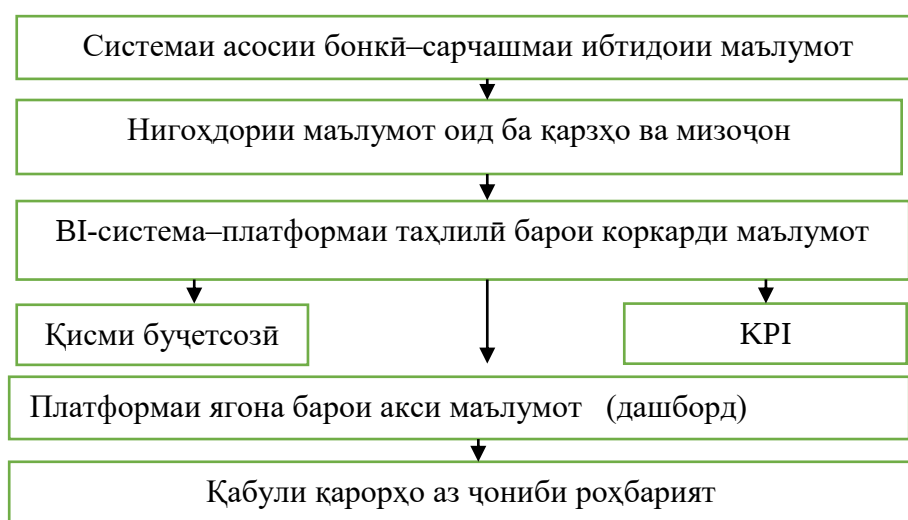
- Дашборди иҷроӣ ғуруш (қисм ба қисм: филиал, маҳсулот, корманд);
- Дашборди иҷроӣ бучет (харочот, даромад, иҷроӣ нақша);
- Дашборди молиявӣ (пулҳои ҷорӣ, қарзҳо, пасандозҳо, ROA, ROE);

- Дашборд барои назорати хавфҳо (хавфи қарзӣ, кифоятии сармоя, хавфи пардохтпазирӣ).

Барои дастрас намудани маълумоти боэътимод ва саривақтӣ, лозим аст тамоми манбаъҳои маълумот ба як платформа муттаҳид карда шаванд – масалан, системаи ВІ бо пайвастшавӣ ба базаи мизочон, барномаи кории бонк (масалан, дар аксари бонкҳои тиҷоратии Тоҷикистон ин барномаи ЦФТ аст) ва дигар пойгоҳҳо.

Дар доираи стратегияҳои навини рушди бонкҳо, самти асосӣ ба сӯи интегратсия ва рақамисозии равандҳои дохилӣ нигаронида шудааст. Дар ин раванди тағйирот, контроллинг на танҳо вазифаи назоратӣ, балки нақши таҳлилгар ва ташаббускори қарори роҳбарикунанда мегирад. Раванди қабули қарорҳо дар бонкҳо ба якчанд манбаъҳои маълумот вобаста аст: системаи қарздиҳӣ, муҳосибӣ, хизматрасонии мизочон (CRM), маълумоти бозорӣ ва ғайра. Дар сурати ҷудогона фаъолият кардани ин манбаъҳо, ба даст овардани маълумоти дақиқ, саривақтӣ ва боэътимод душвор мешавад.

Интегратсияи системаҳо имконият фароҳам меорад, ки: равандҳои контроллинг ба таври худкор маълумот гиранд, ҳамоҳангии иттилоот байни шӯъбаҳо афзоиш ёбад, натиҷаҳои таҳлил бо амиқии бештар пешниҳод шаванд. Модели тавсияшуда барои бонкҳои тиҷоратӣ:



Расми 3.1.2. Модели интегратсионӣ ва автоматизатсияи контроллинг
Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Ин тарҳ нишон медиҳад, ки ҳамаи равандҳо ва маълумот аз системаҳои дохилӣ вориди платформаи ВІ мегарданд ва аз он ҷо ба дашборди ягона барои роҳбарият ва воҳидҳо интиқол меёбад. Барои самаранок намудани контроллинги рақамӣ дар асоси интегратсия ва автоматизатсия, тавсия мешаванд:

1. Таҳлили ниёзҳои маълумотӣ, яъне кадом маълумот зарур аст, барои ҳар воҳиди ташкилӣ (таҳлил ва идораи базаи мизочон, қарз, фурӯш, муҳосибӣ).

2. Омӯзиши кормандон дар самти истифодаи дашборд ва таҳлили маълумот.

3. Мониторинги пайваста ва такмилдиҳии равандҳо дар асоси натиҷаҳо.

Ин тағйиротҳо ба бонк имконият медиҳанд, ки на танҳо самаранокии кори дохилӣ беҳтар шавад, балки бо суръати бештар ба тағйироти бозорӣ воқуниш нишон диҳад.

Интегратсия ва автоматизатсияи контроллинг дар бонкҳо на танҳо амалиёти техникӣ, балки он тағйироти кулӣ дар фарҳанги идоракунӣ ва қабули қарорҳоро фаро мегирад.

Ҷадвали 3.1.3. Манфиатҳои автоматизатсия ва интегратсия дар раванди татбиқи контроллинг

Манфиат	Таъсир ба контроллинг
Дастрасии маълумоти айнизамонӣ	Тезонидани қабули қарорҳо
Коҳиши хатоҳои дастӣ	Боварнокии маълумот
Коҳиши хароҷоти вақти кормандон	20–40% сарфаи вақт дар таҳияи ҳисобот
Муттаҳидсозии маълумот	Таъмини тасвири пурраи вазъи молиявӣ
Имкони таҳлили таҳти сценария	Пешгӯии хавфҳо ва идоракунии стратегӣ

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Дар шароити имрӯзаи рақобати бозорӣ ва рақамисозии пуршиддат, танҳо бонкҳое муваффақ мегарданд, ки қарорҳои худро дар асоси маълумоти воқеӣ ва таҳлилҳои комплексӣ қабул менамоянд.

Дар асоси таҳлили гузаронидашуда мушоҳида гардид, ки унсурҳои контроллинг ҳамчун як ҷузъи муҳимми низоми идоракунии молиявии бонкҳои тиҷоратӣ дар Тоҷикистон ҳанӯз дар марҳилаи анъанавӣ қарор дорад. Бо вучуди ҷорӣ шудани як қатор равандҳои рақамисозӣ, сатҳи ҳамгироии системаҳо, автоматизатсия ва мониторинги самаранокии нишондиҳандаҳо дар сатҳи баланди стратегӣ қарор надорад.

Дар асоси таҳлили вазъи ҷории истифодаи унсурҳои контроллинг дар бонкҳои тиҷоратии кишвар муайян намудем:

1. Методҳои контроллинги мавҷуда асосан ба таҳлили маълумоти гузашта, ё ин ки аллакай иҷрошуда таъя мекунамд, дар ҳоле ки моделҳои муосир талабдоранд маълумот дар речаи real-time ва бо истифодаи таҳлили пешгӯишаванда истифода шаванд.

2. Нишондиҳандаҳои калидии фаъолият (KPI) дар бонкҳои тиҷоратӣ муайян шудаанд, аммо назорат ва таҳлили мунтазами онҳо тавассути дашбордҳои интерактивӣ дар сатҳи комил татбиқ нашудааст.

3. Мавҷудияти инфрасохтори рақамӣ (барномаҳои онлайн, CRM, ERP) имконияти хубро барои татбиқи контроллинги рақамӣ ва стратегӣ фароҳам овардааст.

CRM (Customer relationship management) – ин низоми идоракунии муштариён мебошад, ки ба таҳлил, нигоҳдорӣ ва такмили ҳамкорӣ бо мизоҷон равона шуда, ба ташкилот имконият медиҳад раванди фурӯш, маркетинг ва хизматрасониро муассиртар ва инфиродӣ ба роҳ монад.

Тавсияҳои методологӣ ва амалӣ:

1. Гузариш ба контроллинги рақамӣ (Digital Controlling):

- Ҷорӣ намудани системаҳои BI (мисли Power BI, Tableau) барои таҳлили автоматӣ;

- Истифода намудани контроллинг ҳангоми тасмимгириҳои стратегӣ.

2. Таҳияи дашбордҳо ва KPI-ҳои таркибӣ барои воҳидҳои асосӣ:

- KPI барои шӯъбаи қарз, амонат, муҳосибӣ ва хизматрасонӣ;

- Нишондиҳандаҳо бояд ҳафтаина/моҳона ба роҳбарият пешниҳод шаванд.

3. Интегратсия ва ҳамгирии манбаъҳои маълумот:

- Дар ин самт бо истифодаи барномаи ЦФТ (барномаи кории бонкҳои тижоратӣ) аксарияти бонкҳо ба ин натиҷа ноил гаштаанд. Яъне, тамоми ахбороти корӣ: базаи мизочон, кормандон, маҳсулотҳои бонкӣ, ахбороти муҳосибӣ дар як барнома ҷойгир буда, ҳар як корманд вобаста ба салоҳияти кории худ ба ахбороти заруриаш дастрасӣ дорад. Дар ин барнома камбудии асосӣ ин набудани иттилоот оид ба муҳити берунаи бонк: бозор, рақибон, сармоягузoron ва мизочони эҳтимоли ба ҳисоб меравад. Камбудии мазкурро метавон тавассути воситаҳои контроллинг бартараф намуд.

4. Автоматизатсияи равандҳои ҳисобот ва буҷетсозӣ:

- Татбиқи платформаҳои буҷетгузорӣ бо имкони моделсозии сценарияҳо;
- Қоҳиши вақт барои таҳияи буҷет ва ҳисоботҳои дохилӣ.

5. Тақмили малакаҳои кормандон:

- Баргузориҳои тренингҳо оид ба истифодаи дурусти иттилоот
- Баланд бардоштани сатҳи саводнокии рақамӣ ва таҳлилӣ.

6. Ташкили таҷрибавии системаи контроллинги рақамӣ дар як филиал, яъне пеш аз густариш додан дар тамоми бонк, як модели озмоишӣ татбиқ карда шавад.

Бонкҳои тижоратии кишварамон дорои инфрасохтори зарурии техникӣ ва рақамӣ барои гузариш ба контроллинги муосир мебошанд. Бо татбиқи методҳои нав, ба монанди BI, интегратсия, KPI-мониторинг ва дашбордҳо, на танҳо сатҳи идоракунии дохилӣ беҳтар мешавад, балки самаранокии молиявӣ ва рақобатпазирии бонк дар бозори молиявӣ низ афзоиш меёбад.

3.2. Таҳияи модели нишондиҳандаҳои вазъи ҷорӣ бонк ва самтҳои афзалиятноки рушди он

Контроллинг дар ибтидои пайдоишаш дар бахши воқеӣ истифода мегардид. Ба соҳаи бонкӣ он танҳо дар солҳои 80–уми асри XX ворид гардида, системаи нишондиҳандаҳои бонкиро вобаста ба талаботи муайяни он давра истифода менамуд.

Дар натиҷаи омӯзиши системаҳои гуногуни нишондиҳандаҳо, аз ҷумла системаи нишондиҳандаҳои фаъолият, ки дар низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон истифода мегарданд, маълум намудем, ки нишондиҳандаҳои зикргардида дар баробари паҳлуҳои афзалиятноки хеш дорои баъзе камбудҳои низ мебошанд. Масалан, системаи DuPont ба ҳадди аксар расонидани ROI (даромад аз сармоя) нигаронида шудааст ва дар муддати кӯтоҳ мувофиқи мақсад аст. Дар муддати тӯлонии вақт барои амалӣ намудани стратегияҳои дарозмуддати бонк, бинобар сабаби равона будан ба самаранокии ҷорӣ, метавонад хатарнок бошад.

Системаи нишондиҳандаҳои калидии фаъолият (KPI) ҳамчун воситаи муҳимми таҳлилӣ дар низоми идоракунӣ имконият медиҳад, ки иҷрои вазифаҳо, мутобиқати фаъолият бо ҳадафҳои стратегӣ ва сатҳи самаранокии фаъолияти кормандон амиқ баҳогузорӣ гардад. Новобаста ба он, ки системаи мазкур барои расидани ташкилот ба ҳадафҳои гузошташуда равона шуда, аксари ташкилотҳои молиявии кишвар аз нишондиҳандаҳои мазкур истифода менамоянд, аммо якчанд ҷиҳати манфии онро ошкор намудем:

1.Тавассути нишондиҳандаҳои KPI танҳо маълумотеро таҳлил намудан мумкин аст, ки шуморашаванда ҳастанд. Аммо на ҳамаи паҳлуҳои фаъолиятро шуморидан мумкин аст. Масалан, ҳавасмандии коргарон, фаъолияти навоваронаи онҳо, шавқу рағбат ва ғайра;

2.Барои иҷрои нишондиҳандаҳо қурбон намудани сифат. Яъне, шахсони масъул барои иҷрои нишондиҳандаҳои калидии фаъолият маҳсулоти худро ба мизочон бор мекунанд. Масалан, баъзе аз бонкҳои тиҷоратии кишвар барои иҷро намудани нақшаи нишондиҳандаи фурӯши қортҳои пардохтӣ онро ба аҳоли, новобаста ба он ки мизоч ба он эҳтиёҷ дорад ё не, бепул тақсим

менамоянд. Дар натиҷа харочоти бонк барои наشري ин кортҳо барабас рафта, мизочон аксаран ин кортҳоро умуман истифода наменамоянд;

3.Кӯшиши иҷрои нишондиҳандаҳои ҷорӣ боиси аз ҳадафҳои стратегӣ дур мондани диққати коргарон мегардад;

4.Коргарон ин нишондиҳандаҳоро ҳамчун расмиёти маъмурӣ қабул намуда, бо дурустсозии ҳуҷҷатҳо аз кори воқеӣ дур мешаванд;

5.Нодидагирии омилҳои берунӣ. Масалан, паст шудани ҳаҷми фурӯши молу хизматрасонӣ метавонад аз ҳисоби паст гаштани қобилияти харидории мизочон ва ё буҳрон бошад, на кори нодурусти коргар.

Барои бартараф намудани камбудиҳои номбаргашта ва баланд намудани самаранокии системаи нишондиҳандаҳои калидии фаъолият муҳим аст, ки онҳо бо шароити мавҷуда мутобиқ гардонида шуда, ҷиҳати сифатии фаъолият арзёбӣ гардад. Дар ин ҳолат системаи идора ба кумаки бахши контроллинг ва нишондиҳандаҳои он камбудиҳои мавҷударо ҷуброн менамоянд.

Миқдори аз ҳад зиёди нишондиҳандаҳо ва ҳисобҳои математикии мушкил, инчунин доираи маҳдуди истифодабарӣ, хусусан дар корхонаҳои бахши воқеӣ аз ҷумлаи камбудиҳои системаи омӯхташудаи ZVEI ва RL мебошанд.

Аз миёни нишондиҳандаҳои эмпирикӣ-индуктивӣ системаҳои Бивер, Вейбель ва CAMELS танҳо барои таҳлили самаранокии фаъолияти ташкилот нигаронида шуда, барои таҳлили мукаммали фаъолияти бонк дар доираи назарияи идоракунӣ аз рӯи ҳадафҳо мувофиқ нестанд.

Ҳангоми таҳлили фаъолияти ташкилот бо истифодаи системаи эмпирикӣ-индуктивӣ нишондиҳандаҳои ғайримикдорӣ ё ғайрипулӣ истифода намешаванд. Ҳамин норасоиро дар системаи нишондиҳандаҳои мантиқӣ-дедуктивӣ низ мушоҳида намудан мумкин аст.

Системаҳои мазкур бо ҳамин иллат наметавонанд бо методологияшон ҳадафҳои гуногуни моддӣ ва сифатии ташкилотро ба назар гиранд ва татбиқ кунанд.

Дар тафовут бо онҳо консепсияҳои андозагирии самаранокӣ аз сабаби чандирии бештар ва истифодаи нишондиҳандаҳои ғайримикдорӣ барои истифода дар бонкҳо бештар қобили қабуланд. Бо вучуди ин, онҳоро низ дар ҳама ҳолатҳо мувофиқ ҳисобидан мумкин нест. Алоқаи зичи ҷараёни коркарди ин нишондиҳандаҳо бо стратегияи ташкилот истифодабарии ин системаҳоро аз ҷониби ташкилотҳои хурде, ки дар асоси стратегия кор намекунанд, номумкин мегардонад. Ин яке аз норасоии ин система ба ҳисоб меравад. Ғайр аз ин коркард ва истифодабарии назарияи андозагирии самаранокӣ, махсусан системаи нишондиҳандаҳои мутавозин (СНМ) мушкил буда, аз ташкилот хароҷоти баланди пулиро тақозо мекунад.

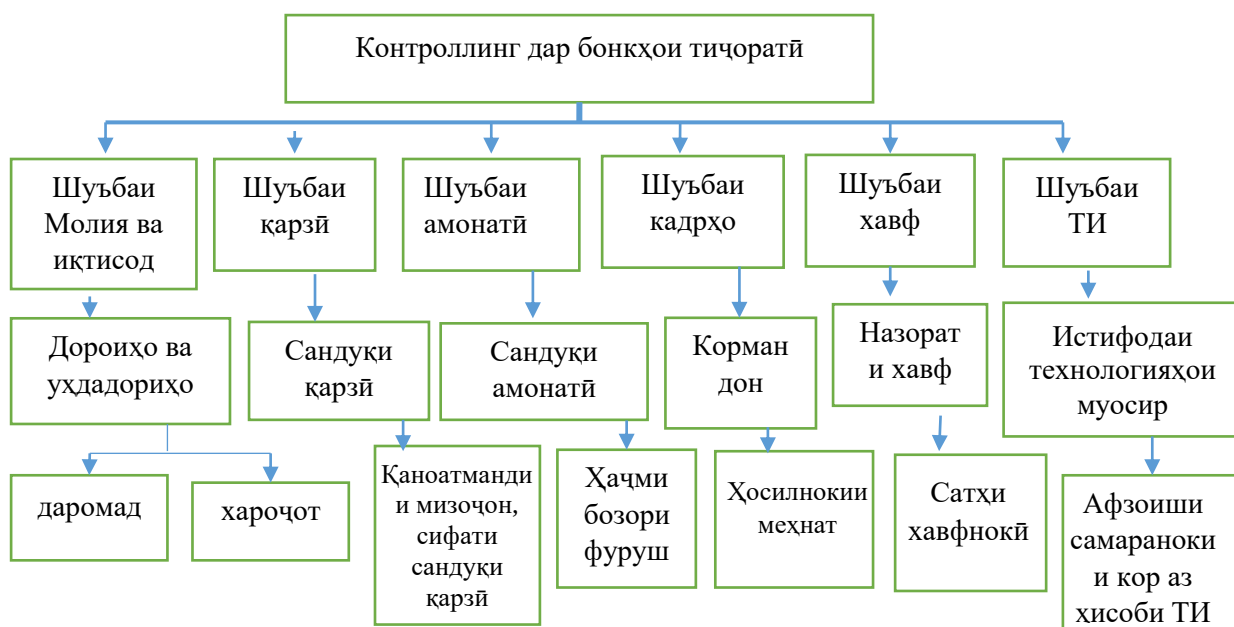
Ҳангоми амалисозии назорати идоракунӣ аз рӯи ҳадафҳо СНМ нисбат ба дигар навъи нишондиҳандаҳо қулайтарин аст. Аммо дар баробари хислатҳои манфиатнокаш, аз қабili мусоидат намудан ба ҷараёни амалисозии нақшаҳои стратегӣ, ҳамчунин СНМ якҷанд ҷиҳатҳои манфӣ низ дорад. Масалан, ҳангоми тасвирот ва зинабандии ҳадафҳо вай метавонад баъзе ҷузъҳои амалиётҳои ташкилотро, ки бо стратегия алоқманд нестанд, бе таваҷҷуҳ монад ва ё ин ки тамоми соҳаҳои фаъолияти бонкро фаро гирифта, вай метавонад соҳаҳоеро, ки бо контроллинг алоқамандӣ надоранд, дар бар гирад. Дар натиҷа кор бурдани контроллинг дар мавридҳои, ки шарт ва манофиатовар нест ба назар мерасад.

Таҳияи методологияи муносибе, ки барои коркарди системаи нишондиҳандаҳои контроллинги бонк мувофиқ аст, ҳалли ин мушкилӣ шуда метавонад. Тавассути методологияи мазкур бояд нишондиҳандаҳои, таҳия карда шаванд, ки барои расидан ба ҳадафҳои муайяни бонк, масалан мавқеи рақобатиро дар бозор пайдо кардан, мувофиқ бошад. Ба инобат гирифтани сохтори ташкилии бонк ва дар асоси он таҳия намудани системаи нишондиҳандаҳои самаранокӣ онро баланд мебардорад.

Усуле, ки пешниҳод гаштааст, сараввал ҷойҳои мушкилидори ташкилот - объекти контроллингро муайян намуда, тавассути таҳияи нишондиҳандаҳои мувофиқ онҳоро дар система муттаҳид менамояд. Аҳамияти ин методология

дар он аст, ки тавассути он ҳалли мушкилиҳои мавҷудаи ташкилот имконпазир мегардад. Қадами якум ҳангоми таҳияи системаи нишондиҳандаҳо ин таҳлили тамоми зерқисматҳои бонк ва муайян намудани доираи салоҳият ва вазифаҳои сарбории онҳо мебошад. Вазифаҳое, ки доир ба фаъолияти ташкилот дар назди сохтори роҳбарикунанда ва роҳбарони воҳидҳои алоҳидаи он меистанд, ҳамчун объекти контроллинг доништа мешавад. Мақсади назорати объектҳо таъмини иттилоотӣ-таҳлилии субъекти идоракунанда ҳангоми таъсир расонидан ба объекти идорашаванда мебошад.

Барои дарки хубтари сохтори вазифавии бонк ва таҳлили он тамсилаи онро дар шакли зер пешниҳод менамоем.



Расми 3.2.1. Модели ҳамгироии контроллинг бо дигар зерсохтори бонк ҳангоми таҳияи нишондиҳанаҳо

Сарчашма: Аз ҷониби муаллиф таҳия гардидааст

Дар тарҳи овардашуда контроллинг дар бонкҳои тиҷоратӣ ҳамчун механизми ҳамгирӣ бо ҳамаи сохторҳои дохилӣ амал мекунад. Ҳамгироии контроллинг бо дигар воҳидҳои сохтории ташкилот раванDEST, ки барои таъмини дастрасии саривақтӣ ва дақиқи иттилооти зарурӣ аз воҳидҳои дахлдор ба шуъбаи контроллинг ва дар навбати худ барои пешниҳоди он ба роҳбарият аҳаммияти хос дорад. Ин ҳамгирӣ натавонанд иҷрои самаранокии вазифаҳои назоратиро таъмин менамояд, балки воситаи муҳими ҳамоҳангсозии раванди

ичрои ҳадафҳои стратегӣ тавассути таҳлили пайдарпай ва мониторинги фаъолияти ҷузъҳои алоҳидаи ташкилот ба шумор меравад. Илова бар ин, дар чараёни ҳамкории миёни контроллинг ва шуъбаҳои бонк объекти контроллинг муайян карда мешавад. Сипас, дар асоси объектҳои интихобшуда унсурҳои объекти контроллинг (мафҳумҳои иқтисодӣ ва ченакҳо, равандҳо, падидаҳо, вазифаҳои, ки дар объект ба амал меоянд) таҳия ва истифода карда мешавад. Ин амал бо мақсади муайян кардани самтҳои асосии назорат, таҳлил ва баҳодиҳии фаъолияти ташкилот муайян карда мешаванд.

Ҷадвали 3.2. 1.– Муқаррарсозии объектҳо ва унсурҳои объектҳои контроллинг дар фаъолияти бонкӣ

Зерқисматҳои бонк	Объектҳои контроллинг	Унсурҳои объектҳои контроллинг
Шуъбаи қарзӣ • Корпоративӣ • Чакана	Сандуқи қарзӣ	• Ҳиссаи қарзҳои батаъхирафта • Даромаднокии фаъолияти қарзӣ • Хавфҳои қарзӣ
Шуъбаи амонатӣ • Кор бо шахсони воқеӣ • Кор бо шахсони ҳуқуқӣ	Равани ташаккули сандуқи амонатҳо ва сохтори он	• Ҳаҷм ва динамикаи амонатҳо • Муҳлат ва сохтори амонатҳо • Самаранокии амалиётҳои амонатӣ
Шуъбаи хазинадорӣ	Идоракунии чараёни пулӣ Пардохтпазирии бонк Миқдори пули нақд Суратҳисобҳои муросилотӣ	• Пешгӯии даромад ва хароҷоти маблағҳои нақди рӯзмара • Назорати пардохтпазирӣ • Мутобиқсозии маблағҳо дар суратҳисобҳо
Шуъбаи молиявӣ иқтисодӣ (муҳосибот)	Ҳисоботҳои молиявӣ	• Ҳисоботи молиявӣ • Таҳлили иҷрои буҷет ва нақшаҳои молиявӣ • Мониторинги даромад ва хароҷоти дохилӣ
Шуъбаи аудит	Равандҳои фаъолияти бонкӣ, ки мавриди санҷиш ва таҳлил қарор мегиранд	• Шаффофияти ҳисоботҳои молиявӣ • Таҳлили камбудии амалиётӣ • Назорати иҷрои меъёрҳои муқарраргардида

Идомаи ҷадвали 3.2.1.

Шуъбаи комплаенс	Раванди риояи қонун ва меъёрҳои муқарраргардида	• Мониторинги риояи меъёрҳои муқарраргардида • Таҳлили хавфҳои ҳуқуқӣ • Ошкор ва бартараф шудани вайроншавии талаботи меъёрӣ ва ҳуқуқӣ
Шуъбаи технологияи иттилоотӣ	Системаи ТИ, инфрасохтор, барномаҳо барои таъмини фаъолияти самаранок	▪ Таҳлили самаранокии технологияҳои истифодашаванда ▪ Назорати амнияти иттилоотӣ ▪ Мониторинги кори системаҳои иттилоотӣ ва шабакаҳо
Шуъбаи маркетинг ва рушд	Равандҳо таблиғотӣ, таҳлили бозор, рушди маҳсулот ва стратегияи маркетингӣ	▪ Назорати иҷрои стратегияи маркетинг ▪ Таҳлили сегментӣ ва рафтори мизоҷон ▪ Назорати самаранокии фаъолияти таблиғотӣ
Шуъбаи ҳуқуқӣ	Ҷараёни банақшагирии хароҷот ва тақсими он	▪ Хароҷоти асосӣ ▪ Борхатҳо ▪ Хароҷоти ғайр
Шуъбаи кор бо мутахассисони ташкилот	Ҷараёни ҷалби мутахассисони лозима ва идораи захираҳои кадрӣ, муайян намудани сиёсати бонк дар бозори меҳнат	▪ Шумораи кормандон ▪ Такмили ихтисос ▪ Суръати ивазшавии кормандон ▪ Сиёсати пардохти музди меҳнат ▪ Муҳити кории дохилӣ
Идорасозии шуъбаҳои ёрирасон	Контроллинг ҳадамоти таъминоти бонк, фаъолияти бэк-офисҳо	▪ Ҳадамоти баҳисобгирии амалиётӣ ▪ Арзиши иҷора ▪ Бехатарӣ ▪ Ҳадамоти ҳуқуқӣ ▪ Ҳадамоти протсессинг
Шуъбаи идоракунии хавфҳо	Ҷараёни ошкор, арзёбӣ ва назорати амалиёти хавфнок	▪ Мониторинги сатҳи хавфҳо ва чораҳои коҳишдиҳии онҳо ▪ Арзёбии хавфҳои қарзӣ, бозорӣ ва амалиётӣ ▪ Назорати миқдори захираҳо вобаста ба ҳолатҳои хавфнок

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Дар қадами дуюм бояд нишондиҳанаҳо таҳия гашта, ба система ворид карда шаванд. Барои ин сараввал унсурҳои объекти контроллинг аз рӯйи

мантиқ ва дар асоси тавсияи роҳбарияти бонк интихоб ва гуруҳбандӣ карда мешаванд.

Унсурҳои ба ҳам наздик ва алоқаманд барои таҳлили минбаъдаи эмпирикӣ бо мақсади муайян кардани самтҳои мушкилотдори бонк ба блокҳо муттаҳид карда мешаванд. Нишондиҳандаҳо дар асоси муайянкунӣ ва таҳлили мушкилоти мавҷуда ва ё эҳтимолӣ интихоб карда мешаванд.

Муҳаққиқоне, ки контроллингро меомӯзанд дар бораи мафҳуми “ҷойҳои мушкилидор” ва аз ҷониби контроллинг дарёфт ва нишон додани ин мушкилот, ки боиси халалдор гаштани фаъолияти самаранок мегардад, иброз намудаанд. Ба ақидаи А.М. Карминский, фаъолияти бонкро дуруст омӯхта, муайян намудани ҷойҳои мушкилидор ва ё самти афзалиятноки рушд ва диққати роҳбариятро ба он равона намудан, ба доираи вазифаҳои контроллинг ворид мегардад [43, с.7].

Дарёфт ва таҳлили “ҷойҳои мушкилидор” имкон медиҳад мушкилоти ташкилот дуруст арзёбӣ гардида, чораҳои ислохотӣ ва ё роҳҳои ҳалли он дуруст муқаррар ва дар нақшаи иҷрои пайи ҳамаи ҳадафҳо ворид карда шавад. Илова бар ин, дар раванди таҳлил роҳбарият метавонад имкониятҳои нухуфтаи бонкро ошкор намояд.

Ҷадвали 3.2.2.– Таҳияи нишондиҳандаҳои контроллингӣ дар асоси мушкилоти мавҷуда

Мушкило т	Сабаби мушкилот	Унсурҳои объекти контроллинг	Нишондиҳандаҳои контроллинг
- Пастшавии даромадҳои и амалиётҳо - Афзоиши сатҳи харочотҳо - Пастшавии сатҳи даромадҳои и дороиҳо	- Афзоиши харочоти асосӣ; - Афзоиши харочоти иловагӣ; - Афзоиши ҳиссаи дороиҳои ғайриасосӣ (ба фаъолияти асосӣ сарфнашаванда); - Даромдҳои пасти амалиёт бо дороиҳо; - Самаранокии пасти қувваи корӣ (талафоти вақт бо сабабҳои техникӣ) ;	- Харочоти изофӣ - Даромади ғайрифоизӣ (камиссияҳо) - Самаранокии амалиётӣ	1.Ҷоида 2.NIM) 3. Ҳиссаи даромади комиссиявӣ дар даромади умумӣ 4.харочотҳо / ҷоида Даромадҳои (ROA, ROS, ROE, ROI) Микдори ташаббусҳои амалигардида оид ба баландбардории самаранокии амалиётҳои бонкӣ 7.Даромади зерқисматҳо / Микдори коргарони зерқисматҳо 8.Меъёри сарфакорӣ дар зерқисматҳо

Идомаи ҷадвали 3.2.2.

- Мушкилоти фурӯши маҳсулоти бонкӣ дар шакли фосилавӣ - Ба дараҷаи зарурӣ машҳур набудани бренди ташкилот - Дар шабакаҳои байналмилалӣ фаъл набудан - Ба меъёрҳои ҷаҳонӣ мутобиқ набудани маҳсулоти қарзӣ	Дар сатҳи лозимӣ ба роҳ намондани кор бо мизоҷон тавассути онлайн: - Барои диққатҷалбкунанда ва боварибахш сохтани имичи ташкилот чора наандешидан; - Дар сатҳи лозима корҳои табиғотиро ба роҳ намондан; - Дар шабакаҳои интернетӣ иштироки фаъл надоштан; - Надоштани лоиҳаҳои иҷтимоӣ - Зиёд будани сатҳи хароҷотҳои бо фурӯши маҳсулоти бонкӣ алоқаманд Надоштани платформаи иттилоотӣ барои қарзҳои онлайнӣ	• Шабакаҳои филиалӣ • Тарғибот дар ВАО • Тарғибот ва PR (public relations- ташкили муносибатҳои хуб байни ширкат ва ҷамъият тавассути сохтани имичи диққатҷалбкунанда) • Интернет-бонкинг	1.Хиссаи қарзҳои, ки ба тариқи фосилавӣ дода шудааст (Интернетбонк) 2.Давомнокии муҳлати пешниҳоди як қарз 3.Шумораи истифодабарандагони хизматрасониҳои бонк ба тариқи электронӣ 4.Арзиши ҷалби як мизоҷон ба тариқи электронӣ 5.Миқдор ва сифати тарғибот тавассути ВАО
• Маҳдуд будани сарчашмаи зиёдшавии сармоя • Дар ихтиёр надоштани маблағҳо барои истифодаи дарозмуддат (ухдадорихо) • нокифоягии сармоя • Дараҷаи пасти даромаднокии дороиҳо	-Надоштани дастрасӣ аз захираҳои пулии ташкилотҳои молиявии ҷаҳонӣ -Иштироки нофаъл дар бозори молиявии ватанӣ -Истифода набурдани қоғазҳои қимматнок аз қабili вомбарг -Фаъолияти нокифоя дар самти ҷалби пасандзҳо -Кам будани ҳиссаи дороиҳои пардохтпазир дар ҳаҷми умумии дороиҳо	-Ухдадорихо -сармоя -Ҷалби сармоя	1.Миқдори афзоиши сармоя аз ҳисоби сарчашмаҳои ғайр 2.Ҷоиданокии амалҳои актививу пасивӣ 3.Кифоятии сармоя аз рӯи Basel (Tier-1) 4.Шумораи қарзҳои субординарӣ 5.Нишондиҳандаҳои пардохтпазирии дороиҳо

Идомаи ҷадвали 3.2.2

• Сандуки қарзии мушкилидор • Аз ҳад зиёд будани ҳиссаи қарзҳои калонҳаҷм дар сандуки қарзӣ • Сатҳи пасти даромадноки	- Мавҷудияти рақибони хатарнок, ба монанди ташкилотҳои бузурги соҳавӣ ва давлатӣ • Зиёд тӯл кашидани муҳлати баррасии дархости қарзӣ ва қабули қарор оид ба он • Ҷалби нокифояи мизочон • Надоштани маҳсулотҳои дорои ғоиданокии баланд	• Фаъолияти бахши корпоративӣ • Микдори мизочон • Самаранокии ғуруш	1. Сануки қарзии бахши корпоративӣ 2. Портфели қарзии корпоративӣ/ шумораи мутахассисони қарзӣ 3. Микдори маблағ дар суратҳисобҳои дархостӣ 4. Шумораи мизочони нав 5. NIM- бахши корпоративӣ 6. EVA 7. Ғуруши ташаббускорона = Микдори ғуруши маҳсулот ё ҳадамоти иловагӣ ҳангоми додани як қарз
• Паст будани сатҳи сифати хидматрасонӣ • Даромаднокии нокифоя аз фаъолияти хизматрасониҳои чакана • Зиёд шудани хароҷотҳо доир ба хизматрасониҳои чакана • Тӯлонӣ будани муддати баррасии қарз	- Тартиби нодурусти низоми ҳавасмандгардонии коргарон - Надоштани платформаи иттилоотии муносиру кулай барои пешниҳоди хизматрасониҳои бонк - Нокифоя будани дараҷаи таҳассуснокии коргарон - Фаъолнокии нокифояи кормандон - Зиёд будани арзани маҳсулоти пешниҳодшаванда нисбат ба тақозои он	• Фаъолияти чакана • Меҳнатталабӣ • Ғоиданокӣ • Системаи ҳавасмандгардонии кормандон	1. Портфели корпоративӣ ва чакана 2. Пасандозҳо 3. NIM аз фаъолияти чакана 4. EVA -и фаъолияти чакана 5. Ҳиссаи амалиётҳои фосилавӣ дар фаъолияти чакана 6. Ҳиссаи мизочоне, ки дар навбат х-дақиқа интизоранд 7. шум. шартномаҳои қарзӣ / шум. мутахассисони қарзӣ 8. Микдори вақти сарфшудаи коргар барои ғуруши як маҳсулоти бонкӣ

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Дар ин ҷо **ROA**- даромаднокии дороиҳо;

ROS- даромаднокии ғуруш;

ROE- даромаднокии сармоя;

ROI - даромаднокии сармоягузорӣ.

Эзоҳ: **PR** (public relations)- ташкили муносибатҳои хуб байни ширкат ва ҷамъият тавассути сохтани имиджи диққатҷалбкунанда;

EVA (Economic Value Added) - нишондиҳандаест, ки арзиши иловагии иқтисодии эҷодшударо муайян намуда, самаранокии истифодаи сармояи ширкатро пас аз тарҳи ҳамаи хароҷот ва андозҳо инъикос мекунад.

Дар натиҷаи ғуруҳбандии унсурҳои объектҳои контроллингӣ мушкилиҳои эҳтимолӣ ошкор мегарданд ва тавассути дастурҳои роҳбарияти ташкилот роҳи ҳалли онҳо муайян карда мешавад. Давраи ниҳии марҳалаи дуюм гузаронидани “ҷойҳои мушкилидор” ба нишондиҳандаҳо мебошад, ки назорат ва мониторинги ҳалли мушкилоти мавҷударо таъмин мекунад.

Ҳангоми таҳвил намудани мушкилиҳои мавҷуда ба нишондиҳандаҳо сабабҳои ба вучудоии ин мушкилотро дарк намудан, ба андешаи мо, дар ҷараёни муқаррар намудани нишондиҳандаҳои мувофиқ кумак мекунад. Қайд кардан лозим аст, ки вобаста ба хусусиятҳои соҳавӣ, тафаккури сахҳомон ва роҳбарият, инчунин дигар омилҳои объективӣ ва субъективӣ амалиёти мавҷуда, объектҳои контроллинг ва унсурҳои онҳо, ки дар бонки мушаххас истифода мешаванд, метавонанд мутафовит бошанд. Аз ин рӯ, имкони истифодаи дигар нишондиҳандаҳои фаъолияти бонкиро, ки барои ноил шудан ба ҳадафҳои мушаххас таҳия кардан мумкин аст, набояд рад намуд. Мутахассисони бахши контроллинг дар якҷоягӣ бо мутахассисони шӯъбаҳои калидии бонк бо розигӣ ва тасдиқи роҳбарият нишондиҳандаҳоро метавонанд дар асоси мушкилиҳои мавҷуда интихоб намоянд.

Хусусияти фарқкунандаи ин усул истифодаи васеи нишондиҳандаҳои ғайрипулӣ дар баробари пулӣ мебошад, ки имкони мониторинг ва назорати мунтазами дараҷаи амалишавии ҳадафҳои стратегӣ ва муайян кардани монеаҳои мавҷударо барои беҳтарсозии фаъолияти идоракунии дохилӣ таъмин менамояд.

Ҳангоми фаъолияти контроллинг истифода бурдани миқдори аз ҳад зиёди нишондиҳандаҳо кори мутахассисон ва роҳбарияти ташкилотро мушкил намуда, арзиши коркард ва ҷорӣ намудани онро дар ташкилот гарон менамояд. Ин ҳолатро дар аксари системаи нишондиҳандаҳо мушоҳида намудан мумкин

аст ва роҳи ҳалро меҳаҳад, вагарна афзоиши беасоси онҳо боиси мушкилиҳо ва сабаби аз истифода берун мондани онҳо мегардад.

Намунаи ҳисоботи таҳияшуда дар ҷадвали зер оварда шудааст.

Ҷадвали 3.2.3. – Амалияи истифодаи системаи нишондиҳандаҳои контроллинг дар муддати муайяни вақт

Нишондиҳандаҳои контроллинг	Воҳиди ченак	нақша вӣ	воқе ӣ	фарқият	сабаб	Чораҳои ислохотӣ	Мухлат и иҷро
Ҳаҷми қарзҳои додасида	Млн. сомонӣ	120	110	-10	Дархостҳои кам, шартҳои вазнин	Беҳтар сохтани хусусиятҳои қарз, табиғоти қарзҳо	То 31.11.2025
Ҳаҷми пасандози ҷалбшуда	Млн. сомонӣ	80	95	+15	Боварии зиёд, пешниҳодҳо и ҷолиб	Нигоҳдории пешниҳодҳои ғоизнок	31.10.2025
Даромад аз амалиётҳои ғоизӣ (NIM)	Млн. сомонӣ	35	33	-2	Қоҳиши ғоизҳо	Тақвияти пешниҳоди маҳсулоти қарзӣ	31.11.2025
Ҳиссаи қарзҳои батаъҳиравтод а	%	5	7	+2	Қобилияти пардохтнопазирии қарзгиранда	Шартҳои саҳтгари арзёбии қарзгирандаҳо	01.10.2025
Самаранокии дороиҳо (ROA)	%	2,1	1,8	-0,3	Ғоиди соф қоҳиш ёфтааст	Қам қардани хароҷоти маъмурӣ	20.10.2025
Шумораи мизочони нав	Нафар	1000	850	-150	Рақобати шадид	Ташвиқоти маркетинг ва онлайн-банкинг	1.10.2025
Вақти миёнаи баррасии дархости қарзӣ	рӯз	2	3	+1	Норасоии қормандон	Қорӣ қардани автоматикунони и равандҳо	То 1.12.2025
Сатҳи қаноатмандии мизочон	%	90	86	-4	Мушкили хизматрасонӣ	Беҳтар қардани хизматрасонӣ, омӯзиш	1.10.2025

Сарчашма: Аз ҷониби муаллиф таҳия гардидааст

Дар ҳисобот номгӯи нишондиҳандаҳои контроллинг, бузургии ин нишондиҳандаҳо дар муқоиса бо нишондиҳандаҳои нақшавӣ, фарқияти онҳо, сабаби ин фарқият, чораҳои ислохотӣ ва муҳлати муайяншуда барои ислоҳ оварда шудааст, ки имкон медиҳад ҷараёни мазкурро зери назорати қатъӣ қарор дод. Тавассути ҳисоботи овардашуда назорати доимии системаи нишондиҳандаҳо хуб ба роҳ монда шуда, иҷро нагаштани нақшаҳо сари вақт ошкор ва чораҳои зарурӣ оид ба бартараф қардани монеаҳо андешида мешавад.

Таъминоти ахборот бо дараҷаи зарурии таҳлил ва назорати пайвастаи ҳолати нишондиҳандаҳо ба доираи вазифаҳои контроллинг ворид мегардад. Тавассути системаи нишондиҳандаҳояш контроллинг барои расидан ба ҳадафҳои ташкилот кумак мерасонад. Барои ҳар як навъи ҳадафҳои стратегӣ дастаи алоҳидаи нишондиҳандаҳо мувофиқи афзалиятҳои он бо мақсади мониторинги раванди амалишавии ҳадаф интихоб карда мешавад. Бояд қайд намуд, ки ҳадафҳои стратегии муқарраршуда метавонанд дар зерӣ таъсири баъзе омилҳо, ба монанди тағйирёбии муҳити дохилӣ ва берунӣ, иваз шудани муассисон ва ё тағйир ёфтани вазъи бозор бозбинӣ ва ё иваз карда шаванд. Дар ин гуна маврид нишондиҳандаҳои контроллингӣ ва арзишҳои мақсаднок бояд аз нав дида баромада шаванд. Ҳамчунин, дар ҳолати расидан ба мақсадҳои гузошташуда, бо тасмими роҳбарият, ҳадафҳои стратегӣ тағйир дода мешаванд ва нишондиҳандаҳои мақсадноки нав барои расидан ба ҳадафҳои стратегӣ муқаррар карда мешаванд.

Нишондиҳандаҳои контроллинг бо хусусияти балани мутобиқшавӣ ташаккул ёфта, вобаста ба стратегияҳои интихобгардидаи бонкӣ бо мақсади таъмини амалӣ гардидани ҳадафҳои стратегӣ муайян карда мешаванд. Мониторинг ва таҳлили мунтазами ин нишондиҳандаҳо аз ҷониби бахши контроллинг боиси самаранок гардонидани раванди амалисозии ҳадафҳои стратегии бонк мегардад.

Назорат бурдан аз болои истифодаи дурусти система низ дар баробари сифати нишондиҳандаҳо, меъёрҳои интихоби онҳо ё раванди таҳлили дурусти ҳадафҳои ташкилот ба самаранокии система таъсиррасон аст. Яъне, дар ҳолати назорати доимии ҳаракати нишондиҳандаҳо ва муқоисаи нишондиҳандаҳои воқеӣ бо нақшавӣ системаи мазкур самаранокии баландро нишон дода метавонад. Бо ин мақсадҳо шакли ҳисоботи идоракунӣ барои таҳлил ва мониторинги ҳолати системаи нишондиҳандаҳо таҳия карда мешавад.

Чадвали 3.2.4.–Нишондиҳандаҳои контроллингӣ барои навъҳои стратегияи бонк.

Навъҳои ҳадафҳои стратегияи бонк	Нишондиҳандаҳои контроллингӣ
1. Баланд бардоштани самаранокии молиявӣ ва даромаднокӣ	➤ харочот/фоида ➤ даромад/шумораи кормандон ➤ даромад/масоҳати замини бонк – m^2 ➤ ҳиссаи даромадҳои комисионӣ ➤ даромаднокии дороиҳо (ROA) ➤ ҳиссаи фондҳои ташкилшуда дар портфели қарзӣ ➤ миқдори ташаббусхое, ки барои баланд шудани самаранокӣ амалӣ шудаанд ➤ маблағҳо дар суратҳисобҳои дархостӣ
2. Тақвияти мавқеи рақобатӣ дар бозор	➤ Суръати афзоиши портфели қарзӣ ➤ Ҳиссаи забтнамудаи бозори қарзӣ ➤ Ҳиссаи мизочон -шахсони ҳуқуқӣ ➤ Ҳиссаи мизочоне, ки тавассути интернетбанкинг ҷалб шудаанд ➤ Шумораи филиалҳо ва марказҳои хизматрасонӣ ➤ Шумораи банкоматҳо ва картҳои пластикӣ ➤ Шумораи суратҳисобҳои ҷорӣи кушодашуда дар муддати муайяни вақт ➤ Муддати баррасии як дархости қарзӣ ➤ Миқдори рекламаҳо дар васоити ахбори омма
3. Пайгирӣ намудани ҳар ду ҳадаф дар як вақт	➤ Суръати афзоиши даромад ➤ Суръати афзоиши портфели қарзӣ ➤ Маржаи софи ғоизӣ (NIM) ➤ Даромаднокии фурӯш (ROS), дороиҳо (ROA) ва сармояи гузошташуда (ROIC) ➤ Ҳиссаи бозор (MS) ➤ Харочот/ фоида ➤ Арзиши иловашудаи иқтисодӣ (EVA) ➤ Фоиданокии саҳмия (EPS) ➤ Даромаднокӣ аз сармоягузорӣ (ROIC)

Сарчашма: Таҳия муаллиф

Дар натиҷа гуфтан мумкин аст, ки методи пешниҳодгаштаи таҳияи системаи нишондиҳандаҳои контроллингӣ қобилияти ҳал намудани ду мушкилотро дорад:

1. Сохтори функционалии ташкилотро таҳлил намуда, мушкилоти мавҷударо ошкор ва сари вақт бартараф мекунад;

2. Назорат намудани чараёни амалинамоии ҳадафҳои стратегии бонк.

Ба монанди консепсияҳои ченкунии самаранокӣ, равиши эмпирикӣ-индуктивӣ, ки истифодаи бенчмаркингро дар бар мегирад, наметавонад ба ҳадафҳои бонк мувофиқ будани системаҳои нишондиҳандаҳоро кафолат диҳад.

Низоми дорои миқдори аз ҳад зиёди нишондиҳандаҳо дар ниҳояти кор тамаркузро аз ҳадафҳои воқеӣ дур мекунад ва ба принсипи шумораи кофӣ нишондиҳандаҳо муҳолиф аст.

Мавқеи муаллиф дар он аст, ки фаъолияти контроллинг бояд дар асоси эҳтиёҷоти ташкилот ба кумаки иттилоотӣ ва мониторингӣ дар раванди идоракунии ташкилот равона бошад.

3.3. Ташкили ҳисоботи идоракунӣ ҳамчун воситаи назорати идоракунии хавфҳои бонкӣ

Дар бандҳои гузаштаи кор доир ба вазифаи таъминоти ахборотӣ ва таҳлили контроллинг гуфта будем, ки як самти он доир ба назорати хавфҳо мебошад. Идоракунии хавфҳо ҳамчун унсурҳои муҳимми низоми идоракунӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ баромад мекунад, зеро натиҷаҳо ва нишондиҳандаҳои фаъолияти бонкӣ бевосита аз самаранокии татбиқи он вобастагии зич доранд.

Назорати хавфҳо яке аз самтҳои муҳимми фаъолияти бахши контроллинг мебошад, ки ба омӯзиш, таҳлил ва арзёбии амалиёти хавфнок масъул буда, натиҷаи эҳтимолии талафоти вобаста ба хавфро муайян мекунад. Низоми идоракунии хавфҳо ҳамчун маҷмуи амалиёт доир ба пайдо ва бартараф намудан ва ё кам кардани натиҷаҳои харобиовари ҳолатҳои хавфнок мебошад.

Новобаста ба тақмил ёфтани сифати назорати бонкӣ, гузариш ба низомҳои байналмилалӣ ҳисоботи молиявӣ ва татбиқи тадриҷии тавсияҳои Кумитаи Базелии назорати бонкӣ, ҳанӯз тамсилаҳои мавҷудаи назорат осебпазир буда, қобилияти пурраи пешгӯӣ, муайян ва пешгирӣ ва ё кам намудани натиҷаҳои хавфҳои дохилӣ ва беруниро надоранд. Яъне, тамоми чораҳои, ки аз ҷониби бонкҳои марказӣ баҳри пешгирӣ намудани зарар аз

ҳолатҳои хавфнок андешида мешаванд, ҳанӯз нокифоя буда, чораҳои иловагиро аз ҷониби органҳои дохилии бонкҳо низ тақозо менамояд. «Низоми идоракунии хавфҳо – ин низоми ташкилот, сиёсатҳо, тартибот ва усулҳо мебошад, ки аз тарафи ташкилоти молиявӣ қарзӣ (ТМҚ) бо мақсади сари вақт ошкор кардан, андозагирӣ, назорат ва мониторинги хавфҳои ТМҚ барои таъмини устувории молиявӣ ва фаъолияти босуботи он ташкил мешавад» [2, с. 5].

Дар даҳсолаҳои охир низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон тағйироти назаррасро аз сар гузаронд, ки бо давраҳои рушди босуръат ва коҳишҳои молиявӣ тавсиф меёбанд. Дар натиҷаи муфлисшавии якчанд бонкҳои тижоратӣ, сатҳи эътимоди аҳоли ба бонкҳо ва бозори молиявии кишвар коҳиш ёфт.

Ҷадвали 3.3.1. - Ҳолати тағйирёбии шумораи бонкҳо ва ташкилотҳои дигари молиявӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон то соли 2024 (дар охири сол)

Соҳтор	Соли 2019	Соли 2020	Соли 2021	Соли 2022	Соли 2023	Соли 2024	Фарқияти с.2024/2019	Фарқият бо %
1.Бонкҳо	17	19	14	15	15	16	-1	-5,8%
1.1.Бонкҳои анъанавӣ	16	18	13	14	14	15	-2	-6,25%
1.2.Бонкҳои исломӣ	1	1	1	1	1	1	0	-
2.Ташкилотҳои маблағгузори хурд	58	50	49	48	47	48	-10	-17,24%
Равзанаи бонкии исломӣ		2	2	1	2	3	0	-
Марказҳои хизматрасонии бонкӣ	1500	1241	1204	1205	1229	1235	-265	-17,6%
Дороиҳои ташкилотҳои қарзии молиявӣ	21 975,8 млн. сомонӣ	26 307,4 млн. сомонӣ	22414,7 млн. сомонӣ	30 030,7 млн. сомони	37 679,5 млн. сомони	47 478 млн. сомонӣ	25 502,2 млн сом	116%

Сарчашма: Дар асоси маълумотҳои сомонии Бонки миллии Тоҷикистон <https://www.nbt.tj> аз ҷониби муаллиф мураттаб гардидааст

Дар давоми солҳои 2019–2024 шумораи бонкҳои тижоратӣ устувор набуд ва чандин ташкилот бо сабаби нокомии молиявӣ бозорро тарк намуданд, ки нишонаи ноустувории бозори молиявӣ ва ҳассосият ба хавфҳои молиявӣ

мебошад. «Дар солҳои 2020-2021 шумораи бонкҳои тиҷоратии анъанавӣ 5 адад кам шудааст. Бонкҳои мазкур ҚСҚ «Тоҷиксодиротбонк», ҚСҚ «Агроинвестбонк», ҚСП «Бонки Осиё», ҚСП «Бонки духтаронаи БМП Покистон дар Тоҷикистон» ва ҚСП «Кафолатбонк», инчунин ду ташкилоти молиявии хурд (ҚДММ ТҚХ «Мадина ва ҳамкорон» ва ҚСП ТМХ «СМТ-Сармоя») мебошанд». Афзоиши дороиҳо 116% дар ин давра ба меъёрҳои муқаррарнамудаи БМТ, бо мақади паст намудани сатҳи хавфи муфлисшавӣ вобаста буда, зарурати ҷорӣ намудани низоми контроллингро барои мониторинг, таҳлил ва идоракунии хавфҳои молиявиро таъкид мекунад.

Барои идоракунии хавфҳои бонкӣ нигоҳ доштани дараҷаи мувофиқи нишондиҳандаҳои даромаднокӣ, беҳатарӣ ва пардохтпазирӣ ҳангоми идоракунии дороиҳо ва уҳдадориҳои бонк вазифаи аввалиндараҷа ба ҳисоб меравад. Дар баробари ин, яке аз омилҳои мусоидаткунандаи рушди бемайлоии бонк, диверсификасияи хавфҳо ба ҳисоб меравад.

Идоракунии хавфҳои ширкат як самти муҳимми системаи идоракунӣ буда, дар шароити номуайянии истехсоли ва иқтисодӣ махсусан барои бонкҳо аҳамияти дучанд дорад. Дар бонкҳои тиҷоратӣ хавфҳо бо хароҷоти беасос ва талафоти пулӣ тавъаманд. Хароҷоти асосии бонк аслан ба ду самт -якум хароҷоти маъмурию хоҷагидорӣ, ки ҳислати доимӣ доранд ва дуюм хароҷоти пардохти фоизҳо ва сохтани фондҳо барои қарзҳои батаъхирарфта ва безътимод ҷудо мешаванд. Хавфҳои, ки дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ мавҷуданд бо ин хароҷотҳо алоқамандӣ доранд. Яъне, натиҷаи молиявии бонкҳо бевосита аз идоранамоии дурусти хавфҳои бонкӣ вобастагӣ дорад.

Давлат барои рушди устувори фаъолияти бонкӣ манфиатдор аст, зеро сарчашмаи асосии сармоякунонии фаъолияти соҳибкорӣ дар кишвар маҳз бонкҳо мебошанд. Дар «Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030» ба соҳаи бонкӣ таваҷҷуҳи хосса зоҳир гардидааст: «... барои роҳ надодан ба ҳолатҳои хавфнок чораҳои зеринро тавсия намудаанд:

- Ҷорӣ намудани низоми муосири идоракунии хавф ва усулҳои назорат

дар асоси арзёбии хавфҳо дар ташкилотҳои молиявӣ;

- Пурзӯр намудани иқтидор ва рақобатпазирии муассисаҳои молиявӣю қарзӣ (бонкҳо,...) аз ҳисоби ҷорӣ намудани низоми стандартҳои байналмилалӣ фаъолият, баланд бардоштани талаботи ҳадди ақал нисбати сармоя, пурзӯр намудани талаботи захиравӣ барои таъмини афзоиши суботи молиявӣ онҳо, ташкили низоми муосири хавфҳо...» [6]

Барои хуб таъмин намудани назорат аз болои фаъолияти бонкҳои тижоратӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон БМТ ҳамчун мақомоти масъул дар асоси қонунҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи бонкҳо ва фаъолияти бонкӣ» ва «Дар бораи Бонки миллии Тоҷикистон» дастурамалҳои бонкиро таҳия намудааст. Риояи ин дастурамалҳо барои тамоми ташкилотҳои молиявӣ кишвар ҳатмӣ буда, ин равандро БМТ назорат мебарад. Ҳамагӣ 43 адад дастурамалҳои БМТ таҳия гашта, тамоми бахшҳои фаъолияти ташкилотҳои молиявиро дар бар мегирад (Замимаи 1.).

Доир ба пешгирӣ ва кам намудани ҳолатҳои хавфнок дарстурамали 247 «Дар бораи ташкили низоми идоракунии хавфҳо ва назорати дохилӣ дар ташкилотҳои қарзии молиявӣ» ва 240 «Дар бораи ташкили низоми идоракунии хавфи амалиётӣ дар ташкилотҳои қарзии молиявӣ» таҳия гаштаанд.

Дар дастурамали 176 «Дар бораи тартиби танзими фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ» омадааст: «БМТ барои роҳ надодан ба вайроншавии ҳукуку манфиатҳои маблағгузорандагон ва таъмини устувории низоми бонкии кишвар меъёрҳои мақбули ҳатмиро муайян намудааст, ки барои танзим намудани фаъолияти бонкҳо мебошад» [1].

Қадвали 3.3.2 меъёрҳои асосии танзимкунандаи БМТ, ки дар дастурамали БМТ таҳти №176 оварда шудааст, оид ба сармоя, пардохтпазирӣ ва маҳдудияти хавфҳои фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ инъикос менамояд. Дар он нишондиҳандаҳои ҳатмӣ молиявӣ ва формулаҳои ҳисоббарорӣ оварда шудаанд, ки барои таъмини устувории низоми бонкӣ аҳамияти калидӣ доранд.

Чадвали 3.3.2. - Меъёрҳои муқаррарнамудаи БМТ

Номгуи меъёрҳо	Андозаи муқарраршудаи меъёрҳо
Ҳадди ақали сармояи оинномавӣ барои ташкилотҳои қарзии навтаъсис (бонкҳо)	то 31.12.22 ба маблағи 50 млн сомонӣ; - аз 01.01.23 ба маблағи 60 млн сомонӣ; - аз 01.01.24 ба маблағи 70 млн сомонӣ; - аз 01.01.25 ба маблағи 80 млн сомонӣ; - аз 01.01.26 ба маблағи 90 млн сомонӣ; - аз 01.01.27 ба маблағи 100 млн сомонӣ (Қарори Раёсати БМТ аз 24.05.с.2022, №55)
Андозаи ниҳии қисми ғайрипулии сармояи оинномавӣ	на зиёда 20 фоиз
– Андозаи ниҳии хавф барои як қарзгир ё гуруҳи қарзгирони ба ҳам алоқаманд	$-K3 - 1 = \frac{K_k}{C_t} \times 100\%$ Қк-қарзи калон барои як қарзгир ё гуруҳи қарзгирони алоқаманд; Ст-сармояи танзимшавандаи тақилоти қарзӣ; К3–1 бояд на кам аз 20%-и сармояи танзимшавандаи тақилоти қарзӣ бошад.
Меъёри кифоятии сармоя	$-K - 1 = \frac{C_t}{D_x} \times 100\%$ Ст-сармояи танзимшаванда; Дх-дороиҳо бо назардошти хавф; Меъёри кифоятии сармоя на камтар аз 12% муайян карда шудааст.
Меъёри пардохтпазирии ҷорӣ	$(K2-1) - K2 - 1 = \frac{D_p}{U_k} \times 100\%$ ДП-дороиҳои пардохтпазир; УК-ухдадорҳои кӯтоҳмуддат; К2–1 на кам аз 30%; ва барои ташкилотҳои қарзии низомсоз на кам аз 50% муқаррар гаштааст.
Меъёри истифодаи маблағҳои худии ташкилотҳои қарзӣ барои харидани саҳмияҳои (ҳиссаҳои) шахсони ҳуқуқӣ	$K5 = \frac{S_m}{C_t} \times 100\%$ Инҷо Sm-маблағ барои хариди саҳмия; Ст-сармояи танзимшаванда. Меъёри K5 на зиёд аз 10%-и сармояи танзимшаванда муқаррар шудааст.
Андозаи ниҳии хавфи қарзҳо, кафолатҳо ва замонатҳо, ки ташкилотҳои қарзӣ ба шахсони вобастаи (алоқаманди) худ додаанд	На бояд аз 10%-сармояи танзимшаванда зиёд бошад ва бо формулаи $K4 - 2 = \frac{\sum Q_b}{C_t} \times 100\%$ ҳисоб карда мешавад, ки ин ҷо $\sum Q_b$ –ҷамъи қарзҳои вобаста; Ст- сармояи танзимшаванда мебошад.

Сарчашма: Дар асоси маълумоти сарчашмаи [1] аз ҷониби муаллиф тартиб дода шудааст

«Меъёрҳои мақбул - меъёрҳои иқтисодие, ки аз ҷониби Бонки миллии Тоҷикистон бо мақсади танзими фаъолияти ташкилотҳои қарзии молиявӣ муқаррар гардида, риояи онҳо аз ҷониби ташкилотҳои қарзии молиявӣ ҳатмӣ мебошад» [3, с.4].

Танҳо дар давоми солҳои 2020-2021 панҷ бонки анъанавӣ муфлис эълон карда шуд, ки 35,7%-и системаи бонкии кишварро ташкил медод. Сабаби ин ҳолатро коршиносон дар риоя нагардидани меъёрҳои зикршуда дониста, сипас дар соли 2022 меъёрҳои мақбул дар дастурамали 176 “Дар бораи тартиби танзими фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ” илова карда шуд. Бояд қайд кард, ки ҳанӯз аз соли 2014-2015 ҳолати молиявии бонкҳои тиҷоратии кишвар рӯ ба харобшавӣ оварда, кӯшишҳои Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон барои барқарор намудани ҳолати мувозинатии онҳо натиҷа набахшид.

Дар Нақшаи стратегии солимгардони фаъолияти БМТ барои солҳои 2015-2019 омадааст: «Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон дар баробари дастгирии молиявии ташкилотҳои молиявии ҳолати молиявиашон хароббуда, ҳамчунин солҳои 2015-2019 дар баргардонидани қарзҳои муҳлатгузашта ва безътимод, инчунин таҳкими идорасозии хавфҳои молиявӣ дастгирӣ намуда буд» [5].

Таҳияи меъёрҳо бар пояи пешгирии хатарҳои эҳтимолӣ асос ёфтааст, дар ҳоле ки ҳар кадоми онҳо нишондиҳандаи эҳтимолияти хатари муайяно инъикос мекунанд, масалан, меёри якум хавфи кам шудани арзиши бонк дар натиҷаи беқурбшавии пул, аз даст додани имконияти гирифтани қарзҳои имтиёзнок бо сабаби кам будани эътимоднокиро тавсиф мекунанд; Меёри дуюм - хавфҳои кам шудани воситаҳои гардон ва паст шудани даромаднокии фаъолият; Меёри панҷум - набудани қобилияти баргадонидани ухдадорихи кӯтоҳмуддат; Меёри шашум - хавфи гузаштани маблағҳои пулӣ аз доираи фаъолияти асосӣ ба дигар самти фаъолият ва кам гаштани воситаҳои гардон барои фаъолияти асосии амалиётро дар назар дорад.

Ҳанӯз хавфҳои бонкӣ дар сатҳи баланд боқӣ монда, барои афзоиши минбаъдаи онҳо заминаҳои зарурӣ мавҷуданд. Барои танзим намудани хавфҳои мавҷуда аз ҷониби Бонки миллии Тоҷикистон меъёрҳои ҳатмӣ бо назардошти хавфҳои имконпазир таҳия гашта, иҷрои минбаъдаи онҳо танзим карда мешавад.

Муносибати байни меъёрҳо ва хавфҳои дахлдор барои бонк дар чадвали зер оварда шудааст.

Чадвали 3.3.3.–Меъёрҳои БМТ ва хавфҳои мувофиқ

Меъёр	Хавф
1. Ҳадди ақали сармояи оинномавӣ барои ташкилотҳои қарзии навтаъсис (бонкҳо)	Кам шудани арзиши бонк дар натиҷаи беқурбшавии пул, аз даст додани имконияти гирифтани қарзҳои имтиёзнок бо сабаби кам будани эътимодноӣ
2. Андозаи ниҳии қисми ғайрипулии сармояи оинномавӣ	Хавфҳои кам шудани воситаҳои гардон ва паст шудани даромаднокии фаъолият
3. Андозаи ниҳии хавф барои як қарзгир ё гуруҳи қарзгирони ба ҳам алоқаманд	Хавфи барнагаштани маблағҳои қарзии аз ҷониби бонк додашуда
4. Меъёри кифоятии сармоя	Хавфи муфлисшавӣ аз ҳисоби уҳдадориҳои зиёд. Аз даст додани қобилияти иҷрои уҳдадориҳо дар назди пасандозгуздорон ва соҳомон
5. Меъёри пардохтпазирии ҷорӣ	Набудани қобилияти иҷро намудани уҳдадориҳои кӯтоҳмуддат
6. Меъёри истифодаи маблағҳои худии ташкилотҳои қарзӣ барои харидани саҳмияҳои (ҳиссаҳои) шахсони ҳуқуқӣ	Хавфи гузаштани маблағҳои пулӣ аз доираи фаъолияти асосӣ ба дигар самти фаъолият ва кам гаштани воситаҳои гардон барои фаъолияти асосии амалиётро дар назар дорад
7. Андозаи ниҳии хавфи қарзҳо, кафолатҳо ва замонатҳое, ки ташкилотҳои қарзӣ ба шахсони вобастаи (алоқаманди) худ додаанд	Хавфи суиистифода аз мансаб, ки сифати доройҳоро паст сохта метавонад
8. Ҳадди ниҳии пасандозҳо ва амонатҳои ҷалбшаванда (барои ташкилотҳои қарзии ғайрибонкӣ, аз ҷумла ташкилотҳои амонатии қарзии хурд)	Хавфи зиёд шудани уҳдадориҳо дар сохтори доройҳои ташкилот ва паст шудани сатҳи пардохтпазирии он

Сарчашма: Дар асоси маълумоти сарчашмаи [1] аз ҷониби муаллиф тартиб дода шудааст

Риоя нагаштани меъёрҳои ҳатмӣ аз ҷониби бонк хатари аз даст додани суботи молиявӣ ва маҳрум шудан аз иҷозатномаи БМТ барои пеш бурдани фаъолияти бонкӣ, ки дар навбати худ як қисми хавфи умумии бонкӣ мебошад, дар пай дорад. Назорати риояи меъёрҳои ҳатмии БМТ тавассути нишондиҳандаҳои тавозуни бонк ва ҳуҷҷатҳои дохилӣ чи аз ҷониби органи болоӣ ва чи барои идоракунии дохилӣ гузаронида мешавад.

Бо мақсади баланд бардоштани дараҷаи назорати хавфҳо аз ҷониби органи идоракунандаи бонки тичоратӣ усули муаллифии назорати риояи меъёрҳои ҳатмии муқаррарнамудаи БМТ тавассути ҷадвали мониторингӣ таҳия карда шудааст. Манфиати амалии ҷадвали таҳиягардида чунин аст:

- Ҷадвал имконияти таҳлили ғаврии мувофиқати нишондиҳандаҳои меъёрий ба талаботи БМТ-ро фароҳам меорад;
- Низоми ҳушдоркунандаи ранга (сабз, зард, сурх) оид ба хатари вайроншавии меъёрҳои муайян огоҳ менамояд;
- Сутунҳои чорабинӣ ва мӯҳлату масъул ба ҳисобот хусусияти амалӣ ва назоратӣ мебахшад.

Ҷадвали мониторингии мазкур дар асоси меъёрҳои ҳатмии муқаррарнамудаи БМТ сохта шуда, дараҷаи хавфнокии риоя нагаштани меъёрҳоро нишон медиҳад. Татбиқи ин қисм барои назорати дурусти риояи меъёрҳо ҳангоми пешбарии ғаволият зарур аст. Албатта, ҳар як нишондиҳандаи меъёрий ниҳоят муҳим аст ва мувофиқат накардан ба он маънои ноустувор будани ҳолати молиявии ташкилотро дошта, бе ҷуну ҷаро аз ҷониби БМТ бо ин ҷурм ҷазо пешбинӣ карда шудааст. Нишондиҳандаҳое, ки ҳангоми ташкилҳои бонк ба меъёрҳои муқарраргардида мувофиқ буданд, дар ҷараёни ғаволияти молиявӣ хоҷагидории бонк тағйир ёфта метавонанд. Барои сари вақт огоҳӣ пайдо намудан дар бораи берунбароии аз меъёрҳо ва огоҳонидани роҳбарият оид ба ҳолати баамаломада пешниҳод менамоем, ки ҳисоботи идоракунӣ – системаи огоҳкунӣ дар асоси мониторинги мунтазами ҳолати меъёрҳо ва огоҳӣ намудани шахсони мутасаддӣ доир ба ҳолати номувофиқии нишондиҳандаҳо бо меъёрҳои муқарраршуда тавассути рангҳои ҷароғаки раҳнамо ва пешниҳоди ҷароҳои ислоҳотӣ бо даврияти иҷро оварда шудааст.

Дар асоси ҷадвал роҳбарият имконияти таҳти назорат қарор додани меъёрҳои ҳатмии БМТ-ро пайдо менамояд.

Чадвали 3.3.4. – Назорат аз болои иҷрои меъёрҳои бонкӣ

Меъёрҳои БМТ	Ҳадди муқаррарнаму даи БМИ	Ҳолати воқеии меъёр	Ҷойи иҷро	Ранги хавф	Шарҳ	Чорабинӣ	Мӯҳлат ва масъул
1.Ҳадди ақали сармояи оинномавӣ (СО)	Min = 80 млн. сомонӣ	104 млн. сомонӣ	130 %	(сабз) 	Сатҳи хавф паст аст	Назорати стандартӣ	Саҳомон, шурои нозирон, раёсат
2. Қисми ғайрипулии СО	Max = 20 %	24 млн. сомонӣ	30%	 (сурх)	Сатҳи баланди хавф	Барқарор намудани қисми пулии СО	Шурои нозирон, раёсат
3.Меъёри кифоятии сармоя (К1-1)	Min = 12%	12%	100 %	 (зард)	Сатҳи огоҳи диҳанда	Зери назорати катъӣ гирифтанд	Директори молиявӣ, раёсат
4.Меъёри пардохтпазирӣ чорӣ (К2-1)	Min = 30 %	50%	166 %	 (сабз)	Сатҳи хавф паст	Нигоҳ доштани пардохтпазирӣ дар ин сатҳ	Шуъбаи молия ва хазинадорӣ, раёсати бонк
5.Хавфи қарзӣ ба як қарзгир ё қарзгирони алоқаманд К3-1	Max = 20%	21%	95	 (сурх)	Сатҳи баланди хавф	Барқарорсозии риояи меъёр	Кумитаи қарзӣ, шуъбаҳои идоракунии хавфҳо, комплаенс
6. Ҳиссаи харидории сахмияҳои дигар ШХ К5	Max = 10%	8%	80%	 (зард)	Сатҳи хавф паст	Нигоҳдори меъёр дар сатҳи зарурӣ	Шурои нозирон, раёсат, шуъбаи сармоягузорӣ
1.Хавфи умумии қарзхое, ки ба шахсони вобастаи ТҚ дода меш.: К4-2 умуман	Max = 10%-и СТ	10%-СТ	100 %	 (сабз)	Сатҳи огоҳи диҳанда	Таҳияи нақшаи пешгирии хатар	Кумитаи қарзӣ, раёсати бонк, Комплаенс

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Сутунҳои ҳолати воқеии иҷро, меъёрҳои муқаррарнамудаи БМТ ва ҷойи иҷро ҳолати иҷрои меъёрҳоро равшан инъикос намуда, чорабинӣ ва мӯҳлату

масъул имкон медиҳад, роҳи ҳалли мушкилот намоён ва шахсони масъул вазифадор гарданд.

Дар асоси рангҳои чароғаки роҳнамо тартиб додани ҷадвал мусоидат менамояд, ки ҳолати хавфнокии нишондиҳандаҳо ҷашмрас гарданд.

Ҷадвали 3.3.5.- Тадбирҳои амалии контроллинг барои ислоҳи камбудӣҳо

Пешниҳод	Мӯҳлат	Мавқеи татбиқ
Таъсиси мониторинги ҳафтаинаи меъёрҳо	Сентябр 2025	Шуъбаи контроллинг
Рӯйхати тадбирҳои ғаври барои меъёрҳои сурх	Доимӣ	Раёсат, зерсохтори дахлдор
Ворид кардани ҳисобот ба барнома ва Dashboard	Октябр 2025	IT ва контроллинг
Ҳисоботи моҳона ба Шурои директорон	Оғоз аз октябр	Раёсати бонк

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Ҷадвали боло бо мақсадҳои муайян тартиб дода мешавад:

- Пешгирӣ аз вайроншавии меъёрҳо пеш аз вақти танбеҳ ва ё ҷаримаи БМТ;
- Шаффофияти баланд ва возеҳияти маълумот имконияти қабули қарорҳои саривақтӣ;
- Огоҳии роҳбарияти олӣ ва қабули қарорҳои стратегӣ.

Ин ҷадвал нақшаи амалисозии як системаи муназзамии мониторинг мебошад, ки ҳадафаш таъмини мутобиқати доимии фаъолияти бонк бо меъёрҳои Бонки миллии Тоҷикистон аст. Дар асоси ҳисоботҳои ҳаррӯзаӣ фаъолияти ташкилот натиҷаҳои бадастомада ба ҷадвал ворид карда мешавад, ки ин имкон медиҳад дараҷаи мувофиқати бузургии ҳисобшуда ба меъёри муқарраршуда назорат карда шавад ва дар ҳолати лозима аз ҷониби роҳбарият оид ба бартараф намудани ҳолати хавфнок чораҷӯӣ карда шавад. Тавассути ҷадвали мониторингии мазкур ҳолати иҷрои меъёрҳо ҳамарӯза таҳти назорат қарор гирифта, имкон медиҳад ҳолатҳои вайроншавии меъёрҳо сари вақт ошкор гарданд. Истифодаи ранггузори катокҳо ба баланд гардидани сатҳи дарки визуалии ҳисобот мусоидат намуда, самаранокии таҳлили онро таъмин менамояд.

Методологияи пешниҳодшудаи арзёбии сатҳи хавфи маҷмуии риоя накардани меъёрҳои ҳатмӣ аз ҷониби бонк метавонад ҳамчун воситаи низоми контроллинг бонкӣ истифода шавад, ки яке аз объектҳои он хавфи бонкӣ мебошад. Истифодаи ин восита ба баланд бардоштани сифати идоракунии хавфи умумии фаъолият аз ҷониби бонк мусоидат мекунад.

Доираи салоҳияти контроллинг васеъ аст ва дар баробари назорати ҷараёни расидан ба ҳадафҳо, ҳамчунин яке аз вазифаҳои баҳисобгирии идоракунии фаъолияти бонкӣ низ мебошад. Барои иҷрои дурусти ин вазифа таъминоти ахборотӣ дар асоси системаи ягонаи технологияи иттилоотӣ зарур аст, ки тамоми амалиёти дар бонк гузаронидашавандаро дар бар гирад.

Мо аз ҷониби худ тарзи таҳия ва пешниҳоди ҳисоботи идоракунӣ бо нишондиҳандаҳои натиҷаи фаъолияти бонкро коркард ва пешниҳод менамоем.

Дар нигоҳ доштани дараҷаи самаранокии фаъолияти ташкилотҳо таъминоти саривақтии роҳбарият бо ахбороти дуруст, лозима ва ба натиҷа нигаронидашуда хеле муҳим буда, бахши контроллинг барои иҷрои ин кор масъул мебошад. Ба ақидаи муҳаққиқи соҳа Каримов Б.Ҳ.: «Барои нигоҳ доштани сатҳи суботи молиявии бонкҳои тиҷоратӣ такмил додани низоми таҳлил ва арзёбии фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ ва идоракунии дурусти молиявии онҳо зарур аст» [95, с.99].

Дар замони муосир бонкҳо дар шароити рақобати шадид фаъолият менамоянд. Муддати дарк ва таҳлили минбаъдаи ҳисобот бояд ба ҳадди ақал нигоҳ дошта шуда, маълумоте, ки ҳисоботи идоракуниро фаро мегирад бояд дар шакли мухтасар, фаҳмо ва пурра пешниҳод гардад.

Ҷадвали пешниҳодшуда барои ташҳиси барвақт хизмат намуда, бо ёрии он мумкин аст тамоюлҳои номатлубро пеш аз он ки ба зиёнҳои ҷиддӣ оварда расонанд, муайян ва безарар гардонд. Илова бар ин, график барои қабули қарорҳои фаврӣ муҳити мусоид фароҳам оварда, равандҳои хавфро аз шаш самти калидӣ — қарзӣ, бозорӣ, пардохтпазирӣ, амалиётӣ, комплаенс ва идоракунӣ дар як вақт нишон медиҳад.

Дар раванди татбиқи назорати дохилӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ таҳияи ҳисоботи идоракунии барои мониторинг ва арзёбии хавфҳо нақши калидӣ мебозад. Ҷадвали зер намунаи ҳисоботи дохилии идоракунии хавфҳо ро нишон медиҳад, ки дар он нишондиҳандаҳои мониторинг, арзишҳои нақшавӣ ва воқеӣ, фарқият ва таъсир ба фоида низ дарҷ шудаанд. Чунин ҳисоботҳо ба роҳбарият имконият медиҳад, ки қарорҳои стратегӣ ва оперативиро дуруст қабул намоянд ва сатҳи хавфҳо ро коҳиш диҳанд.

Ҷадвали 3.3.6. – Ҳисоботи идоракунии хавфҳои бонкӣ дар доираи низоми контроллинг

Намуди хавф	Нишондиҳандаҳои мониторинг	Арзиши нақшавӣ	Арзиш и воқеӣ	Фарқият	Ҳолати хавф	Таъсир ба фоида	Шахси масъул
Хавфи қарзӣ	Қарзҳои безътимод	≤2,5%	3,1%	+0,6%	Баланд 	–300 000	Кумитаи қарзӣ, сардори шуъбаи қарзӣ
Хавфи бозорӣ	Фарқи асъор (USD/сомонӣ)	±5%	4,5%	–0.5%	Танзимшаванда 	+10 000 сомонӣ	Хадамоти маркетинг ва ҳазинадорӣ
Хавфи пардохтпазирӣ	Меъёри пардохтпазирӣ	≥30%	30%	0%	Дар сарҳади хавф қарор дорад 	Паст шудани даромади камиссиявӣ ва ҳазина	Шуъбаҳои ҳазинадорӣ, муҳосибот
Хавфи амалиётӣ	Шумораи амалиёти хато ва хавфнок	≤3	6	+3	Хавфнок 	40 000 сомонӣ	Хадамоти назорати дохилӣ, комплаенс хавфҳои амалиётӣ
Хавфи комплаенс	Шумораи вайроншавии меъёрҳо	0	2	+2	Хавфнок 	Қатъи ғаёлият	Шуъбаҳои комплаенс ва ҳуқуқӣ
Хавфи идоракунии	Иҷрои KPI-и роҳбарон	85%	75%	–10%	Хавфнок 	Камшавии умумии фоида	Шурои нозирон

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Ҳисоботи боло барои истифода дар контроллинги ҷорӣ бештар мувофиқ буда, бо нишондиҳандаҳои контроллинги дар як фазои иттилоотӣ бояд муттаҳид карда шаванд. Ҳисоботи мазкур бояд мунтазам таҳти назорат бошад.

Аз нуқтаи назари амалӣ ин ҳисобот равандҳои идоракунии хавфро шаффоф месозад ва масъулияти воҳидҳои сохториро равшан муайян менамояд.

Ҳангоми мавҷудияти инҳироф, ҷадвал на танҳо сатҳи хавфро нишон медиҳад, балки таъсири эҳтимолии он ба фоида ва ба субъекти масъул низ ишора мекунад, ки ин барои такмили ҷавобгарӣ, интизоми иҷрои вазифаҳо ва ташкили назорати дохилӣ аҳаммияти назаррас дорад.

Чунин усул дар амалияи контроллинг воситаи муҳим барои татбиқи системаи идоракунии хавфҳо маҳсуб мешавад ва ба баланд бардоштани устувории молиявии бонкҳои тиҷоратӣ мусоидат менамояд.

Воситаи дигари контроллинг, ки барои таҳлили бозори молиявӣ ва рақибони дар он амалкунанда истифода мешавад, ин бенчмаркинг мебошад. Барои арзёбии сатҳи рақобатпазирии бонкҳои тиҷоратӣ дар бозори молиявӣ ҷадвали муқоисавӣ дар шакли маҷмуи ҳафт гуруҳи нишондиҳандаҳо таҳия мегардад, ки инҳо иборатанд: нишондиҳандаҳои тавозунӣ, даромадноқӣ, пардохтпазирӣ, ғайримолиявӣ, идоракунии хавфҳо, сатҳи хизматрасонӣ ва дараҷаи татбиқи инноватсияҳо. Нишондиҳандаҳои тавозунӣ, даромадноқӣ ва пардохтпазирӣро метавон тавассути ҳисоботҳои молиявии семоҳа ва солона, ки дар сомонаҳои расмӣ бонкҳо ва танзимгар ҷой дода мешаванд, ба таври мустақим дастрас ва муқоиса намуд. Барои муайян намудани нишондиҳандаҳои ғайримолиявӣ, аз қабili сифати хизматрасонӣ ва сатҳи рақамикунонӣ, зарур аст аз манбаъҳои иловагӣ, ба монанди шарҳҳои муштариён дар интернет, шумораи корбарони интернет-банкинг ва таҳлили маҳсулоти рақамии бонк истифода бурда шавад.

Ҳангоми гузаронидани бенчмаркинг интихоби дурусти ташкилотҳои таҳқиқшаванда муҳим мебошад, зеро сифати таҳлил аз он вобастагӣ дорад. Яъне, ширкатҳое интихоб намудан лозим аст, ки аз рӯйи натиҷаи фаъолият аз ширкати таҳқиқшаванда беҳтар ва ё бадтар ҳастанд, зеро дар ин ҳолат динамикаи рушди ширкатҳои пешсаф ва қафомондаро таҳлил намудан мумкин мегардад. Ба рӯйхати ширкатҳои муқоисашаванда рақибони хатарноктарин - ширкатҳое, ки аз ҷиҳатҳои гуногун афзалият доранд, масалан фоидаи бештарин мегиранд, шабакаҳои филиалии васеътарин доранд ва ё бонки аз ҳама бештар

ба мизочон нигаронидашудаанд, фаъолияти таблиғоти муассиртарин доранд ва ғайра ҳатман ворид намудан зарур аст. Чунин ширкатҳоро ҳамчун намуна доништа, натиҷаҳои беҳтаринашонро ҳамчун ҳадаф муайян мекунамд.

Ҷадвали 3.3.7. - Муайян намудани мавқеи бонк дар бозор тавассути бенчмаркинг

Гуруҳи нишондиҳандаҳо	Нишондиҳандаҳо	Натиҷаи худӣ	Натиҷаи миёнаи бозор	Фарқият	Ҳол (1–3)	Мавқеъ дар бозор
1.Тавозунӣ	Дороиҳо					
	Сандуқи қарзӣ					
	Ҷои қарзҳои беътимод аз СҚ					
	Уҳдадорӣҳо					
	Амонатҳо					
	Сармояи худӣ					
	Ҷои соли					
2.Даромаднокӣ	ROA					
	ROE					
	NIM					
3.Пардохтпазирӣ	Меъёри пардохтпазирӣ					
4. Ғайримолиявӣ	Филиалҳо (ад.)					
	МХБ (ад.)					
	Банкоматҳо (ад.)					
	Терминалҳо					
	Кортҳои пардохтӣ					
5.Идоракунии хавфҳо	Амалиётӣ					
	Қарзӣ					
	Асбобӣ					
6.Сатҳи хизматрасонӣ	Миқдори мизочон					
	Таърифҳо дар интернет					
	Миқдори шикоятҳо					
7.Истифодаи навоариҳо	Миқдори мизочони фосилавӣ					
	Ҳаҷми амалиёти фосилавӣ					
	Миқдори маҳсулоти рақамӣ					

Сарчашма: Аз ҷониби муаллиф таҳия гардидааст

Натиҷагирӣ ҳолҳо:

- 1 бал – натиҷаи пасттарин, хавфи баланд, эҳтиёҷ ба ислоҳот;
- 2 бал – нишондиҳандаҳои сатҳи миёна, ниёз ба беҳтарсозӣ;
- 3 бал – натиҷаи хуб, хавфи паст, нигоҳдории ҳолати ҷорӣ.

Назорати ҷамъоварӣ ва таҳлили ҳамаҷонибаи маълумотҳо бояд аз ҷониби хадамоти контроллинг ё баҳши таҳлилӣ ба амал бароварда шавад, то ки самтҳои рушди минбаъда ва имкониятҳои рақобат афзоиш ёбанд.

Барои ба даст овардани натиҷаи дилхоҳ, таҳлили даромаднокиро метавонад бо бенчмаркинг дар доираи як ҳисобот CPG (Cost / Profit Generation (CPG)) муттаҳид намуд. Тавассути ин усул метавон қобилияти бонкро дар бобати ба даст овардани фоида ва баланд бардоштани арзиши бизнес нисбат ба рақибон муайян намуд.

Моддаҳои ҳисоботи бонк оид ба фоида ва зарар (даромад ва хароҷоти умумӣ) бо бузургии миёнаи дороиҳо дар давраи муайян мувофиқ аст.

$$CPG = \text{Даромадҳо (Хароҷот)} / (\text{Дороиҳоавв} + \text{Дороиҳоох}) / 2 \quad (3.1.)$$

Нишондиҳандаҳои нисбии бадастомада аз рӯйи мавқеи моддаҳои даромад / хароҷот дар ҳисобот оид ба фоида ва зарар гуруҳбандӣ гардида, бо нишондиҳандаҳои рақибон муқоиса карда мешаванд.

Баланд будани нишондиҳандаҳои дар асоси моддаҳои даромад ташаккулёфта аз самаранок идора намудани дороиҳо аз ҷониби бонк шаҳодат медиҳад. Хуб идора намудани хароҷотҳо ва самаранок истифода бурдани захираҳо бошад, бо паст будани нишондиҳандаҳои дар асоси моддаҳои хароҷот ба вучуд омада тасдиқ мегарданд;

Дар ҳисоботи фоида ва зарар дар баробари нух нишондиҳанда ҳамчунин нишондиҳандаи EVA (economic value added) барои натиҷагирии самаранокии фаъолият истифода бурда мешавад.

$$EVA = (ROIC - WACC) * IC \quad (3.2.)$$

дар ин ҷо **ROIC** – Даромаднокии сармояи гузошташуда;
WACC – Арзиши миёнавазнии сармоя;
IC – Сармояи гузошташуда ё

EVA яке аз усулҳои муайянкунии фоидаи иқтисодии ширкатҳо буда, бори аввал бо ин мафҳум соли 1989 аз ҷониби П.Финнеган истифода шудааст. Вале машҳурияти он соли 1994 баъди интишори мақолаи Ш. Талли дар маҷаллаи Fortune пайдо шуда буд. Он вақт аксарияти ширкатҳои бузург аз он огаҳӣ ёфта, барои муайянкунии дараҷаи самаранокии фаъолияти ширкаташон онро истифода намуданд.

EVA нишондиҳандае мебошад, ки оид ба зиёдшавии сармоя ва арзиши ҳуди ширкат дар бозор маълумот медиҳад. Ҳангоми пайгирӣ намудани стратегияи ба васеъшавии фаъолият нигаронидашуда даромаднокии ҷории ташкилот кам шавад ҳам, вале арзиши ҳуди ширкат ва дар умум даромаднокии он меафзояд. Бо ин гуна маълумот нишондиҳандаҳои самаранокиро низ хубтар дарк намудан мумкин мегардад.

Хулоса аз боби сеюм

1. Барои такмил намудани методҳои контроллинг дар бонкҳои тиҷоратӣ ҷорӣ намудани воситаҳои муосири рақамӣ, аз қабili BI (зеҳни тиҷоратӣ), зеҳни сунъӣ ва дашбордҳо тақозои замон буда, барои баланд бардоштани самаранокии фаъолияти контроллинг мусоидат менамояд;

2. Ҳамгироии контроллинг бо дигар воҳидҳо имкон медиҳад, ки назорати фарогир ба роҳ монда шуда, идоракунии самаранокии фаъолияти стратегияи бонк таъмин гардад;

3. Принсипҳои асосии сохтани системаи нишондиҳандаҳо чунинанд: возеҳият, даврият, миқдори муносиб, муқоисашавандагӣ, самаранокӣ, доимият.

Қараёни расидан ба ҳадафҳои ташкилот тавассути системаи нишондиҳандаҳо танзим карда мешавад. Раванди таҳия намудан ва истифодабарии системаи нишондиҳандаҳо бояд асоснок бошад. Раванди таҳия намудани системаи нишондиҳандаҳои контроллингӣ якҷанд қадамро дар бар мегирад: якум, муайян намудани сохтори функционалии бонк, яъне дар сохтори

бонк кадом шуба барои кадом корҳо муваззаф аст; дуюм, дар асоси амалиёти мавҷуда муайян намудани объекти контроллинг, унсурҳои объекти контроллинг ва вобаста ба он таҳия намудани нишондиҳандаҳои мувофиқ ва ворид намудани онҳо ба система;

4. Дар баробари сифати системаи нишондиҳандаҳои коркардшуда, назорат бурдани динамикаи тағйирёбии нишондиҳандаҳо омили муҳим дар натиҷанокии истифодаи нишондиҳандаҳо ба ҳисоб меравад. Барои ин нишондиҳандаҳои воқеиро бояд бо нишондиҳандаҳои нақшавӣ муқоиса намуд. Бо ин мақсадҳо шакли ҳисоботи идоракунӣ барои таҳлил ва мониторинги ҳолати системаи нишондиҳандаҳоро коркард намудем.;

5. Контроллинг хавфҳо яке аз самтҳои муҳимми фаъолияти бахши контроллинг ба ҳисоб рафта, чораҳои пешгирӣ намудан ва ё кам намудани натиҷаҳои зараровар барои бонкро тавассути воситаҳои контроллингӣ дар назар дорад. Дар доираи таҳқиқоти мазкур шакли ҳисоботи идоракунӣ, ҳамчун воситаи пешгирӣ намудани хавфи вайронкунии меъёрҳои ҳатмии муқаррарнамудаи БМТ таҳия гардидааст.

ХУЛОСА ВА ПЕШНИҲОДҲО

Дар доираи таҳқиқоти гузаронидашуда натиҷаҳои зерин ба даст омад:

1. Таърихи пайдоиш ва ташаккулёбии контроллингро омӯхта, маълум намудем, ки вобаста ба хусусияти бозорҳои молиявии миллӣ дар давлатҳои гуногун вай тобиши фаъолиятро ба онҳо мувофиқ намудааст. Дар системаи бонкии кишварҳои собиқ ИҚШС контроллинг ва унсурҳои он танҳо баъди солҳои 90-ум пайдо гаштаанд ва ҳанӯз дар ин самт таҷрибаи кофӣ вуҷуд надорад. Осори муаллифиро дар ин самт омӯхта, вазифаҳои контроллингро чунин мушаххас намудем: баҳисобгирӣ, иттилоотӣ, таҳлилӣ, мониторингӣ, машваратӣ, муносибсозӣ ва такмилдиҳӣ.

Контроллинг дар идоракунии дурусти фаъолияти ташкилот нақши худро дошта, такроркунандаи вазифаи ягон бахши дигари он нест [1-М].

2. Дар натиҷаи таҳқиқот се назарияи маъмултарини контроллинг: идоранамоӣ, баҳисобгирӣ ва иттилоотӣ муайян карда шуд. Мувофиқи назарияи идоракунӣ контроллинг барои мувофиқсозии фаъолияти зерсистемаҳои системаи идоракунанда масъул буда, чараёни таъсиррасонии системаи идораро аз болои системаи иҷроия таъмин менамояд. Назарияи баҳисобгирии контроллинг асосан вазифаи баҳисобгирӣ, банақшагирӣ ва мувофиқсозии ахбороти корхонаро таҷассум менамояд. Назарияи иттилоотии контроллинг барои муттаҳид намудан ва марказикунонии тамоми система ва чараёнҳои ахборотии ташкилот равона гардида, вазифаи асосии контроллинг мувофиқи ин назария таъмин намудани роҳбарони ташкилот на танҳо бо ахбороти муҳосибӣ, балки берун аз доираи ташкилот маълумотҳоро ҷамъоварӣ ва коркард намуда, дар шакли мувофиқ ба роҳбарони ташкилот пешниҳод намудан мебошад. Вобаста ба назарияҳои мавҷуда вазифаҳои бахши контроллингро ба 2 ғуруҳ : аввалиндараҷа ва иловагӣ тасниф намудем [8-М].

3. Муқаррарсозии дурусти ҳадафҳо ва назорати чараёни амалисозии онҳо омили калидӣ дар самаранокии фаъолияти бонкҳо доништа мешавад. Дар натиҷаи таҳқиқот ду усули муқаррарсозии ҳадафҳоро муайян намудем: 1) усули

муқаррарсозии ҳадафҳо аз рӯйи натиҷаи соли гузашта бо тасҳеҳи то 5% бо ба назар гирифтани омилҳои таъсиррасон ва рушди ташкилот; 2) усули дуюм якчанд қадамро дар бар мегирад: а) муайян намудани ҳадафи асосӣ; б) таҳияи стратегияи дарозмуддат; в) назорати ҷорӣ иҷро намудани вазифаҳо вобаста ба стратегия [8-М].

4. Ҳамгироии амалии контроллинг ва баҳисобгирии идоракунии ба воситаи ҷалби субъектҳои марбута (шубаҳои молиявӣ, идоракунандагон, таҳлилгарон, аудити дохилӣ ва ғайра) ҳамчун як механизми интегратсионӣ имконият медиҳад, ки равандҳои идоракунии стратегӣ дар бонкҳо дар асоси маълумоти таҳлилшуда ва ҳисоботи воқеӣ ба роҳ монда шуда, самаранокии қабули қарорҳо ва мониторинги натиҷаҳо беҳтар карда шавад.

Дар доираи таҳқиқот ҳадафҳои ташкилот аз рӯйи меъёрҳои гуногун таснифбандӣ гардидаанд, ки дар омӯзиши категорияи мазкур муҳим мебошад;

Масъалаи муносибати байни ҳадафҳо ва вазифаҳоро омӯхта, хулоса намудем, ки ҳадаф категорияи васеътар нисбат ба вазифа буда, дар натиҷаи ҳалли як қатор вазифаҳо ба даст меояд, яъне барои расидан ба ҳадаф иҷрои вазифаҳои муайянро ба нақша гирифтани лозим аст [2-М; 3-М].

5. Стратегияҳои бонкиро аз рӯйи чор меъёр таснифбандӣ намудем, ки имкон медиҳад онҳоро аз ҷиҳатҳои гуногун ва сатҳҳои мухталиф таҳлил намуд: сатҳ, мақсад, модели рақобат ва меъёри асосии рушд.

Ташкилотҳои молиявӣ зерин таъсири омилҳои дохилӣ ва берунӣ метавонанд афзалияти рақобатӣ ба даст оранд. Стратегияе, ки ба бартарии рақобати беруна асос ёфтааст, стратегияи *пурзӯрнамоии рақобатпазирӣ* номида мешавад. Стратегияи мазкур ба бартарии ширкат дар маркетинг таъяс намуда, қобилияти онро барои муайян кардан ва қонеъ намудани интизориҳои истеъмолкунандагон истифода мебарад. Омилҳои дохилӣ, ки бартариати рақобатиро ба ширкат таъмин менамояд ин идоракунии самараноки ташкилот ва *баланд бардоштани даромаднокии* он мебошад. Ба шарофати ин омилҳо ширкат фоидаашро зиёд намуда, дар натиҷа мавқеи рақобатпазирро дар бозор

ба даст меорад. Имкони истифодаи якҷояи омилҳои дохилӣ ва берунӣ низ имконпазир буда, навъи сеюми стратегияро, ки дар як вақт ба даромаднокӣ ва рақобатпазирӣ равона гардидааст, ташкил медиҳад.

6. Дар натиҷаи таҳқиқи масъалаи муносибати миёни контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ муайян намудем, ки ба ақидаи аксари муҳаққиқони соҳа контроллинг нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ мафҳуми васеътар ва аз ҷиҳати функционалӣ мукамалтар буда, дар сохтори ташкилии ташкилот контроллинг мақоми болотар дорад. Дар мавриди мавқеи баҳисобгирии идоракунӣ нуқтаи назари муаллифии ҳешро баён намудем, ки мувофиқи он баҳисобгирии идоракунӣ дар сохтори ташкилии бонк бояд зертобеи контроллинг буда, бо он сарҳади умумӣ дошта бошад. Ин ҳолат, ба ақидаи мо, боиси баландтар гаштани самаранокии натиҷаи кори онҳо мегардад [2-М].

7. Системаҳои мавҷудаи нишондиҳандаҳои фаъолияти бонк таҳлил карда шуда, ҷиҳатҳои мусбат ва манфии ҳар кадоми онҳо баррасӣ гардид.

Системаи нишондиҳандаҳои калидии фаъолияти бонк, ки дар бонкҳои тиҷоратии кишварамон низ истифода мешаванд таҳқиқ гардида, ба гуруҳҳои молиявӣ ва ғайримолиявӣ тасниф карда шуд. Нишондиҳандаҳои мазкур дараҷаи самаранокӣ ва миқёси фаъолияти бонкро ифода намуда, барои истифода намудан дар шароити муосир бояд мутобиқ гардонид шаванд.

8. Дар доираи таҳқиқот методҳои контроллинг тасниф ва таҳлил гардида, ҷораҳои мушаххас баҳри беҳтар намудани истифодаи амалии онҳо пешниҳод гардидааст. Контроллинги муосир бояд ба таври автоматӣ, интегратсионӣ ва таҳлилгарона амал кунад. Бо назардошти таҳлили вазъи кунунӣ ва таҷрибаи муосири байналмилалӣ метавон хулоса кард, ки моделҳои мавҷудаи контроллинг дар бонкҳои тиҷоратии Тоҷикистон бояд ба марҳилаи нав – контроллинги динамикӣ ва рақамӣ гузаранд [12-М].

9. Усули муаллифии таҳия намудани системаи нишондиҳандаҳои контроллингӣ пешниҳод гардидааст. Мувофиқи он контроллинг бо зерқисматҳои дигар ҳамгиро шуда, объекти контроллинг вобаста ба ин

қисматҳо муайян карда мешавад. Дар қадами навбатӣ унсурҳои объекти контроллинг ва дар асоси онҳо нишондиҳандаҳои контроллинги таҳия мегарад. Дар ҳолати назорати доимии ҳаракати нишондиҳандаҳо ва муқоисаи нишондиҳандаҳои воқеӣ бо нақшавӣ системаи нишондиҳандаҳо самаранокии баландро нишон дода метавонанд. Бо ин мақсадҳо шакли ҳисоботи идоракунии барои таҳлил ва мониторинги ҳолати системаи нишондиҳандаҳо таҳия карда шудааст [3-М].

10. Назорати хавфҳо яке аз самтҳои муҳимми фаъолияти бахши контроллинг мебошад, ки ба омӯзиш, таҳлил ва арзёбии амалиёти хавфнок масъул буда, натиҷаи эҳтимолии талафоти вобаста ба хавфро муайян мекунад. Методи назорат намудани дараҷаи хавфи иҷро нагардидани меъёрҳои ҳатмии муқаррарнамудаи БМТ пешниҳод карда шудааст. Дар баробари он усули муаллифии таҳлил ва муайян намудани ҳолати самаранокии фаъолияти бонки тижоратӣ тавассути муқоисаи нишондиҳандаҳои калидии он бо нишонданаҳои рақибон пешниҳод гардидааст [4-М].

Тавсияҳо оид ба истифодаи амалии натиҷаҳои таҳқиқот

1. Бо мақсади банақшагирии стратегии фаъолияти худ, татбиқи самараноки ҳадафҳои дарозмуддат, баланд бардоштани сатҳи устуворӣ дар бозори молиявӣ ва таъмин намудани муқовимат ба таъсири омилҳои манфии муҳити беруна, ба бонкҳои тижоратӣ тавсия дода мешавад, ки дар фаъолияти худ ҳадамоти контроллинг ва баҳисобгирии идоракуниро ҷорӣ намоянд [1-М].

2. Муқаррарсозии дурусти ҳадафҳо барои рушди устувори фаъолияти бонкҳои тижоратӣ ҳамчун омилҳои калидӣ баромад менамояд. Дар доираи таҳқиқ ду усули муқаррарсозии ҳадафҳо барои истифода дар бонкҳо пешниҳод гардидааст. Усули аввал ба банақшагирӣ аз рӯйи дастовардҳо асос ёфта, аз ҷиҳати татбиқ нисбатан содда мебошад, яъне нишондиҳандаҳои соли гузаштaro бо дарназардошти суръати рушд ва таъсири омилҳои муҳити дохилӣ ва беруна то 5 фоиз зиёд ба нақша мегиранд.

Усули дуҷум бошад, мураккабтар буда, раванди муқаррарсозии ҳадафхоро дар якҷанд зина амалӣ менамояд, аз ҷумла: муайян намудани ҳадафи асосии ташкилот, таҳияи стратегияи дарозмуддат дар асоси он ва таъмини иҷрои стратегия тавассути амалисозии вазифаҳои мушаххас. Ин усул барои рушди устувор ва самараноки бонкҳои тиҷоратӣ имкониятҳои бештар фароҳам меорад.

3. Бонкҳо зерин таъсири омилҳои дохилӣ ва берунӣ афзалиятҳои рақобатиро ба даст меоранд, ки мувофиқан стратегияҳои афзоиши даромадноки ва баланд бардоштани рақобатпазириро ташкил медиҳанд. Истифодаи якҷояи ин ду навъи стратегия низ имконпазир аст. Бонкҳои тиҷоратӣ вобаста ба имкониятҳои захиравии худ метавонанд аз стратегияҳои овардашуда истифода намоянд.

Ҳангоми муқаррар намудани ҳадафҳои ташкилот ба инобат гирифтани рисолати ташкилот нуфузу эътибори бонкро дар назди ҷомеа баланд менамояд [2-М].

4. Яке аз роҳҳои асосии таҳкими мақоми рақобатӣ ва афзоиши даромаднокии бонк дар бозор ҷорӣ намудани ҳадамоти муносири бонкӣ, аз ҷумла интернет-бонкинг, рақамикунории равандҳои фаъолият ва истифодаи зеҳни сунъӣ мебошад. Татбиқи ин воситаҳо ҳамзамон барои тақмили усулҳо ва абзорҳои контроллинг мувофиқ буда, ба баланд бардоштани самаранокии идоракунӣ молиявӣ ва сифатнокии қабули қарорҳо мусоидат менамояд [12-М].

5. Мавқеи контроллинг дар сохтори ташкилии бонкҳои тиҷоратӣ нисбат ба дигар зерсохторҳо баланд буда, он бевосита ба Шурои нозирон ё раиси раёсат итоат менамояд. Чунин ҷойгиркунии ниҳоди мазкур бо зарурати таъмини мустақилият ва пешгирӣ намудани таъсири эҳтимоли ҳангоми арзёбӣ ва назорати фаъолияти зерқисматҳои дигар асоснок мегардад. Ҳамзамон, мувофиқи мақсад доништа мешавад, ки баҳисобгирии идоракунӣ дар сохтори бонкҳо мустақиман тобеи бахши контроллинг бошад, зеро муттаҳидсозии ин ду

бахш ба баланд гардидани сифати ҳисоботҳои контроллингӣ ва қабули қарорҳои самараноки идоракунӣ мусоидат менамояд [3-М].

6. Барои баланд бардоштани сифати ҳисоботҳо дар асоси нишондиҳандаҳои калидии фаъолият тавсия дода мешавад, ки нишондиҳандаҳои ғайримикдорӣ низ истифода бурда шаванд. Дар ин замина шаклҳои ҳисоботи идоракунӣ пешниҳод гардидааст, ки барои таҳлили ҳолат ва фаъолияти бонкҳои тижоратӣ ва муқоисаи он бо бонкҳои дигар пешбинӣ гардидааст.

7. Дар раванди татбиқи контроллинг дар бонкҳои тижоратӣ таҳияи ҳисоботи идоракунӣ барои мониторинг ва арзёбии хавфҳо нақши калидӣ мебозад. Шакли ҳисоботи идоракунӣ баҳри ошкор ва бартараф намудани хавфҳои аз ҷониби бонки тижоратӣ иҷро нагардидани меъёрҳои муқаррарнамудаи Бонки миллии Тоҷикистон ва шакли ҳисобот оид ба сари вақт ошкор ва бартараф намудани хавфҳои амалиётӣ пешниҳод гардидааст, ки барои нигоҳдории устувории бонкҳои тижоратии кишвар муфид мебошад [4-М].

РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА

Санадҳои меъёрию ҳуқуқӣ

1. Дастурамали №176 «Дар бораи тартиби танзими фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ». Тағйиру иловаҳо бо Қарори Раёсати Бонки миллии Тоҷикистон №55 аз “24” майи соли 2022 тасдиқ шудааст.

2. Дастурамали № 247 «Дар бораи ташкили низоми идоракунии хавфҳо ва назорати дохилӣ дар ташкилотҳои қарзии молиявӣ». Бо қарори Раёсати Бонки миллии Тоҷикистон аз 19 ноябри соли 2021, №168 тасдиқ шудааст.

3. Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи Бонки миллии Тоҷикистон» аз 28 июни соли 2011, №722, ш. Душанбе, (ҚҶТ аз 13.11.2023с., №2003).

4. Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи фаъолияти бонкӣ» аз 19 майи соли 2019, №524, ш. Душанбе, (ҚҶТ аз 3.08.2018 №1549).

5. Нақшаи стратегии солимгардонии Бонки миллии Тоҷикистон барои солҳои 2015-2019. Қарори БМТ аз 31.07.2015 с., №152.

6. Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030. – Душанбе, 2016. – 89 с.

7. Стратегияи ҶСП “Спитамен Бонк” барои солҳои 2022-2026. – Душанбе, 2023. – 11 с.

Захираҳои интернетӣ

8. Банковская система Соединенных Штатов Америки [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.globfin.ru/articles/banks/usa.htm> (дата обращения: 03.06.2024).

9. Бонки миллии Тоҷикистон [Манбаи электронӣ]. - URL: https://nbt.tj/tj/banking_system/nishondihandaho/finance_bank_pokazatel.php (санаи мурочиат: 15.06.2025).

10. Жердев, А. Практика применения контроллинга в отечественных и зарубежных коммерческих структурах [Электронный ресурс]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-primeneniya-kontrollinga-v->

otechestvennoy-i-zarubezhnyh-kommercheskih-struktur/viewer (дата обращения: 20.03.2024)

11. КВД БА ЧТ "Амонатбонк" [Манбаи электронӣ]. - URL: <https://www.amonatbonk.tj/ru/> (санаи мурочиат: 26.12.2024)

12. Контроллинг как инструмент управления организацией [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.nauteh.ru/index.php/conference-cnf-2022-02/87-a> (дата обращения: 01.03.2023).

13. Мировой экономический кризис [Электронный ресурс]. - URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 22.04.2022).

14. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, Пешвои миллат муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон «Дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии Ҷумҳурии Тоҷикистон». – Душанбе, 21.12.2021 [Манбаи электронӣ]. - URL: <http://president.tj/node/27417> (санаи мурочиат: 25.08.2022)

15. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, Пешвои миллат муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон «Дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии Ҷумҳурии Тоҷикистон». – Душанбе, 28.12.2023 [Манбаи электронӣ]. - URL: <https://www.president.tj/event/missives/54181> (санаи мурочиат: 17.03.2024).

16. План Маршалла, Финансово-кредитный энциклопедический словарь: [Электронный ресурс]. - URL: http://finance_loan.academic.ru/1333/ (дата обращения: 12.01.2022).

17. Стратегияи рушди ҶСК "Бонки Эсхата" барои давраи солҳои 2022-2026. - Душанбе, 2022. - 15 с. [Манбаи электронӣ]. - URL: <https://eskhata.com/upload/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F.pdf> (санаи дастрасӣ: 8.11.2024).

18. Структурный экономический кризис 1970-х - начала 1980-х гг. [Электронный ресурс]. - URL: https://histerl.ru/kurs_sssp/ekonomicheskij-krizis-1970-1980-v-sssr.htm (дата обращения: 25.01.2022).

19. Технологическое исследование [Электронный ресурс]. - URL: <https://kpmg.com/kz/ru/home/insight/2025/01/tech-report/html> (дата обращения:

24.11.23).

20. Фармони Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон “Дар бораи тадбирҳои вусъат додани ҳисоббаробаркунии ғайринақдӣ”. – Душанбе, 23.06.2023 [Манбаи электронӣ]. - URL: <https://jumhuriyat.tj/1055-farmoni-prezidenti-umurii-toikiston.html> (санаи дастрасӣ: 6.12.2024).

21. ҶСК “Бонки Эсхата” [Манбаи электронӣ]. - URL: <https://eskhata.com/> (санаи дастрасӣ: 18.05.2025).

22. ҶСП “Бонки байналмилалӣ Тоҷикистон” [Манбаи электронӣ]. - URL: <https://www.ibt.tj/> (санаи дастрасӣ: 18.05.2025).

23. Ширкати TCell [Манбаи электронӣ]. - URL: <https://www.tcell.tj/ru> (санаи дастрасӣ: 18.05.2023).

24. Ширкати Вавилон мобайл [Манбаи электронӣ]. - URL: <http://babylon-m.tj/> (санаи дастрасӣ: 18.05.2023).

25. Ширкати Мегафон Тоҷикистон [Манбаи электронӣ]. - URL: <https://www.megafon.tj/> (санаи дастрасӣ: 18.05.2023).

26. Экономическое чудо. [Электронный ресурс]. - URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 20.01.2022).

27. Using CAMELS Ratings to Monitor Bank Conditions [Electronic resource].- URL: <http://www.frbsf.org/economic-research/publications/economic-letter/1999/june/using-camelsratings-to-monitor-bank-conditions/> (date of access: 22.01.2024).

Монография, китобҳои дарсӣ, воситаҳои таълимӣ

28. Акофф, Р.Л. Планирование будущего корпорации [Текст] / Р.Л. Акофф. – пер. с англ. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.

29. Ананькина, Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием [Текст] / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина. - Под ред. Н.Г. Данилочкиной – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.

30. Анискин, Ю.П. Планирование и контроллинг [Текст]: учебник / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М.: Изд-во «Омега-Л»4, 2003. – 280 с.

31. Вахрушина, М.А. Стратегический управленческий учет [Текст] / М.А. Вахрушина, М.И. Сидорова, Л.И. Борисова. - Под ред. М.А. Вахрушиной. – М.: Рид Групп, 2018. – 183 с.
32. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 320 с.
33. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2006. – 227 с.
34. Ғаниев, Т.Б. Менеҷмент (Стратегияи тамаддунсозии роҳбарӣ дар асри XXI) [Матн]: китоби XV / Т.Б. Ғаниев. – Душанбе: Ирфон, 2021. - 450 с.
35. Гаррисон, Р. Управленческий учет [Текст] / Р. Гаррисон, Э. Норин, П. Брюэр. - 12-е изд. - пер. с англ. под ред. М.А. Карлика. – СПб.: Питер, 2010. – 592 с.
36. Джайлоев, З.М. Кори байналхалқии бонкӣ [Матн]: воситаи таълимӣ / З.М. Джайлоев, Б.Ф. Тағоймуродзода. - Бохтар, 2024. - 296 с.
37. Джайлоев, З.М. Пул, қарз, бонк [Матн]: воситаи таълимӣ / З.М. Джайлоев, Ф.А. Хайров. - Бохтар, 2023. - 264 с.
38. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента [Текст] / П.Ф. Друкер. - Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 398 с.
39. Жуков, Е.Ф. Деньги. Кредит. Банки [Текст]: учебник для вузов / Е.Ф. Жуков, Л.М. Максимова, А.В. Печникова и др. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003.- 600 с.
40. Ивашкевич, В.Б. Оперативный контроллинг [Текст] / В.Б. Ивашкевич. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2011. – 160 с.
41. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. - 2-е изд., испр. и доп. - перевод с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.
42. Карминский, А.М. и другие. Контроллинг [Текст]: учебник / А.М. Карминский и другие. - Под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 336 с.

43. Карминский, А.М. и другие. Контроллинг в банке [Текст] / А.М. Карминский и другие. - Под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2018. – 288 с.

44. Карминский, А.М. Моделирование вероятности дефолта российских банков с использованием эконометрических методов : препринт WP7/2012/04 [Текст] / А.М. Карминский, А.В. Костров, Т.Н. Мурзенков. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 64 с.

45. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование [Текст] / Horvath & Partners; Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.

46. Кротов, Н.И. История советской банковской реформы 80-годов XX века (Свидетельства очевидцев. Документы). Книга 2. Первые коммерческие банки (1988-1991) [Текст] / Н.И. Кротов. - М: Экономическая летопись, 2008-632 с.

47. Кавмидинов, К.К. Бухгалтерский учёт в банках [Текст]: учебник / К.К. Кавмидинов Душанбе: Шарқи озод, 2003. – 433 с.

48. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления [Текст] / Э. Майер. - Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.

49. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент [Текст]: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: Инфра-М, 2001. – 288 с.

50. Махшулов, С.Қ. ва дигарон. Инноватсия дар бонкҳо [Матн] / С.Қ. Махшулов ва дигарон. – Душанбе: Ирфон, 2017. – 294 с.

51. Менеджмент и рынок: германская модель [Текст]: учебное пособие / редак. проф. У.Рора и проф. С.Попов. - перевод с немецкого. – М.: изд. БЕК, 1995. – 480 с.

52. Нагуманова, Р.В. Контроллинг как современный метод управления субъектами различных сфер деятельности [Текст] / Р.В. Нагуманова, А.И. Сабирова. – Казань: Издательство Казанского университета, 2016 – 82 с.

53. Низомов, С.Ф. Баҳисобгирии идоракунӣ [Матн]: китоби дарсӣ / С.Ф. Низомов, А.А. Мирзоалиев, С.Х. Раҳимов. - Душанбе: Ирфон, 2017. – 324 с.

54. Низомов, С.Ф. Управленческий учет и контроль в строительстве: теория, методология и практика [Текст]: монография / С.Ф. Низомов. - Душанбе: Сохибкор, 2013. – 272 с.

55. Николаева, С.А. Принципы формирования и калькулирования себестоимости [Текст] / С.А. Николаева. – М.: Аналитика-Пресс, 1997. – 120 с.

56. Нурмаҳмадзода, Ҷ. ва дигарон. Рушди низоми бонкӣ дар 25 соли Истиқлолияти Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ҷ.Нурмаҳмадзода. – Душанбе: Эр-граф, 2016. - 242 с.

57. Орзуев, П.Ҷ. ва дигарон. Баҳисобгирии муҳосибиӣ идоракунӣ [Матн]: китоби дарсӣ / П.Ҷ. Орзуев ва диг. - Душанбе: ҶДММ «Балӯғат», 2019. - 540 с.

58. Перегудов, Ф.И. Введение в системный анализ [Текст]: учебное пособие для вузов / Ф.И. Перегудов, Ф.П. Тарасенко – М.: Высшая школа, 1989. – 367 с.

59. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления - 2001. – 102 с.;

60. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / М. Портер. - пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

61. Раҳимзода, Ш. Муомилоти пулӣ ва қарз [Матн]: китоби дарсӣ / Ш. Раҳимзода. – Душанбе: Эр-граф, 2018. –360с.

62. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст]: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. - Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2001. – 412 с.

63. Уткин, Э.А. Курс менеджмента [Текст]: учебник для вузов / Э.А. Уткин. - М.: Издательство «Зерцало», 1998. - 448 с.

64. Фалько, С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. – М: Финансы и статистика ЭБС, 2024. – 271 с.
65. Хан, Д. Планирование и контроль: концепции контроллинга [Текст] / Д. Хан. – пер. с немецкого. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 799 с.
66. Хан, Д. Планирование и контроль: стоимостно-ориентированные концепции контроллинга [Текст] / Д. Хан, Х. Хунгенберг. - Под ред. М.Л. Лукашевича, Л.Г. Головача и др. – 6-е изд., перераб. и расш. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
67. Хорват, П. Внедрение сбалансированной системы показателей [Текст] / П. Хорват. – перевод с немецкого В. Толкача, С. Данишевича. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 478 с.
68. Хушвахтзода, К.Х. Бухгалтерский учёт в микрофинансовых организациях [Текст]: учебник / К.Х. Хушвахтзода, А.К. Курбонов. – Душанбе, 2019. – 174 с.
69. Хушвахтзода, Қ.Х. Таҳлили ҷаъолияти хоҷагидорӣ [Матн]: китоби дарсӣ / Қ.Х. Хушвахтзода. - нашри 2-юм бо қоркард ва иловаҳо. - Душанбе: Ирфон, 2020. - 458 с.
70. Чураев, Б.М. Пул, қарз ва бонк [Матн] / Б.М. Чураев. – Душанбе: Ирфон, 2006. – 450с.
71. Шешукова, Т.Г. Теория и практика контроллинга [Текст]: учебное пособие / Т.Г. Шешукова, Е.Л. Гуляева. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 176с.
72. Шим Джай, К. Методы управления стоимостью и анализа затрат [Текст] / Дж.К. Шим, Дж. Сигел. - Пер. с англ. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. – 344 с.
73. Янг, С. Системное управление организацией [Текст] / С. Янг. – Пер. с английского. – М.: Издание «Советское радио», 1972. – 456 с.
74. Beaudreau, Bernard C. Mass Production, The Stock Market Crash and the Great Depression: The Macroeconomics of Electrification [Text] / B.C. Beaudreau. -

Westport, CT: Greenwood Press, 1996. Republished 2004 iUniverse, New York, NY.
– 208 с.;

75. Heckert, H.B. Controllershship [Text] / H.B. Heckert, J.D. Wilson. - New York, 1963. – 240 с.

76. Jackson, J.H. The Controller: His function and organization [Text] / J.H. Jackson. - Cambridge: Mass, 1949. – 520 с;

77. Kaplan, R.S. Balanced Scorecard, Strategien erblgreich umsetzen / Aus dem Amerikanischen von Horvath P., Kuhn-Wurfel B. und Vogelhuber C. [Text] / R.S. Kaplan, D.P. Norton– Stuttgart, 1997. – 333 с.;

78. Martin, J. An Analysis of EVA® and Other Measures of Firm Performance Based on Residual Income [Text] / J. Martin, W. Petty, S. Rich. - Hankamer School of Business, Baylor University, Waco, TX, 2023. – 30 с.

Мақола ва маърузаҳо

79. Азизкулов, Б. Дж. Роль банков в формировании и развитии рынка финансового капитала в Республике Таджикистан [Текст] / Б.Дж. Азизкулов // Вестник Таджикского национального университета. Секция социально-экономических и общественных наук. - 2019. - №1. С.–155-160;

80. Акмалова, М.А. Рушди иқтисодиёти миллии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар даври истиқлолият [Матн] / М.А. Акмалова // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2019. - №5. - Қисми II. - С.318 – 323;

81. Алимардонов, Т.А. Имкониятҳои интернет-банкинг дар хоҳишдиҳии хавфҳо [Матн] / Т.А. Алимардонов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №4. - С. 43-50;

82. Аюбов, Д.М. Банақшагирӣ ва идоракунии ғоида дар корхона [Матн] / Д.М. Аюбов // Паёми Донишгоҳи омӯзгорӣ (Илмҳои табиӣ-риёзӣ). – 2022. - № 4 (16). – С. 78-84;

83. Бегматов, А.А. Роҳҳои тақмилдиҳии идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / А.А. Бегматов, Ф.М.

Абдулхайров // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №2. - С.162-170

84. Бобиев, И.А. Таҷрибаи байналмилалӣ ташаккулёбӣ ва пешниҳоди ҳисоботи сегментӣ дар низоми баҳисобгирӣ муҳосиби корхона [Матн] / И.А. Бобиев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2021. - №1. - С.78-86;

85. Бобиев, И.А. Ташаккул ва тақмили сохтори хадамоти баҳисобгирӣ-молиявӣ холдинги саноатӣ дар шароити бурдани баҳисобгирӣ ва ҳисоботи дохилӣ [Матн] / И.А. Бобиев, М.С. Авазов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №2. - С.115-122

86. Бобоев, М.У. Гузариш ба СБҲМ ва рушди низоми баҳисобгирӣ муҳосибӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / М.У. Бобоев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №5. - С.20-28

87. Бойкова, Ю.М. Разработка и внедрение системы контроллинга на торговых предприятиях [Текст] / Ю.М. Бойкова, В.А. Боровкова // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2009. – №2 (58). - С.115-122;

88. Боқилов, Б.Ҳ. Моҳият ва мазмун сохторҳои ташкилии идоракунии ҷараёни қабули қарорҳои идоракунии корхонаҳои корпоративӣ [Матн] / Б.Ҳ. Боқилов, Ҷ.Ғ. Қараева // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2019. - №2. – С.137-140

89. Буризода, Ҳ.Э. Даврабандӣ ва марҳилаҳои рушди баҳисобгирӣ муҳосибӣ [Матн] / Ҳ.Э. Буризода // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2019. - №5. - Қисми II. - С.124-131;

90. Ғаниев, У.Ф. Баъзе масъалаҳои ташкили таҳлили идоракунии дар корхонаҳои саноати масолеҳи сохтмонӣ [Матн] / У.Ф. Ғаниев // Паёми

Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2021. - №7. - С.102-109;

91. Ғаюров, Ғ.Ҳ. Таҳқиқи ҷанбаҳои назариявии бозори хизматрасониҳои бонкӣ дар шароити муосир [Матн] / Ғ.Ҳ. Ғаюров, Д.К. Нуралиева // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2021. - №1. - С.86-92;

92. Ғуломова, З.З. Роҳҳои тақмилдиҳии низоми баҳисобгирии муҳосибӣ ва назорати дохилӣ дар меҳмонхонаҳо [Матн] / З.З. Ғуломова // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2023. - №12. – С.85-92;

93. Давлатзода, М.Х. Основы развития управленческого учета в освоении цифровых технологий [Текст] / М.Х. Давлатзода // Таджикистан: экономика и управление. – 2021. – № 1. – С. 78-84.

94. Имомназарова Т.А. Таҳлили вазъи муосири қарзҳои хурди пешниҳодгардида аз ҷониби ташкилотҳои қарзӣ дар миқёси ҷумҳурӣ [Матн] / Т.А. Имомназарова, М.С. Майдаев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2021. - №1.– С.11-14;

95. Каримов, Б.Ҳ. Таъмини устувории молиявии низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар шароити бухрони молиявӣ [Матн] / Б.Ҳ. Каримов, Қ.А. Ҳаёев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2023. - №4. - Қисми I. – С. 97-106;

96. Курбонализода, М. Риски устойчивости банковского сектора в современных условиях [Текст] / М. Курбонализода // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. - 2019. - №2. - С.68-72;

97. Қобилова, Ш.Т. Банақшагирии стратегӣ ва мавқеи он дар фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ [Матн] / Ш.Т. Қобилова // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2023. - №8. – С. 162-169;

98. Муминова, Н.З. Моҳият ва муҳтавои мафҳуми назорат: заминаҳои назариявии он [Матн] / Н.З. Муминова // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. №11. - С.35-46;

99. Низомов, С.Ф. Асосҳои концептуалии ташаккули ҳисоботи сегментӣ дар холдингҳои саноатӣ [Матн] / С.Ф. Низомов, И.А. Бобиев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2021. - №8. - С.83-92;

100. Низомов, С.Ф. Бюджетсозӣ ҳамчун асоси ташкили баҳисобгирии идоракунии аз рӯйи сегментҳо дар ташкилотҳои сохтмонӣ [Матн] / С.Ф. Низомов, М.Х. Икромова, И.А. Бобиев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2024. - №2. - С.75-88;

101. Низомов, С.Ф. Развитие системы стратегического управленческого учета в сельскохозяйственном производстве [Текст] / С.Ф. Низомов, А.Х. Файзуллоев // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. - 2021. - №7. - С.5-14;

102. Одинаев, М.А. Хусусиятҳои баҳисобгирии воридоти маблағҳои муҳочирони меҳнатӣ дар низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / М.А. Одинаев, О.С. Табарзода // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2023. - №4. - Қисми I. – С.39-46;

103. Пич, Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки [Текст] / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления - 2001. - №3. – С.102-107.

104. Потоцкая, Е.Г. Организация и функционирование банковского контроллинга в системе внутреннего контроля [Текст] / Е.Г. Потоцкая // Бухгалтерия и банки – 2001. – №5. – С. 9-16;

105. Райхман, Т. Менеджмент и контроллинг: Одни цели – разные пути и инструменты [Текст] / Т. Райхман // Международный бухгалтерский учет. –

1999. – №1. – С.60-68;

106. Расулов, А.Р. Хавф ва имконияти идоракунии захираҳои молиявӣ дар ҷараёни рақамикунонии низоми бонкӣ [Матн] / А.Р. Расулов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2024. - №6. - Қисми II. – С. 90-99;

107. Расулов, Д.Т. Ташкили баҳисобгирии идоракунӣ дар соҳтмони саноатӣ [Матн] / Д.Т. Расулов, М.Х. Икромов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2023. - №12. – С. 73-85;

108. Раҳимзода, Ш. Роҳҳои таъмини бехатарии фаъолияти бонкӣ дар заминаи технологияҳои ҳозиразамон [Матн] / Ш. Раҳимзода, Г.М. Шарифзода // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2024. - №12. – С.157-166

109. Раҳимзода, Ш. Таҳлил ва баҳодиҳии навовариҳои электронӣ дар шароити рақамикунонии иқтисодиёт [Матн] / Ш. Раҳимзода, Ҷ.Р. Сандалов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2024. - №11. С.130-138;

110. Раҷабзода, М.Н. Системаи назорати дохилӣ: ҷанбаҳои назариявӣ [Матн] / М.Н. Раҷабзода // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2021. - №5. - С. 116-121;

111. Розиев, Д.А. Баҳисобгирии стратегӣ чун самти рушди баҳисобгирии идоракунӣ дар корхонаҳои саноати нассочӣ [Матн] / Д.А. Розиев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №8. С. 111-121;

112. Сайфуров, К.Ф. Нақши захираҳои бонкӣ дар баландбардории иқтисодии сармоягузори кишвар [Матн] / К.Ф. Сайфуров, У.А. Шарипов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2023. - №10. - Қисми II. С. 90-98;

113. Сафаров, А.В. «Правильный» контроллинг: мнение практика [Текст] / А.В. Сафаров // Управленческий учет. – 2006. – №1. - С. 24-28;

114. Содиқова, М.Т. Рақобати бонкӣ моҳият ва хусусиятҳои ҳоси иқтисодии он дар шароити бозор [Матн] / М.Т. Содиқова // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №2. С. 129-126;

115. Тағоймуродзода, Б.Ф. Моҳият ва аҳаммияти системаи назорат (контроллинг) дар рушди фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конференсияи ҷумҳуриявӣ илмию амалӣ дар мавзӯи «Муаммоҳои низоми андозбандӣ дар шароити муосир», Донишгоҳи миллии Тоҷикистон (Душанбе, 25 ноябри соли 2022). – С. 92-98;

116. Тағоймуродзода, Б.Ф. Муқаррарсозии ҳадафҳо ва назорат дар сохтори идоракунии бонкҳои тиҷоратӣ [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Паёми Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав. Силсилаи илмҳои гуманитарӣ ва иқтисодӣ. – Бохтар. – 2022. - 1/3(101). – С.278-286.

117. Тағоймуродзода, Б.Ф. Доираи вазифаҳо ва салоҳияти назорат ва баҳисобгирии идоракунии дар бонкҳои тиҷоратӣ [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Паёми Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав (маҷаллаи илмӣ) силсилаи илмҳои гуманитарӣ ва иқтисодӣ 1/3(113)– Бохтар -2023, – С.351-359.

118. Улугходжаева, Х.Р. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость коммерческих банков Республики Таджикистан [Текст] / Х.Р. Улугходжаева, С.С. Мирзоев // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. - 2019. - №2. – С. 5-8;

119. Хасанов, Ф.А. Контроллинг как инструмент регулирования деятельности банка [Текст] / Ф.А. Хасанов // Международная научно-практическая конференция, Политехнический институт Таджикского технического университета имени академика М.С. Осими, г. Худжанд. – 2022. - 198с.-С.158-162;

120. Хушвахтзода, Қ.Х. Ҷараёни инкишофи хизматрасониҳои бонкӣ дар минтақаҳои кишвар ва муаммоҳои ҷойдошта дар ин самт [Матн] / Қ.Х. Хушвахтзода, Ғ.Х. Ғаюров, Т.А. Имомназарова // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №4.— С. 5-11;

121. Хушвахтзода, Қ.Х. Идоракунии хавфҳои бонкӣ тавассути воситаҳои назорат [Матн] / Қ.Х. Хушвахтзода, Б.Ф. Тағоймуродзода // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2024. - №9. – С.5-12 ;

122. Хушвахтзода, Қ.Х. Мавқеи таҳлили хавфҳои қарзӣ дар низоми бонкӣ ва аҳаммияти он ба рушди иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Қ.Х. Хушвахтзода, А.Д. Оев // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2023. - №9. —С. 5-13;

123. Хушвахтзода, Қ.Х. Назорати идоракунии ва аудити дохилӣ дар комплекси баҳисобгирӣ ва таҳлили корхонаҳои кишоварзӣ [Матн] / Қ.Х. Хушвахтзода, Б.С. Шодиев, Х.Ҳ. Ҷураева // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №3. С. 130-139;

124. Хушвахтзода, Қ.Х. Рушди баҳисобгирии хароҷот аз рӯи бизнес-равандҳо дар ширкатҳои тиҷоратии фарматсевтӣ [Матн] / Қ.Х. Хушвахтзода, Р.К. Болтуева // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №4. С. 34-43;

125. Хушвахтзода, Қ.Х. Ташаккули баҳисобгирии идоракунии ва назорат дар ташкилотҳои доруворӣ [Матн] / Қ.Х. Хушвахтзода, Р.К Болтуева // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ- иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №5. - С. 80-87;

126. Ҳамидов, Э.А. Асосҳои концептуалии таъминоти иттилоотии идоракунии давлатӣ дар шароити муосир [Матн] / Э.А. Ҳамидов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва

чамбиятӣ. - 2024. - №12. С.138-144;

127. Хукматов, Д.Қ. Таҳлили вазъ ва зарурати бунёди назорати дохилӣ дар корхонаҳои кишоварзии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Д.Қ. Хукматов // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва чамбиятӣ. - 2021. - №6. – С.54-61.

Диссертатсия ва авторефератҳо

128. Барфиев, К.Х. Конкурентоспособность сельскохозяйственного производства и её учетно-аналитические основы: теория, методология, организация (на материалах Республики Таджикистан) [Текст]: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук 08.00.12 - Бухгалтерский учет, статистика / К.Х. Барфиев. – Бишкек, 2019. - 134 с.

129. Вахрушина, М.А. Теория и практика бухгалтерского управленческого учета [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.12 / М.А. Вахрушина. – М., 2002. – 405 с.

130. Илларионов, В.Ю. Разработка механизма создания и функционирования системы контроллинга на предприятии [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / В.Ю. Илларионов. – М., 2006. – 159 с.

131. Низомов, С.Ф. Развитие методологии и организации управленческого учета в строительном комплексе (на материалах Республики Таджикистан) [Текст]: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.12 / С.Ф. Низомов. – М., 2011. – 387с.

132. Пригодин, И.Н. Нормативный учет затрат в системе контроллинга [Текст]: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.12 / И.Н. Пригодин. – Казань, 1998. – 251 с.

133. Сафаров, Қ.С. Такмили низоми идоракунии хавфҳои бонкӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн]: диссертатсия барои дарёфти дараҷаи илмӣ номзади илмҳои иқтисодӣ: 08.00.10 / Қ.С. Сафаров. Душанбе 2021с.–134 с.

134. Хайрзода, Ш.Қ. Рушди низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар шароити бесуботи молиявӣ (назария, методология, амалия) [Матн]:

автореферати диссертатсия барои дарёфти дараҷаи илмӣ доктори илмҳои иқтисодӣ: 08.00.10 / Ш.Қ. Хайрзода. – Душанбе, 2021. – 114 с.

135. Чуви́кова, В.В. Контроллинг как система совершенствования бухгалтерского учета для управления [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12 / В.В. Чуви́кова. – М., 1999. – 180 с.

ИНТИШОРОТ АЗ РҶҶИ МАВЗУИ ДИССЕРТАТСИЯ

а) Мақолаҳое, ки дар нашрияҳои тақризшавандаи ҚОА назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ба таъб расидаанд:

[1-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Контроллинг ҳамчун воситаи баландбардории самаранокии идоракунии бонкҳои тиҷоратӣ [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №9. - С. 107-115. ISSN 2413-5151.

[2-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Муқаррарсозии ҳадафҳо ва контроллинг дар сохтори идоракунии бонкҳои тиҷоратӣ [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Паёми Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав. Силсилаи илмҳои гуманитарӣ ва иқтисодӣ. – Бохтар. -2022. – 1/3 (101). -С. 278-286. ISSN 2663-5534.

[3-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Доираи вазифаҳо, салоҳияти контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Паёми Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав. Силсилаи илмҳои гуманитарӣ ва иқтисодӣ. - Бохтар - 2023. - 1/3 (113). - С. 351-358. ISSN 2663-5534.

[4-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Идоракунии хавфҳои бонкӣ тавассути воситаҳои контроллинг [Матн] / Қ.Х. Хушвахтзода, Б.Ф. Тағоймуродзода // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2024. - №9. – С. 5-12. ISSN 2413-5151.

[5-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Системаи баҳисобгирии идоракунӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Паёми Донишгоҳи давлатии

Бохтар ба номи Носири Хусрав. Силсилаи илмҳои гуманитарӣ ва иқтисодӣ. – Бохтар. – 2024. - 1/2 (122). – С. 466-474. ISSN 2663-5534.

[6-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Таҳлили раванди рақамикунонии фаъолияти банкҳои тиҷоратӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Фуруғи илм. – Душанбе. - 2025. - С. 446-451.

б) Мақолаҳо дар дигар нашрияҳо

[7-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Моҳият ва аҳаммияти системаи контроллинг (контроллинг) дар рушди фаъолияти банкҳои тиҷоратӣ [Матн]/ Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конференсияи ҷумҳуриявии илмӣю амалӣ дар мавзӯи «Муаммоҳои низоми андозбандӣ дар шароити муосир» (Душанбе, 25 ноябри соли 2022). – Душанбе: Донишгоҳи миллии Тоҷикистон, 2022. – С. 92-98.

[8-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Контроллинг – ҳамчун омили рушди соҳибкории молиявӣ дар шароити муосири Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конфронси байналмилалӣ илмӣ-амалӣ дар мавзӯи «Самтҳои стратегии рушди соҳибкории инноватсионӣ дар шароити ҷаҳонишавӣ» (25 ноябри соли 2022). – Душанбе: Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон, 2022. – С. 421-424.

[9-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Контроллинг – омили рушди фаъолияти банкҳои тиҷоратӣ дар шароити муосир [Матн]/ Б.Ф. Тағоймуродзода// Маводи конференсияи байналмилалӣ илмӣю амалӣ дар мавзӯи «Механизмҳои таъмини устувории молиявии ташкилотҳои қарзӣ дар шароити саноатикунӣ ва иқтисодиёти инноватсионӣ» (Душанбе, 10 - февралӣ соли 2023). – Душанбе: Донишгоҳи миллии Тоҷикистон, 2023. – С. 395-400.

[10-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Такмили менеҷменти ташкилотҳои ватанӣ дар шароити муосири рушди саноат [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конференсияи байналмилалӣ илмӣю амалӣ дар мавзӯи «Саноатикунӣ босуръат ва масоили амалигардонӣ он дар Тоҷикистон» (ш. Душанбе, 17

феврари соли 2023). – Душанбе: Донишгоҳи миллии Тоҷикистон, 2023. – С. 313-317.

[11-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Асосҳои назорат ва баҳисобгирӣ идоракуни дар бонкҳои тиҷоратӣ [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конференсияи ҷумҳуриявӣ илмӣ амалӣ дар мавзӯи «Масъалаҳои мубрами низоми молиявӣ дар шароити гузариш ба иқтисодиёти рақамӣ» (3 майи соли 2023). – Хучанд: Донишқадаи политехникии Донишгоҳи техникии Тоҷикистон ба номи академик М.С. Осимӣ, 2023. – С. 124-130.

[12-М]. Тағоймуродзода Б.Ф. Хизматрасониҳои фосилавии бонкӣ - тамоюли асосии бозори бонкии Тоҷикистон [Матн]/ Б.Ф. Тағоймуродзода// Маводи конференсияи байналмилалӣ илмӣ-назариявӣ дар мавзӯи «Рушди низоми бонкӣ ва рақамикунонии бахши молиявӣ» (19-20.12.2023, шаҳри Кӯлоб). – Кӯлоб: Донишгоҳи давлатии Кӯлоб ба номи Абуабдуллоҳи Рӯдакӣ, 2023. – С. 97-101.

[13-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Мукамалгардонии методҳои назорат (контроллинг)-и бонкҳои тиҷоратӣ дар шароити рушди рақамикунонӣ ва инноватсия [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конференсияи байналмилалӣ илмӣ амалӣ дар мавзӯи «Роҳнамои стратегияи рушди иқтисоди миллӣ: навовариҳо, савдо ва рақамикунонӣ» (30 сентябр – 1 октябри соли 2025). – Душанбе: Муассисаи давлатии «Пажӯҳишгоҳи илмӣ таҳқиқотии иқтисодии Вазорати рушди иқтисод ва савдои Ҷумҳурии Тоҷикистон», 2025. - С. 276-289.

**Замимаи 1. - Дастурамалҳои таҳиянамудаи БМТ барои ташкилотҳои қарзии
молиявӣ**

258	Дар бораи тартиби пешниҳод намудани шакли ҳисоботи оморӣ №1-А «Ҳисобот оид ба андозҳо ва дигар пардохтҳои ҳатмӣ ба бучет»
257	Дар бораи санчиши дахлдори муштарӣ
256	Оид ба тартиб, муҳлат ва ҳаҷми иттилооту маълумоте, ки аз ҷониби Бюрои таърихи қарз ба Бонки миллии Тоҷикистон пешниҳод мегарданд
255	Дар бораи тартиби додани қарз ва ҳисоб кардани фоиз дар ташкилотҳои қарзӣ
253	Оид ба талаботи таҳассусии муассисон ва роҳбарони Бюрои таърихи қарз
252	Дар бораи пур кардани шакли ҳисоботи оморӣ 1-ГПН «Ҳисобот оид ба гардиши пули нақд»
251	Дар бораи соҳаи истифода, тартиби муомилоти асъори хориҷӣ, тартиб ва қоидаҳои додан ва бозхонд намудани иҷозатнома барои фаъолият оид ба анҷомдиҳии амалиёти асъорӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон
247	Дар бораи ташкили низоми идоракунии хавфҳо ва контроллинги дохилӣ дар ташкилотҳои қарзии молиявӣ
246	«Оид ба талаботи истифодаи технологияҳои иттилоотӣ ва коммуникатсионӣ ва таъмини амнияти иттилоот ҳангоми ташкили фаъолияти Бюрои таърихи қарз»
243	«Оид ба иҷозатномадиҳии ташкилотҳои қарзӣ»
242	«Дар бораи талабот ба наشري маълумот аз ҷониби ташкилотҳои қарзии молиявӣ»
241	“Дар бораи тартиби ба истеъмолкунандагони ташкилотҳои қарзии молиявӣ ифшо намудани маълумот оид ба хизматрасониҳои бонкӣ”
239	“Дар бораи талаботи сармоягузори ташкилотҳои қарзӣ ба сармояи дигар шахсони ҳуқуқӣ”
240	«Дар бораи ташкили низоми идоракунии хавфи амалиётӣ дар ташкилотҳои қарзии молиявӣ»
237	“Дар бораи пур кардани шакли ҳисоботи оморӣ №1-ВЭП “Ҳисобот оид ба гардиши маблағҳои пулӣ тавассути воситаҳои электронии пардохтӣ”
234	“Дар бораи тартиби ба Ҷумҳурии Тоҷикистон ворид ва аз Ҷумҳурии Тоҷикистон содир намудани сарватҳои асъорӣ”
229	“Дар бораи тартиби пешниҳод намудани шакли ҳисоботи оморӣ № 1-А “Ҳисобот оид ба андозҳо ва дигар пардохтҳои ҳатмӣ ба бучет”
230	Дар бораи пур кардани шакли ҳисоботи оморӣ № 1-АҚ “Ҳисобот оид ба амалиётҳои қарзӣ”
228	“Дар бораи тартиби муайян ва эълон кардани қурби расмӣ пули милли нисбат ба асъори хориҷӣ”
227	«Оид ба қорҳои ҳазинавӣ дар Бонки миллии Тоҷикистон ва ташкилотҳои қарзии молиявӣ»
226	“Дар бораи гузаронидани амалиёти кӯтоҳмуҳлати амонатӣ бо пули милли аз ҷониби Бонки миллии Тоҷикистон”
223	“Оид ба тартиби огоҳ намудан дар бораи анҷоми амалиёти асъории марбут ба ҳаракати сармоя”
221	“Дар бораи пур кардани шакли ҳисоботи оморӣ № 1-АП “Ҳисобот оид ба амалиётҳои амонатӣ-пасандозӣ”

220	“Дар бораи амалиёти кӯтоҳмуҳлати бозтамвил”
219	Оид ба пур кардани шакли ҳисоботи оморӣ № 1-ТП “Ҳисобот оид ба амалиёти иқтисодии хориҷӣ”
215	“Дар бораи тартиби ташкил ва истифодаи захира ва фонди пӯшонидани талафоти имконпазир аз рӯйи дорониҳо”
214	Дар бораи тартиби пешниҳод намудани ҳисоботи оморӣ № 1-ИП “Интиқолҳои пулӣ аз хориҷа ба ҷумҳурӣ ва аз ҷумҳурӣ ба хориҷа”
211	«Дар бораи тартиби анҷомдиҳии амалиёти мубодилавӣ бо асъори хориҷӣ»
205	Дар бораи пур намудани шакли ҳисоботи оморӣ № 1-АМ “Амалиётҳои молиявии берунаи субъектҳои фаъолияти иқтисодии хориҷӣ”
204	“Оид ба тартиби анҷом додани амалиёти интиқолӣ аз ҷониби шахсони воқеӣ бе кушодани суратҳисоби бонкӣ”
201	“Дар бораи хизматрасонии фосолавии бонкӣ”
198	«Дар бораи тартиби танзими фаъолияти фондҳои қарзии хурд»
197	«Дар бораи тартиби танзими фаъолияти ташкилотҳои қарзии хурд»
244	“Дар бораи захираҳои ҳатмии ташкилотҳои қарзӣ аз рӯйи пасандозҳо ва уҳдадорҳои дигари ба онҳо монанд”
193	«Дар бораи ҳисоббаробаркуниҳои ғайринақдӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон»
190	«Дар бораи тартиби хизматрасонӣ тавассути кортҳои пардохтии бонкӣ»
189	«Дар бораи қоғазҳои қиматноки Бонки миллии Тоҷикистон»
178	«Дар бораи ташкили ҳисоббаробаркуниҳо байни ташкилотҳои қарзӣ дар қаламрави Ҷумҳурии Тоҷикистон»
176	«Дар бораи тартиби танзими фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ»
175	“Оид ба меъёрҳои ҳадди ниҳии мавқеи кушодаи аъсорӣ ва тартиби ҳисоби онҳо барои ташкилотҳои қарзии молиявӣ”
171	«Дар бораи кушодан, аз нав ба расмият даровардан ва бастани суратҳисобҳои бонкӣ аз тарафи ташкилотҳои қарзии молиявӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон»
150	“Дар бораи тартиби гузаронидани амалиёти сейфӣ аз ҷониби бонкҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон”
141	«Дар бораи тартиби баҳисобгирии бухгалтерии иҷораи молиявӣ (лизинг) дар бонкҳо»