

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

Бо ҳукуки дастнавис

ВБД: 334.12.01

ТКБ: 65.99

Т-25



**БАРНОИ ФАЙЗИ ТАҒОЙМУРОДЗОДА
ТАЪМИНОТИ МЕТОДИИ ТАШКИЛИ КОНТРОЛЛИНГ ДАР БОНКҲОИ
ТИҶОРАТӢ**

АВТОРЕФЕРАТИ

диссертатсия барои дарёфти дараҷаи илмӣ
номзади илмҳои иқтисодӣ аз рӯйи ихтисоси
5.2.18 – Баҳисобгирии бухгалтерӣ ва аудит

Бохтар – 2025

Диссертатсия дар кафедраи баҳисобгирии муҳосиби МДТ «Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав» иҷро шудааст.

Роҳбари илмӣ: **Хушвахтзода Қобилҷон Хушвахт**, доктори илмҳои иқтисодӣ, академик, Президенти Академияи миллии илмҳои Тоҷикистон

Муқарризони расмӣ **Шарифов Зариф Раҳмонович** — доктори илмҳои иқтисодӣ, профессори кафедраи баҳисобгирии муҳосибӣ ва аудити Донишгоҳи аграрии Тоҷикистон ба номи Ш. Шохтемур

Давлатов Алиҷон Азизбекович — доктори фалсафа (PhD), дотсенти кафедраи баҳисобгирии бухгалтерӣ ва аудити Донишгоҳи давлатии тичорати Тоҷикистон

Муассисаи пешбар: Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

Ҳимояи диссертатсия санаи 4-уми апрели соли 2026, соати 10.00 дар маҷлиси шурои диссертатсионии 6D.KOA-100 назди Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон баргузор мегардад. Суроға: 734055, Ҷумҳурии Тоҷикистон, шаҳри Душанбе, х. Борбад 48/5, бинои таълимии “В”, ошёнаи 3, толори №305, почтаи электронӣ: 6d.koa-100@mail.ru, телефони котиби илмӣ: (+992) 981000050.

Бо диссертатсия дар китобхонаи илмӣ Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон ва сомонаи расмӣ он (www.iutet.tj) шинос шудан мумкин аст.

Автореферат санаи «___» «_____» соли 2026 фиристода шуд.

Котиби илмӣ шурои диссертатсионӣ,

доктори фалсафа (PhD)



Сайфиддинзода С.С.

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 ҷалталабро 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 ахбороти 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 ҷалталаб боқӣ мемонад» [3].

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, саривақтӣ ва лозима барои қабули қарорҳои оқилона ва самарабахш аз ҷониби роҳбарият мебошад. Вале баъзан вақт ҳамкориҳои зичи миёни бахши контроллинг ва роҳбарияти ташкилотро дида, баъзан муаллифони ба контроллинг якҷанд вазифаҳои роҳбариятро тавъам медонанд, ки боиси тақроршавии вазифаҳо ва биниши нодурусти он мегардад. Дигар масъалаи ҷалталаб 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 ҳамкориҳои зичи бахши контроллинг ва роҳбарияти олӣ, 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 тақрор намудани вазифа ва мақсадҳои системаи идоравӣ мегардад.

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

Ҷиҳати амалии кор нишон медиҳад, ки барои баланд бардоштани самаранокии фаъолияти идоракунӣ ва сатҳи рақобатпазирии бонкҳои тичоратӣ системаи нишондиҳандаҳо тақмил ва наwgониро меҷӯҳад.

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

Дар миёни ҷанбаҳои камтар омӯхташудаи контроллинг хусусияти муносибатҳои мутақобилаи онро бо баҳисобгирии идоракунӣ ва системаи идора, нақши контроллинг дар ҷараёни муқаррар намудани ҳадафҳои ташкилот, роҳҳои тақмили методҳои амалии контроллинг ва ба шароити муосири иқтисодӣ мутабиқ намудани он, ҳамчунин дараҷаи истифодаи нишондиҳандаҳои фаъолият аз ҷониби контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ 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 идоракунӣ хавф сарфи назар карда шудааст.

Бояд қайд намуд, ки ҷанбаҳои амалӣ ва хусусиятҳои татбиқи контроллинг дар бонкҳои тижоратӣ 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 ҷораҳои 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 қорҳои илмӣ-таҳқиқотии кафедраи баҳисобгирии муҳосибии Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав робита дорад.

ТАВСИФИ УМУМИИ ТАҲҚИҚОТ

Мақсади таҳқиқоти диссертатсионӣ асосноккунии назариявӣ, тақмили методологӣ ва ташкиливу методии низоми контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар бонкҳои тижоратӣ 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 тижоратӣ, инчунин муайянсозии робитаи дохилӣ ва марзи функционалии контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар бонкҳои тижоратӣ;

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 мушкилоти мавҷуда дар фаъолияти бонки тижоратӣ;

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 тижоратӣ ва роҳҳои тақмили методҳои он ба шумор меравад.

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

Фарзҳои таҳқиқот. Методикаи илмӣ ва амалии ташкили низоми контроллинг дар бонкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки ба хусусиятҳои сохтори идоракунӣ мутобиқ гардонида шудааст, метавонад заминаи муътамади баланд бардоштани самаранокии молиявӣ, кам кардани хавфҳо ва баланд бардоштани дараҷаи рақобатпазирии бонкҳои тижоратиро 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 тижоратии 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 солонаи бонкҳои тижоратии кишвар, мақолаҳои илмӣ, маводи конференсияю семинарҳои илмӣ-амалӣ, дастурамалҳои БМТ, стратегияҳои рушди бонкҳои тижоратии кишвар, Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030, маълумот аз сомонҳои расмӣ бонкҳои тижоратӣ истифода бурда шудааст.

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

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

Дар асоси таҳқиқоти гузаронидашуда натиҷаҳои муҳими 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 тижоратӣ ҳамчун шароитсозии таъсиси инфрасохтори низоми мукаммали назорати дохилӣ, бартарии функционалии он нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ муайян гардида, дар ҷараёни таҳқиқот пешниҳод

гардидааст, ки баҳисобгирии идоракуний 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 тижоратӣ таҳия ва пешниҳод шудааст. Хусусияти ин навоарӣ дар он аст, ки дар он ҳамгирии функционалии ду низомии калидӣ — контроллинг ва баҳисобгирии идоракуний ба таври муназзам ва марҳилавӣ нишон дода шудааст. Модел имконият медиҳад, ки идоракунии стратегӣ ва назорати иҷроӣ ҳадафҳо дар асоси маълумоти ҳисоботии воқеӣ, нишондиҳандаҳои фаъолият (KPI) ва иштироки субъектҳои масъул (шӯбаҳои молиявӣ, қарзӣ, таҳлилгарон, аудити дохилӣ) амалӣ гардонидани 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 низомии контроллинг бо воҳидҳои сохтории бонки тижоратӣ асоснок гардонидани шудааст, ки моҳияти он дар муайянсозии системавии объектҳои контроллинг тавассути таҳлили нуқтаҳои мушкилотдоштаи сохтори ташкилот ва фаъолияти амалиётҳои бонк ифода меёбад. Дар асоси ин таҳлил унсурҳои объектҳои контроллинг ва нишондиҳандаҳои марбутатаи он муайян гардида, заминаи устуворро барои назорат ва идоракунии раванди ноилшавӣ ба ҳадафҳои дарозмуддату кӯтоҳмуддат фароҳам месозанд;

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

Нуқтаҳои ба ҳимоя пешниҳодшаванда:

- Контроллинг мафҳуми мустақили илмӣ - низомии муташаққили идоракунии иттилоот ва таҳлили стратегӣ ва ҷорӣ мебошад, ки ба қабули қарорҳои самаранок мусоидат менамояд. Мавқеи контроллинг дар ташкилот нисбат ба баҳисобгирии идоракуний болотар буда, баҳисобгирии идоракуний 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 иҷроӣ онҳо, ки ба баланд бардоштани самаранокии иҷроии дастурҳои стратегӣ роҳбарият ва баланд бардоштани рақобатпазирӣ ташкилот дар бозор нигаронида шуда, бевосита аз ҷониби ҳадамоти контроллинг ҳамоҳанг ва иҷроӣ 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 яқояи ҳар ду стратегияҳо. Дар асоси стратегияҳо нишондиҳандаҳои контроллингии мураббаъ гардидааст. Истифодаи стратегияҳои зикргардида аз ҷониби бонкҳои тижоратии кишвар таҳлил гардида, муайян карда шуд, ки бонкҳои тижоратӣ вобаста ба ҳаҷми захираҳои молиявӣ ва иқтисодии кадрӣ имконияти истифода намудани стратегияҳои муайяноро доранд.

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

Аҳамияти назариявӣ таҳқиқот. Таҳқиқоти мазкур аз лиҳози назариявӣ барои ташкил намудани маҳзани иттилоотии баҳши контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар соҳаҳои идоракунӣ ва маркетинги бонкӣ хизмат намуда, барои донишҷӯёни равияи иқтисодӣ, хусусан баҳисобгирии муҳосибӣ ва менеҷмент дар бонкҳои тижоратӣ ҷиҳати баланд бардоштани дараҷаи дониш, малака ва маҳорати касбӣ манфиатнок мебошад.

Аҳамияти амалии таҳқиқотро истифодаи методҳо ва усулҳои коркардкардашудаи контроллинг ва тавассути онҳо баланд бардоштани самаранокӣ ва сифати ҷараёни идоракунӣ бонкҳои тижоратӣ 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.

Мубоқати 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 мекунад; 1.25 – Назария ва методологияи контроллинг; 1.27 – Асосҳои методологӣ ва вазифагузориҳои мақсадноки контроллинги идоракунӣ; 2.12 – Назария ва методологияи контроллинг.

Саҳми довталаб дар иҷрои таҳқиқоти диссертатсионӣ. Ҳамаи давраҳои иҷрои нақшаи кори илмӣ: интиҳоби 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 тижоратӣ гузаронидааст.

Бо истифода аз усулҳои таҳлили молиявӣ, муқоисавӣ ва моделсозии идоракунӣ, довталаб усулҳои оптималии ташкил ва татбиқи системаи контроллингро пешниҳод намуда, тавсияҳои амалӣ ва методологиро дар асоси натиҷаҳои таҳқиқот таҳия кардааст.

Тасвӣ ва амалисозии натиҷаҳои диссертатсия. Натиҷаҳои асосии диссертатсия дар конференсро ва семинарҳои ҷумҳуриявӣ ва донишгоҳӣ (2021-2025) муҳокима шудаанд. Тавсияҳои методӣ ва амалии бар диссертатсия асосёфта дар ҷараёни таълим ҳангоми гузаронидани машғулиятҳо дар Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Н.Хусрав аз ҷанҷи “Идоракунӣ хатари бонкӣ”, “Назорати бонкӣ ва аудит” (санади татбиқ аз 26.11.2025, №1-2/722), ҚСБ Бонки Эсхата дар ш. Бохтар (санади татбиқ аз 23.04.2025, №112/10), ҚСБ “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 ҷопиро ташкил медиҳанд, нашр гардидааст. Аз ин маҷмӯъ 6 мақола дар маҷаллаҳои илмӣ тақризшавандаи КОА назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон нашр гардидаанд.

Соҳтори 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.

ҚИСМҲОИ АСОСИИ ТАҲҚИҚОТ

Дар боби якуми таҳқиқот, ки “Асосҳои назариявии контроллинг дар низоми идоракунӣ ташкилот” номгузорӣ шудааст, дар зербоби аввал – “Заминаҳои таърихӣ ташаккул ва инкишофи концепсияи контроллинг” таҳлили равандҳои таърихӣ анҷом дода мешавад, ки боиси ташаккул ва рушди контроллинг ҳамчун унсурҳои муҳими дастгирии иттилоотӣ дар системаи идоракунӣ гардидаанд.

Мафҳуми контроллинг аз калимаи англисии control гирифта шуда, танзим ва назорат намуданро мефаҳмонад. Контроллинг дар шакли ба муосир наздикаш дар ИМА дар охирҳои асри XIX дар соҳаи роҳи оҳан, яъне ширкати «Atchiso, Topeka and Santa Fe Railroad» соли 1880 аввалин маротиба пайдо шуда буд. Омилҳое, ки боиси рушду такомули контроллинг дар он давра гардиданд инҳо буданд: дар натиҷаи рушди соҳаи саноат, васеъ ва мураккаб гардидани сохтори корхонаҳо идоракунии онҳо мушкил гардида буд; бухрони иқтисодии солҳои 1929-1939 мушкилии идоракунии ташкилотҳоро шадидтар намуда, зарурати ҷорӣ намудани воситаҳои нави самаранокӣ идоракуниро ба миён овард; пайдо шудани аввалин институтҳои таҳқиқотӣ оид ба контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ: «Соли 1931 аввалин ташкилоти касбии назоратӣ дар ИМА бо номи Донишкадаи назоратчиёни ИМА таъсис ёфт, ки он сипас - соли 1962 номи худро ба Донишкадаи идоракунандагони молиявӣ (Financial Executives Institute (FEI)) табдил дод»[6].

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

Таърихи пайдошавӣ ва рушди контроллинго омӯхта, онро ба давраҳои зерин ҷудо менамоем (ҷадвали 1):

Ҷадвали 1. – Марҳилаҳои ташаккул ва рушди контроллинг

Давраҳо	Таҳаввулотҳои 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 расидан ҳадафҳо, ҳамзамон бо идоракунии хавфҳо тавсиф меёбад.

Сарчашма: таҳияи муаллиф

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

Контроллинг 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[5].

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 самаранокии фаъолияти иқтисодӣ ва расидан ба ҳадафҳои стратегӣ ташкилотҳо, аз ҷумла бонкҳо таъмин мекунад**».

Ҳангоми иҷрои вазифаҳои худ, контроллинг ҳамчун механизми идоракунии самаранок амал намуда, самти идоракуниро ба сӯи 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 гардида аст) ва **контроллинги ҷорӣ** (идоракунии ҷорӣ ва таъмини иҷрои самаранокӣ нақшаҳо ва нишондиҳандаҳоро дар муддати кӯтоҳ фаро мегирад)

Оиди табиати контроллинг, вазифа ва мақсадҳои он ақидаҳои олимони гуногун баён гардидаанд. Маҳз ташаккул наёфтани назарияи мукаммали контроллинг яке аз сабабҳои асосии дар корхонаҳои тичоратии кишварамон дар сатҳи зарурӣ қорӣ нагардидани бахши контроллинг ҳисобида мешавад. Дар диссертатсия се назарияи маъмултарини контроллинг - идоранамой, баҳисобгирӣ ва иттилоотӣ ҳудо карда шудааст: Мувофиқи назарияи **идоракунӣ** контроллинг барои мувофиксозии фаъолияти зерсистемаҳои системаи идоракунанда масъул буда, чараёни таъсиррасонии системаи идораро аз болои системаи иҷроия таъмин менамояд. Мувофиқа намудани қарорҳое, ки бояд дар сатҳҳои гуногун қабул гарданд, яке аз вазифаҳои асосӣ ва ҳислати калидии контроллинг ба ҳисоб меравад; Мувофиқи назарияи **баҳисобгирӣ** контроллинг баҳисобгирии амалиёти аллакай иҷрогардида ва ҷорӣ ташкилотро иҷро намуда, барои банақшагирии фаъолияти ояндаи ташкилот чандон равона нест. Консепсияи баҳисобгирии контроллинг бештар дар давраи аввали пайдоиш ва рушди он дар ҷаҳон маъмул буда, айни замон -дар шароити мураккабии фаъолияти ташкилотҳо, пурра қонеъкунанда нест; Назарияи **иттилоотӣ** 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 дохилӣ, балки берун аз доираи ташкилот маълумотҳоро ҷамъоварӣ ва қоркард намуда, дар шакли мувофиқ ба роҳбарони ташкилот пешниҳод намудан мебошад. Муаллиф нигоҳ доштани меъёри зарурии ҳаҷми иттилоотро дар ин раванд муҳим арзёбӣ намудааст. Яъне, аз меёр кам ва ё зиёд будани ҳаҷми иттилооти пешниҳодшаванда сифати ҳисоботҳои назоратиро паст намуда, имконияти қабул гаштани қарорҳои самаранокро маҳдуд месозад.

Ҳамчунин дар диссертатсия муаллиф ақидаи ба натиҷаи молиявӣ ва ё фоидаи қорхона равона гардидани назоратро низ баррасӣ намудааст, ки онро метавон ҳамчун назарияи ҷоруми назорат ҳисоб кард. Мувофиқи он контроллинг барои расидан ба мақсади молиявии ташкилот, яъне гирифтани фоидаи иқтисодӣ, мусоидат менамояд.

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. Яке аз самтҳои пешқадам дар истифодабарии контроллинг дар давлатҳои собиқ Иттиҳоди Шӯравӣ, 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 тичорат ва аҳоли; танзими начандон ҷиддӣ аз ҷониби БМТ; сатҳи баланди даромаднокии фаъолияти он.

Ҷадвали 2. - Низомии бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар давраи истиқлолият

Солҳо	Ҳамагӣ (адад)	Аз ҷумла бонкҳои тичоратӣ (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 [1, 2] аз ҷониби муаллиф мураттаб шудааст

Ба вазъи мушкӣ 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 контроллинги 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 махсуб меёфтанд. Қобили тазаккур аст, ки фаъолият намудан дар шароити иқтисоди бозорӣ, талаб менамояд, ки банк бояд барои ҳаматарафа дар ин бозор фаъолият намудан тайёр бошад. Ҳолати гузариши иқтисоди Ҷумҳурии Тоҷикистон дар солҳои 90-ум бо хусусиятҳои муайяне, ки ба бахши банкӣ таъсири назаррас мерасонид, хос аст, аз ҷумла:

- Набудани рақобати шадид дар бозори хизматрасонии банкӣ
- Номукамалии умумии бозори хизматрасониҳои банкӣ, ки бо сифати пасти хизматрасонӣ ба мизочон, доираи маҳдуди маҳсулот ва хизматрасониҳои банкӣ зоҳир мешавад.
- Сатҳи баланди даромаднокии амалиётҳои банкӣ
- Танзими сусти давлатӣ дар соҳаи банкӣ

Ин хусусиятҳо ба пайдошавӣ ва рушди контроллинг дар Ҷумҳурии Тоҷикистон таъсири духела доштанд: аз як тараф, контроллинг барои ҷуброни камбуди назорати дохилӣ дар шароити танзими сусти давлатӣ ва баланд бардоштани самаранокии идоракунӣ дар вазъияти ноустувори дар кишвар мавҷудбуда зарур буд, аз тарафи дигар, аз сабаби паст будани рақобат ва мавҷудияти фоидаи зиёд, роҳбарияти банкҳо ба ҷорӣ намудани унсурҳои контроллинг шитоб намекарданд, ташаббуси идоракунии контроллингро бинобар набудани зарурати таъҷилӣ ба мавқуф гузошта буданд.

Доираи вазифаҳои контроллингро омӯхта, муаллиф онҳоро ба ду гурӯҳ: аввалиндараҷа ва ёрирасон ҷудо намудааст:



Расми 1. - Таснифи вазифаҳои контроллинг дар ҳамбастагӣ бо инфрасохтор ва механизми он
Сарчашма: таҳияи муаллиф.

Гурӯҳи вазифаҳои аввалиндараҷаи контроллинг асосан барои қабул гаштани қарорҳои дуруст аз ҷониби роҳбарони ташкилот ва иҷроиши ин қарорҳо аз ҷониби шахсони муттасадӣ равона гардида, вазифаҳои ёрирасони контроллинг баҳри баланд бардоштани самаранокии фаъолияти ташкилот дар умум пешбинӣ гардидаанд.

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 мекунад.
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 пешгӯӣ – истифодаи маълумот ва нишондиҳандаҳо барои қабули қарорҳо пеш аз рӯй додани мушкilot ва барои бехтар 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 самаранокӣ контроллингро фароҳам меорад.

Дар ибтидои пайдоишаш контроллинг дар соҳаи истеҳсолоти саноатӣ истифода мегардид. Бонкҳо истифодабарии контроллингро дар системаи идоракунии аз корхонаҳои истеҳсолӣ, ки дар ин самт таҷрибаи кофӣ доштанд, дар худ бардошт намуданд. Баъди ҷанги дуҷуми ҷаҳонӣ бонкҳои ИМА ба бозори бонкии Аврупо ворид гардида, бо бонкҳои маҳаллӣ рақобат менамуданд. Дар ин давра таҷрибаи пешбарии фаъолияти контроллинг низ ба системаи бонкии Аврупо ворид гардид. Яъне, сабаби асосии пайдо гардидани бахши контроллинг дар сохтори идоракунии бонкҳои тичоратӣ зарурияти истодагарӣ карда тавонистани бонкҳо дар шароити рақобатии бозори молиявӣ ва пеш бурдани фаъолияти самаранок дида мешуд.

Имрӯзо эҳтиёҷ ба истифодабарии воситаи кумакрасони идоракунии ташкилотҳои молиявӣ - контроллинг вучуд 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;

Бузургшавии бонкҳо ва зиёд шудани паҳлуҳои идоракунии он истифодабарии контроллингро ҳатмӣ мегардонад.

Дар замони ноустувории вазъи сиёсӣ ва иқтисодии ҷаҳон ва мавҷудияти рақобати шадид дар бозори дохилии молиявӣ бонкҳоро вазифадор менамояд, ки барои паст намудани хавфҳо чораандешӣ намуда, баҳри таъмин намудани дараҷаи самаранокӣ фаъолият хароҷотҳоро дуруст идора намоянд. Ҳамчунин барои таъмин намудани амалишавии стратегия ва ҳадафҳои бонк аз системаи нишондиҳандаҳои фаъолият истифода намоянд. Инҳо ҳама ба доираи салоҳият ва вазифаҳои бахши контроллинг ворид гардида, тамоюли таҳаввулоти контроллингро дар замони муосир нишон медиҳанд.

Боби дуюм “Масоили ташкили амалии контроллинг дар бонкҳои тичоратӣ” номгузорӣ шуда, ҷанбаҳои калидии ҳамгироии контроллингро дар системаи идоракунии бонкӣ инъикос менамояд. Дар он равандҳои муайянсозии ҳадафҳои стратегӣ, такмил бахшидани рақобатпазирии бонк тавассути механизмҳои назорати ҳадафнок, ташкили ҳисоботи идоракунии ва низоми нишондиҳандаҳои фаъолияти бонкҳо ҳамчун унсурҳои муҳими такмили самаранокӣ идоракунии мавриди таҳлили амиқ қарор мегиранд.

Истифодаи SWOT-таҳлил ҳамчун яке аз воситаҳои контроллинг имкон медиҳад, ки қувваҳо, заифӣ, имкониятҳо ва таҳдидҳо дуруст арзёбӣ гардида, барои таҳияи стратегияҳои рушди устувор, ҳамоҳанг бо ҳадафҳои стратегӣ ва таҳдидҳои муҳити берунӣ заминаи асосӣ фароҳам оварда шавад. Контроллинг дар ин раванд вазифаи ҳамоҳангсозӣ ва мониторинги ҳадафҳо иҷро намуда, ба танзими равандҳои расидан ба ҳадафҳои стратегӣ, пешгирии норасоиҳо ва таъмин намудани устувории рушди бонк мусоидат мекунад. Муайянсозии

дурусти ҳадафҳо ва назорати пайгиروнаи раванди татбиқи онҳо омили калидӣ дар рушди устувор ва таҳкими мақеи стратегӣ дар дурнамои дарозмуддат буда, системаи контроллинг бо ёрии мониторинги нишондиҳандаҳо иҷрои онҳоро дар сатҳҳои гуногуни сохторӣ таъмин менамояд.

Контроллинг барои ба низом даровардани системаи ҳадафҳои ташкилот масъул буда, ҳатто вазифадор аст, ки иҷроиши ҳадафҳои ташкилотро бо даврияти иҷроишашон дар ҷадвал инъикос намуда, иҷроиши саривақтӣ ва дурусти онҳоро таъмин намояд.

Дар ҷадвали зер контроллинг ҳамчун платформаи иттилоотӣ ва таҳлилӣ дар ҳама марҳилаҳои идоракунӣ иштирок мекунад ва иҷрои ҳадафҳо дигар ба шакли умумӣ ва назариявӣ нест — он бо ҳисоб ва таҳлил пуштибонӣ мешавад. Дар ҷадвали мураттабшуда ҳамгирии амалии контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ ба воситаи ҷалби субъектҳои марбута (шӯбаҳои молиявӣ, идоракунандагон, таҳлилгарон, аудити дохилӣ ва ғайра) равшан гардониди шудааст.

Ҷадвали 3. – Раванди муқаррарсозӣ ва амалисозии ҳадафҳо бо истифодаи контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ

Марҳилаҳои асосӣ	Чорабиниҳо	Воситаҳо ва механизмҳо (Контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ)	Субъектҳои мутасаддӣ
1. Таҳлили вазъи муҳити дохилӣ ва берунӣ	Таҳлили ҳисоботҳо, арзёбии фаъолият, SWOT-таҳлил	Таҳлили ҳисоботи идоракунӣ, ҳисоботи муҳосибӣ, таҳлили таваккал	Шӯбаи молия, шӯбаи таҳлил, контроллер
2. Муқаррарсозии ҳадафҳо	Муайян кардани ҳадафҳои стратегӣ ва ҷорӣ	BSC, KPI, бучаи стратегӣ, маълумоти муҳосибӣ	Идоракунандагони боло, шӯбаи стратегӣ
3. Банақшагирии фаъолиятҳо	Омода кардани нақшаи амалисозии ҳадафҳо	Банақшагирии буча, нақшаи хароҷот, нақшаи даромад	Шӯбаҳои соҳавӣ, банақшагирии молиявӣ, кормандон
4. Амалисозии нақшаҳо	Иҷрои равандҳо ва фаъолият тибқи нақшаҳо	Мониторинги иҷро, таҳлили фосилавӣ, назорати ҷараёнҳо	Шӯбаҳои соҳавӣ (қарздиҳӣ, пасандоз, хазинадорӣ ва ғ)
5. Мониторинг ва назорат	Назорати иҷроиши ҳадафҳо дар вақти воқеӣ	Таҳлили нуксонҳо, ҳисоботҳои мониторингӣ, сигналҳои барвақтӣ	Контроллерҳо, роҳбарият
6. Натиҷагирӣ ва арзёбӣ	Арзёбии ниҳоии иҷроиши ҳадафҳо, муқоиса бо KPI ва стандартҳо	Таҳлили муқоисавӣ, ҳисоботҳои ниҳоии муҳосибӣ, идоракунӣ	Шӯбаҳои 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

Ин ҷадвал ҳамчун як механизми интегратсионӣ имконият медиҳад, ки равандҳои идоракунӣ стратегӣ дар бонкҳо дар асоси маълумоти таҳлилшуда ва ҳисоботи воқеӣ ба роҳ монда шуда, самаранокии қабули қарорҳо ва мониторинги натиҷаҳо беҳтар карда шавад. Пешниҳоди ҷунин нақша дар шароити бозори молиявии Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки

системаҳои контроллинг ва баҳисобгирии стратегӣ ҳанӯз ба таври комил ҳамгиро нашудаанд, як навовари илмӣ ва амалӣ ба шумор меравад.

Роҳҳои муайян кардани ҳадафҳои омӯхта, ду усули маъмултаринро интихоб менамоем: усули аввал – банақшагирӣ аз рӯи дастовардҳои мебошад, ки гузоштани ҳадафҳои баробар ба натиҷаҳои давраи қаблӣ бо назардошти афзоиши пешбинишуда (масалан 1-5%) тасҳеҳ шудааст; усули дуюм чараёни муқарраркунии ҳадафҳо бо истифодаи якҷанд 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. Дар миёни бонкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон ҚСҚ “Бонки Эсхата” аз усули дуюм истифода менамояд. Ҳаминро бояд қайд намуд, ки усули дуюм самаранокии бештарро нишон медиҳад, зеро ҳангоми таҳия намудани он маълумоти саҳеҳ, ки дар натиҷаи омӯзиши амиқи бозор ва таҳлил намудани маълумоти бадастомада бар роҳ монда мешавад, истифода мегардад. Бо мақсади таҳлили натиҷаҳои истифодаи усулҳои зикршуда натиҷаи фаъолияти бонкҳои тижоратии кишварро дар шакли муқоисавӣ пешниҳод менамоем (ҷадвали 2.1).

Ҷадвали 4. - Ҳаҷми фоидаи солонаи бонкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар солҳои 2019-2024

Номгуи бонкҳо	Фоида (бо млн сомонӣ) дар охири солҳо						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2019/2024 (бо %)
ҚСҚ “Ориёнбонк”	83,6	160,0	127,7	98,4	118,2	120,1	43,6
КВД БА ҚТ “Амонатбонк”	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 Бонк”	11,3	5,1	5,5	27,4	27,9	51,6	356,6
ҚСП “Коммерсбонк 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 «Тавҳидбонк»	-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 Бонк”	-	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 Бонк»	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 “Саноатсодиротбонк”		4,3	30,5	35,6	36,7	39,6	-
ҚСП «Душанбе Сити Бонк»				150,0	51,0	67,6	-
Филиали бонки “Тижорат”-и ҚИЭ дар ш. Душанбе	0,3	6,2	-337,7	2,7	4,2	4,6	1433

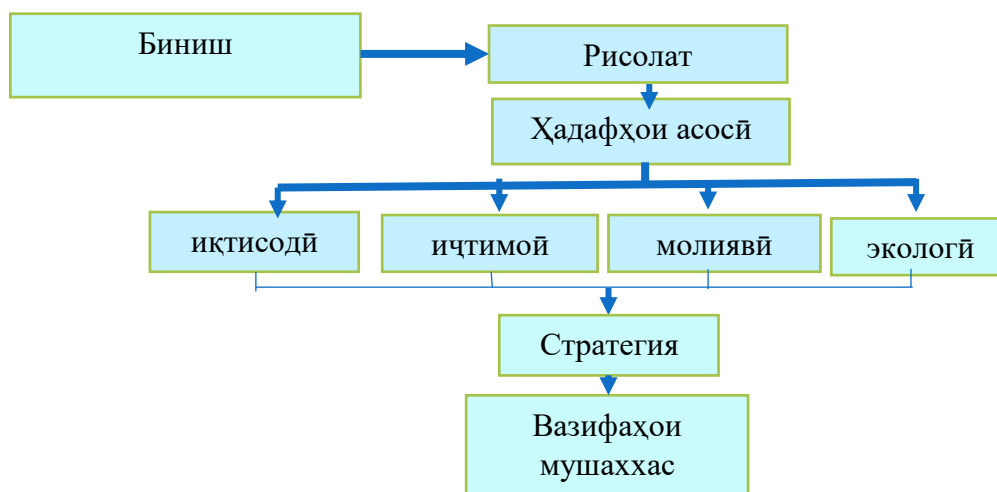
Сарчашма: дар асоси сарчашмаи [1] аз ҷониби муаллиф мураттаб шудааст.

Мувофиқи маълумоти ҷадвал, аксари бонкҳои тижоратии кишвар сатҳи фойданокиашон тамоюли болоравӣ дорад. Танҳо ҚСП «Актив Бонк» ва ҚСП “Бонки рушди

Тоҷикистон” дар ҷамъбасти соли 2024 нишондиҳандаи ғоидаи солонашон нисбат ба соли 2019 мувофиқан 53,8% ва 85,6% паст гаштааст. Афзоиши ғоидаи Филиали бонки ”Тичорат”-и ҚИЭ дар ш.Душанбе ва аз ҚСП ”Бонки байналмилалӣ 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 ғоидаи солони ҚСК ”Бонки Эсхата” дар муддати таҳлилшаванда тамоҷули устувори афзоиш дорад ва дар солҳои 2022, 2023, 2024 нисбат ба дигар бонкҳо баландтарин буда, мувофиқан 317,2млн. сомонӣ, 220,7 млн. сомонӣ ва 257 млн. сомони ро ташкил медиҳад, ҳол он ки ҳаҷми дороиҳо 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.

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. Ҳадафҳо дар самтҳои гуногун: молиявӣ, иҷтимоӣ, иқтисодӣ, стратегӣ муайян гардида, аз рӯйи нақшаи таҳиягардида иҷроиши онҳо таҳти назорат қарор мегирад. Ҳадафҳои асосӣ консепсияи рушди ширкатро инъикос намуда, барои давраи дарозмуддат таҳия мегарданд. Онҳо самтҳои асосии барномаи рушди ташкилотро муайян намуда, аз рӯйи принципи афзалиятнок ҷойгир карда мешаванд. Одатан, ҳадафҳои асосӣ дар асоси рисолати мушаххас ва биниши мураттабшудаи ширкат таҳия мешаванд. Биниш тасаввуроти вазъи ояндаи ташкилотро инъикос мекунад, дар ҳоле ки рисолат уҳдадорирои он ва роҳҳои иҷрошорно ро муайян месозад.

Дар низоми пайдарпай, ҳадафҳо аз рисолат бармеоянд ва тавассути вазифаҳо дар стратегия татбиқ мегарданд, дар сурате ки иҷрои вазифаҳо аз поён ба боло амалӣ гардидани ҳадафҳо ва иҷрои рисолатро таъмин менамояд.



Расми 2. –Таҷзия намудани сохтори рисолат ба ҳадафҳо ва вазифаҳо

Сарчашма: аз ҷониби муаллиф таҳия гардидааст

Рисолати эълоншудаи бонкҳои тичоратиро омӯхта, ба хулоса омадем, ки онҳо фаҳмиши абстрактиванд ва вазифаи аниқро нишон намедиханд; ифодагари самт ва соҳаи фаъолияти бонк буда, аслан ҳадафҳои ҳақиқии бонк ба монанди зиёд намудани ғоида ва ё забти бозорҳои нав дар он ифшо намегардад. Мисол, рисолати ҚСК Бонки Эсхата «Фароҳам овардани имконият баҳри рушд» мебошад [9]. Бо вучуди он ки дар назария ҳадафҳо бояд ба амалишавии рисолат хидмат намоёнд, дар амал рисолатҳои эълоншудаи бонкҳои тичоратӣ бештар хусусияти шиориву таблиғотӣ дошта, ба хидмат ба давлат, ҷомеа ва мардум нигаронда мешаванд.

Дар амалӣ гардидани ҳадафҳо контроллинг тавассути ҳамохангсозии вазифаҳои сатҳҳои гуногун, ошкор ва бартараф намудани монеаҳои мавҷуда дар ин роҳ хизмат менамояд.

Дар асоси ҳадафҳои ташкилот стратегияи фаъолияти он таҳия карда мешавад, ки зерин таъсири омилҳои дохилӣ ва берунӣ афзалиятҳои хоҳиш додани хароҷот ва васеъ намудани доираи фаъолиятро, бо мақсади ба даст овардани мавқеи рақобатпазир, дар он ҷой менамоянд.

Истифодаи якҷояи стратегияҳои гуногун амалан хело мушкул буда, аз бонкҳои дараҷаи баланди малакаи касбии идоракунандагон ва захираҳои зиёдро тақозо мекунад.

Ҷадвали 5.- Воситаҳои контроллинг ва вазифаҳои он дар робита бо ҳадафҳои стратегияи ташкилот

Ҳадафҳои стратегия	Воситаҳои контроллинг	Амалҳои иҷрошавандаи мушаххас аз ҷониби контроллинг
1. Баланд бардоштани самаранокии молиявӣ ва даромадноки	1. Таҳлили молиявӣ ва иқтисодӣ	Назорати иҷроиши нишондиҳандаҳои молиявӣ
	2. Бюджетсозӣ ва назорати иҷроиши нақшаҳои молиявӣ	Таҳлили фарқиятҳои 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 ислохотӣ
	5. Таҳлили ABC, XYZ	Арзёбии самаранокии истифодаи захираҳо
	6. Таҳлили хароҷоти функционалӣ	Таҳлили хароҷотҳои оиди таълимот ва фурӯши маҳсулоти бонкӣ, ҳамчунин таҳқиқотҳои маркетингӣ
	7. Таҳлили маржиналӣ	Муайян намудани нуқтаи безарарӣ ва ё остонаи ғойданокӣ.
	8. Таҳлили даромаднокии маҳсулот ва ё сегмент	Таҳлил ва ошкор кардани сохтори хароҷот, муайян кардани бахшҳои афзалиятнокии фаъолият.
2. Тақвияти мавқеи рақобатӣ дар бозор	1. Бенчмаркинг	Таҳлили муқоисавии нишондиҳандаҳои рақобатӣ
	2. Мониторинги устувории сатҳи бозорӣ	Беҳтарнамҳои хусусиятҳои маҳсулот, баланд бардоштани рақобатнокии маҳсулот
	3. Истифодаи нишондиҳандаҳои асосии самаранокӣ (KPI)	Таҳкими назорат, қабули қарорҳои стратегия ва тақмили раванди корӣ
	4. Таҳлили сегментӣ	Муайян намудани сегментҳои муфиди бозор
	5. Таҳлили инноватсия	Таҳлили имконияти тадбиқи навоариҳо дар фаъолият
	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. Пайғирӣ намудани ҳарду ҳадаф дар як вақт	1. Таҳлили стратегия	Муайян намудани муҳити бозор ва ҳамроҳангсозии стратегияҳо дар муносибат бо рақибон
	2. Таҳлили инноватсия	Таҳлили имконоти ҷорӣ намудани навоариҳо баҳри зиёд намудани самаранокии фаъолият
	3. Мониторинги доимӣ	Пайғирии иҷроиши 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

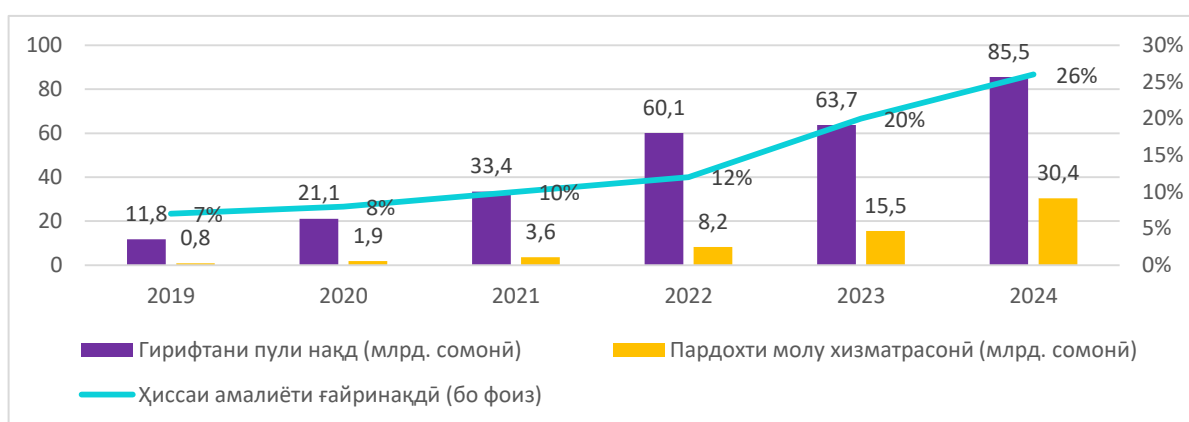
Сарчашма: таҳияи муаллиф

Чараёни муайянсозӣ ва расидан ба ҳадафҳо қисми калидии стратегияи фаъолияти ташкилот буда, аз ҷиҳати гунагузаронидани он, мавқеи устувор ва рақобатпазирӣ ташкилот вобастагӣ дорад. Системаи нишондиҳандаҳои контроллингӣ яке аз воситаҳои асосии контроллинг дар чараёни идоракунии аз рӯйи ҳадафҳо буда, вазифаҳои зеринро иҷро

менамояд: танзим намудани чараёни расидан ба ҳадафҳои ташкилот, назорат намудан ва таҳияи ҳисоботи идоракунӣ оид ба фаъолияти амалиётӣ, мушкилиҳои ҷорӣ ва эҳтимолии ташкилотро ошкор намудан, идоракунӣ хавфҳои амалиётӣ, ба роҳбарият пешниҳод намудани ахбороти таҳлилшуда.

Стратегияи васеъсозии доираи фаъолиятро банкҳои универсалӣ интихоб мекунанд, ки дар як вақт дар якҷанд сегментҳои бозор: сегментҳои чакана, корпоративӣ, сармоягузорӣ, ипотека фаъолият мекунанд. Банкҳо, ки ин стратегияро амалӣ мекунанд, бояд захираҳои назаррас дошта бошанд.

Ҳангоми истифода намудани стратегияи камсозии хароҷот ва баланд бардоштани самаранокӣ банкҳо аз технологияҳои муосири молиявӣ, аз қабili интернетбанкинг, рақамикунони фаъолият ва зехни сунӣ истифода менамоянд. Таҷрибаи истифодаи стратегияҳои ба афзалиятҳои дохилӣ ва берунӣ асосёфтаи банкҳои тижоратии ватаниро аз нишондиҳандаҳои фаъолиятшон дар шакли чадвалу диаграммаҳо таҳлил намуда, метавон гуфт, ки банкҳои тижоратӣ дар рушди хизматрасониҳои муосири фосилавии банкӣ ба натиҷаҳои назаррас ноил гардидаанд.



Расми 3.– Динамикаи рушди ҳисоббаробаркунии ғайринақдӣ (солҳои 2019-2024)

Сарчашма: Диаграмма дар асоси маълумоти сомонии Банки миллии Тоҷикистон:

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

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 сомонӣ 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 ёфта аст. Ин ҳама аз он шаҳодат медиҳад, ки эътимод ба технологияҳои молиявӣ афзуда, барои ташкилотҳои молиявӣ воситаи хуби муқовимат намудан дар бозори рақобатӣ гардидааст.

Мавқеи контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ аз сарчашмаҳои гуногун омӯхта, афкори муаллифиро ба се гурӯҳ 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 ҷудогона буда, баҳисобгирии идоракунӣ қисми таркибии баҳисобгирии муҳосибӣ мебошад.

Дар натиҷаи омӯзиши ақидаҳои муҳаққиқони соҳа доир ба масъалаи робитаи миёни баҳисобгирии идоракунӣ ва контроллинг маълум намудем, ки ба ақидаи аксари онҳо контроллинг дар сохтори ташкилот дорои мавқеи болотар бо доираи васеътари вазифаҳо нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ мебошад. Гурӯҳи дигари муҳаққиқон контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ баробар ва ё як номида, фарқиати миёни онҳоро танҳо дар хусусияти мавқеъ ва расму оини истифодабарандагонӣ он мебинанд. Ақидаи сеюмин, яъне

чудо будани категорияҳои омӯхташаванда ва дар сохтори ташкилот ҷойгир намудани баҳисобгирии идоракуниро дар ҳаёти баҳисобгирии муҳосибӣ муҳаққиқони ватанӣ эътироф намудаанд.

Мавқеи ҷойгиршавии баҳши контроллинг ҳамчун воҳиди сохтории бевосита ба шахси якуми ташкилот ҳисоботдиҳанда барои дастрасии бемонеаи ҳисоботҳо мусоидат менамояд. Дар асоси таҳлили ақидаҳои муҳаққиқон метавон хулоса намуд, ки назари аввал, яъне фарохтар будани доираи вазифаҳо ва салоҳияти контроллинг нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ дар ҷомеаи илмӣ бештар маъмул ва асоснок мебошад. Ҳарчанд ақидаи баробар будани ин ду категория ва инчунин чудо будани мавқеи онҳо дар сохтори ташкилот аз ҷониби баъзе муҳаққиқон пешниҳод шудааст, вале ҷойгоҳи контроллинг дар сохтори иерархӣ баландтар арзёбӣ мегардад. Баҳисобгирии идоракунӣ ҳамчун манбаи иттилоотӣ фаъолияти идоракуниро барои банақшагирӣ, назорат ва қабули қарорҳои дуруст таъмин менамояд. Ба андешаи мо, дар сохтори ташкилот ҷойгир намудани баҳисобгирии идоракунӣ ҳамчун зертобеи контроллинг ва тобеъ будани контроллинг бевосита ба роҳбари ташкилот самаранокии фаъолияти онҳоро меафзояд.

Таҳлили сохтори молиявии бонк имкон медиҳад, ки натиҷаҳои фаъолияти ҳар як баҳш ё сегменти он (филиалҳо, марказҳои хизматрасонӣ, намуди фаъолияти маҳсулоти пешниҳодшаванда) муайян карда шавад. Баҳисобгирии идоракунӣ ҳамчун маъмури ҷараёнҳои молиявӣ ва ташкилу таҳлилкунандаи ҳисоботҳои сегментӣ аз рӯи марказҳои масъулиятӣ, барои банақшагирии молиявӣ ва буҷетсозӣ масъул аст. Контроллинг бошад, раванди муқаррарсозии ҳадафҳоро ҳамраҳӣ намуда, дар ин раванд кумаки иттилоотӣ ва методологӣ мерасонад.

Аз нуктаи назари амалӣ, ҷараёни ташкили баҳисобгирии идоракунӣ дар низоми контроллинги бонкҳои тичоратӣ аз якҷанд марҳила иборат аст:

- Дар марҳилаи аввал объектҳои баҳисобгирии идоракунӣ (харочот, даромад, амалиёт ва маҳсулоти молиявӣ) муайян мегарданд, то ҷамъовариҳои иттилоот барои таҳлили самаранокии фаъолияти бонк таъмин шавад.

- Дар марҳилаи дуюм воҳидҳои сохторӣ ҳамчун марказҳои харочот, даромад ё фоида чудо шуда, нишондиҳандаҳои баҳодиҳии фаъолияти онҳо таҳия ва назорат мегарданд.

- Дар марҳилаи сеюм низоми буҷетсозӣ ташкил шуда, иҷрои нақшаҳо таҳлил ва фарқияти байни нишондиҳандаҳои воқеӣ ва нақшавӣ муайян карда мешавад, ки барои қабули қарорҳои ислоҳотӣ замина фароҳам меорад.

Дар ҷараёни 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 ҳадамоти контроллинг соҳиби нақши асосӣ – ҷамоҳангсозии ин система, соҳиби иттилоот ва таъминкунандаи асосии он барои роҳбарони ташкилот мебошад. Баҳши контроллинг бояд дар асоси иттилооти баҳисобгирии идоравӣ кори самаранокии системаи идоракуниро таъмин намояд. Чудо 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 ниҳии фаъолият масъул аст.

Маҷмуи нишондиҳандаҳои иқтисодӣ, аз ҷумла KPI, ZWEI, RL, CAMELS, системаи нишондиҳандаҳои мутавозин ва пирамидаи дастовардҳо таҳлил гарида, ҷиҳатҳои мусбӣ ва манфӣи онҳо барои истифода дар соҳаи бонк баррасӣ гардидааст.

Дар низоми бонкии кишвар нишондиҳандаҳои калидии фаъолият (KPI) истифода мегардад. Нишондиҳандаҳои мазкур аз ҷониби муаллиф ба ду гуруҳ: молиявӣ ва

ғайримолиявӣ тасниф гардида, камбудихои мавҷудаи он ошкор ва роҳҳои тақмили он пешниҳод карда шуд.

Нишондиҳандаҳои молиявӣ ҳолати молиявӣ ва дараҷаи устувории бонкҳоро арзёбӣ намуда, *нишондиҳандаҳои ғайримолиявӣ* миқёси фаъолият ва сатҳи инфрасохтори амалиётро нишон медиҳанд.

Дар диссертатсия ҳамчунин принципҳои асосии таҳияи системаи нишондиҳандаҳо оварда шудааст, ки инҳоянд: 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 набоянд; бояд душворфаҳм набоянд; бояд ҳислати аз рӯйи аломатҳои муайян (давра, натиҷа ва ғайра) гурӯҳбандӣ шуданро дошта бошанд; бояд муқоисашаванда бошанд, то таҳлили муқоисавии фаъолияти ташкилот гузаронида шавад; ҳар як нишондиҳанда бояд меъёри базавӣ дошта бошад; натиҷаҳо бояд дар шакли тасдиқшуда дар ҷадвал, дар муҳлати муайяншуда мувофиқи низомнома ба роҳбарият пешниҳод карда шаванд; набоят зуд-зуд тағйир дода шаванд, то ин ки муқоисаи ин нишондиҳандаҳо дар давраҳои гуногун имконпазир бошад.

Боби сеюми қор “Тақмили низоми контроллинг дар бонкҳои тижоратӣ” ном дошта, дар он равандҳои тақмили методҳои контроллинг, таҳияи моделҳои нишондиҳандаҳои ҳолати қорӣ, ҳамчунин ташкили ҳисоботи идоракунии ҳамчун абзори асосии назорати хатари бонкӣ мавриди омӯзиш қарор мегирад.

Мавриди амал қарор додани методҳои контроллинг дар бонкҳои тижоратӣ қуъи таркибии раванди муосири идоракунии молиявӣ маҳсуб меёбад. Ин раванд дар шароити мураккаби иқтисодӣ ва рақобатноки бозор ба баланд бардоштани сатҳи банақшагирӣ, назорат ва арзёбии натиҷаҳои фаъолияти молиявӣ мусоидат менамояд.

Контроллингро метавон ҳамчун зерсистемаи мураккаби идоракунии маънидод қард, ки ҳадафи асосии он таъмин намудани самаранокӣ ва устувории рушди ташкилот бо истифода аз воситаҳои иқтисодӣ мебошад.

Ҷадвали 6.– Таҳлили методҳои амалкунандаи контроллинг дар бонкҳои тижоратӣ

Метод	Афзалиятҳо	Норасоноҳо
Бюджетсозӣ	Назорати молиявии самтнок Мусоидат ба қабули қарорҳои стратегӣ Тақсими оқилонаи захираҳо Беҳтар шудани ҳамроҳии дохилӣ	Камшавии ҷандирӣ; Сарфи зиёди вақт; Маҳдудгардии навоарӣ, яъне риояи саҳти бюджет идеяҳои навро бозмедорад; Соҳтакорӣ 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 иҷроии нақшаҳо	Ошқорсозии саривақтии монеаҳо ва инҳироф; Тақвияти интизом ва масъулият; Беҳтар шудани самаранокии идоракунии	Маҳдудияти аксуламал ба шароити тағйирёбанда; Фишори барзиёд ба қоргарон, ки боиси дилмондагии онҳо мегардад; Маҳдудияти ташаббусҳо
Назорати хавфҳо	Қоҳиши талафоти молиявӣ; Таъмини устувории фаъолияти бонк; Баланд бардоштани эътомоди мизочон ва сармоягузорон	Сарчашмаи хароҷоти иловагӣ; Эҳтиёти барзиёд метавонад боиси як дараҷа маҳдуд гардидани рушд гардад
Истифодаи технологияҳои иттилоотӣ	Суръат ва дақиқии қор; Таъмини шафофият ва назорати дохилӣ; Қоҳиши хароҷоти амалиётӣ;	Хавфи амнияти киберӣ; Арзиши баланди истифодабарӣ; Ниёз ба мутахассисони тахассусӣ; Қаъ гаштани система қори бонкро қаъ менамояд

Сарчашма: таҳияи муаллиф

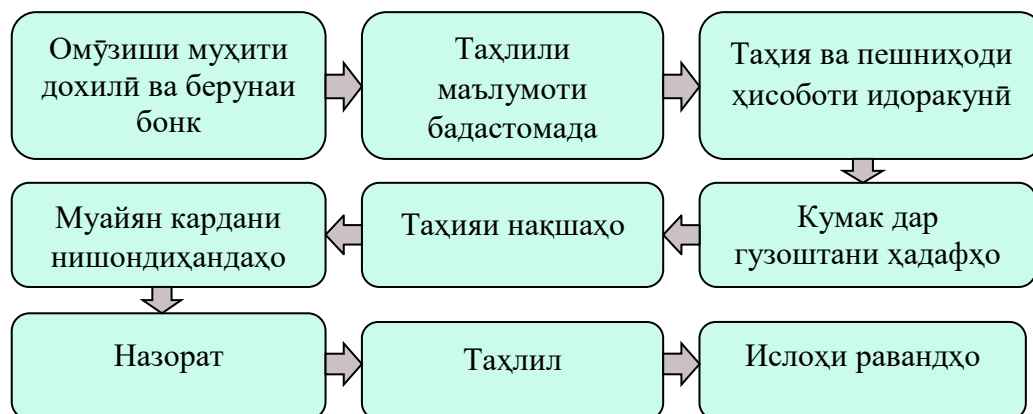
Чадвали мазкур равшан менамояд, ки методҳои контроллинг дар муҳити бонкии Тоҷикистон ҳамчун воситаҳои муассири таҳлилӣ ва идоракунии молиявӣ амал менамояд. Ҳар як метод – аз буҷетсозӣ то таҳлили даромаднокии химатрасониҳо –самтҳои муайяни фаъолияти бонкро фаро гирифта, ба ҳадафи ноил шудан ба суботи 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 идоракунамандаро дар шароити рақобати бозорӣ фароҳам месозад.

Такмили методҳои контроллинг дар бонкҳои тиҷоратӣ дар заминаи рақамикунони иқтисод ва фаъолияти бонкӣ имкон медиҳад, ки равони идоракунӣ дақиқтару самараноктар амалӣ гардад. Механизмҳои рақамӣ ба монанди дашбордҳо ва моделҳои таҳлилии пешгӯишаванда имконият медиҳанд, ки қарорҳои идоракунӣ дар асоси маълумоти воқеӣ ва фаврӣ қабул шаванд. Ҳамин тариқ, методологияи контроллинг дар шароити муосир воситаи калидии такмили самаранокии фаъолияти бонкҳо ба ҳисоб меравад.

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 байналмилалӣ, 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 идоракунӣ, ниёз ба такмили методологияи контроллинг ба миён меояд. Барои самаранок намудани контроллинг 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 мизоҷон, қарз, фурӯш, муҳосибӣ);
2. **Омӯзиши кормандон** дар самти истифодаи дашборд ва таҳлили маълумот;
3. **Мониторинги пайваста** ва такмилдиҳии равандҳо дар асоси натиҷаҳо.

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 4–. 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.

Усули таҳия намудани системаи нишондиҳандаҳои контроллинг тавассути омӯхтани мушкилиҳои мавҷуда пешниҳод гардидааст, ки якчанд қадамро дар бар мегирад:

1. Омӯхтани сохтори функционалии бонк ва муайян намудани объекти контроллинг. Дар ҷараёни ҳамкориҳои миёни контроллинг ва шӯъбаҳои бонк объекти контроллинг муайян карда мешавад. Сипас дар асоси объектҳои интихобшуда унсурҳои объекти контроллинг (мафҳумҳои иқтисодӣ ва ҷенақҳо, равандҳо, падидаҳо, вазифаҳои, ки дар объект ба амал меоянд)-ро, таҳия ва истифода карда мешавад.

2. Нишондиҳанаҳо таҳия гашта, ба система ворид карда шаванд. Ҳангоми таҳвил намудани мушкилиҳои мавҷуда ба нишондиҳандаҳо сабабҳои ба вучудоии ин мушкilotро дарк намудан, ба андешаи мо, дар ҷараёни муқаррар намудани нишондиҳандаҳои мувофиқ кумак мекунад.

Ҷадвали 7.– Таҳияи нишондиҳандаҳои контроллинг дар асоси мушкilotи мавҷуда

Мушкilot	Сабаби мушкilot	Унсурҳои контроллинг	Нишондиҳандаҳои контроллинг
- Пастшавии даромаднокии амалиётҳо - Афзоиши сатҳи хароҷотҳо - Пастшавии сатҳи даромаднокии дороиҳо	- Афзоиши хароҷоти асосӣ; - Афзоиши хароҷоти иловагӣ; - Даромданокии пасти амалиёт бо дороиҳо; - Самаранокии пасти қувваи корӣ (талафоти вақт бо сабабҳои техникӣ) ;	- Хароҷоти изофӣ - Даромади ғайрифоишӣ (камиссияҳо) - Самаранокии амалиётӣ	1.Ҷоида 2.NIM 3.Ҳиссаи даромади комиссиявӣ дар даромади умумӣ 4.Хароҷотҳо / ҷоида 5.Даромаднокӣ (ROA, ROS, ROE, ROI) 6.Даромади зерқисматҳо / Микдори коргарони зерқисматҳо 7.Меъёри сарфақорӣ дар зерқисматҳо
- Хуб ба роҳ монда нашудани ғуруши маҳсулоти бонкӣ дар шакли фосилавӣ - Ба дараҷаи зарурӣ машхур набудани бренди ташкилот - Ба меъёрҳои ҷаҳонӣ мутобиқ набудани маҳсулоти қарзӣ - Дар ихтиёр доштани ҳиссаи хурди бозор	- Дар сатҳи лозима ба роҳ намондани қор бо мизочон тавассути онлайнӣ: - Дар сатҳи лозима қорҳои таблиғотиро ба роҳ намондан; - Дар шабақаҳои интернетӣ иштироки ғайрӣ надохтан; - Надохтани лоиҳаҳои иҷтимоӣ - Зиёд будани сатҳи хароҷотҳои бо ғуруши маҳсулоти бонкӣ алоқаманд - Надохтани платформаи иттилоотӣ барои пешниҳоди қарзҳои онлайнӣ	• Шабақаҳои филиалӣ • Тарғибот дар ВАО • Тарғибот ва PR (public relations- ташкили муносибатҳои хуб байни ширкат ва ҷамъият тавассути сохтани имидж диқатҷалбкунанда) • Интернет- бонкинг	1.Ҳиссаи 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 мизочон ба тариқи электронӣ 5.Микдор ва сифати тарғибот тавассути ВАО

Идомаи ҷадвали 7.

• Сандуки кариш мушкилидор • Аз ҳад зиёд будани ҳиссаи қарзҳои калонҳаҷм дар сандуки қарзӣ • Сатҳи пасти даромаднокӣ	• Мавҷудияти рақибони хатарнок, ба монанди ташкилотҳои бузурги соҳавӣ ва давлатӣ • Зиёд тул кашидани муҳлати баррасии дархости қарзӣ ва қабули қарор оиди он • Ҷалби нокифояи мизочон	• Фаъолияти бахши корпоративӣ • Микдори мизочон • Самаранокии фурӯш	1. Сануқи қарзии бахши корпоративӣ 2. Портфели қарзии корпоративӣ/ шумораи мутахассисони қарзӣ 3. Шумораи мизочони нав 4. NIM- бахши корпоративӣ 5. Фурӯши ташаббускорона = Микдори фурӯши маҳсулот ё ҳадамоти иловагӣ ҳангоми додани як қарз
• Паст будани сатҳи сифати хизматрасонӣ • Даромаднокии нокифоя аз фаъолияти хизматрасониҳои чакана • Зиёд шудани хароҷотҳо доир ба хизматрасониҳои чакана • Тулонӣ будани муддати баррасии қарз	• Тартиби нодурусти низоми ҳавасмандгардонии коргарон • Надоштани платформаи иттилоотии муносиру қуллаи барои пешниҳоди хизматрасониҳои бонк • Нокифоя будани дараҷаи таҳассуснокии коргарон • Фаъолнокии нокифояи кормандон • Зиёд будани арзаи маҳсулоти пешниҳодшаванда нисбат ба тақозои он	• Фаъолияти чакана • Меҳнатгалабӣ • Фоиданокӣ • 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 ҳақиқат интизоранд 7. шум. шартномаҳои қарзӣ / шум. мутахассисони қарзӣ 8. Микдори вақти сарфшудаи коргар барои фурӯши як маҳсулоти бонкӣ

Сарчашма: таҳияи муаллиф

Дар баробари нишондиҳандаҳои ҷадвал, имкони истифодаи дигар нишондиҳандаҳои фаъолияти бонкиро, ки барои ноил шудан ба ҳадафҳои мушаххас таҳия кардан мумкин аст, набояд рад намуд. Мутахассисони бахши контроллинг дар яққоягӣ бо мутахассисони шӯбаҳои калидии бонк бо розигӣ ва тасдиқи роҳбарият нишондиҳандаҳоро метавонанд дар асоси мушкилиҳои мавҷуда интиҳоб 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.

Таъминоти ахборот бо дараҷаи зарурии таҳлил ва назорати пайвастаи ҳолати нишондиҳандаҳо ба доираи вазифаҳои контроллинг ворид мегардад. Таваҷҷути системаи нишондиҳандаҳош 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 интиҳоб карда мешавад. Бояд қайд намуд, ки ҳадафҳои стратегӣ муқарраршуда метавонанд дар зер

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 гузашташуда, бо тасмими роҳбарият, ҳадафҳои стратегӣ тағйир дода мешаванд ва нишондиҳандаҳои мақсадноки нав барои расидан ба ҳадафҳои стратегӣ муқаррар карда мешаванд.

Бо мақсади баланд бардоштани дараҷаи назорати хавфҳо аз ҷониби органи идоракунандаи бонки тиҷоратӣ усули муаллифии назорати риояи меъёрҳои ҳатмии муқаррарнамудаи БМТ тавассути ҷадвали мониторингӣ таҳия карда шудааст. Ҷадвали мониторингии мазкур дар асоси меъёрҳои ҳатмии муқаррарнамудаи БМТ сохта шуда, дараҷаи хавфнокии риоя нагаштани меъёрҳоро нишон медиҳад.

Ҷадвали 8. – Назорат аз болои иҷроиши меъёрҳои бонкӣ

Меъёрҳои БМТ	Меъёрҳои БМИ	Ҳолати воқеии меёр	Фонии иҷро	Ранги хавф	Шарҳ	Чорабинӣ	Муҳлат ва масъул
1.Ҳадди ақали сармояи оинномавӣ (СО)	Min = 80 млн. сомонӣ	104 млн. сомонӣ	130%	сабз 	Сатҳи хавф паст аст	Назорати стандартӣ	Саҳҳомон, 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 пардохтпазирии ҷорӣ (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 меёр	Кумитаи қарзӣ, шуъбаҳои идоракунии хавфҳо, комплаенс
6. Ҳиссаи харидории сахмияҳои дигар ШХ К5	Max = 10%	8%	80%	зард 	Сатҳи хавф паст	Нигоҳдори меёр дар сатҳи зарурӣ	Шурои нозирон, раёсат, шуъбаи сармоягузорӣ
7.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

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

Татбиқи ин қисм барои назорати дурусти риояи меъёрҳо ҳангоми пешбарии фаъолият зарур аст. Ҳисоботи идоракунии мазкур танҳо бо мақсади дохилӣ, яъне беҳтарсозии раванди идоракунӣ лозим буда, ба шахсони сеюм, ё ин ки ҳамчун маводи ҳисоботии нашршаванда пешниҳод карда намешавад. Албатта, ҳар як нишондиҳандаи меъёрий ниҳоят муҳим аст ва мувофиқат накардан ба он маънои ноустувор будани ҳолати молиявӣ ташкилотро дошта, бе ҷуну ҷаро аз ҷониби БМТ бо ин ҷурм ҷазо пешбинӣ карда шудааст.

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

Ҷадвали 9. – Ҳисоботи идоракунии хавфҳои бонкӣ дар доираи низоми контроллинг

Намуди хавф	Нишондиҳандаҳои мониторинг	Арзиши нақшавӣ	Арзишҳои воқеӣ	Фарқият	Ҳолати хавф	Таъсир ба ғоида	Шахси масъул
Хавфи қарзӣ	Қарзҳои беъътимод	≤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	Ҳадамоти 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	Ҳадамоти назорати дохилӣ, комплаенс хавфҳои амалиётӣ
Хавфи комплаенс	Шумораи вайроншавии меъёрҳо	0	2	+2	Хавфнок 	Қатъи фаъолият	Шуъбаҳои комплаенс ва ҳуқуқӣ
Хавфи идоракунӣ	Иҷрои KPI-и роҳбарон	85%	75%	–10%	Хавфнок 	Камшавии умумии ғоида	Шурои нозирон

Сарчашма: Таҳияи муаллиф

Ҳисоботи боло барои назорати ҷорӣ бештар мувофиқ буда, барои ташҳиси барвақтии таъҷулҳои номатлуб пеш аз он ки ба зиёнҳои ҷиддӣ оварда расонанд, муайян ва безарар

гардонида мешавад. Илова бар ин, график барои қабули қарорҳои фаври муҳити мусоид фароҳам оварда, равандҳои хавфро аз шаш самти калидӣ – қарзӣ, бозорӣ, пардохтпазирӣ, амалиётӣ, комплаенс ва идоракунии дар як вақт нишон медиҳад.

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 ғоида ва ба субъекти масъул низ ишора мекунад, ки ин барои тақмили ҷавобгарӣ, интизоми иҷроӣ вазифаҳо ва таъкили назорати дохилӣ аҳамияти назаррас дорад.

Воситаи дигари контроллинг, ки барои таҳлили бозори молиявӣ ва рақибони дар он амалкунанда истифода мешавад, ин бенчмаркинг мебошад. Ҳангоми гузаронидани бенчмаркинг интиҳоби дурусти ташкилотҳои таҳқиқшаванда муҳим мебошад, зеро сифати таҳлил аз он вобастагӣ дорад. Яъне, ширкатҳоро интиҳоб намудан лозим аст, ки аз рӯйи натиҷаи фаъолият аз ширкати таҳқиқшаванда беҳтар ва ё бадтар ҳастанд, зеро дар ин ҳолат динамикаи рушди ширкати пешсаф ва қафомондари таҳлил намудан мумкин мегардад. Ба рӯйхати ширкатҳои муқоисашаванда рақибони ҳатарноктарин - ширкатҳое, ки аз ҷиҳатҳои гуногун афзалият доранд, масалан ғоидаи бештарин мегиранд, шабакаҳои филиалии васеътарин доранд ва ё бонки аз ҳама бештар ба мизоҷон нигаронидашудаанд, фаъолияти таълимӣ муассиртарин доранд ва ғайра ҳатман ворид намудан зарур аст. Чунин ширкатҳоро ҳамчун намуна доништа, натиҷаҳои беҳтаринашонро ҳамчун ҳадаф муайян мекунам. Барои арзёбии сатҳи рақобатпазирӣ бонкҳои тичоратӣ дар бозори молиявӣ ҷадвали муқоисавӣ дар шакли маҷмуи ҳафт гурӯҳи нишондиҳандаҳо таҳия мегардад, ки инҳо иборатанд: нишондиҳандаҳои тавозунӣ, даромаднокӣ, пардохтпазирӣ, нишондиҳандаҳои ғайримолиявӣ, идоракунии хавфҳо, сатҳи хизматрасонӣ ва дараҷаи таъбиқи инноватсияҳо.

Дар қисми хулоса натиҷаҳои асосии таҳқиқот оварда шудааст.

Хулоса ва пешниҳодҳо

Дар доираи таҳқиқоти гузаронидашуда натиҷаҳои зерин ба даст омад:

1. Таърихи пайдоиш ва ташаккули бонки контроллингро омӯхта, маълум намудем, ки вобаста ба хусусияти бозорҳои молиявии миллӣ дар давлатҳои гуногун вай тобиши фаъолиятро ба онҳо мувофиқ намудааст. Дар системаи бонки кишварҳои собиқ ИҶШС контроллинг ва унсурҳои он танҳо баъди солҳои 90-ум пайдо гаштааст ва ҳанӯз дар ин самт таҷрибаи кофӣ надоранд. Осори муаллифони дар ин самт омӯхта, вазифаҳои контроллингро чунин мушаххас намудем: баҳисобгирӣ, иттилоотӣ, таҳлилий, мониторингӣ, машваратӣ, муносибсозӣ ва тақмилдиҳӣ.

Контроллинг дар идоракунии дурусти фаъолияти ташкилот нақши худро дошта, тақдоркунандаи вазифаи ягон баҳши дигари он нест [1-М, 3-М].

2. Дар натиҷаи таҳқиқот се назарияи маълумтарини контроллинг: идоранамоӣ, баҳисобгирӣ ва иттилоотӣ муайян карда шуд. Мувофиқи назарияи идоракунии контроллинг барои мувофиқсозии фаъолияти зерсистемаҳои системаи идоракунанда масъул буда, ҷараёни таъсиррасонии системаи идораро аз болои системаи иҷроӣ таъмин менамояд. Назарияи баҳисобгирӣ контроллинг асосан вазифаи баҳисобгирӣ, банақшагирӣ ва мувофиқсозии ахбороти корхонаро таҷассум менамояд. 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. Вобаста ба назарияҳои мавҷуда вазифаҳои баҳши контроллингро ба 2 гурӯҳ : аввалиндараҷа ва иловагӣ тақсиф намудем [1-М, 2-М, 8-М].

3. Муқаррарсозии дурусти ҳадафҳо ва назорати ҷараёни амалисозии онҳо омили калидӣ дар самаранокӣ 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 [2-М, 9-М, 11-М].

4. Ҳамгироии амалии контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ ба воситаи ҷалби субъектҳои марбута (шӯъбаҳои молиявӣ, идоракунандагон, таҳлилгарон, аудити дохилӣ ва ғайра) ҳамчун як механизми интегратсионӣ имконият медиҳад, ки равандҳои идоракунӣ 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 рӯи меъёрҳои гуногун таснифбандӣ гардидаанд, ки дар омӯзиши категорияи мазкур муҳим мебошад. Масъалаи муносибати байни ҳадафҳо ва вазифаҳои омӯхта, ҳуҷҷа 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 рӯи 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 зери 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 таъна намуда, қобилияти онро барои муайян кардан ва қонеъ намудани интизориҳои истеъмолкунандагон истифода мебарад. Омилҳои дохилие, ки бартарияти рақобатиро ба ширкат таъмин менамояд ин идоракунӣ 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 даромаднокии ва рақобатпазирӣ равона гардидааст, ташкил медиҳад [11-М, 12-М].

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 хешро 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 [1-М, 3-М, 11-М].

7. Системаҳои мавҷудаи нишондиҳандаҳои фаъолияти бонк таҳлил карда шуда, ҷиҳатҳои мусбат ва манфӣ ҳар кадоми онҳо баррасӣ гардид.

Системаи нишондиҳандаҳои калидии фаъолияти бонк, ки дар бонкҳои тижоратии кишварамон низ истифода мешаванд таҳқиқ гардида, ба гурӯҳҳои молиявӣ ва ғайримолиявӣ тасниф карда шуд. Нишондиҳандаҳои мазкур дараҷаи самаранокии ва микёси фаъолияти бонкро ифода намуда, барои истифода намудан дар шароити муосир бояд мутобиқ гардонида шаванд [5-М, 13-М].

8. Дар доираи таҳқиқот методҳои контроллинг тасниф ва таҳлил гардида, ҷораҳои мушаххас баҳри беҳтар намудани истифодаи амалии онҳо пешниҳод гардидааст. Контроллинг муосир бояд ба таври автоматӣ, интегратсионӣ ва таҳлилгарона амал кунад. Бо назардошти таҳлили вазъи кунунӣ ва таҷрибаи муосири байналмилалӣ метавон ҳуҷҷа кард, ки моделҳои мавҷудаи контроллинг дар бонкҳои тижоратии Тоҷикистон бояд ба марҳилаи нав – контроллинг динамикӣ ва рақамӣ гузаранд [13-М].

9. Усули муаллифии таҳия намудани системаи нишондиҳандаҳои контроллинг 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 контроллингӣ 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 идоракунӣ барои таҳлил ва мониторинги ҳолати системаи нишондиҳандаҳо таҳия карда шудааст [3-М, 4-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 [2-М,4-М].

Тавсияҳо оид ба истифодаи амалии натиҷаҳои таҳқиқот

1. Бо мақсади банақшагирии стратегияи 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.

2. Муқаррарсозии дурусти ҳадафҳо барои рушди устувори фаъолияти бонкҳои тижоратӣ ҳамчун омили калидӣ баромад менамояд. Дар доираи таҳқиқ ду усули муқаррарсозии ҳадафҳо барои истифода дар бонкҳо пешниҳод гардидааст. Усули аввал ба банақшагири аз рӯйи дастовардҳо асос ёфта, аз ҷиҳати татбиқ нисбатан содда мебошад, яъне нишондиҳандаҳои соли гузаштаре бо дарназардошти суръати рушд ва таъсири омилҳои муҳити дохилӣ ва беруна то 5 Ҷ зиёд ба нақша мегиранд.

Усули дуюм бошад, мураккабтар буда, раванди муқаррарсозии ҳадафҳоро 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 тижоратӣ имкониятҳои бештар фароҳам меорад.

3. Бонкҳо зери таъсири омилҳои дохилӣ ва берунӣ афзалиятҳои рақобатиро ба даст меоранд, ки мувофиқан стратегияҳои афзоиши даромадноки ва баланд бардоштани рақобатпазирӣ ташкил медиҳанд. Истифодаи якҷояи ин ду навъи стратегия низ имконпазир аст. Бонкҳои тижоратӣ 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.

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 идоракунии молиявӣ ва сифатнокии қабули қарорҳо мусоидат менамояд.

5. Мавқеи контроллинг дар сохтори ташкилии бонкҳои тижоратӣ нисбат ба дигар зерсохторҳо баланд буда, он бевосита ба Шӯрои 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.

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 идоракунии пешниҳод гардидааст, ки барои таҳлили ҳолат ва фаъолияти банкҳои тижоратӣ ва муқоисаи он бо банкҳои дигар пешбинӣ гардидааст;

7. Дар раванди татбиқи контроллинг дар банкҳои тижоратӣ таҳияи ҳисоботи идоракунии барои мониторинг ва арзёбии хавфҳо нақши калидӣ мебошад. Шакли ҳисоботи идоракунии баҳри ошкор ва бартараф намудан хавфҳои аз ҷониби банки тижоратӣ иҷро нагардидани меъёрҳои муқаррарнамудаи Банки миллии Тоҷикистон ва шакли ҳисобот оид ба сари вақт ошкор ва бартараф намудани хавфҳои амалиётӣ пешниҳод гардидааст, ки барои нигоҳдории устувории банкҳои тижоратии кишвар муфид мебошад.

РҶҲАТИ АДАБИЁТИ ИСТИФОДАШУДА

1. Банки миллии Тоҷикистон [Манбаи электронӣ]. - URL: https://nbt.tj/tj/banking_system/nishondihandaho/finance_bank_pokazatel.php (санаи муроҷиат: 15.06.2025).

2. Нурмаҳмадзода, Ҷ. Рушди низоми банкӣ дар 25 соли Истиқлолияти Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ҷ. Нурмаҳмадзода. – Душанбе: Эр-граф, 2016. - 242 с.

3. 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 муроҷиат: 25.08.2022)

4. Тағоймуродзода, Б.Ф. Доираи вазифаҳо ва салоҳияти назорат ва баҳисобгирии идоракунии дар банкҳои тижоратӣ [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.

5. Тағоймуродзода, Б.Ф. Моҳият ва аҳамияти системаи назорат (контроллинг) дар рушди фаъолияти банкҳои тижоратӣ [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конференсияи ҷумҳуриявии илмию амалӣ дар мавзӯи «Муаммоҳои низоми андозбандӣ дар шароити муосир», Донишгоҳи миллии Тоҷикистон (Душанбе, 25 ноябри соли 2022). – С. 92-98;

6. Хан, Д. Планирование и контроль: концепции контроллинга [Текст] / Д. Хан. – пер. с немецкого. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 799 с.

7. Хушвахтзода, Қ.Х. Идоракунии хавфҳои банкӣ 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.

8. Хушвахтзода, Қ.Х. Ҷараёни инкишофи хизматрасониҳои банкӣ дар минтақаҳои кишвар ва муаммоҳои ҷойдошта дар ин самт [Матн] / Қ.Х. Хушвахтзода, Ғ.Ҳ. Ғаюров, Т.А. Имомназарова // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №4. С. 5-11.

9. ҚСҚ «Банки Эсхата» [Манбаи электронӣ]. - URL: <https://eskhata.com/> (санаи дастрасӣ: 18.05.2025).

ИНТИШОРОТ АЗ РҶҲИ МАВЗУИ ДИССЕРТАТСИЯ

а) Мақолаҳое, ки дар нашрияҳои тақризшавандаи ҚОА назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ба таъъ расидаанд:

[1-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Контроллинг ҳамчун воситаи баландбардории самаранокии идоракунии банкҳои тижоратӣ [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 банкҳои тижоратӣ [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 идоракунии дар бонкҳои тижоратӣ [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 ҳавфҳои 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 идоракунии дар бонкҳои тижоратӣ [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 бонкҳои тижоратӣ 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 аҳамияти системаи контроллинг (контроллинг) дар рушди фаъолияти бонкҳои тижоратӣ [Матн]/ Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конференсияи ҷумҳуриявии илмӣю амалӣ дар мавзӯи «Муаммоҳои низомии 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 стратегияи 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 бонкҳои тижоратӣ дар шароити муосир [Матн]/ Б.Ф. Тағоймуродзода// Маводи конференсияи байналмилалӣ илмӣю амалӣ дар мавзӯи «Механизмҳои таъмини устувории молиявии ташкилотҳои қарзӣ дар шароити саноатикунӣ ва иқтисодидеи 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 февралӣ соли 2023). – Душанбе: Донишгоҳи миллии Тоҷикистон, 2023. – С. 313-317.

[11-М]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Асосҳои назорат ва баҳисобгирии идоракунии дар бонкҳои тижоратӣ [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конференсияи ҷумҳуриявии илмӣю амалӣ дар мавзӯи «Масъалаҳои мубрами низомии молиявӣ дар шароити гузариш ба иқтисодидеи 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 низомии 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 тижоратӣ дар шароити рушди рақамикунонии ва инноватсия [Матн] / Б.Ф.

Тағоймуродзода // Маводи конференсияи байналмилалӣи илмию амалӣ дар мавзуи «Роҳнамои стратегии рушди иқтисоди миллӣ: навовариҳо, савдо ва рақамикунонӣ» (30 сентябр – 1 октябри соли 2025). –Душанбе: Муассисаи давлатии «Пажӯҳишгоҳи илмию таҳқиқотии иқтисодии Вазорати рушди иқтисод ва савдои Ҷумҳурии Тоҷикистон», 2025. - С. 276-289.

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«БОХТАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
НОСИРА ХУСРАВА»**

На правах рукописи



УДК:334.12.01

ББК:65.99

Т-25

БАРНОЙ ФАЙЗИ ТАГОЙМУРОДЗОДА

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА
В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности
5.2.18 – Бухгалтерский учет и аудит

Бохтар – 2025

Диссертация выполнена на кафедре бухгалтерского учета Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава

Научный руководитель	Хушвахтзода Кобилджон Хушвахт , доктор экономических наук, академик, Президент Национальной академии наук Таджикистана
Официальные оппоненты	Шарифов Зариф Рахмонович – доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета и аудита Таджикского аграрного университета имени Ш. Шохтемура Давлатов Алиджон Азизбекович – доктор философии (PhD), доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита Таджикского государственного университета коммерции
Ведущая организация	Таджикский государственный финансово-экономический университет

Защита состоится 4 апреля 2026 года в 10.00 часов на заседании диссертационного совета 6D.КОА-100 при Международном университете туризма и предпринимательства Таджикистана по адресу: 734055, Республика Таджикистан, г. Душанбе, пр. Борбада 48/5, учебный корпус “В”, 3-й этаж, ауд. №305, электронная почта: 6d.koa-100@mail.ru, телефон ученого секретаря: (+992) 981-00-00-50.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке и на официальном сайте Международного университета туризма и предпринимательства Таджикистана (www.iutet.tj).

Автореферат разослан « ____ » « _____ » 2026 г.

**Ученый секретарь
диссертационного совета,**

доктор философии (PhD)



Сайфиддинзода С.С.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертации. Глобальная политическая и экономическая ситуация требует от всех форм хозяйственной деятельности в Республике Таджикистан эффективного и конкурентоспособного осуществления своей деятельности. Мировой экономический кризис ставит перед таджикскими управленцами сложные задачи, решение которых возможно только посредством продуманной управленческой политики, направленной на повышение конкурентоспособности и эффективного функционирования системы управления. Информационное обеспечение системы управления может стать ключевым фактором решения этих задач в современных условиях

Контроллинг — это информационно-аналитическая система, способствующая повышению эффективности процесса управления организацией. Несмотря на то, что сфера менеджмента исследовалась отечественными учёными, и по данной теме опубликовано немало научных работ, область контроллинга как одного из эффективных инструментов совершенствования системы управления изучена недостаточно.

Правительство страны признаёт значимость роли банковского сектора в развитии всех секторов национальной экономики и уделяет особое внимание его развитию. Президент нашей страны в своём обращении к Меджлиси Оли 21 декабря 2021 года подчеркнул: «...Развитие реальных секторов экономики, активность частного сектора и внешнеторговый оборот зависят от банковской системы, однако остаётся ещё множество проблем, требующих решения в реализации денежно-кредитной политики, обеспечении устойчивости банковской системы и предоставлении доступных и долгосрочных кредитов...» [3]. Исследования по теме контроллинга и управленческого учёта показывают, что учёные по-разному оценивают статус и компетенцию этих двух концепций: иногда управленческий учёт рассматривается как неотъемлемая часть контроллинга, а иногда — наоборот.

Контроллинг играет важную роль в управлении организацией, обеспечивая систему управления точной, своевременной и необходимой информацией для принятия руководством рациональных и эффективных решений. Однако, учитывая тесное взаимодействие контроллингового подразделения с руководством организации, некоторые авторы приписывают контроллингу нескольких функций управления, что приводит к дублированию задач и неверному пониманию его сути.

Другим вопросом, требующим решения, является определение роли контроллинга в процессе целеполагания, что до конца не изучено исследователями. В связи с этим не раскрыты возможности контроллинга в разработке системы показателей эффективности и контроле за соответствием этих показателей параметрам стратегических планов.

Изучив работы исследователей в данной области, мы пришли к выводу, что тесное взаимодействие контроллингового подразделения с высшим руководством, выведение целей контроллинга из целей организации и возложение на него части задач руководителей приводят к искаженному видению контроллинга. Такое видение недопустимо и вызывает дублирование задач и целей системы управления.

Ограниченное использование возможностей контроллинга в управлении коммерческими банками в стране, низкая конкурентоспособность коммерческих банков как на внутреннем, так и на международном рынке, слабая связь установленных целей с миссией коммерческих банков, наличие недостатков в системе управления банковскими рисками, а также необходимость анализа взаимодействия контроллинга с управленческим учётом обуславливают актуальность выбора темы данной научной работы.

Практический аспект работы показывает, что для повышения эффективности управленческой деятельности и уровня конкурентоспособности коммерческих банков необходимо совершенствовать и актуализировать систему показателей.

Уровень изученности темы подтверждается наличием ряда теоретических и практических исследований, проведённых зарубежными учёными, такими как П. Хорват, Д. Хан, Э. Майер, Х. Купер, Г. Пич, Э. Шерма, Т. Райхман, Х. Й. Фалмут, У. Шеффер, Д. К.

Шима и др., а также российскими учёными: А.М. Карминский, В.Б. Ивашкевич, Н. Г. Данилочкина, С. Г. Фалько, Е. А. Уткин, Г. А. Вахрушина, С. А. Краюхина, В. Ю. Николаева, В. Ю. Илларионов, Ф. И. Перегудов, Ф. П. Тарасенко, Ю. М. Бойкова и В. А. Боровкова.

В научной среде Республики Таджикистан предмет контроллинга и управленческого учёта рассматривается как сравнительно новое направление. Несмотря на это, отечественными исследователями проводились научно-теоретические исследования в этой области. Вопросы данной тематики исследовались следующими учёными: К. К. Хушвахтзода, Р. К. Болтуева, Б. С. Шодиев, Х. Х. Джураева, Н. З. Муминова, М. Н. Раджабзода, Д. Дж. Хукматов, З. З. Гуломова. Вопросы структуры управления коммерческих банков, развития банковской системы в условиях рыночной экономики, учета и управленческого учета в различных организациях народного хозяйства таджикские ученые, такие как К. Х. Хушвахтзода, Г. Х. Гаюров, Т. А. Имомназарова, Ш. К. Хайрзода, К. С. Чафаров, Ф. А. Хасанов, А. Р. Расулов, М. Курбонализода, Б. Х. Каримов, К. А. Хаёев, И. Х. Давлатов, Т. Турсунова, М. Т. Содикова, Х. Р. Улугходжаева, С. С. Мирзоев, Ш. Рахимзода, Г. М. Шарифзода, Д. Т. Расулов, М. Х. Икромова, А. А. Бегматов, Ф. М. Абдулхаиров, Б. Х. Бакилов, Ж. Г. Караева, Д. К. Нуралиева, Б. М. Джураев, Т. Б. Ганиев, М. Т. Содикова, С. Ю. Макшулов, Ю. Ф. Ганиев, К. Ф. Низомов, М. Ю. Бобоев, Д. А. Розиев, А. А. Мирзоалиев, И. А. Бобиев, А. А. Бегматов, Ф. М. Абдулхаиров, З. З. Гуломова, А. А. Давлатов, М. Н. Раджабзода, Н. З. Муминова, Х. Е. Буризода и другие провели научные работы.

Среди менее изученных аспектов контроллинга можно отметить особенности его взаимодействия с управленческим учетом и системой управления, роль контроллинга в процессе постановки целей организации, способы совершенствования практических методов контроллинга и их адаптации к современным экономическим условиям, а также степень использования показателей эффективности в контроллинге и управленческом учете и способы улучшения этих показателей. Инструменты контроллинга как совокупность подходов, методов и анализов не были разработаны исследователями. Большинство авторов ограничивают сферу применения инструментов контроллинга административно-бюджетным учетом, игнорируя использование системы показателей эффективности и применение методов управления рисками.

Следует отметить, что некоторые конкретные рекомендации, методы и особенности осуществления контрольной деятельности в коммерческих банках изучены меньше, чем в промышленном секторе.

Связь исследования с программами и научными темами. Диссертационная работа связана с программами «Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года», «Национальная стратегия финансовой инклюзии Республики Таджикистан на 2022-2026 годы», «О дополнительных мерах по регулированию бухгалтерского учета и финансовой отчетности» (Постановление Правительства Республики Таджикистан от 3 апреля 2012 г., № 154), «Стратегия денежно-кредитной политики Республики Таджикистан на 2021-2025 годы», «О дополнительных мерах по внедрению международных стандартов финансовой отчетности в Республике Таджикистан» (Постановление Правительства Республики Таджикистан от 3 мая 2010 г., № 231), Среднесрочная программа развития цифровой экономики в Республике Таджикистан на 2021-2025 годы (Постановление Правительства Республики Таджикистан от 26 октября 2021 г., № 460). Также проведённая исследовательская работа связана с научно-исследовательским планом кафедры бухгалтерского учёта Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель диссертационного исследования – обеспечить теоретическое обоснование, методологическое, организационно-методическое совершенствование системы контроллинга и управленческого учета в коммерческих банках с целью повышения эффективности

управления, усиления контроля рисков и обеспечения устойчивого развития банковской деятельности.

Задачи исследования. В процессе исследования были поставлены и решены следующие задачи:

1. Изучение теоретических и методологических аспектов контроллинга, уточнение его роли, задач и места в системе управления коммерческих банков, а также определение внутренних взаимосвязей и функциональных границ контроллинга и управленческого учета в коммерческих банках;

2. Исследование роли контроллинга в процессе целеполагания и оценка возможности повышения конкурентоспособности банков за счет использования надлежащего механизма целеполагания;

3. В целях совершенствования методов и механизмов контроллинга разработать процедуру организации контрольных показателей на основе существующих проблем в деятельности коммерческого банка;

4. Анализ существующих методов контроллинга и способов их совершенствования. А также разработка методов контроля рисков, в том числе риска несоблюдения банком обязательных нормативов Национального банка Таджикистана.

Объектом исследования является система контроллинга в коммерческих банках и способы совершенствования ее методов.

Предметом исследования является элементы, показатели и методологические инструменты контроллинга, относящиеся к практической и аналитической деятельности по планированию, мониторингу и оценке деятельности коммерческих банков.

Гипотеза исследования. Научно-практическая методология организации системы контроллинга в коммерческих банках Республики Таджикистан, адаптированная к особенностям структуры управления, может обеспечить надежную основу для повышения финансовой эффективности, снижения рисков и повышения уровня конкурентоспособности коммерческих банков на финансовом рынке.

Теоретическая база исследования сформирована на основе работ ведущих отечественных и зарубежных учёных по теме контроллинга, управленческого учёта, стратегического менеджмента, банковской деятельности и маркетинга, соответствующих законодательств, государственных стратегий и программ, стратегий и программ развития коммерческих банков страны, а также инструкций Национального банка Таджикистана.

Методологические основы исследования включают индуктивные и дедуктивные методы, моделирование, сравнительный и структурно-функциональный анализ.

Источники информации исследования включают данные профильной отчётности, отраслевые законы, научную литературу, монографии, авторефераты и диссертации кандидатов и докторов наук, ежегодные отчёты коммерческих банков, публикации в рецензируемых журналах КОА, материалы научных конференций и семинаров, инструкции НБТ, стратегии развития коммерческих банков, Национальную стратегию развития Республики Таджикистан до 2030 года и данные из официальных сайтов коммерческих банков.

База исследования. Диссертационная работа выполнена в период 2021-2025 гг. на базе кафедры бухгалтерского учёта Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава.

Научная новизна исследования выражается в разработке методологии решения комплекса актуальных проблем, связанных с теорией контроллинга и управленческого учёта, а также в разработке методологии деятельности контроллинга для обеспечения высокой эффективности управления банком и повышения его конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

На основании проведённого исследования получены следующие основные научные результаты, составляющие научную новизну работы:

1. На основе изучения отечественной и зарубежной литературы предложено авторское определение контроллинга, а также установлено, что контроллинг в коммерческих банках является предпосылкой для создания инфраструктуры комплексной системы внутреннего контроля, определено его функциональное преимущество перед управленческим учетом, и в ходе исследования предложено, чтобы управленческий учет функционировал как его подсистема, поскольку они охватывают схожие вопросы, что будет способствовать повышению эффективности их деятельности.

2. Разработана и предложена практическая схемная модель процессов планирования, реализации, мониторинга и подведения итогов стратегических целей для коммерческих банков. Новизна модели заключается в систематической и поэтапной интеграции двух ключевых систем — контроллинга и управленческого учёта. Модель позволяет реализовывать стратегическое управление и контроль выполнения целей на основе фактических отчётных данных, ключевых показателей (KPI) и участия ответственных подразделений (финансовые и кредитные отделы, аналитики, внутренний аудит).

3. Обоснован механизм интеграции системы контроллинга с структурными подразделениями коммерческого банка, суть которого выражается в систематическом выявлении объектов контроллинга через анализ проблемных точек организационной структуры и операционной деятельности банка. На основе анализа определены элементы объектов контроллинга и соответствующие показатели, создавая устойчивую основу для контроля и управления процессом достижения долгосрочных и краткосрочных целей.

4. Проанализированы существующие методы контроллинга в коммерческих банках и предложены пути их совершенствования с использованием современных технологий. Совершенствование контроллинга осуществляется через специализированные отчёты для регулирования степени риска невыполнения обязательных нормативов НБТ, кредитных, рыночных, операционных, платежеспособности и комплаенс-рисков.

Пункты, выносимые на защиту:

- Контроллинг как самостоятельная научная категория — это упорядоченная система управления информацией, стратегического и текущего анализа, способствующая принятию эффективных решений. Положение контроллинга в организации выше, чем управленческого учёта, который служит для реализации целей контроллинга, исходящих из целей организации.

- Управление системой целей организации осуществляется через комплекс методологических подходов к постановке целей, разработке показателей деятельности и контролю их выполнения, направленных на повышение эффективности реализации стратегических распоряжений руководства и конкурентоспособности организации; координируется и реализуется непосредственно службой контроллинга.

- Предложены три типа стратегий деятельности банка: стратегия повышения конкурентоспособности на рынке, стратегия повышения доходности банка и комбинированное использование обеих стратегий. На основе этих стратегий разработаны контроллинговые показатели. Анализ показал, что коммерческие банки, в зависимости от объёма финансовых ресурсов и кадрового потенциала, имеют возможность применять определённые стратегии.

- Инструкции НБТ направлены в основном на предотвращение рисков в различных направлениях деятельности банков. Для контроля исполнения установленных норм и своевременного выявления их нарушений разработана система специальных контроллинговых показателей. Также разработана форма управленческого отчёта, ориентированная на своевременное выявление и предотвращение негативных отклонений в ключевых сферах деятельности коммерческих банков, что повышает эффективность внутреннего контроля и финансовую устойчивость банка в условиях рыночных рисков.

Теоретическая значимость исследования. Данное исследование теоретически способствует формированию информационной базы для подразделений контроллинга и

управленческого учёта в банковском управлении и маркетинге, а также полезно для студентов экономических направлений, особенно по бухгалтерскому учету и менеджменту в коммерческих банках, для повышения уровня знаний, навыков и профессиональной компетентности.

Практическая значимость исследования. Применение разработанных методов и подходов в системе управления коммерческими банками способствует повышению эффективности и качества управленческих решений, а также укреплению их конкурентных позиций на финансовом рынке.

Достоверность результатов исследования. Основные результаты, полученные в ходе исследования, опубликованы в виде научных статей в отечественных журналах, представлены на международных и республиканских научных конференциях и получили положительную оценку. На базе выполненной диссертационной работы, возможно, подготовить лекции для экономических направлений по контроллингу, банковскому менеджменту и управленческому учёту.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Тема диссертации соответствует следующим разделам паспорта специальностей КОА при Президенте Республики Таджикистан по специальности 5.2.18 – Бухгалтерский учёт и аудит: 1.18 — Методология формирования учётных показателей на микро- и макроуровне, 1.25 — Теория и методология контроллинга, 1.27 — Методологические основы и целеполагание управленческого контроллинга, 2.12 — Теория и методология контроллинга.

Вклад соискателя в выполнение диссертационного исследования. Все этапы выполнения научной работы, включая разработку темы, её обоснование, постановку цели и решение задач, были осуществлены автором. Автор провёл глубокий теоретический и практический анализ системы контроллинга в коммерческих банках. С использованием методов финансового анализа, сравнительного анализа и моделирования управления автор предложил оптимальные методы организации и внедрения системы контроллинга, а также разработал практические и методологические рекомендации на основе результатов исследования.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные результаты диссертации обсуждались на международных и республиканских конференциях и семинарах (2021-2025 гг.). Методические и практические рекомендации, основанные на диссертации, используются в образовательном процессе при проведении занятий в Бохтарском государственном университете имени Н. Хусрава по дисциплинам «Управление банковскими рисками», «Банковский контроль и аудит» (акт внедрения от 26.11.2025 г., № 1-2/722), ОАО «Банк Эсхата» города Бохтара (акт внедрения от 23.04.2025 г., № 112/10), ОАО «Коммерсбанк Таджикистана» (акт внедрения от 27.05.2025 г., № 74/06).

Публикации по теме диссертации. По теме исследования опубликовано 13 научных статей, из которых 6 размещены в рецензируемых журналах ВАК при Президенте Республики Таджикистан, а 7 — в материалах международных и республиканских научно-практических конференций с участием профессоров, преподавателей и научных работников.

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав, десяти подразделов, заключения с предложениями и списка литературы. Общий объём текста диссертации — 199 страниц, в том числе 20 рисунков и 26 таблиц.

ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В первой главе исследования, которое называется «Теоретические основы контроллинга в системе управления организацией», в первом параграфе «Исторические предпосылки становления и развития концепции контроллинга» анализируются исторические процессы, обусловившие становление и развитие контроллинга как важного элемента информационного обеспечения в системе управления.

Понятие «контроллинг» происходит от английского слова control, что в переводе означает «регулировать», «контролировать». Контроллинг в его современном виде впервые появился в США в конце XIX века в железнодорожном секторе, а именно на железной дороге «Атчисо, Топика и Санта-Фе Рейлруд» в 1880 году. Факторами, обусловившими развитие и совершенствование контроллинга в тот период, стали: расширение и усложнение структуры предприятий, вызванное развитием промышленного сектора, что затрудняло их эффективное управление; экономический кризис 1929–1939 годов, обостривший трудности управления организациями вызвал необходимость внедрения новых эффективных инструментов управления; появление первых научно-исследовательских институтов специализирующихся на изучении контроллинга и управленческого учёта: «В 1931 году в США была основана первая профессиональная контроллинговая организация под названием Американский институт контролеров, который позднее — в 1962 году — сменил название на Институт финансовых руководителей (FEI)[6].

Изучая историю возникновения и развития контроллинга мы делим ее на следующие периоды (таблица 1).

Таблица 1. – Этапы становления и развития контроллинга

Периоды	Эволюция контроллинга
1)1930-1970 годы	Ранний период развития контроллинга характеризуется его простой и примитивной формой, которая в основном была связана с учетно-бухгалтерскими функциями.
2)1970-2000 годы	Этап формирования функции управления информацией в условиях быстро развивающейся информационно-технологической среды.
3)С 2000 года по настоящее время	В этот период контроллинг рассматривается как важный инструмент в процессе постановки и достижения целей, наряду с управлением рисками.

Источник: Составлено автором

В контексте глобализации и развития цифровой экономики контроллинг претерпел изменения и стал интегрированной системой стратегического управления. Современная теория контроллинга рассматривается как система, направленная на координацию процесса планирования, оценки, анализа и предоставления необходимой информации для обеспечения финансовой стабильности и долгосрочного развития организации.

Современный контроллинг фокусируется не только на прошлых результатах, но и на прогнозировании рисков, выявлении возможностей и поддержке управленческих решений на основе проанализированных данных и ключевых показателей эффективности [5].

Исходя из вышеизложенного, определение современного контроллинга можно выразить следующим образом: **«Контроллинг — это организованная система управления информацией и стратегического и текущего анализа, которая способствует эффективному принятию решений и, посредством координации планирования, контроля, отчетности и анализа, обеспечивает эффективность экономической деятельности и достижение стратегических целей организаций, включая банки».**

При выполнении своих функций контроллинг выступает в качестве эффективного механизма управления, направляющего руководство на достижение поставленных целей организации. В этом контексте контроллинг как средство управления целями принимает две формы: стратегический контроллинг (направленный на планирование и реализацию долгосрочных целей) и текущий контроллинг (охватывающий текущее управление и обеспечивающий эффективную реализацию планов и показателей в краткосрочной перспективе).

Относительно природы контроллинга, его задач и целей, ученые высказывали различные мнения. Отсутствие целостной теории контроллинга является одной из основных причин недостаточного уровня внедрения системы контроллинга в коммерческих

организациях нашей страны. В диссертации выделяются три наиболее распространенные теории контроллинга – управленческая, бухгалтерская и информационная: Согласно **управленческой** теории, контроллинг отвечает за координацию деятельности подсистем системы управления и обеспечивает процесс влияния системы управления на исполнительную систему. Координация решений, которые должны быть приняты на разных уровнях, считается одной из главных задач и ключевых особенностей контроллинга; Согласно **учётной** теории, контроллинг осуществляет учет уже выполненных и текущих операций организации и не очень ориентирован на планирование будущей деятельности организации. Концепция контроллингового учета была наиболее популярна в ранний период своего возникновения и развития в мире, а в настоящее время, в условиях сложности деятельности организаций, она не является в полной мере удовлетворительной;

В диссертации автор также рассматривает концепцию контроллинга, ориентированного на финансовые результаты или прибыль предприятия. Согласно этой теории, контроллинг способствует достижению финансовой цели организации, то есть получению экономической прибыли.

Во всех странах бывшего СССР, включая Республику Таджикистан, до 90-х годов из-за отсутствия конкуренции на финансовом рынке такому инструменту, как контроллинг, не уделялось должного внимания. Одной из ведущих областей применения контроллинга в странах бывшего СССР, включая Республику Таджикистан, был банковский сектор. В начале переходного периода в нашей стране резко возросло количество банков, что имело определенные объективные причины: спрос на новые финансовые организации для обслуживания бизнеса и населения, не очень строгое регулирование со стороны НБТ, высокий уровень рентабельности их деятельности.

Таблица 2. - Банковская система Республики Таджикистан в период независимости.

Годы	Всего (количество)	Включая коммерческие банки (количество)
1992	10	8
1995	22	19
2000	17	14
2005	44	10
2010	138	14
2015	123	17
2020	69	19
2024	65	16

Источник: составлено автором на основе информации из литературы [1, 2]

Несмотря на сложную и беспокойную ситуацию – гражданскую войну, количество банков ежегодно увеличивалось с 1992 по 1995 год, но некоторые из них не смогли продолжить свою деятельность и покинули банковский рынок. Положение и роль банковского контроля в те годы не достигли достаточного уровня, поэтому регулирование деятельности банков и обеспечение их стабильности, выполнение ими нормативных (пруденциальных) требований и защита интересов вкладчиков стали важными вопросами. Стоит отметить, что функционирование в рыночной экономике требует от банка полной готовности к работе на этом рынке. Переходное состояние экономики Республики Таджикистан в 90-е годы характеризовалось определенными особенностями, которые существенно повлияли на банковский сектор, в том числе:

- отсутствие жесткой конкуренции на рынке банковских услуг;
- общий недостаток рынка банковских услуг проявляется в низком качестве обслуживания клиентов и ограниченном ассортименте банковских продуктов и услуг;

- высокий уровень рентабельности банковских операций;
- государственное регулирование банковской деятельности.

Эти особенности оказали двоякое влияние на возникновение и развитие контроллинга в Республике Таджикистан: с одной стороны, контроллинг был необходим для компенсации недостатка внутреннего контроля в условиях слабого государственного регулирования и повышения эффективности управления в нестабильной ситуации, сложившейся в стране; с другой стороны, из-за низкой конкуренции и наличия высоких прибылей руководство банка не спешило внедрять элементы контроллинга, а инициатива по его реализации откладывалась из-за отсутствия острой необходимости.

Изучив сферу применения функций управления, автор разделил их на две группы: первостепенные и вспомогательные.



Рисунок 1. - Классификация задач контроллинга в сочетании с их инфраструктурой и механизмом.

Источник: Составлено автором с использованием данных исследования.

Группа первостепенных функций контроллинга направлен, прежде всего, на обеспечение принятия правильных решений руководителями организаций и их исполнение соответствующим персоналом, а второстепенные функции направлены на повышение общей эффективности деятельности организаций.

В результате изучения научных источников по контроллингу мы сформулировали основные принципы его функционирования:

1. Принцип координации – это адаптация и согласование деятельности подструктур банка со стратегическими целями и общими стратегиями банка.

2. Принцип системности – то есть все его процессы и компоненты функционируют как единая система и в гармонии.

3. Принцип комплексности – охватывающий все важные аспекты деятельности организации, включая экономические, финансовые и операционные.

4. Принцип адаптации к внутренним и внешним условиям – осуществление контроллинга с учетом влияния внутренней и внешней среды, а также факторов угроз и возможностей.

5. Принцип прогнозирования – использование информации и показателей для принятия решений до возникновения проблем и повышения эффективности.

6. Принцип доступности и простоты – обеспечение того, чтобы результаты контроллинга были понятны и удобны для лиц, принимающих решения.

На основе данных принципов реализация контроллинговой деятельности обеспечивает формирование эффективной системы контроллинга в банке в целом.

В начале своего существования контроллинг применялся в сфере промышленного производства. Банки переняли применение контроллинга в системе управления у производственных предприятий, имевших достаточный опыт в этой области. Основной причиной появления контроллинга в структуре управления коммерческих банков стала необходимость для банков быть способными противостоять конкурентным условиям финансового рынка и эффективно осуществлять свою деятельность.

Сегодня существует потребность в инструменте, помогающем в управлении финансовыми учреждениями – контроллинге. Мы обосновываем эту потребность следующими факторами: наличие жесткой конкуренции на финансовом рынке; высокий уровень банковских рисков; необходимость для финансовых учреждений надлежащим образом управлять затратами; тенденция банков к внедрению стратегического повышения эффективности и расширения;

Рост банковского сектора и возрастающая сложность управления ими делают использование контроллинга обязательным.

В последние десятилетия произошло несколько глобальных экономических кризисов. Последствия этих кризисов всегда негативно сказываются на экономике стран. Банковский сектор не застрахован от таких негативных факторов.

В условиях нестабильности политической и экономической ситуации в мире и существования жесткой конкуренции на внутреннем финансовом рынке банки обязаны принимать меры по снижению рисков и надлежащему управлению затратами для обеспечения уровня эффективной деятельности. Также для обеспечения реализации стратегии и целей банка они используют систему показателей эффективности. Все это входит в сферу компетенции и задач отдела контроллинга и отражает тенденцию развития контроллинга в нынешнее время.

Вторая глава, озаглавленная «Организационные и практические аспекты контроллинга в коммерческих банках», отражает ключевые аспекты интеграции контроллинга в систему управления банковской деятельностью. В ней подробно анализируются процессы определения стратегических целей, повышения конкурентоспособности банка посредством целевых механизмов контроля, организации управленческой отчетности и системы показателей эффективности банка как важных элементов повышения эффективности управления.

Использование SWOT-анализа в качестве одного из инструментов контроля позволяет корректно оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, а также обеспечивает основу для разработки стратегий устойчивого развития, соответствующих стратегическим целям и угрозам внешней среды. Контроллинг в этом процессе выполняет функцию координации и мониторинга целей, способствуя регулированию процессов достижения стратегических целей, предотвращая недостатки и обеспечивая стабильность развития банка. Правильное определение целей и последовательный контроль процесса их реализации являются ключевым фактором устойчивого развития и укрепления стратегической позиции в

долгосрочной перспективе, а система контроллинга обеспечивает их реализацию на различных структурных уровнях с помощью мониторинговых показателей.

Контроллинг отвечает за систематизацию целей организации и предусматривает их отражение в графике с указанием периодичности реализации, обеспечивая их своевременное и корректное выполнение.

В таблице ниже контроллинг как информационно-аналитическая платформа участвует во всех этапах управления, а реализация целей уже не носит общего и теоретического характера – она подкрепляется расчетами и анализом. Составленная схема-таблица разъясняет практическую интеграцию контроллинга и управленческого учета с участием соответствующих субъектов (финансовых отделов, менеджеров, аналитиков, внутреннего аудита и др.).

Процесс постановки целей включает в себя определенные периоды времени.

Таблица 3. – Процесс постановки и реализации целей с использованием контроллинга и управленческого учета в коммерческих банках

Основные этапы	Меры	Инструменты и механизмы (контроллинг и управленческий учет)	Ответственные подразделения
1. Анализ внутренней и внешней среды	Анализ отчетов, оценка эффективности, SWOT-анализ	Анализ управленческой отчетности, бухгалтерская отчетность, анализ рисков	Финансовый отдел, аналитический отдел, контролер
2. Постановка целей	Определение стратегических и текущих целей	BSC, KPI, стратегический бюджет, бухгалтерские данные	Старшие менеджеры, стратегический отдел
3. Планирование деятельности	Подготовить план по достижению целей	Планирование бюджета, план расходов, план доходов	Отраслевые отделы , финансовое планирование , сотрудники
4. Реализация планов	Мероприятия в соответствии с планами	Мониторинг производительности, удаленный анализ, управление потоками	Отраслевые отделы (кредитование, сберегательный, казначейство и т. д.)
5. Мониторинг и контроль	Мониторинг достижения целей в реальном времени	Анализ уязвимостей, отчеты о мониторинге, сигналы раннего оповещения	Контроллеры , управление
6. Заключение и оценка	Итоговая оценка достижения целей, сравнение с KPI и стандартами	Сравнительный анализ , итоговые бухгалтерские отчеты, управление	Отделы контроллинга, стратегического планирования, аудита
7. Предложения по улучшению	Принятие решений по улучшению будущей стратегии	Анализ недостатков, предложения по улучшению на основе предыдущего практического опыта	Менеджеры, контроллеры

Источник: разработано автором

Данная таблица, выступая в качестве интеграционного механизма, обеспечивает формирование процессов стратегического управления в банках на основе анализа данных и отчетности в режиме реального времени, повышая эффективность принятия управленческих

решений и мониторинга результатов. Представление такого плана в условиях финансового рынка Республики Таджикистан, где системы стратегического контроля и учета еще не полностью интегрированы, рассматривается как научно-практическое нововведение.

На основе анализа методов целеполагания выделим два наиболее распространённых подхода, первый из которых — планирование, ориентированное на достижения, предусматривающее установление целей на уровне результатов предыдущего периода с учётом ожидаемого роста (например, 1–5%). Второй подход представляет собой многоэтапный процесс целеполагания, включающий уточнение основной цели организации, разработку её долгосрочной стратегии и определение путей достижения поставленных целей либо конкретных текущих действий. Этот метод более сложен и требует от менеджеров высоких профессиональных знаний и навыков. Среди коммерческих банков Республики Таджикистан ОАО «Банк Эсхата» использует второй метод. Следует отметить, что второй метод более эффективен, поскольку при его разработке используются точные данные, являющиеся результатом углубленного исследования рынка и анализа полученной информации. Для анализа результатов использования указанных методов представим результаты деятельности коммерческих банков страны в сравнительной форме (таблица 4).

Таблица 4. - Годовая прибыль коммерческих банков Республики Таджикистан в 2019-2024 годах

Список банков	Прибыль (в млн. сомони) по итогам года						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2019/2024(%)
ОАО «Ориенбанк»	83,6	160.0	127.7	98.4	118.2	120.1	43.6
ГСБ РТ «Амонатбанк»	42	51.3	66.2	101.6	129.1	140	233
ОАО «Банк Эсхата»	58.9	77.2	116	317.2	220.7	257	336
ЗАО «Спитамен Банк»	11.3	5.1	5.5	27.4	27.9	51.6	356.6
ЗАО «Коммерсбанк Таджикистан»	8.2	6.0	11.2	43.7	42.6	47.8	483
ЗАО «Международный банк Таджикистана»	13.9	12.1	21.5	92,5	169.9	220.9	1489
ОАО «Тавхидбанк»	-2,5	3.7	4.4	12.0	-5.6	2.6	204
ЗАО «Первый Микрофинансовый Банк»	18.3	12.7	29.1	39.4	42.0	34,5	88,5
ОАО «Алиф Банк»	-	4.1	-12,6	42.6	0.1	21.2	-
ЗАО «Арванд Банк»	10.2	3.3	9.0	51.5	30.2	30	194
ЗАО «Актив Банк»	13.0	5.6	-5.2	-0,9	0,8	6	-53,8
ЗАО «Банк развития Таджикистана»	17.8	0,3	-41,8	2.4	2.7	2.6	-85,6
Государственное предприятие «Саноатсодиротбанк»		4.3	30,5	35.6	36.7	39.6	-
ЗАО «Душанбе Сити Банк»				150.0	51.0	67.6	-
Филиал банка «Тиджорат» И.Р. Иран в г. Душанбе	0,3	6.2	-337,7	2.7	4.2	4.6	1433

Источник: Составлено автором на основе информации с сайта НБТ <https://www.nbt.tj> .

Согласно таблице, большинство коммерческих банков страны демонстрируют рост прибыльности. Только ЗАО «Актив Банк» и ЗАО «Банк развития Таджикистана» снизили свою годовую прибыль на 53,8% и 85,6% соответственно по сравнению с 2019 годом. Рост прибыли филиала банка «Тиджорат» Исламской Республики Иран в Душанбе и ЗАО «Международный банк Таджикистана» более чем в 14 раз за шесть лет, а ЗАО «Коммерсбанк Таджикистан» — в 4,8 раза , что являются наивысшими показателями. Несмотря на это,

годовая прибыль ЗАО «Банк Эсхата» демонстрирует устойчивую тенденцию роста в анализируемый период и в 2022–2024 годах оставалась одной из самых высоких среди банков, составив, соответственно, 317,2 млн и 220,7 млн сомони. Объем активов и собственного капитала этого банка невелик по сравнению с другими регулируемыми банками и составляет 257 миллионов сомони. Динамика роста прибыльности ОАО «Банк Эсхата» за шесть лет составляет 336%.

Еще одна проблема, требующая решение в теорию управления по целям, — это смещение задач и целей. Задачи определяются на основе целей и выступают в качестве средства достижения целей. Цели определяются в различных направлениях: в финансовом, социальном, экономическом, стратегическом, а их реализация контролируется на основе разработанного плана. Стратегические цели отражают концепцию развития компании и разрабатываются на долгосрочную перспективу. Они определяют стратегические компоненты программы развития компании и располагаются в порядке приоритета. Как правило, стратегические цели разрабатываются на основе конкретной миссии и целостного видения компании. Видение отражает идею будущего состояния организации, а миссия определяет ее обязанности и способы их выполнения.

В последовательной системе цели вытекают из миссии и реализуются посредством задач в рамках стратегии, при этом выполнение задач снизу вверх обеспечивает достижение целей и выполнение миссии.

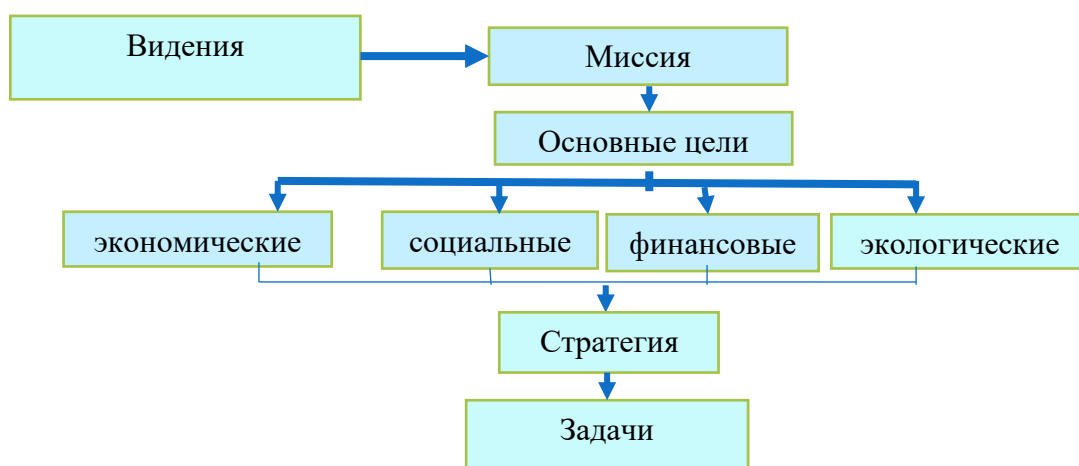


Рисунок 2. – Декомпозиция структуры миссии на цели и задачи.

Источник: разработан автором.

Изучив заявленные миссии коммерческих банков, мы пришли к выводу, что они представляют собой абстрактные понятия и не указывают на конкретную задачу; они отражают направление и масштабы деятельности банка и фактически не раскрывают истинных целей банка, таких как увеличение прибыли или завоевание новых рынков. Например, миссия ОАО «Банк Эсхата» — «Предоставление возможностей для развития» [9]. Хотя теоретически цели должны служить реализацию миссии, на практике заявленные миссии коммерческих банков носят скорее лозунговый и пропагандистский характер, направленный на служение государству, обществу и народу. В данном случае миссия организации выступает как декларативное предложение обществу, демонстрирующее ориентированность на служение государству, обществу и населению, тогда как её фактические экономические цели могут не совпадать с заявленными ценностями.

Контроллинг помогает в достижении целей путем координации целей на разных уровнях, а также выявления и устранения существующих препятствий на этом пути.

Таблица 5. – Инструменты контроллинга и их функции в отношении стратегических целей организации

Стратегические цели	Инструменты контроллинга	Конкретные действия, выполняемые в рамках контроллинга
1. Повышение финансовой эффективности и рентабельности	1. Финансово-экономический анализ	Мониторинг выполнения финансовых показателей
	2. Бюджетирование и мониторинг выполнения финансовых планов	Анализ расхождений между плановыми и фактическими показателями
	3. Анализ рекламных акций.	Методы внедрение скидок, привлекающие клиентов, но не снижающие общую прибыльность.
	4. Внутренний контроль как инструмент контроллинга	Выявление недостатков и препятствий и предложение корректирующих мер.
	1. ABC, XYZ-анализ.	Оценка эффективности использования ресурсов.
	6. Функциональный анализ затрат	Анализ затрат на рекламу и продажу банковских продуктов, а также маркетинговые исследования.
	7. Маржинальный анализ.	Определение точки безубыточности или порога рентабельности
	8. Анализ рентабельности продукта или сегмента.	Анализ и выявление структуры затрат, определение приоритетных областей деятельности.
2. Укрепление конкурентных позиций на рынке	1. Бенчмаркинг	Сравнительный анализ конкурентных показателей
	2. Мониторинг стабильности рыночной доли	Улучшение характеристик продукции, повышение ее конкурентоспособности
	3. Использование ключевых показателей эффективности (KPI)	Усиление контроля, стратегического принятия решений и совершенствование рабочих процессов
	4. Сегментный анализ	Выявление прибыльных сегментов рынка
	5. Анализ инноваций	Анализ возможности внедрения инноваций в деятельность
	6. Всеобщее управление качеством (TQM):	Совершенствование системы управления качеством
	7. Устойчивость бренда и оценка удовлетворенности клиентов:	непрерывный мониторинг мнений клиентов с помощью анкет, социальных сетей и телефонных опросов
3. Достижение обеих целей одновременно	1. Стратегический анализ	Определение рыночной среды и согласование стратегий с конкурентами
	2. Анализ инноваций	Анализ текущих возможностей для инноваций с целью повышения операционной эффективности.
	3. Непрерывный мониторинг	Отслеживание реализации стратегий в режиме реального времени для предотвращения ошибок и устранения препятствий.
	4. Конкурентный анализ:	Сравнение показателей с конкурентами и разработка мер по улучшению для поддержания рыночной позиции.

Источник: составлено автором

Процесс определения и достижения целей является ключевой частью стратегии организаций, и от того, как он осуществляется, зависит устойчивое и конкурентоспособное

положение организаций. Система контроллинговых показателей является одним из основных инструментов контроля в процессе управления по целям и выполняет следующие функции: регулирование процесса достижения целей организации, мониторинг и подготовка управленческой отчетности о деятельности, выявление текущих и потенциальных проблем организации, управление операционными рисками и предоставление руководству аналитической информации.

Исходя из целей организации, разрабатывается ее операционная стратегия, которая, под влиянием внутренних и внешних факторов, отдает приоритет сокращению затрат (повышение финансовой эффективности и рентабельности) и расширению масштабов деятельности для достижения конкурентоспособности (укрепление конкурентных позиций на рынке). Совместное использование различных стратегий на практике крайне затруднительно и требует от банков высокого уровня профессиональных управленческих навыков, а также значительных ресурсов.

Стратегию расширения сферы деятельности выбирают универсальные банки, работающие одновременно в нескольких сегментах рынка: в розничном, корпоративном, инвестиционном, ипотечном. Банки, реализующие эту стратегию, должны обладать значительными резервами.

При реализации стратегии снижения затрат и повышения эффективности, банки используют современные финансовые технологии, такие как интернет-банкинг, цифровизация операций и искусственный интеллект. Анализируя опыт применения стратегий, основанных на внутренних и внешних преимуществах, отечественных коммерческих банков на основе их показателей эффективности в виде таблиц и диаграмм, можно сказать, что коммерческие банки достигли значительные результаты в развитии современных дистанционных банковских услуг.

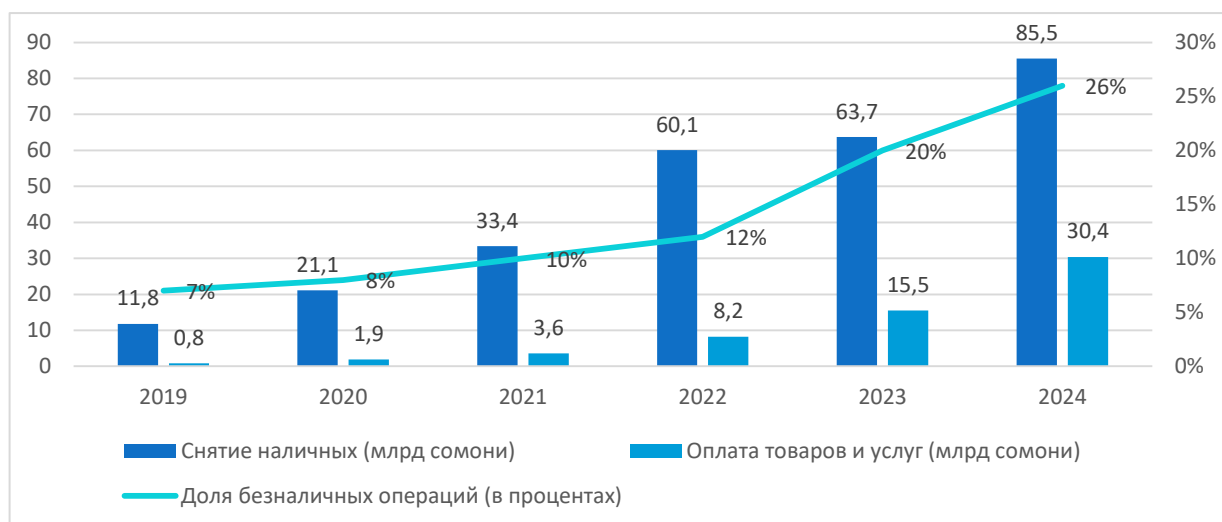


Рисунок 3. Диаграмма динамики развития безналичных платежей (2019-2024 гг.)

Источник: составлена на основе данных сайта Национального банка Таджикистана: https://nbt.tj/tj/payment_system/rushdi-bozori-kort-oi-pardokhitii-bonk.php

Из диаграммы видно, что трендом на рынке банковских услуг является развитие безналичных расчетов. Если в 2019 году объем безналичных расчетов составлял 800 миллионов сомони, то к 2024 году этот показатель уже достигнет 30,4 миллиарда сомони, что свидетельствует о 37-кратном увеличении. Доля безналичных транзакций также выросла на 19 процентных пунктов за этот период. Все это свидетельствует о росте доверия к финансовым технологиям, которые превратились в эффективный инструмент повышения конкурентоспособности финансовых организаций на рынке.

На основе анализа функционального содержания контроллинга и управленческого учёта в организациях можно выделить три ключевых подхода:

1. Контроллинг охватывает более широкую сферу компетенций и функций по сравнению с управленческим учётом, при этом управленческий учёт рассматривается как его неотъемлемая составляющая;
2. Контроллинг и управленческий учёт трактуются как эквивалентные понятия;
3. Функции и полномочия управленческого учёта и контроллинга разграничены, причём управленческий учёт интегрирован в систему бухгалтерского учёта.

В результате изучения мнений исследователей в данной области по вопросу взаимосвязи управленческого учета и контроллинга мы обнаружили, что, по мнению большинства из них, контроллинг занимает более высокое положение в структуре организации и имеет более широкий круг задач, чем управленческий учет. Другая группа исследователей рассматривает контроллинг и управленческий учет как равные или единые категории, отмечая, что различие между ними проявляется лишь в характере применения и локальных особенностях стран, где эти категории используются: в разных странах они могли иметь разные наименования и процедуры применения. Третье мнение, предполагающее разделение изучаемых категорий и размещение управленческого учета в структуре организации в составе бухгалтерского учета, признается отечественными учеными. Расположение отдела контроллинга как структурной единицы, непосредственно подчиняющейся первому лицу организации, способствует беспрепятственному доступу к отчетам. На основе анализа мнений исследователей можно сделать вывод, что первая точка зрения, а именно более широкий круг задач и компетенций контроллинга по сравнению с управленческим учетом, является более распространенной и обоснованной в научном сообществе. Хотя идея равенства этих двух категорий и их отдельного положения в организационной структуре предлагается некоторыми исследователями, место контроллинга в иерархической структуре считается более высоким. Управленческий учет как источник информации обеспечивает управленческую деятельность для планирования, контроля и принятия правильных решений. На наш взгляд, размещение управленческого учета в организационной структуре в качестве подчиненного контроллингу подразделения, а также прямое подчинение контроллинга руководителю организации повышает эффективность его деятельности.

Анализ финансовой структуры банка позволяет определить результаты деятельности каждого из его подразделений или сегментов (филиалов, сервисных центров, видов деятельности и предлагаемых продуктов). Управленческий учёт, выступая в роли администратора финансовых потоков, а также организатора и аналитика сегментной отчетности по центрам ответственности, обеспечивает выполнение функций финансового планирования и бюджетирования. Контроллинг, в свою очередь, сопровождает процесс постановки целей и предоставляет необходимую информационную и методическую поддержку, способствуя эффективной координации и контролю достижения поставленных задач.

С практической точки зрения, процесс организации управленческого учета в системе контроллинга коммерческих банков состоит из нескольких этапов:

- На первом этапе определяются объекты управленческого учета (расходы, доходы, операции и финансовые продукты) для обеспечения сбора информации для анализа эффективности деятельности банка.

- На втором этапе выделяются структурные единицы в качестве центров затрат, доходов или прибыли, разрабатываются и контролируются показатели их эффективности.

- На третьем этапе создается система бюджетирования, анализируется выполнение планов и определяется разница между фактическими и плановыми показателями, что служит основанием для принятия корректирующих решений.

В процессе разработки показателей эффективности банка управленческий учет отвечает за подготовку отчетов по финансовым показателям и показателям эффективности сегментов организации. При составлении финансовой отчетности управленческий учет

получает информацию из финансовых и бухгалтерских документов и разрабатывает показатели эффективности сегментов в сегментных отчетах.

Контроллинг отвечает за разработку неденежных показателей. В системе предоставления информации руководству ключевую роль играет контроллинговая служба – она является координатором этой системы, владельцем информации и ее основным поставщиком для руководителей организации. Контроллинг должен обеспечивать эффективное функционирование системы управления, основанной на управленческой, бухгалтерской информации. Особое значение имеет четкое разграничение обязанностей и полномочий между контроллинговой службой и менеджментом организации: отдел контроллинга отвечает за корректный выбор методов и инструментов, обеспечивающих поддержку процесса управления, в то время как менеджеры и руководители несут ответственность за достижение конечных результатов деятельности организации.

Был проведен анализ комплекса экономических показателей, включая KPI, ZWEI, RL, CAMELS, систему сбалансированных показателей и пирамиду достижений, а также оценены их преимущества и недостатки для применения в банковском секторе.

В банковской системе страны широко применяются ключевые показатели эффективности (KPI), которые автор систематизировал, разделив на финансовые и нефинансовые. В процессе исследования были выявлены существующие ограничения и недостатки этих показателей, а также предложены методы их совершенствования, направленные на повышение точности оценки результатов деятельности банковских организаций и улучшение управленческих решений.

Финансовые показатели оценивают финансовое состояние и степень стабильности банков, в то время как *нефинансовые показатели* указывают на масштабы деятельности и уровень операционной инфраструктуры.

В диссертации также представлены основные принципы разработки систем показателей, которые заключаются в следующем:

- показатели должны отражать степень эффективного использования имеющихся ресурсов и вклад каждой структурной единицы в этот процесс;
- их количество не должно быть чрезмерным;
- показатели должны быть доступными для понимания;
- они подлежат группировке по определённым характеристикам (например, период, результат);
- обеспечивается их сопоставимость для проведения сравнительного анализа деятельности организации;
- каждый показатель должен иметь базовый уровень;
- результаты представляются руководству в табличной форме в установленный срок в соответствии с регламентом;
- показатели не должны подвергаться частым изменениям, что позволяет обеспечивать их сопоставимость в разные периоды.

Третья глава работы озаглавлена «Совершенствование методов контроллинга в коммерческих банках» и посвящена анализу процессов их совершенствования, разработке моделей показателей текущего состояния, а также формированию управленческой отчётности как ключевого инструмента контроля банковских рисков.

Внедрение методов контроллинга в коммерческих банках является неотъемлемой составляющей современного финансового управления, способствующей повышению качества планирования, контроля и оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности в условиях сложной экономической конъюнктуры и конкурентной среды. Контроллинг представляет собой сложную подсистему управления, основной целью которой является обеспечение эффективности и устойчивого развития организации на основе

экономических инструментов.

В таблице 6 показано, что методы контроллинга в банковской системе Таджикистана выступают в качестве эффективных инструментов аналитического и финансового управления. Каждый метод — от бюджетирования до анализа рентабельности услуг — охватывает определённые направления деятельности банка и ориентирован на обеспечение финансовой устойчивости, снижение уровня рисков и повышение эффективности стратегических решений. Результаты анализа свидетельствуют о том, что последовательное внедрение данных методов способствует повышению финансовой прозрачности и обеспечивает принятие обоснованных управленческих решений в условиях рыночной конкуренции.

Таблица 6. - Анализ существующих методов контроллинга в коммерческих банках

Метод	Преимущества	Недостатки
Бюджетирование	Целенаправленный финансовый контроль Содействие в принятии стратегических решений Рациональное распределение ресурсов Улучшена внутренняя координация	Сниженная гибкость; Потрачено много времени; Ограничение инноваций, то есть строгое соблюдение бюджетных ограничений, препятствует появлению новых идей; Фальсификация отчетов
Анализ затрат	Надлежащее управление затратами Увеличение прибыли Позволяет принимать правильные решения	Неполная информация; Игнорирование внешних факторов, таких как инфляция; Ограничения в прогнозировании
Контроль за реализацией планов	Своевременное обнаружение препятствий и отклонений; Укрепление дисциплины и ответственности; Повышение эффективности управления	Ограниченная реакция на меняющиеся условия; Чрезмерное давление на работников, приводящее к их профессиональному выгоранию; Ограничения инициатив
Контроль рисков	Сокращение финансовых потерь; Обеспечение стабильности деятельности банка; Повышение доверия клиентов и инвесторов.	Источник дополнительных расходов; Чрезмерная осторожность может привести к некоторой степени замедления роста.
Использование информационных технологий	Скорость и точность работы; Обеспечение прозрачности и внутреннего контроля; Снижение эксплуатационных расходов;	Риск кибербезопасности; Высокая стоимость использования; Необходимость в квалифицированных специалистах; Сбой в системе приведет к остановке работы банка.

Источник: разработано автором

Совершенствование методов контроллинга в коммерческих банках в контексте цифровизации экономики и банковской деятельности позволяет повысить точность и эффективность управленческих процессов. Цифровые механизмы, такие как информационные панели и прогностические аналитические модели, позволяют принимать управленческие решения на основе реальных данных в режиме реального времени. Таким

образом, методология контроллинга в современных условиях является ключевым инструментом повышения эффективности банков.

Основная роль контроллинга заключается в координации управленческих процессов посредством интеграции информации, анализа факторов и выявления зон воздействия на внутреннюю и внешнюю среду организации, при этом данный процесс носит непрерывный характер.

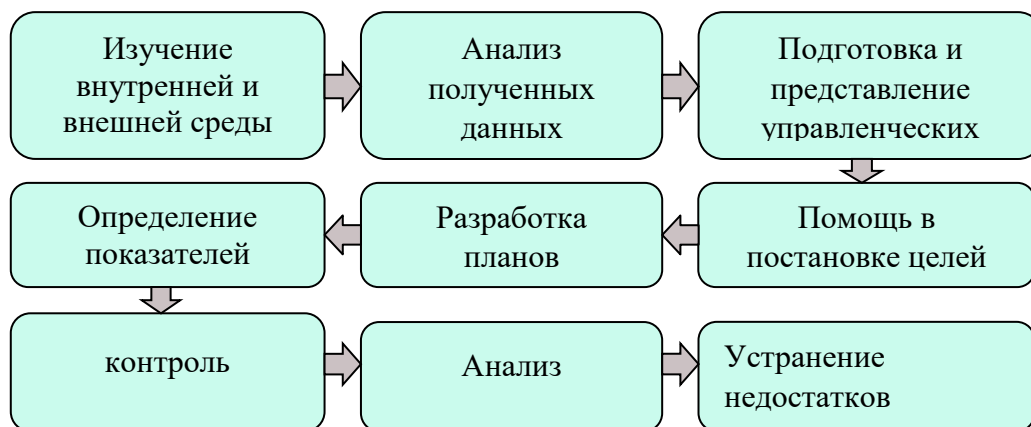


Рисунок 5. Алгоритм действия контроллинга

Источник: Создано автором

Предложенный алгоритм отражает контроллинговую деятельность как последовательный процесс действий, начинающийся с изучения внутренней и внешней среды банка и продолжающийся до устранения существующих недостатков и препятствий. На этих этапах контроллинг обеспечивает проведение углублённого анализа данных, выявление показателей, планирование и контроль, а также содействует принятию обоснованных и эффективных управленческих решений. Контроллинг не только участвует в процессе постановки целей как поставщик информации и консультант, но и сопровождает и контролирует процесс достижения целей, выявляя и устраняя все возможные препятствия на пути к их достижению.

Управление должно быть автоматизированным, интегрированным и аналитическим. Цифровые технологии должны стать не только инструментом отчетности, но и инструментом принятия решений.

С учетом анализа текущей ситуации и современного международного опыта можно сделать вывод о необходимости перехода существующих моделей контроллинга в коммерческих банках Таджикистана на новый этап – **динамичный и цифровой контроллинг**. Для достижения высокого уровня прозрачности и эффективности управления необходимо усовершенствовать методологию контроллинга. Для эффективного цифрового контроллинга на основе интеграции и автоматизации рекомендуется:

4. Анализ потребностей в данных, то есть определение того, какие данные необходимы для каждого организационного подразделения (анализ и управления клиентской базой, кредитование, продажи, бухгалтерский учет).

5. Обучение сотрудников использованию информационных панелей и анализу данных.

6. Постоянный мониторинг и совершенствование процессов на основе полученных результатов.

Предлагается метод разработки системы контроллинговых показателей на основе изучения существующих проблем, включающий несколько этапов: 1. Изучение функциональной структуры банка и определение объекта контроллинга. В процессе взаимодействия контроллинговых и банковских подразделений определяется объект контроллинга. Затем, на основе выбранных объектов, разрабатываются и используются элементы объекта контроля (экономические концепции и меры, процессы, явления, задачи, возникающие в объекте). 2. Разработка и внедрение в систему показателей. При переводе

существующих проблем в показатели, понимание причин возникновения этих проблем, на наш взгляд, способствуют процессу разработки соответствующих показателей.

Таблица 7. – Разработка контроллинговых показателей на основе существующих проблем

Проблема	Причина проблемы	Элементы контроллинга	Контроллинговые показатели
- Снижение операционной рентабельности - Повышение уровня издержек - Снижение рентабельности активов	- Увеличение капитальных затрат; - Увеличение дополнительных расходов; - Низкая рентабельность операций с активами; - Низкая эффективность труда (потери времени по техническим причинам);	- Дополнительные расходы - Непроцентный доход (комиссионные) - Операционная эффективность	8.Выгода 9.NIM 10.Доля комиссионных доходов в общем доходе 11.Затраты / выгоды 12.Рентабельность (ROA , ROS , ROE , ROI) 13.Доходы подразделений / Количество работников подразделений 14.Уровень издержек в подразделениях
- Недостаточный объем продаж банковских продуктов в дистанционном формате. - Недостаточная узнаваемость бренда организации. - Кредитные продукты не соответствуют мировым стандартам. - Обладание небольшой долей рынка	- Ненадлежащая работа онлайн-службы поддержки клиентов: - Недостаточный уровень рекламы; - Отсутствие активного участия в онлайн-сетях; - Отсутствие социальных проектов - Высокий уровень издержек, связанных с продажей банковских продуктов. - Отсутствие информационной платформы для предоставления онлайн-кредитов.	• Сети филиалов • Продвижение в СМИ • Продвижение и PR (Связи с общественностью — установление хороших отношений между компанией и общественностью путем создания привлекательного имиджа) • Интернет - банкинг	6.Доля кредитов, выданных дистанционно (интернет-банкинг) 7.Срок выдачи кредита 8.Количество пользователей услуг электронного банкинга 9.Стоимость привлечения клиента электронным способом 10.Количество и качество пропаганды через средства массовой информации.
• Проблемный кредитный портфель • Чрезмерная доля крупных кредитов в кредитном портфеле. • Низкий уровень рентабельности	• Наличие опасных конкурентов, таких как крупные промышленные и правительственные организации. • Чрезмерно длительный срок обработки заявки на кредит и принятия по ней решения. • Недостаточное взаимодействие с клиентами	• Деятельность корпоративного сектора • Количество клиентов • Эффективность продаж	6.Кредитный портфель корпоративного сектора 7.Портфель корпоративных кредитов / количество специалистов по кредитованию 8.Количество новых клиентов 9.NIM - корпоративный сектор 10.Объем продаж по инициативе = количество дополнительных товаров или услуг, проданных параллельно предоставлению кредита.

Продолжение таблицы 7

• Низкий уровень качества обслуживания • Недостаточная прибыльность от деятельности в сфере розничных услуг. • Увеличение расходов на розничные услуги • Длительность периода рассмотрения кредита	• Неправильная систем мотивации сотрудников. • Отсутствие современной и удобной информационной платформы для предоставления банковских услуг. • Недостаточный уровень квалификации работников • Недостаточная производительность труда сотрудника • Превышение предложения товара над спросом.	• Розничный сектор • Трудоёмкость • Рентабельность • система поощрения сотрудников	9.Корпоративный и розничный портфель 10.Вклады 11.Чистая маржинальная прибыль от розничной деятельности 12.Розничная EVA 13.Доля удаленных операций в розничной торговле 14.Доля покупателей, ожидающих в очереди в течение x минут. 15.кол-во кредитных соглашений / кол-во специалистов по кредитованию 16.Время, которое сотрудник тратит на продажу банковских продуктов.
---	--	---	--

Источник: Составлено автором

Наряду с показателями, представленными в таблице, не следует исключать возможность применения иных показателей банковской деятельности, разрабатываемых с целью достижения конкретных управленческих целей. Контроллеры совместно со специалистами ключевых подразделений банка, при согласовании и одобрении со стороны руководства, могут осуществлять отбор соответствующих показателей с учётом существующих проблем и приоритетов развития.

Отличительной особенностью этого метода является широкое использование неденежных показателей наряду с денежными, что позволяет систематически отслеживать и контролировать уровень реализации стратегических целей и выявлять существующие препятствия на пути совершенствования внутренней управленческой деятельности.

В сферу контроллинга входит предоставление информации с необходимым уровнем анализа и непрерывный мониторинг состояния показателей. С помощью своей системы показателей контроллинг способствует достижению целей организации. Для каждого типа стратегической цели подбирается отдельный набор показателей в соответствии с ее приоритетами для мониторинга процесса реализации цели. Следует отметить, что установленные стратегические цели могут быть пересмотрены или изменены под влиянием определенных факторов, таких как изменения во внутренней и внешней среде, изменения в составе учредителей или изменения рыночной ситуации. В таких случаях необходимо пересмотреть показатели контроллинга и целевые значения. Также, в случае достижения поставленных целей, по решению руководства стратегические цели изменяются и устанавливаются новые целевые показатели для их достижения.

Для повышения уровня контроля рисков со стороны органа управления коммерческого банка разработан авторский метод мониторинга соблюдения обязательных стандартов, установленных НБТ, посредством контрольной таблицы. Эта контрольная таблица основана на обязательных стандартах, установленных НБТ, и указывает уровень риска несоблюдения стандартов. Создание таблицы на основе цветов светофора помогает сделать оценку уровня риска по показателям более наглядной.

Внедрение данного раздела необходимо для надлежащего контроля за соблюдением стандартов при осуществлении деятельности. Данный управленческий отчет предназначен исключительно для внутренних целей, то есть для улучшения процесса управления, и не предоставляется третьим лицам или в качестве опубликованных отчетных материалов.

Таблица 8. – Контроль за выполнением нормативов НБТ

Нормативы НБТ	Нормативы НБТ	Факт. показатель	Выполнение (%)	Цвет риска	Разъяснение	Меры	Срок и ответственный
2.Минимальный уставный капитал (УК)	Мин = 8 000 миллионов сомони	104 миллиона сомони	130%	зеленый 	Уровень риска низкий.	Стандартный контроль	Акционеры, наблюдательный совет, правление
2.Неденежная часть УК	Макс = 20%	24 миллиона сомони	30%	красный 	Высокий уровень риска	Восстановление денежной части УК	Наблюдательный совет, Правление
3.Коэффициент достаточности капитала (K1-1)	Мин. = 12%	12%	100%	желтый 	Уровень предупреждения	Взять под строгий контроль	Финансовый директор, Правление
4.Коэффициент текущей ликвидности (K2-1)	Мин = 30 %	50%	166%	зеленый 	Низкий уровень риска	Поддержания ликвидности на данном уровне	Департамент финансов и казначейства, правления банка
5.Кредитный риск на одного заемщика или связанных заемщиков в K3-1	Макс = 20%	21%	95	красный 	Высокий уровень риска	Восстановление соответствия норме	Кредитный комитет, департаменты управления рисками, комплаенс
6.Приобретение акций других компаний K5	Макс = 10%	8%	80%	жёлтый 	Низкий уровень риска	Поддержание стандарта на требуемом уровне	Наблюдательный совет, Правление, Инвестиционный департамент
7.Общий риск по кредитам предоставленным связанным сторонам : K4-2 общий	Макс = 10% от ST	10%-СТ	100%	зеленый 	Уровень предупреждения	Разработать план предотвращения рисков	Кредитный комитет, Правления, Комплаенс

Источник: Составлен автором

Каждый нормативный показатель обладает высокой регуляторной значимостью, поскольку его несоблюдение свидетельствует о повышении рисков финансовой нестабильности и ухудшении положения банковской организации на финансовом рынке. В этой связи уполномоченный надзорный орган вправе применять к коммерческим банкам

меры регуляторного воздействия, вплоть до отзыва лицензии на осуществление банковской деятельности.

В процессе внедрения системы внутреннего контроля в коммерческих банках ключевую роль играет разработка управленческой отчетности для мониторинга и оценки рисков. В таблице ниже представлен пример внутреннего отчета по управлению рисками, который также включает показатели мониторинга, плановые и фактические значения, отклонения и влияние на прибыль. Такие отчеты позволяют руководству принимать правильные стратегические и оперативные решения и снижать уровень рисков.

Таблица 9. – Отчет по управлению банковскими рисками в рамках системы контроллинга

Тип риска	Мониторинговые показатели	Плановые показатели	Фактическое значение	Разница	Степень риска	Влияние на прибыль	Ответственное лицо
Кредитный риск	Безнадежные долги	≤2,5%	3,1%	+0,6 %	Высокий 	–300 000	Кредитный комитет, руководитель кредитного отдела
Рыночный риск	Разница валют (USD/ TJS)	±5%	4,5%	– 0,5 %	Регулируемый 	+10 000 сомони	Маркетинговые и казначейские услуги
Риск ликвидности	Коэффициент платежеспособности	≥30%	30%	0%	На грани опасности 	Снижение комиссионных доходов и доходов казначейства.	казначейские департаменты, бухгалтерский учет
Операционный риск	Количество ошибочных и опасных операций	≤3	6	+3	Опасный 	40 000 сомони	Услуги внутреннего контроля, соблюдение нормативных требований, операционные риски
Риск несоблюдения нормативных требований	Количество нарушений	0	2	+2	Опасный 	Прекращение деятельности	Отделы по соблюдению нормативных требований и юридический отдел.
Управление рисками	Показатели эффективности менеджеров по ключевым показателям эффективности (KPI)	85%	75%	– 10%	Опасный 	Снижение общей прибыли	Наблюдательный совет

Источник: разработано автором

Представленный выше отчет больше подходит для постоянного мониторинга, выявления и нейтрализации нежелательных тенденций на ранних стадиях, прежде чем они

приведут к значительным убыткам. Кроме того, диаграмма создает благоприятные условия для быстрого принятия решений, позволяя с первого взгляда увидеть процессы управления рисками в шести ключевых областях: кредитный риск, рыночный риск, риск ликвидности, операционный риск, риск соответствия нормативным требованиям и риск корпоративного управления.

С практической точки зрения, данный отчет делает процессы управления рисками прозрачными и четко определяет обязанности структурных подразделений. В случае отклонения таблица не только указывает уровень риска, но и показывает его потенциальное влияние на прибыль и ответственное лицо, что имеет важное значение для повышения подотчетности, дисциплины в выполнении задач и организации внутреннего контроля.

Еще одним инструментом контроллинга, используемым для анализа финансового рынка и действующих на нем конкурентов, является бенчмаркинг. При проведении бенчмаркинга важно правильно выбрать организации для исследования, поскольку от этого зависит качество анализа. То есть необходимо отбирать компании, которые по показателям эффективности лучше или хуже изучаемой компании, поскольку в этом случае можно будет проанализировать динамику развития лидирующих и отстающих компаний. В список сопоставимых компаний обязательно следует включить наиболее опасных конкурентов – компании, обладающие преимуществами в различных аспектах, например, самой высокой прибыльностью, самой разветвленной сетью филиалов, наиболее клиентоориентированным банком, наиболее эффективной рекламной деятельностью и т.д. Такие компании рассматриваются в качестве примеров, и их лучшие результаты ставятся в качестве цели. Для оценки уровня конкурентоспособности коммерческих банков на финансовом рынке составляется сравнительная таблица в виде набора из семи групп показателей, включающих: показатели баланса, рентабельность, ликвидность, нефинансовые показатели, управление рисками, уровень обслуживания и степень внедрения инноваций.

В заключительной части представлены основные результаты исследования.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В рамках проведенного исследования были получены следующие результаты :

1. Изучив историю возникновения и развития контроллинга, мы обнаружили, что в зависимости от особенностей национальных финансовых рынков разных стран он адаптировал свою деятельность к ним. В банковских системах стран бывшего СССР контроллинг и его элементы появились только после 1990-х годов, и до сих пор в этой области у них недостаточно опыта. Изучив работы авторов в этой области, мы выделили следующие функции контроллинга: учётная, информационная, аналитическая, мониторинговая, консультативная, оптимизационная и совершенствование.

Контроллинг играет свою роль в надлежащем управлении деятельностью организации и не дублирует функции какого-либо другого отдела [1-А, 3-А].

2. В результате исследования были выявлены три наиболее распространенные теории контроллинга: управленческая, бухгалтерская и информационная. Согласно управленческой теории, контроллинг отвечает за координацию деятельности подсистем системы управления и обеспечивает поток влияния системы управления на исполнительную систему. Учётная теория контроллинга в основном воплощает функцию учета, планирования и координации информации предприятия. Информационная теория контроллинга направлена на унификацию и централизацию всех систем и информационных потоков организации, а главной задачей контроллинга согласно этой теории является предоставление руководителям организации не только бухгалтерской информации, но и сбор и обработка информации за пределами организации и представление ее руководителям организации в надлежащей форме. В зависимости от существующих теорий мы классифицировали функции отдела контроллинга на 2 группы: первичные и вспомогательные [1-А, 2-А, 8-А].

3. Правильная постановка целей и мониторинг их реализации считаются ключевыми факторами эффективности деятельности банков. В результате исследования мы выделили два метода постановки целей: 1) метод постановки целей на основе результатов предыдущего года с корректировкой до 5%, с учетом влияющих факторов и развития организации; 2) второй метод включает несколько этапов: а) определение главной цели; б) разработка долгосрочной стратегии; в) постоянный мониторинг выполнения задач, связанных со стратегией [2-А, 9-А, 11-А].

4. Практическая интеграция контроллинга и управленческого учёта посредством вовлечения соответствующих субъектов (финансовых подразделений, менеджмента, аналитиков, службы внутреннего аудита и др.) в качестве интеграционного механизма обеспечивает внедрение процессов стратегического управления в банках на основе анализа данных и отчётности в режиме реального времени, повышая эффективность принятия управленческих решений и мониторинга результатов.

В рамках исследования цели организации были классифицированы по различным критериям, что важно при изучении данной категории;

Изучив вопрос о взаимосвязи целей и задач, мы пришли к выводу, что цель представляет собой более широкую категорию, чем задача, и достигается в результате решения ряда задач, то есть для достижения цели необходимо спланировать выполнение определенных задач [2-А; 3-А].

5. В рамках исследования банковские стратегии были классифицированы по четырём критериям, что позволяет осуществлять их комплексный анализ с различных методологических позиций и на разных уровнях управления: по уровню реализации, целевой направленности, модели конкурентного поведения и ключевым параметрам развития.

Финансовые учреждения могут получить конкурентное преимущество под влиянием внутренних и внешних факторов. Стратегия, основанная на внешнем конкурентном преимуществе, называется стратегией повышения конкурентоспособности. Эта стратегия опирается на преимущества компании в маркетинге и использует ее способность выявлять и удовлетворять ожидания потребителей. Внутренними факторами, обеспечивающими конкурентное преимущество компании, являются эффективное управление организацией и повышение ее прибыльности. Благодаря этим факторам компания увеличивает свою прибыль и, как следствие, занимает конкурентную позицию на рынке. Также возможно использовать как внутренние, так и внешние факторы одновременно, формируя третий тип стратегии, направленный как на прибыльность, так и на конкурентоспособность [4-А, 11-А, 12-А].

6. В результате изучения взаимосвязи между контроллингом и управленческим учетом мы обнаружили, что, по мнению большинства исследователей в этой области, контроллинг является более широким и функционально полным понятием, чем управленческий учет, и контроллинг занимает более высокое положение в организационной структуре организации. Относительно положения управленческого учета мы изложили нашу авторскую точку зрения, согласно которой управленческий учет в организационной структуре банка должен быть подчинен контроллингу и иметь с ним общую границу. Такая положения, на наш взгляд, приводит к большей эффективности их работы [1-А, 3-А, 11-А].

7. В ходе исследования был осуществлён комплексный анализ существующих систем показателей оценки эффективности банковской деятельности с выявлением их преимуществ и ограничений. Кроме того, система ключевых показателей эффективности деятельности банка, применяемая в том числе в коммерческих банках Республики Таджикистан, была изучена и классифицирована на финансовые и нефинансовые группы. Установлено, что данные показатели отражают уровень результативности и масштабы функционирования банка и требуют адаптации к условиям современной банковской среды [5-А, 13-А].

8. В рамках исследования были классифицированы и проанализированы методы контроллинга, а также предложены конкретные меры по повышению их практической

применимости. Современный контроллинг должен функционировать автоматически, комплексно и аналитически. На основе анализа текущей ситуации и международного опыта делается вывод о необходимости трансформации существующих моделей контроллинга в коммерческих банках Таджикистана в сторону нового этапа — динамического и цифрового контроллинга [6-А, 12-А, 13-А].

9. Представлен авторский метод разработки системы контроллинговых показателей, согласно которому контроллинг интегрируется с другими подразделениями организации, а объект контроллинга определяется с учётом этих компонентов. На следующем этапе формируются элементы объекта контроллинга и на их основе разрабатываются соответствующие контроллинговые показатели. При условии постоянного мониторинга динамики показателей и сопоставления фактических данных с плановыми значениями система показателей способна продемонстрировать высокую эффективность. В целях анализа и контроля состояния системы разработана соответствующая форма управленческой отчётности. [3-А, 4-А].

10. Контроль рисков является одним из важных направлений деятельности контроллинга, который отвечает за изучение, анализ и оценку рискованных операций, а также определяет возможные последствия убытков, связанных с риском. Предложен метод контроля уровня риска несоблюдения обязательных нормативов, установленных НБТ. Одновременно предложен авторский метод анализа и определения состояния эффективности деятельности коммерческого банка путем сравнения его ключевых показателей с показателями конкурентов [2-А, 4-А].

Рекомендации по практическому применению результатов исследований.

- В целях стратегического планирования своей деятельности, эффективной реализации долгосрочных целей, повышения уровня стабильности на финансовом рынке и обеспечения устойчивости к негативному воздействию внешних факторов коммерческим банкам рекомендуется внедрять в свою структуру службу контроллинга.

- Правильное определение целей является ключевым фактором устойчивого развития коммерческих банков. В исследовании предлагаются два метода определения целей для использования в банках. Первый метод основан на планировании, ориентированном на достижение результатов, и относительно прост в реализации, а именно: планируется увеличение показателей предыдущего года на 5% с учетом темпов роста и влияния внутренних и внешних факторов окружающей среды. Второй метод более сложен и предполагает реализацию процесса целеполагания в несколько этапов, включая: определение главной цели организации, разработку на её основе долгосрочной стратегии и обеспечение её реализации посредством выполнения конкретных задач. Этот метод предоставляет больше возможностей для устойчивого и эффективного развития коммерческих банков.

- Банки получают конкурентные преимущества под влиянием внутренних и внешних факторов, которые, соответственно, формируют стратегии повышения прибыльности и конкурентоспособности. Также возможно использование этих двух типов стратегий одновременно. Коммерческие банки, в зависимости от своих ресурсных возможностей, могут применять вышеуказанные стратегии. Постановка целей, основанных на миссии организации, повышает репутацию банка в обществе.

- Одним из главных способов укрепления конкурентных позиций и повышения прибыльности банка на рынке является внедрение современных банковских услуг, включая интернет-банкинг, цифровизацию бизнес-процессов и использование искусственного интеллекта. Внедрение этих инструментов также способствует совершенствованию методов и инструментов контроллинга, повышению эффективности финансового управления и качества принятых решений.

- Позиция контроллинга в организационной структуре коммерческих банков выше, чем у других подразделений, и он непосредственно подчиняется Наблюдательному совету или Председателю правления. Такое расположение данного подразделения оправдано необходимостью обеспечения независимости и предотвращения возможного влияния при оценке и контроле деятельности других подразделений. В то же время целесообразно считать, что управленческий учет в структуре банков должен быть непосредственно подчинен контроллинговому отделу, поскольку объединение этих двух отделов способствует повышению качества контрольной отчетности и принятию эффективных управленческих решений.

- Для повышения качества отчетов, основанных на ключевых показателях эффективности, рекомендуется также использовать не количественные показатели. В этом контексте предлагаются форматы управленческой отчетности, предназначенные для анализа состояния и эффективности коммерческих банков и сравнения их с другими банками;

- В процессе внедрения контроллинга в коммерческих банках ключевую роль играет разработка управленческих отчетов для мониторинга и оценки рисков. Предлагается формат управленческого отчета для выявления и устранения рисков несоблюдения коммерческим банком стандартов, установленных Национальным банком Таджикистана, а также формат отчета для своевременного выявления и устранения операционных рисков, что полезно для поддержания стабильности коммерческих банков в стране.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бонки миллии Тоҷикистон [Манбаи электронӣ]. - URL: https://nbt.tj/tj/banking_system/nishondihandaho/finance_bank_pokazatel.php (санаи мурочиат: 15.06.2025).
2. Нурмаҳмадзода, Ҷ. ва дигарон. Рушди низоми бонкӣ дар 25 соли Истиқлолияти Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ҷ.Нурмаҳмадзода. – Душанбе: Эр-граф, 2016. - 242 с.
3. 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)
4. Тағоймуродзода, Б.Ф. Доираи вазифаҳо ва салоҳияти назорат ва баҳисобгирии идоракунӣ дар бонкҳои тижоратӣ [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.
5. Тағоймуродзода, Б.Ф. Моҳият ва аҳамияти системаи назорат (контроллинг) дар рушди фаъолияти бонкҳои тижоратӣ [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конференсияи ҷумҳуриявӣ илмӣ амалӣ дар мавзӯи «Муаммоҳои низоми андозбандӣ дар шароити муосир», Донишгоҳи миллии Тоҷикистон (Душанбе, 25 ноябри соли 2022). – С. 92-98;
6. Хан, Д. Планирование и контроль: концепции контроллинга [Текст] / Д. Хан. – пер. с немецкого. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 799 с.
7. Хушвахтзода, Қ.Х. Идоракунии хавфҳои бонкӣ тавассути воситаҳои назорат [Матн] / Қ.Х. Хушвахтзода, Б.Ф. Тағоймуродзода // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Баҳши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2024. - №9. - С.5-12.
8. Хушвахтзода, Қ.Х. Ҷараёни инкишофи хизматрасониҳои бонкӣ дар минтақаҳои кишвар ва муаммоҳои ҷойдошта дар ин самт [Матн] / Қ.Х. Хушвахтзода, Ғ.Ҳ. Ғаюров, Т.А. Имомназарова // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Баҳши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №4. С. 5-11.
9. ҚСҚ «Бонки Эсхата» [Манбаи электронӣ]. - URL: <https://eskhata.com/> (санаи дастрасӣ: 18.05.2025).

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

а) Статьи, опубликованные в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК при Президенте Республики Таджикистан:

[1-А]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Контроллинг ҳамчун воситаи баландбардории самаранокии идоракунии банкҳои тиҷоратӣ [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Бахши илмҳои иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва ҷамъиятӣ. - 2022. - №9. - С. 107-115. ISSN 2413-5151.

[2-А]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Муқаррарсозии ҳадафҳо ва контроллинг дар сохтори идоракунии банкҳои 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-А] Тағоймуродзода, Б.Ф. Доираи вазифаҳо, салоҳияти контроллинг ва баҳисобгирии идоракунии дар банкҳои 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-А]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Идоракунии хавфҳои банкӣ 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-А]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Системаи баҳисобгирии идоракунии дар банкҳои 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-А]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Таҳлили раванди рақамикунонии фаъолияти банкҳои тиҷоратӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Фуруғи илм. – Душанбе. - 2025. - С. 446-451.

б) Статьи в других изданиях

[7-А]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Моҳият ва аҳамияти системаи контроллинг (контроллинг) дар рушди фаъолияти банкҳои тиҷоратӣ [Матн]/ Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конференсияи ҷумҳуриявии илмию амалӣ дар мавзӯи «Муаммоҳои низомии андозбандӣ дар шароити муосир» (Душанбе, 25 ноябри соли 2022). – Душанбе: Донишгоҳи миллии Тоҷикистон, 2022. – С. 92-98.

[8-А]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Контроллинг – ҳамчун омили рушди соҳибқориҳои молиявӣ дар шароити муосири Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конфронси байналмилалӣ илмӣ-амалӣ дар мавзӯи «Самтҳои стратегияи рушди соҳибқориҳои инноватсионӣ дар шароити ҷаҳонишавӣ» (25 ноябри соли 2022). – Душанбе: Донишгоҳи байналмилалӣ сайёҳӣ ва соҳибқориҳои Тоҷикистон, 2022. – С. 421-424.

[9-А]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Контроллинг – омили рушди фаъолияти банкҳои тиҷоратӣ дар шароити муосир [Матн]/ Б.Ф. Тағоймуродзода// Маводи конференсияи байналмилалӣ илмию амалӣ дар мавзӯи «Механизмҳои таъмини устувории молиявии ташкилотҳои қарзӣ дар шароити саноатикунӣ ва иқтисодӣ инноватсионӣ» (Душанбе, 10 - февралӣ соли 2023). – Душанбе: Донишгоҳи миллии Тоҷикистон, 2023. – С. 395-400.

[10-А]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Такмили менеҷменти ташкилотҳои ватанӣ дар шароити муосири рушди саноат [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конференсияи байналмилалӣ илмию амалӣ дар мавзӯи «Саноатикунӣ босуръат ва масоили амалигардонӣ он дар Тоҷикистон» (ш. Душанбе, 17 февралӣ соли 2023). – Душанбе: Донишгоҳи миллии Тоҷикистон, 2023. – С. 313-317.

[11-А]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Асосҳои назорат ва баҳисобгирии идоракунии дар банкҳои тиҷоратӣ [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конференсияи ҷумҳуриявии илмию амалӣ дар мавзӯи «Масъалаҳои мубрами низомии молиявӣ дар шароити гузариш ба

иқтисодиёти рақамӣ» (3 майи соли 2023). – Хучанд: Донишкадаи политехникии Донишгоҳи техникии Тоҷикистон ба номи академик М.С. Осимӣ, 2023. – С. 124-130.

[12-А]. Тағоймуродзода Б.Ф. Хизматрасониҳои фосилавии бонкӣ - тамоюли асосии бозори бонкии Тоҷикистон [Матн]/ Б.Ф. Тағоймуродзода// Маводи конференсияи байналмилалӣ илмӣ-назариявӣ дар мавзӯи «Рушди низомии бонкӣ ва рақамикунонии бахши молиявӣ» (19-20.12.2023, шаҳри Кӯлоб). – Кӯлоб: Донишгоҳи давлатии Кӯлоб ба номи Абӯабдуллоҳи Рӯдакӣ, 2023. – С. 97-101.

[13-А]. Тағоймуродзода, Б.Ф. Мукамалгардонии методҳои назорат (контроллинг)-и бонкҳои тижоратӣ дар шароити рушди рақамикунонӣ ва инноватсия [Матн] / Б.Ф. Тағоймуродзода // Маводи конференсияи байналмилалӣ илмӣю амалӣ дар мавзӯи «Роҳнамои стратегии рушди иқтисоди миллӣ: наовариҳо, савдо ва рақамикунонӣ» (30 сентябр – 1 октябри соли 2025). –Душанбе: Муассисаи давлатии «Пажӯҳишгоҳи илмӣю таҳқиқотии иқтисодии Вазорати рушди иқтисод ва савдои Ҷумҳурии Тоҷикистон», 2025. - С. 276-289.

АННОТАТСИЯ

ба автореферати диссертатсияи Барнои Файзи Тағоймуродзода дар мавзӯи «Таъминоти методии ташкили контроллинг дар бонкҳои тижоратӣ»

Калидвожаҳо: контроллинг, баҳисобгирии идоракунӣ, бонки тижоратӣ, таъминоти методӣ, ҳадаф, стратегия, баҳисобгирӣ, таъминоти иттилоотӣ, баландбадории самаранокӣ, камсозии хароҷот, идоракунӣ аз рӯи ҳадафҳо, нишондиҳандаҳои назоратӣ, идоракунии хавфҳо, тақмили методҳо, рақобатпазирӣ.

Мақсади таҳқиқот коркард намудани самтҳои назариявӣ ва дар асоси онҳо пешниҳоди методҳои истифодаи амалии контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар ҷараёни идоракунии бонкҳо бо мақсади нигоҳ доштани сатҳи устуворӣ ва рақобаттобоварии онҳо дар бозори молиявӣ мебошад.

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

Натиҷаҳои бадастомада ва навиштаҳои онҳо. Таърифи муаллифии контроллинги муосир пешниҳод карда шуд; муайян карда шуд, ки контроллинг нисбат ба баҳисобгирии идоракунӣ доираи васеътари вазифаҳо ва мақоми институтсионалии баландтар дошта, ҷойгир намудани баҳисобгирии идоракунӣ дар тобеияти контроллинг ба баланд гардидани самаранокии идоракунӣ мусоидат менамояд; модели марҳилавии амалии идоракунии ҳадафҳои стратегӣ дар бонкҳои тижоратӣ таҳия гардида, дар он ҳамгироии системавии контроллинг ва баҳисобгирии идоракунӣ дар асоси маълумоти воқеӣ ва нишондиҳандаҳои КРІ таъмин шудааст; механизми ҳамгироии контроллинг бо воҳидҳои сохтори бонк тавассути муайянсозии объектҳо ва нишондиҳандаҳои контроллинг асоснок карда шуд; алгоритми мукаммали фаъолияти контроллинг таҳия гардид, ки таҳлили муҳити дохилӣ ва берунӣ, банақшагирӣ, муқаррарсозии ҳадафҳо, назорат ва ислоҳи камбудихоро дар бар мегирад; роҳҳои тақмили методҳои контроллинг тавассути истифодаи технологияҳои муосир ва автоматизатсия пешниҳод шуданд; методи нави контроллинг барои идоракунии хавфи иҷро нагардидани меъёрҳои ҳатмии БМТ ва низоми баҳодихии хавфҳои қарзӣ, бозорӣ, амалиётӣ, пардохтпазирӣ ва комплаенсӣ таҳия гардид; татбиқи натиҷаҳо ба таҳқими устувории молиявии бонкҳо ва баланд гардидани сифати қарорҳои идоракунӣ мусоидат менамояд.

Тавсияҳо барои татбиқ. Бо таъкид ба натиҷаҳои таҳқиқот маҷмуи усулҳои тақмили методҳои контроллинг, стратегияҳои амалӣ ва роҳҳои тақмили низоми нишондиҳандаҳои молиявии дар бонкҳо истифодашаванда пешниҳод гардида, имкониятҳои баланд бардоштани самаранокии қарорҳои идоракунии бонкҳои тижоратиро бо кумаки контроллинг асоснок менамояд. Инчунин метавонанд дар раванди таҳияи санадҳои дохилӣ, омӯзиши кадрҳо ва таҳқиқоти минбаъдаи илмӣ истифода шаванд.

Доираи татбиқ. Муқаррароти назариявӣ ва амалӣ, усулҳои методологии контроллинг ва тавсияҳои илмӣ-таҳқиқотӣ, ки дар раванди таҳқиқот ба даст омаданд, метавонанд дар бонкҳои тижоратӣ барои тақмили низоми контроллинг, идоракунии молиявӣ ва банақшагирии стратегӣ татбиқ шаванд.

АННОТАЦИЯ

к диссертации Барнои Файзи Тагоймуродзода на тему «Методическое обеспечение организации контроллинга в коммерческих банках»

Ключевые слова: контроллинг, управленческий учет, коммерческий банк, методологическое обеспечение, цель, стратегия, бухгалтерский учет, информационное обеспечение, повышение эффективности, снижение затрат, управление по целям, контроллинговые показатели, управление рисками, совершенствование методов, конкурентоспособность.

Целью диссертационного исследования является теоретическое обоснование, методологическое совершенствование и разработка организационно-методического обеспечения системы контроллинга и управленческого учёта в коммерческих банках с целью повышения эффективности управления, усиления контроля рисков и обеспечения устойчивого развития банковской деятельности.

Методы исследования. Методологической основой исследования являются индуктивный и дедуктивный методы, моделирование, сравнительный, структурно-функциональный и статистический анализ.

Полученные результаты и их новизна. Предложено авторское определение современного контроллинга; установлено, что контроллинг имеет более широкий круг задач и более высокий институциональный статус, чем управленческий учет, а передача управленческого учета под координацию контроллинга способствует повышению эффективности управления; разработана практическая поэтапная модель управления стратегическими целями в коммерческих банках, предусматривающая систематическую интеграцию контроллинга и управленческого учета на основе фактических данных и показателей KPI; обоснован механизм интеграции контроллинга со структурными единицами банка путем идентификации объектов и показателей контроллинга; разработан системный алгоритм контроллинговой деятельности, включающий анализ внутренней и внешней среды организации, планирование, постановку целей, мониторинг выполнения и устранение выявленных недостатков; предложены пути совершенствования методов контроллинга с использованием современных технологий и автоматизации; разработан новый метод контроллинга для управления риском несоблюдения обязательных стандартов НБТ и система оценки кредитных, рыночных, операционных, ликвидных и комплаенс-рисков.

Рекомендации по внедрению. На основе результатов исследования разработан комплекс мер по совершенствованию методов контроллинга, практических стратегий и системы финансовых показателей, применяемых в банках, что обосновывает возможности повышения эффективности управленческих решений коммерческих организаций посредством контроллинга. Полученные результаты могут быть также использованы при разработке внутренней нормативной документации, подготовке кадров и в дальнейших научных исследованиях.

Область применения. Теоретические и практические положения, методические инструменты контроллинга, а также научно-исследовательские рекомендации, полученные в ходе исследования, могут быть использованы в коммерческих банках для совершенствования системы контроллинга, повышения эффективности финансового управления и реализации процессов стратегического планирования.

ABSTRACT

of the dissertation by Barnoi Fayzi Tagoymurodzoda on the topic «Methodological Support for Organizing Controlling in Commercial Banks»

Keywords: controlling, management accounting, commercial bank, methodological support, goal, strategy, accounting, information support, efficiency improvement, cost reduction, management by objectives, controlling indicators, risk management, method improvement, competitiveness.

Purpose of the study. The purpose of this study is to develop theoretical approaches and, based on them, propose methods for the practical application of controlling and management accounting in bank management in order to ensure stability and competitiveness in the financial market.

Research methods. The methodological basis of the study includes inductive and deductive methods, modeling, comparative analysis, structural-functional analysis, and statistical analysis.

Results and novelty. The author proposes a definition of modern controlling. It is established that controlling has a broader range of objectives and a higher institutional status than management accounting, and that placing management accounting under the coordination of controlling contributes to improved management efficiency. A practical, step-by-step model for managing strategic goals in commercial banks is developed, providing for the systematic integration of controlling and management accounting based on actual data and KPIs. A mechanism for integrating controlling with the bank's structural units through the identification of controlling objects and indicators is substantiated. A comprehensive algorithm for controlling activities is developed, including analysis of the internal and external environment, planning, goal setting, monitoring, and corrective actions. Ways to improve controlling methods using modern technologies and automation are proposed. A new controlling method for managing the risk of non-compliance with mandatory NBT standards and a system for assessing credit, market, operational, liquidity, and compliance risks are developed. The implementation of the results will contribute to strengthening banks' financial stability and improving the quality of management decisions.

Implementation recommendations. Based on the research results, a set of measures for improving controlling methods, practical strategies, and ways to enhance financial performance systems used in banks is proposed, substantiating the potential for increasing the effectiveness of management decisions in commercial banks through controlling. The results can also be used in the development of internal documentation, personnel training, and further scientific research.

Scope. The theoretical and practical provisions, methodological controlling tools, and research recommendations obtained during the study can be applied in commercial banks to improve controlling systems, financial management, and strategic planning.

Ба матбаа 31.01.2026 с. супорида шуд.
Ба чопаш 02.02.2026 с. имзо шуд. Коғазӣ офсет
Андозаи 60x84 1/16. Ҷузъи ч.ш. 1,5
Адади нашр 100 нусха