

ДОНИШГОҲИ ДАВЛАТИИ МОЛИЯ ВА ИҚТИСОДИ ТОҶИКИСТОН

ББД: 336.71, 338.46, 336.7, 338.81

ТКБ: 65.262.1

А: 14

Бо ҳуқуқи дастнавис



АБДУЛҲАЙРОВ ФАХРИДДИН МАҲМАДШОЕВИЧ

**ҶАНБАҲОИ НАЗАРИЯВИЮ АМАЛИИ БАЛАНДБАРДОРИИ
СИФАТИ ИДОРАКУНИИ КОРПОРАТИВӢ ДАР БОНКҲОИ
ТИҶОРАТӢ (дар асоси маводҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон)**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т И

диссертатсия барои дарёфти дараҷаи илмӣ
доктори фалсафа (PhD), доктор аз рӯйи ихтисоси 6D050900 – Молия
(6D050901 - Молия, муомилоти пулӣ ва қарз)

Душанбе – 2026

Диссертатсия дар кафедраи молияи Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон иҷро гардидааст.

Роҳбари илмӣ:

Бегматов Ашурбой Ахманович

- номзади илмҳои иқтисодӣ, и.в профессори кафедраи молияи Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон

Муқарризони расмӣ:

Ҳикматов Умедҷон Сафаралиевич - доктори илмҳои иқтисодӣ, профессори кафедраи фаъолияти бонкии Донишгоҳи миллии Тоҷикистон

Бобоев Нозимҷон Мансурович - номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсенти кафедраи молия ва андози Донишгоҳи давлатии Хуҷанд ба номи академик Бобоҷон Ғафуров
Донишгоҳи байналмилалӣ саёҳӣ ва соҳибкорӣ Тоҷикистон

Муассисаи пешбар:

Ҳимояи диссертатсия рӯзи «03» апрели соли 2026 соати 13⁰⁰ дар ҷаласаи Шурои диссертатсионӣ 6D.КОА-014 дар назди Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон (734067, ш.Душанбе, кӯчаи Нахимов 64/14, E-mail: faridullo72@mail.ru баргузор мегардад.

Бо матни диссертатсия ва автореферат дар китобхонаи илмӣ ва сомонаи расмӣи Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон www.oldtgfeu.tj шинос шудан мумкин аст.

Автореферат «____» _____соли 2026 тавзеъ шудааст.

Котиби илмӣ
шурои диссертатсионӣ,
номзади илмҳои иқтисодӣ



Убайдуллоев Ф.К.

МУҚАДДИМА

Мубрамии мавзуи таҳқиқот. Таҷрибаи солҳои охир нишон дод, ки идоракунии баландсифати корпоративӣ дар бозори озод ва рақобатпазир шартӣ зарурии фаъолияти муваффақонаи субъектҳои низоми бонкӣ маҳсуб меёбад. Дар шароити кунунӣ танҳо идоракунии корпоративии баландсифат метавонад муносибатҳои байни Шурои нозирон, роҳбарият ва шахмдоронро ба таври самаранок ташкил ва боварии байни онҳоро ба вуҷуд оварда, чиҳати беҳтаршавии фаъолияти бонкҳои тижоратӣ мусоидат намояд. Оид ба муҳиммияти идоракунии корпоративӣ Асосгузори сулҳу ваҳдати миллӣ, Пешвои миллат, Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон мухтарам Эмомалӣ Раҳмон низ дар баромадҳои худ қайд кардаанд: «Бонки миллӣ бояд санадҳои меъёрии ҳуқуқии дахлдорро бо дарназардошти таҷрибаи муносири ҷаҳонӣ ба талабот мутобиқ сохта, раванди идоракунии корпоративиро дар ташкилотҳои қарзии молиявӣ ва тадриҷан афзоиш додани сармояи оинномавии онҳоро таъмин намояд» [7].

Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 сифати пасти идоракунии корпоративии бозори молиявии кишварро қайд менамояд. Аз ин рӯ, баланд бардоштани сифати идоракунии корпоративии бонкҳо ба ҳалли мушкилоти ба миён омада мусоидат мекунад. Барои ноил шудан ба сатҳи баланди фарҳанги корпоративӣ мониторинги доимии фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ, ташаккули системаи самаранокӣ идоракунии хавфҳо ва мавҷудияти чораҳои назорати дохилӣ ва аудит талаб карда мешавад.

Набудани низоми пурраи идоракунии корпоративӣ дар давраи бӯҳрони иқтисодии солҳои 2014-2017 яке аз сабабҳои он буд, ки бонкҳо ба мушкилоти ба миён омада муқобилат карда натавонистанд.

Барои таҳлили раванди самаранок чорӣ намудани идоракунии корпоративии мақомоти масъул, ба монанди БМТ, БАТР масъалаи дар сатҳи зарурӣ чорӣ намудани идоракунии корпоративӣ вобаста ба тавсияҳои ин муассисаҳои соҳавӣ ба роҳ монда мешавад. Гуфтан зарур аст, ки дар доираи тавсияҳои пешниҳодгардида вобаста ба татбиқи чораҳои андешидашуда, ки ба таҷрибаи байналмилалӣ мутобиқ намудани онҳоро дастгирӣ намуд, тақвият додани талаботи санадҳои меъёрий ба пурзӯргардонии идоракунии корпоративӣ мусоидат менамояд.

Дар низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон идоракунии корпоративӣ дар ташкилотҳои қарзӣ самаранок амалӣ карда мешавад, дар баробари ин дар ин самт як қатор камбудии сохторӣ ва институтсионалӣ мавҷуданд, ки ҳалли онҳоро дар асоси таҷрибаи пешқадами бонкҳои ватанӣ ва хориҷӣ талаб мекунанд.

Муқаррароти дар боло зикршуда зарурати таҳқиқи ҷанбаҳои назариявӣ ва амалии баланд бардоштани сатҳи идоракунии корпоративиро дар низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон асоснок мекунанд.

Дарачаи таҳқиқоти мавзуи илмӣ. Таҳқиқи масъалаҳои назариявӣ ва методологии устувории бонкҳои тижоратӣ ва идоракунии корпоративӣ дар

таълифоти илмӣ олимони хориҷӣ ба монанди У.С. Ҷон, Л.В. Кузнесова, С. Роберт, В.И. Петухов, В.Б. Кондратйев, Р.С. Кравченко, Е.С. Колесова, С.Б. Авдешева, Б.Б. Коваленко, О.И. Лаврушин, А.Б. Фелдман, И.Ю. Храброва, Г.С. Галабурда, О.М. Уварова, М.Н. Разанова ва дигарон дида мешавад.

Саҳми олимони ватанӣ низ дар коркарди муаммоҳои рушди бонкҳои тичоратӣ хело хуб ба назар мерасад. Дар асарҳои Ш. Раҳимзода, Ш.Ш. Бозоров, И.Р. Иброҳимзода, У.С. Ҳикматов, З.А. Раҳимов, Б.М. Шарипов, К. Шералӣ, З. Султонов, Ш.Қ. Хайрзода, И.Н. Шобудинов, М.У. Бобоев, Ф.А. Мирзозода, Т.А. Турсунова ва дигарон масъалаҳои ташаккул ва рушди низоми бонки кишвар, идоракунии бонкҳои тичоратӣ дар шароити бесуботи молиявӣ, муаммоҳои сармоякунонии бонкҳои тичоратӣ ва дигар масъалаҳо марбут ба бонкдорӣ таҳқиқ карда шудаанд.

Гуфтан мумкин аст, ки таҷрибаи дар соҳаи идоракунии корпоративӣ андӯхтаи низоми бонкии кишвар то ҳол ҳамчун низоми мукаммале, ки барои дигар бонкҳо намуна бошад, дар бонкҳо ва дигар ташкилотҳои қарзии мо вучуд надорад. Илова бар ин, гуфтан мумкин аст, ки аксар маврид идоракунии корпоративӣ дар низоми бонкӣ ба хоҳири таъмини суботи низоми бонкӣ ва идораи босамари хавфҳо мебошад.

Робитаи таҳқиқот бо барномаҳо (лоиҳаҳо) ва мавзӯҳои илмӣ. Мавзӯи таҳқиқоти диссертатсионӣ ба як қатор барномаву стратегияҳо, ба монанди Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030, Нақшаи стратегияи солимгардонии фаъолияти Бонки миллии Тоҷикистон барои солҳои 2015-2019, Стратегияи миллии фарогирии молиявии Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2022-2026, Дурнамои сиёсати пулию қарзии Ҷумҳурии Тоҷикистон барои соли 2024 ва давраи миёнамуҳлат, Барномаи миёнамуҳлати рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2021-2025 робита дорад. Зеро онҳо ба рушди иқтисодии кишвар, устувории низоми бонкӣ, баландшавии дараҷаи сифати идоракунии корпоративии бонкҳои тичоратии ватанӣ, афзоиши эътимоди аҳоли ба низоми бонкӣ ва хизматрасониҳои муносири бонкӣ мусоидат менамоянд.

ТАВСИФИ УМУМИИ ТАҲҚИҚОТ

Мақсади таҳқиқот аз омӯзиши асосҳои назариявӣ амалии идоракунии корпоративӣ ва дарёфти имкониятҳои баландбардории сифати он дар бонкҳои тичоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон иборат мебошад.

Вазифаҳои таҳқиқот. Дар татбиқи ҳадафҳои илмӣ вобаста ба муаян намудани раванди таҳқиқот ва натиҷаҳои он, вазифаҳои зерин оварда шудаанд:

- ҷанбаҳои асосии назариявӣ ва методии идоракунии корпоративӣ боббаназаргирии афзалиятҳои иқтисодӣ иҷтимоӣ он муаян ва пешниҳод гардида, иловатан моҳияти иқтисодии он дар низоми бонкдорӣ гузашта ва муосир;

- таҳқиқу таҳлил ва баррасии ҷанбаҳои методии идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тичоратӣ ва муайян намудани шароити

имкониятҳои роҳандозии идоракунии корпоративӣ дар банкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон;

- арзёбии эконометрикӣ ва мушаххаснамоии методикаи баҳодиҳии сифати идоракунии корпоративӣ дар банкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон бо дарназардошти баландбардории сифати чунон идоракунӣ дар банкҳо;

- ошкорсозии ҷиҳатҳои имконпазири истифодаи таҷрибаи хориҷӣ оид ба тақмили идоракунии корпоративӣ дар банкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон ва коркарди роҳҳои муосир ва самараноки татбиқи ин низоми босамари идоракунӣ.

Объекти таҳқиқотро низоми идоракунии банкӣ ва идоракунии корпоративии банкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон ташкил медиҳад.

Мавзӯи таҳқиқот хусусиятҳои идоракунии корпоративӣ ва имкониятҳои баландбардории сифати он дар банкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон мебошанд.

Фарзияи таҳқиқот бар он асос меёбад, ки ҳулосаҳои илмӣ ва тавсияҳои амалии таҳқиқот, ки дар заминаи омӯзиши ҷанбаҳои назариявӣ амалии идоракунии корпоративӣ таҳия гардидаанд, барои баланд бардоштани сифати идоракунии корпоративии банкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон мусоидат мекунанд. Ҳамзамон бо ин, дар сурати татбиқи идоракунии корпоративӣ дар сатҳи низоми банкӣ имконияти хизматрасониҳои банкӣ зиёд шуда, идораи босамари хавфҳо таъмин мегардад.

Асосҳои назариявии таҳқиқоти илмиро таҳқиқоти назариявӣ ва методии олимони машҳури соҳаи иқтисод аз гузашта то муосир ташкил намудаанд, ки масъалаҳои мубрами идоракунии корпоративиро ҳамчун масъалаи асосӣ ва меҳварӣ дар бар мегиранд. Дар таҳқиқоти диссертатсионии мо масъалаҳои муҳим ва зарурии механизмҳои самаранок барои омӯзиши идоракунии корпоративӣ, як қатор санадҳои меъёрию ҳуқуқӣ истифода шудаанд.

Асосҳои методологии таҳқиқот. Дар таҳқиқоти илмӣ барои расидан ба ҳадафҳои гузошташуда ва дар сатҳи зарурӣ мушаххас намудани масъалаҳои таҳлилӣ усулҳои зерин истифода шудаанд: таҳлили диалектикӣ ва мантикӣ, абстрактӣ ва мушаххаснамоии илмӣ, муқоисавӣ ва таҳлилӣ, таҳлили омӯрӣ ва иқтисодию омӯрӣ, усули системавӣ ва дурнамоӣ.

Сарчашмаи маълумотро санадҳои меъёрию ҳуқуқии соҳавӣ марбут ба идоракунии корпоративӣ, ҳисобот ва маълумоти расмӣ Бонки миллии Тоҷикистон, маҷаллаи “Молия ва ҳисобдорӣ”-и Вазорати молияи Ҷумҳурии Тоҷикистон, ҳамчунин, Агенсии омори назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, меъёрҳои Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030, ҳисоботи банкҳои тижоратӣ, захираҳои электронӣ аз «Internet» ташкил медиҳанд.

Пойгоҳи таҳқиқот. Таҳқиқоти илмӣ мо дар пояи кафедраи молияи Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон омода гардидааст.

Навгонии илмий таҳқиқот аз асосноккунии ҷанбаҳои илмӣ назариявӣ, коркарди муқаррароти методӣ ва тавсияҳои амалӣ барои баландбардории сифати идоракунии корпоративӣ дар банкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон иборат аст. Хусусиятҳо ва пешниҳоди имкониятҳо, ки дар таҳқиқот аз тарафи муаллиф ба даст оварда шудаанд, дорои навгониҳои зерин мебошанд:

– дидгоҳи муаллифии идоракунии корпоративӣ таҳия шудааст, ки тавассути афзалиятҳо ва нуқсонҳои он, инчунин сатҳи таъсири он ошкор карда мешавад; моҳияти иқтисодии идоракунии корпоративӣ дар низоми банкӣ, тибқи дидгоҳи муаллиф, ҳамчун маҷмуи тадбирҳо ва қоидаҳо оид ба идоракунии мустақили банк баррасӣ карда мешавад, ки мувофиқати манфиатҳои шахмдорон, шурои нозирон, менечерон ва дигар шахсони манфиатдорро бо мақсади тақмили фаъолияти банк дар асоси баланд бардоштани нақши шахмдорон дар идоракунии стратегӣ таъмин менамояд;

– муаллиф моҳият, хусусиятҳо ва асосҳои рушдро муайян кардааст, инчунин зарурати тақмили принципҳои идоракунии корпоративиро исбот ва хусусиятҳои идоракунии корпоративиро дар банкҳои тиҷоратӣ ошкор кардааст. Дар кор муайян карда шудааст, ки аз ҷиҳати методологӣ асосҳои тақмили низоми идоракунии корпоративии банкҳои тиҷоратӣ, инчунин таъмини шароит ва имкониятҳо барои ҷорӣ намудани идоракунии корпоративӣ дар банкҳои Тоҷикистон мутобиқи санадҳои меъёрии ҳуқуқии Банки миллии Тоҷикистон дар қисми идоракунии корпоративӣ мебошанд. Ҷорӣ намудани пешниҳодҳои таҳияшуда ба амалияи банкҳои тиҷоратии ватанӣ, аз ҷумла татбиқи принципҳои идоракунии корпоративӣ, ба натиҷаҳои молиявии ҚСҚ "Банки Эҳсоти" таъсири мусбат расонд;

– дар кор муайян карда шудааст, ки барои муайян кардани сифати идоракунии дар Тоҷикистон ва ҳамкориҳои он як қатор нишондиҳандаҳо, ки сатҳи мувофиқати манфиатҳои иқтисодӣ, вазъи молиявии банк ва сатҳи самаранокии истифодаи захираҳои инъикос мекунанд, муҳим ва заруранд. Илова бар ин, исбот шудааст, ки баланд бардоштани сифати идоракунии корпоративии банкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз омилҳои объективӣ ва субъективӣ вобастагии калон дорад. Муаллиф инчунин шароит ва омилҳои институтсионалии дохилӣ ва беруниро муайян кардааст, ки ба баланд бардоштани даромаднокии, назорати самаранок, мавқеи устувор дар бозорҳои молиявии дохилӣ ва хориҷӣ ва дар маҷмӯъ, баланд бардоштани сифати идоракунии корпоративии банкҳои тиҷоратии ватанӣ мусоидат мекунад.

– ҷиҳатҳои имконпазири истифодаи таҷрибаи хориҷӣ оид ба тақмили идоракунии корпоративӣ дар банкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон ошкор гардида, вобаста ба таҷрибаи маъруфи моделҳои ҷаҳонии идоракунии корпоративӣ: англо-американӣ, японӣ, олмонӣ муайян карда шуда истифода ва имкониятҳои ин модел дар Тоҷикистон пешниҳод гардиданд. Илова бар ин роҳҳои муваффақона истифода бурдани моделҳои идоракунии

корпоративии кишварҳои ҷаҳон мувофиқ ба Тоҷикистон тавсия карда шудаанд.

Нуктаҳои ба ҳимоя пешниҳодшаванда. Як қатор муқаррароте, ки ҷанбаҳои муаммали илмӣ доранд ва ҳамчун нуктаҳои ба ҳимоя пешниҳодшаванда махсус меёбанд, аз инҳо иборатанд:

– дар асоси омӯзиши заминаҳои назариявӣ ва амалӣ мушаххасоти идоракунии корпоративӣ муайян гардида, як қатор ҷузъиёти онҳо дар сатҳи нақшавӣ ва пешниҳодӣ оварда шуданд;

– дар асоси имконот ва коркардҳои илмӣ якҷанд принцип ва хусусиятҳои идоракунии корпоративӣ дар сатҳи ниҳодҳои бонкӣ бо мақсади татбиқи идоракунии корпоративӣ коркард гардида, шароити имкониятҳои роҳандозии идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон бо дарназардошти заминаҳои меъёрию ҳуқуқӣ вобаста ба принципҳои идоракунии корпоративӣ дар низомии бонкии Тоҷикистон пешниҳод гардиданд;

– таърифи сифати идоракунӣ ва методологияи комили арзёбии сифати идоракунии корпоративии бонкҳои тижоратӣ, нишондиҳандаҳои арзёбии сифати идоракунии корпоративии бонкҳои тижоратии Тоҷикистон ва шароити омилҳои ниҳодии дохилию берунӣ, ки ба афзоиши ғоиданокии бонкҳои тижоратӣ, устуворгардони назорат дар онҳо, инчунин, барои мавқеъгирии онҳо дар бозори молиявии ватанӣ ва хориҷӣ мусоидат менамоянд, коркарду пешниҳод гардиданд;

– вобаста ба натиҷаҳои мушаххас ва муваффақи идоракунӣ дар самти идоракунии корпоративӣ таҷрибаи хориҷии давлатҳои муваффақро барои Тоҷикистон дар заминаи моделҳои англо-африқоӣ, ҷопонӣ, олмонӣ, ҷиҳатҳои алоҳидаи таҷрибаи Федератсияи Россия пешниҳод шуданд.

Аҳамияти назариявӣ таҳқиқот аз он иборат аст, ки муқаррароти назариявӣ ва методологияи дар диссертатсия асоснокшуда ба рушди минбаъдаи назарияи идоракунии корпоративӣ дар самти омӯзиши идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тижоратӣ ва таҳлили таъсири он ба самаранокии фаъолияти онҳо мусоидат мекунад.

Аҳамияти амалии таҳқиқот бар он асос меёбад, ки муқаррароти методии таҳияшуда имкони ба сатҳ ва сифати идоракунии корпоративӣ дар амалияи бонкҳои тижоратӣ баҳо доданро медиҳад. Дар амалияи бонкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон ба инобат гирифтани пешниҳоду тавсияҳои мушаххаси таҳқиқот ба тақмил ва баланд бардоштани сифати идоракунии корпоративии онҳо мусоидат мекунад. Муқаррарот ва тавсияҳои методӣ метавонанд аз ҷониби мақомоти ваколатдори давлатӣ ҳангоми таҳияи ҳуҷҷатҳои меъёрию ҳуқуқӣ марбут ба идоракунии корпоративӣ истифода бурда шаванд.

Дарҷаи эътимоднокии натиҷаҳо. Натиҷаҳои таҳқиқоти илмӣ ҳосияти бозсозӣ дошта дошта онҳо барои рушди бомароми низомии бонкии кишвар дар заминаи истифодаи босамари идоракунии корпоративӣ пешниҳод гардидааст. Новобаста аз он, ки натиҷаҳои таҳқиқот дар семинару

конфронсҳои сатҳи гуногун асосии худро ёфтаанд, иловатан онҳо дар раванди таълим дар ДДМИТ (№185 аз 08.06.2024) ва ҚСК “Бонки Эсхата” (№00-01/34 аз 25.07.2024) татбиқи худро ёфтаанд.

Мутобиқати диссертатсия ба шиносномаи ихтисоси илмӣ. Мавзуи таҳқиқоти диссертатсионӣ ба талаботи бандҳои зерини Шиносномаи ихтисосҳои ҚОА назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон аз рӯйи ихтисоси 6D050901 - Молия, муомилоти пулӣ ва қарз мувофиқат мекунад: Қисми 1. Молия. 1.2. Сохторҳои низоми молиявӣ ва мақомоти идоракунии он; 1.5. Ниҳодҳои молиявӣ: назария, методология, қоидаҳои рушд ва такмили идоракунии; 3.5. Идоракунии молияи субъектҳои хоҷагидорӣ: методология, назария, шакливазкунии назорати корпоративӣ. Қисми 2. Муомилоти пулӣ, қарз ва фаъолияти бонкӣ: 10. Бонкҳо ва ташкилоти қарзии дигар; 10.5. Устувории низоми бонкии ҚТ ва стратегияи рушди он; 10.12. Мукамалгардонии низоми идоракунии хавфҳои бонкҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон; 10.18. Проблемаҳои мувофиқсозии ташаккул ва инкишофи низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон.

Саҳми шахсии довталаби дараҷаи илмӣ дар таҳқиқот. Ҳамаи давраҳо ҷиҳати иҷрои нақшаи кори илмӣ бо иштироки бевоситаи муаллиф, аз қабилӣ интиҳоби мавзӯ, асосноккунӣ ва мубрамияти он, ҳадаф ва вазифаҳои таҳқиқот гузаронида шудаанд. Муаллиф дар таҳияи муқаррароти назариявӣ оид ба идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон ва таъсири он ба ҳаҷми талаботи маҷмӯӣ ва суръати рушди иқтисодӣ дар шароити рақобати комил ва иқтисоди муосири Ҷумҳурии Тоҷикистон саҳм гузоштааст.

Тасвир ва амалисозии натиҷаҳои диссертатсия. Натиҷаҳои асосии диссертатсия дар конфронсҳо ва семинарҳои ҷумҳуриявӣ ва донишгоҳӣ (2017-2024) муҳокима шудаанд. Тавсияҳои методӣ ва амалии бар диссертатсия асосёфта дар чараёни таълим ҳангоми гузаронидани машғулиятҳо дар Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон аз ҷанҳои «Молия», «Фаъолияти бонкӣ», «Менеҷменти молиявӣ», «Аудит ва ревизия» ва «Муаммоҳои муосири молиявӣ», «Назорати молиявии корпоративӣ» истифода шуда истодаанд.

Интишорот аз рӯйи мавзуи диссертатсия. Мазмунӣ асосии таҳқиқоти диссертатсионӣ дар 20 кори илмӣ муаллиф бо ҳаҷми умумии 7,5 ҷ.ч., аз ҷумла 6 мақола дар маҷаллаҳои тақризшаванда ва тавсиянамудаи ҚОА-и назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон нашр гардидаанд.

Сохтор ва ҳаҷми диссертатсия мантиқӣ таҳқиқоти гузаронидашударо инъикос мекунад. Кор аз муқаддима, се боб, хулоса ва пешниҳодҳо ва феҳристи адабиёти истифодашуда иборат буда, дар 180 саҳифаи матни компютерӣ пешниҳод шудааст, ки дорои 21 ҷадвал, 10 расм ва 7 замима мебошад. Феҳристи адабиёти истифодашуда 133 номгӯйро дар бар мегирад.

ҚИСМИ АСОСИИ ТАҲҚИҚОТ

Дар муқаддима мубрамию аҳаммияти мавзуи тадқиқот асоснок карда шуда, мақсаду вазифаҳо, объект, дараҷаи таҳқиқи мавзӯ, фарзияи таҳқиқот,

робитаи таҳқиқот бо барномаҳо (лоиҳаҳо), мавзӯҳои илмӣ муайян ва асоснок карда шуда, навгонии илмӣ, арзиши амалӣ, нуктаҳои ба ҳимоя пешниҳодшаванда мушаххас баён гардида, саҳми муаллиф дар бадастории натиҷаҳои таҳқиқот вобаста ба хулосаву пешниҳодҳои амиқ санҷидашуда баён гардидаанд.

Дар боби якуми диссертатсия – «Асосҳои назариявии идоракунии корпоративӣ ва хусусиятҳои он дар низоми бонкдорӣ» асосҳои назариявии идоракунии корпоративӣ омӯхта шуда, моҳият ва хусусиятҳои он дар шароити муосир таҳқиқ гардидаанд, принципҳо ва амсилаҳои заминавии идоракунии корпоративӣ таҳлил ва баррасӣ гардида, вижагиҳои идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тижоратӣ муайян ва ошкор карда шудаанд.

Дар таърихи муносибатҳои ҷамъиятӣ идоракунӣ асосҳои илмӣ худро дар натиҷаи фаъолияти роҳбарии якчанд давраҳои таърихӣ инсонӣ ба даст даровардааст. Аз сарчашмаҳои илмӣ ва таърихӣ маълум мегардад, ки тоҷикон асосҳои идоракунии давлатиро ҳанӯз зиёда аз 1100 сол пеш, дар замони Сомониён хеле ҳам хуб омӯхта, ба роҳ мондаанд, ки дар ин миён масоили умури идоракунии хоҷагидорӣ ва молиёт мисоли равшани он мебошанд.

Идоракунӣ, ҳамчун мафҳуми илмию амалӣ, дар илми иқтисодӣ ҳанӯз аз аввалҳои асри XX ба миён омадааст. Ин фаҳмиш аввалан дар ИМА ва баъдан ба дигар кишварҳо паҳн гаштааст. Дар табиати илмӣ ва сарчашмаҳои муътамад масъалаи идоракунӣ хусусияти умумииқтисодӣ ва умумиҷамъиятӣ дошта, онро дар ҳама соҳаҳо, махсусан дар фаъолияти молиявӣ, метавон вохӯрд.

Новобаста аз он ки дар сатҳи илм намудҳои гуногуни идоракунӣ мавҷуданд, дар баробари ин, идоракунии корпоративӣ низ ба ин гурӯҳи идоракунӣ шомил мебошад. Мафҳуми корпоративро дар сатҳи илм метавон идоракунии мутамарказ низ номид. Ба ҳамин хотир, «корпоратив» аз калимаи «корпоратсия» гирифта шудааст, ки ба тобеияти он асосан корпоратсия - корхонаи (ҷамъиятӣ) саҳомӣ ва дигар шакли фаъолияти корхонаҳои молиявие, ки имконияти барориш ва пешниҳоди саҳмияро доранд, дохил мешаванд.

Илова бар ҳамаи ин, дар раванди таҳқиқи идоракунии корпоративӣ ва омӯзиши унсуру бартариятҳои хоси онҳо дар сатҳи пешбурд ва идоракунии фаъолияти корхонаҳо зарур аст, ки моҳияти аслий ва тафсири назариявии онро, аз нуктаи назари таҳқиқи олимон, мавриди баррасӣ қарор диҳем. Аз ин лиҳоз, тафсири муқоисавии идоракунии корпоративиро, аз нуктаи назари олимон, дар ҷадвали 1 дидан мумкин аст.

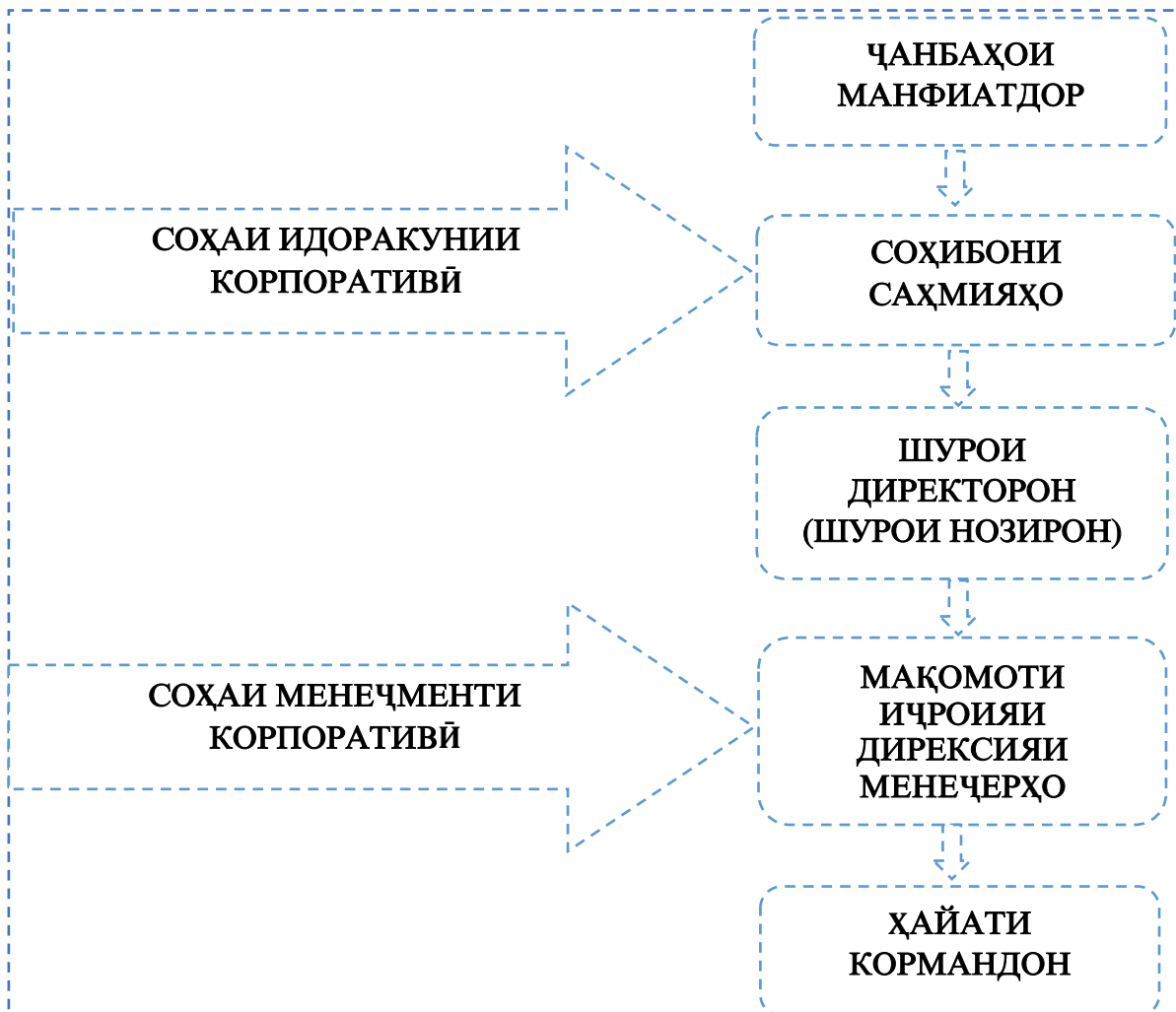
**Чадвали 1. - Нуктаи назари олимони соҳаи иқтисод дар бораи
идоракунии корпоративӣ**

МУАЛЛИФОН	ТАҲСИС
Адриан Кадбери	Нақши идоракунии корпоративӣ аз он иборат аст, ки ҳам истифодаи самараноки захирахоро ҳавасманд кунад ва ҳам масъулияти идоракунии ин захирахоро талаб кунад». Яъне, гап дар сари он аст, ки ташаббуси идоракунӣ, албатта, бояд бошад, он бояд ташвиқ карда шавад, ҳавасманд карда шавад. Аммо, аз тарафи дигар, ин ташаббус бояд маҳдуд бошад ва ин корро саҳмдорон анҷом диҳанд.
Колин Мейер	Ба гуфтаи ин профессори Оксфорд, идоракунии корпоративӣ соҳаест, ки чанд далели собитшуда дар андешаҳои зиёд ғарқ мешаванд.
Интов Р.М.	Профессори мактаби олии иқтисод аст, мутахассиси машҳур дар соҳаи назарияи пул, молияи корпоративӣ, идоракунии корпоративист ва истилоҳро чунин таъриф медиҳад: моликият ва сохтори назорати корпоративӣ ташаккул меёбад. Яъне, суҳан дар бораи таъсири саҳмдорон ва идоракунии захираҳои як бонк ё бонк меравад. Ин истилоҳ ҳоло ҳам, асосан ва пеш аз ҳама, барои сохторҳои саҳомӣ татбиқ мешавад. Яъне, барои сохторҳое, ки тақсимои моликият ва вазифаҳои назорат мавҷуданд.
Мазур И.	Вазифаи асосии идоракунии корпоративиро ҳамчун таъмини кори бонк ба манфиати саҳмдорон, сармоягузoron, ки ба бонк захираҳои молиявиро бунёд мекунад, инчунин, ба ин ё он дараҷа, дигар гурӯҳҳои манфиатдор (агар дар низоми идоракунии корпоративии ин бонк намоияндагӣ мекунад) медонад.
Килячиков А.И.	Идоракунии корпоративӣ маҷмуи тадбирҳо оид ба ҳифзи манфиати моликон ва дар ниҳояти кор, баланд бардоштани арзиси бонк ва ҷалби сармоя мебошад.
Хайрзода Ш.Қ.	Идоракунии корпоративӣ ин имконпазирии заминаи ниҳодии рушди пешгирикунандаи бонкҳо, тақмили танзим дар макросатҳ, тақвияти ҳифзи ҳуқуқи амонатгузoron ва сармоягузoron аст, ки ба афзоиши сафарбар намудани захираҳои озоди ҳам дохилӣ ва ҳам хориҷӣ, афзоиши қарзҳо ва сармоягузорӣ ба иқтисодиёт аз бонкҳо мусоидат мекунад. [104].
Шобудинов И.Н.	Зери мафҳуми идоракунии корпоративии бонк маҷмуи чараёнхое фаҳмида мешавад, ки идоракунӣ ва назорати фаъолияти онро таъмин намуда, муносибати байни саҳмдорон, шурои нозирон ва мақомоти ба манфиати саҳмдорон амалкунандаро дар бар мегирад [120].
Мирзозода Ф.А., Бобоев М.У.	Идоракунии корпоративӣ ин низоми ҳамбастагии байни субъектҳои идоракунии ташкилот ва тарафҳои манфиатдор мебошад, ки ба ҳимояи манфиатҳои саҳмдорон, устуворгардонии низоми назорати дохилӣ, коҳишдиҳии хавф ва таъмини шароити ҷалби сармоя нигаронида шудааст ва бар принципҳои муайян, унсурҳо ва механизмҳои асос меёбад, ки фаъолияти босамар ва рушди устувори ташкилотро дар ояндаи дуру наздик таъмин менамоянд [104].
Мавлонов Р.А., Якубова Э.Н., Шукуров М.В.	Идоракунии корпоративӣ ин чараёни ҳамбастагии мақсадноки мақмотҳои интихобшавандаю таъиншаванда ба иштирокчиёни кооператсияҳо мебошад, ки бо мақсади ноилгардии бонк ба ҳолати мусоид дар муҳит ва вақти мушаххас, дар муҳити таъсири ҷаҳонишавии муносибатҳои хоҷагии ҷаҳонӣ, дар минтақаи алоҳида ва баъзиборгирии манфиатҳои иштирокчиёни муносибатҳои корпоративӣ амалӣ карда мешавад [103].
Абдулхайров Ф.М. (муаллиф)	Идоракунии корпоративӣ принципи демократист, ки маънои озодона фаъолият намудани ҳамаи кормандон, роҳбарият, менечерон ва саҳмдорони бонкро дошта, ба назар гирифтани ақидаҳои онҳо, саҳмгузории яқоя барои дастрасӣ доштан ба фоида ва даромади бонкро ифода мекунад.

Сарчашма: таҳияи муаллиф бо истифода аз адабиёти илмӣ.

Қайд кардан зарур аст, ки тамоми таърифҳои овардашуда зарурати идоракунии корпоративиро дар сатҳи васеъ ва кушода мушаххас намуда, онро тибқи талаботи замон ва имкониятҳои он мушаххас ва арзёбӣ намудаанд.

Бояд қайд кард, ки системаи муосири идоракунии бонкӣ аз ду сатҳ иборат аст: идоракунии корпоративӣ, ки муассисаҳои он бояд ташаббускор ва назоратчӣ бошанд, идоракунии корпоративӣ, ки муассисаҳои он бояд иҷрокунандагони сиёсати идоракунии корпоративӣ бошанд. Муносибати байни сатҳҳо дар расми 1 оварда дода шудааст.



Расми 1. Таносуби байни вазифаҳои идоракунии менеҷмент ва идоракунии корпоративӣ

Сарчашма: аз ҷониби муаллиф таҳия шудааст

Дар сатҳи низоми бонкӣ яке аз масъалаҳои асосие, ки дар он механизмҳои идоракунии беҳатар дар сатҳи ниҳодҳои молиявӣ афзалият ва бартарӣ доранд, ин идоракунии корпоративӣ мебошад, ки он ба мақомоти иҷроия, Шурои директорон, моликони ва дигар ҷонибҳои манфиатдори ба ин корпоратсияҳо хос дахл дорад.

Қайд кардан зарур аст, ки дар сатҳи муносибатҳои ҷамъиятӣ идоракунии корпоративиро ҳамчун шакли нав ва босамари идоракунии дар ниҳодҳои молиявӣ ҳисобидан мумкин аст. Зеро мушаххаснамоии

афзалиятҳои идоракунии анъанавӣ ва идоракунии корпоративӣ як қатор бартариятҳоро дар бар мегирад, ки ин тафовутҳоро мо дар ҷадвали 2 чунин шарҳ додем:

Ҷадвали 2. - Идоракунии анъанавӣ ва корпоративӣ дар низоми бонкӣ ва хусусиятҳои фарқкунандаи онҳо

ИДОРАКУНИИ АНЪАНАВӢ	ИДОРАКУНИИ КОРПОРАТИВӢ
МАФҲУМ	МАФҲУМ
Идоракунии анъанавӣ идоракуниест, ки дар он қарорҳо аз тарафи роҳбар дар ҳолатҳо ё дар натиҷаи тамосҳои ғайринақшавӣ қабул ва ба роҳ монда мешаванд.	Идоракунии корпоративӣ мувофиқати равандҳои мебошад, ки идоракунӣ ва назорат ба як нафар вобаста набуда, дар якҷоягии саҳмон, саҳмдорон, мудирон, шурои директорон ҳулосаҳо ва қарорҳо қабул карда мешаванд.
ҲАДАФ	ҲАДАФ
Ҳадафи асосии идоракунии анъанавӣ дар он аст, ки тамоми фаъолияти корхона аз тарафи як шахс ва талаботу қарорҳои он муайян карда мешавад. Аммо манфиати умумии кормандон, саҳмдорон, сармоягузoron маҳдуд аст. Дар ин намуди идоракунӣ менечер дар ҳама ҷо мавқеи бартаридоштаро қабул мекунад, дар муколамаҳо, аз ҷумла, тарзи муоширати ӯ бо зердастонаш хусусияти авторитарӣ дорад. Ҳангоми гузоштани ҳадафҳо манфиатҳои кормандон ба назар гирифта намешаванд. Вазифаҳои идоракунии анъанавӣ: 1. Менечменти анъанавӣ ҷудоии возеҳи байни менечмент ва сатҳи кормандонро дар дохили ширкат муқаррар мекунад. 2. Идоракунии анъанавӣ, махсусан, бо ифодаи эҷодӣ ихтилоф мекунад. 3. Дар раванди низоми идоракунии анъанавӣ қонуну қоидаҳо, фармонҳо аз ҷониби як шахс ба таври мушаххас тасдиқ ва муайян карда мешаванд. 4. Дар чараёни фаъолияти корхона ҳуқуқу уҳдадорихои кормандони ширкат, фикру андешаҳои онҳо ба назар гирифта намешаванд.	Ҳадафи асосии идоракунии муосири корпоративӣ баланд бардоштани эътимоди сармоягузoronи эътимолӣ ба механизмҳои ҷалби сармоягузорӣ ба ширкатҳо ва дар ин замина, баланд бардоштани сармояи ширкатҳои ватанӣ ва мутаносибан, дар маҷмӯъ, ба ин равандҳо мусоидаткунанда мебошад. Вазифаҳои низоми идоракунии корпоративӣ: 1. Татбиқ ва таъмини риояи самараноки стандартҳо, принципҳо ва методологияи ягонаи фаъолияти мақомоти идоракунӣ бо дарназардошти таҷрибаи беҳтарини идоракунии корпоративӣ. 2. Таъмини ҳуқуқҳои саҳмдорон. 3. Такмили пайвасти ҳамкорӣҳо бо саҳмдорон, сармоягузoron, шарикони тижоратӣ ва дигар ҷонибҳои манфиатдор. 4. Такмили пайвасти сиёсати иттилоотӣ оид ба ифшо ва шаффофият. 5. Баланд бардоштани масъулияти иҷтимоии корпоративӣ.

ФАРҚИЯТ	ФАРҚИЯТ
- Идоракунии анъанавӣ дар аксари ҳолатҳо аз тарафи як нафар иҷро карда мешавад. - Ҷоида барои як нафар. - Қабули қарор ва ҳалли масъалаҳо оид ба корхона, муҳосибот, дороиҳо танҳо аз тарафи раис ва бо имзои раис амалӣ мегарданд. - Ҷузъӣ. - Субъективӣ. - Ғайрисистемавӣ. - Авторитарӣ. - Инҳисория дар хизматрасонӣ. - Оинома ва қоидаҳо. - Хавфи зиёд. - Аз рӯи шакли фаъолият ба хавфҳои стратегӣ кам аҳаммият дода мешавад. - Манфиат. - Ратсионализми таҳлилӣ (тафовут, ҳамгирӣ). - Равшан, муайян, устувор. - Тақсимои қатъии вазифаҳои меҳнатӣ.	- Идоракунии корпоративӣ дар шакли дастаҷамъона аз тарафи мудирон, сардорон, раҳбарон идора карда мешавад. - Ҷоидае, ки барои гурӯҳи одамон ҳамчун ҳаққулсаҳм пардохт мешавад. - Қабули қарор ва ҳалли масъалаҳо оид ба корхона, муҳосибот, дороиҳо ва дигар давраю раванди фаъолияти корхона дар якҷоягӣ бо раҳбарон. - Ҳадафнок. - Объективона. - Системавӣ. - Умумӣ. - Рақобат дар хизматрасонӣ. - Ҳадаф, мақсад, вазифа. - Хавфи камтар дар муҳити корпоративӣ. - Новобаста аз шакли фаъолият, хавфҳои стратегӣ ба нақша гирифта мешаванд. - Барҳӯрди манфиатҳо ва ғ. - Ратсионализми мутобиқкунанда (таъсиси робитаҳои зарурӣ). - Зудтағйирёбанда, динамикӣ. - Таъмини муваққатии кор ба гурӯҳҳои ҳамгирошудаи лоиҳа.
ИМКОНИЯТҲО	ИМКОНИЯТҲО
- Мушкilotи ғайриинтизорӣ баргараф карда мешаванд. - Дар шароите ки фаъолияти афроди идоракунанда (ба раҳбар иттиҳодкунанда) барои расидан ба ҳадафҳои корхона беамар арзёбӣ мегардад, идоракунии анъанавӣ ба манфиати корхона мебошад. - На ҳама ашхоси низомии идоракунии корхона имконият доранд, то аз самарҳои низомии идоракунӣ манфиат гиранд, ки ҳолати маъмур боиси сарфаи захираву имкониятҳои молиявӣ мегардад.	- Дар ҳоле ки иштирокчиёни чараёни идоракунӣ зиёданд, онҳо то андозае манфиатдор мебошанд, аз ин рӯ, онҳо имконияти бештари дарёфти роҳу равишҳои босамари идоракуниро доранд. - Ҷой доштани имкониятҳои зиёди устуворгардонӣ ва дигаргунсозии низомии идоракунӣ, вобаста ба тағйироти шароит дар асоси нури кифояноки зеҳнӣ. - Маҷҳудияти имкониятҳои зиёди таҳлилу арзёбӣ ва баррасии норасоҳои низомии идоракунӣ, инчунин, андешидани чораҳо ҷиҳати баргарафкунии онҳо ва коркарди механизми баргаришдидаи идоракунӣ.

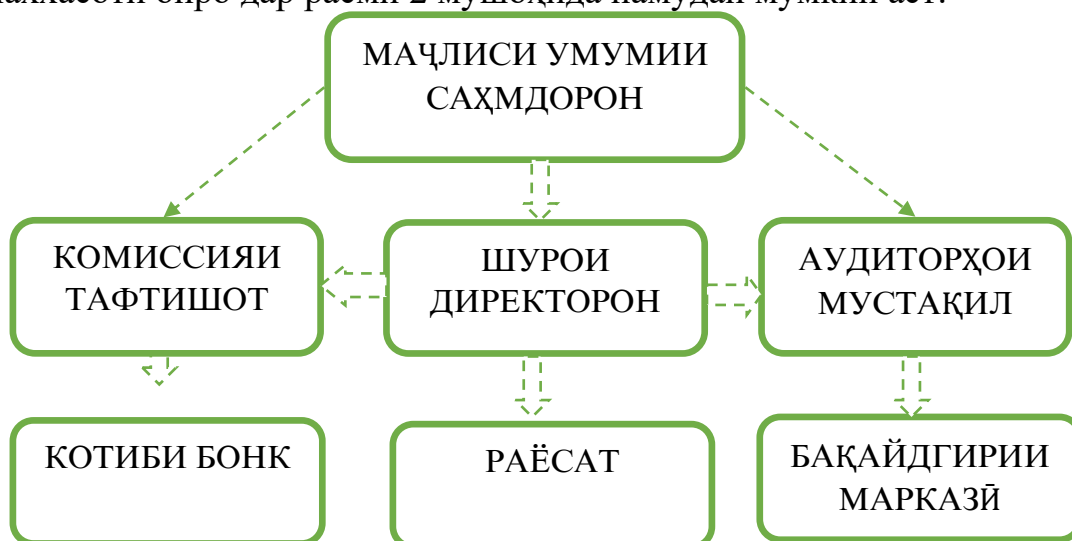
ДУРНАМО	ДУРНАМО
Комилан дигаргун гардидани шакли анъанавии идоракунӣ ва дар заминаи ин таъия намудан ба воситаҳои муосири идоракунӣ.	Пурра азнавсозии муҳити инноватсионии бонк дар доираи техника ва технологияҳои рақамӣ ва дорои зеҳни сунъӣ. Пурра аз байн рафтани амалиёти анъанавӣ ва ба таври маҷозӣ сурат гирифтани тамоми амалиёт ва хизматрасониҳои бонкӣ. Комилан истифода намудани технологияҳо дар амалиёти пулию қарзӣ ва тағйир додани шакли онҳо.

Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси таҳқиқоти гузаронидашуда.

Ҳамин тавр, аз маълумоти ҷадвали 2 бармеояд, ки идоракунии анъанавӣ ва корпоративӣ дар низоми бонкӣ дорои хусусиятҳои фарқкунанда мебошанд, ки ин фарқиятҳо дар мафҳуми мақсад ва шароити имкониятҳои онҳо ифода меёбанд. Ба ақидаи мо, дар шароити иқтисоди бозорӣ ва васеъ гардидани доираи субъектҳои идоракунӣ, идоракунии корпоративӣ нисбати идоракунии анъанавӣ то як дараҷа афзалият дорад.

Вобаста ба талаботҳои рӯзафзуни ҷомеа дар даҳсолаҳои охир, тавачҷуҳ ба идоракунии корпоративӣ на танҳо дар соҳаҳои бахши воқеии иқтисодиёт, инчунин, дар бахши бонкӣ низ мушоҳида мешавад. Ба ин бӯҳрони бонкӣ дар Осиёи Ҷанубу Шарқӣ, инчунин, як қатор низоъҳои корпоративӣ, ки дар ҷаҳон ба амал омадаанд ва ба бонкҳо низ таъсир расониданд, мусоидат карданд. Ҳамчунин, сабабҳои бӯҳрони низоми бонкии ватанӣ дар солҳои 2014-2016 зарурати дар бонкҳои тижоратии мамлакат ҷорӣ намудани принципҳои идоракунии корпоративиро нишон доданд.

Сохтори идоракунии корпоративӣ дар таркиби ҳар як бонку ташкилоти қарзӣ мураккаб буда, он аз сохтори ниҳодии бонкӣ иборат мебошад, ки мушаххасоти онро дар расми 2 мушоҳида намудан мумкин аст:



Расми 2. Идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тижоратӣ

Сарчашма: аз ҷониби муаллиф таҳияи шудааст.

Қиҳати дар сатҳи зарурӣ ҷорӣ ва татбиқ намудани идоракунии корпоративӣ як қатор марҳилаҳои заруриро ҷорӣ намудан зарур аст. Зеро тавассути марҳилаҳо низомҳои меъёрие, ки ин масъаларо дар амал татбиқ карда метавонанд, имконпазир мегарданд ва барои бонкҳои тижоратӣ имкониятҳои нав ва беҳатарро фароҳам месозанд.

Ҷадвали 3. - Марҳилаҳои идоракунии корпоративӣ ва методологияи амалии он дар бонкҳои тижоратӣ

МАРҲИЛАҲО	ШАРҲИ МАРҲИЛАҲО
МАРҲИЛАИ 1.	Гирифтани маълумот дар бораи ҳолати ибтидоии идоракунии корпоративӣ дар бонк дар асоси саволномаи махсус, ҳуҷҷатҳои дохилӣ ва манбаъҳои оммавӣ
МАРҲИЛАИ 2	Мусоҳиба бо роҳбарияти бонк, саҳомони асосӣ, сармоягузори баставӣ (агар онҳо) бо мақсади фаҳмидан ва муайян кардани имкониятҳои стратегӣ, манфиатҳо, ҳадафҳо ва алтернативаҳои бонк, муносибати онҳо бо низомии идоракунии корпоративӣ
МАРҲИЛАИ 3.	Таҳлили ҳамаҷонибаи ҳамаи ҷузъҳои низомии идоракунии корпоративӣ дар бонк
МАРҲИЛАИ 4.	Таҳлили муқоисавии амалияи идоракунии корпоративӣ дар бонк бо амалия дар бонкҳои тижоратӣ ва хориҷӣ
МАРҲИЛАИ 5.	Тавсияҳо оид ба таҳияи нақшаи ҳамаҷонибаи марҳила ба марҳила тақмил додани амалияи идоракунии корпоративӣ дар бонк дар асоси стратегияи рушди он

Сарчашма: аз ҷониби муаллиф таҳия шудааст.

Дар асоси маълумотҳои ҷадвали 3 вобаста ба марҳилабандии муқаррароти мавҷуда, ҳаминро гуфтан мумкин аст, ки татбиқи чунин амалҳо идоракунии корпоративиро дар низомии бонкӣ сода ва манфиатовар мегардонад.

Муносибатҳои байни субъектҳои асосии зернизомии дохилии идоракунии корпоративии бонкҳои тижоратӣ метавонад дар дохили бонк як қатор меъёрхоро дар бар гирад, ки аз якҷанд қисматҳои асосӣ иборат аст (расми 3).

Барои муайянсозии таъсири идоракунии корпоративӣ ба нишондиҳандаҳои асосии фаъолияти банкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон баъзе аз онҳоро дида мебароем. Амалкарди фаъоли идоракунии корпоративӣ афзоиши қарзҳо, амонатҳо, сармоя ва умуман, ғоидаи банкро таъмин менамояд. Ҷиҳати тасдиқи ин ҳолат маълумоти оморӣ нишондиҳандаҳои молиявии банкҳои тижоратиро мавриди таҳлилу арзёбӣ қарор медиҳем (ҷадвали 4.).

Ҷадвали 4. - Нишондиҳандаҳои мустақими арзёбии самаранокии идоракунии корпоративӣ дар ташкилотҳои қарзии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар соли 2023 (млн сомонӣ)

Нишондиҳандаҳо Банкҳо	Қарзҳо, ичораи молиявӣ ва овердрафт	Амонатҳо	Сармояи пардохтшуда	Ғоидаи соли ҷорӣ
ҚДММ ТҚҒ «Васл»	3,7	16,8	30,0	1,6
ҚСҚ «Алиф Банк»	474,6	1 356,2	95,3	42,6
ҚСҚ «Банки Эсхата»	2 452,7	2 097,2	125,3	317,2
ҚСҚ «Ориёнбанк»	1 868,7	1 829,2	625,3	98,4
ҚСҚ «Тавҳидбанк»	-	78,6	85,0	12,0
ҚСП «Аввалин банки молиявии хурд» (31.03.2024)	670,0	800,1	93,3	8,4
ҚСП «Банки Арванд»	748,1	162,8	51,4	51,5
ҚСП «Банки байналмилалӣ Тоҷикистон» (31.03.2024)	612,1	1 985,0	218,5	40,9
ҚСП «Банки рушди Тоҷикистон» (31.03.2024)	26,3	29,3	100,0	0,2
„ҚСП «Душанбе Сити Банк»	4,8	562,6	81,0	128,4
ҚСП «Коммерсбанк Тоҷикистон»	353,0	665,5	210,0	43,7
ҚСП «Спитамен Банк»	573,6	509,6	80,2	27,4
ҚСП «Халик банк Тоҷикистон»	2,6	172,4	34,4	-0,9
ҚСП «Актив Банк» (31.03.2024)	65,2	224,9	34,4	0,5

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси маълумоти нишондиҳандаҳои молиявии банкҳои тижоратӣ. [Захираи электронӣ]. URL: <https://www.nbt.tj/>

Тавре аз рақамҳои ҷадвал бармеояд, аз рӯи нишондиҳандаҳои овардашуда, дар маҷмуъ, ҚСҚ «Банки Эсхата», ҚСҚ «Ориёнбанк», ҚСП «Банки байналмилалӣ Тоҷикистон», ҚСҚ «Алиф Банк», ҚСП «Спитамен Банк», ҚСП «Аввалин банки молиявии хурд» мавқеи устувор доранд. Аммо рақамҳо нишон медиҳанд, ки банкҳои тижоратӣ аз рӯи нишондиҳандаҳои овардашуда мавқеи гуногунро ишғол кардаанд. Вобаста ба ҳолати ҷойдошта, аз рӯи ҳар як нишондиҳандаи ҷадвал панҷгонаи беҳтаринро муайян менамоем.

Гузариш ба шаклҳои нави банкдорӣ, ки дар заминаи равандҳои ҷаҳонишавӣ ва вусъати техника ва технологияҳои муосир омезиш ёфта, зарурати идоракунии навро ба миён овард, ки дар ин замина идоракунии корпоративӣ аз зумраи ин масъалаҳо маҳсуб меёбад. Идоракунии корпоративӣ дар шароити имрӯза ҳулоса ва натиҷаҳои дастаҷамъиро дар бар

гирифта, дар он мавқеи олимон ва коршиносони соҳа муҳим ва зарурӣ мебошанд.

Идоракунии корпоративӣ қисми ҷудонашавандаи низоми муосири бонкӣ мебошад, ки дар масъалаҳои идоракунии корпоративӣ мутахассисони соҳа нақши калон доранд. Сатҳи касбият ва саривақтии қарорҳои идоракунии барои чунон мутахассисон аҳамияти аввалиндараҷа дорад, нишондиҳандаҳои сифати идоракунии низ нақши калидӣ доранд, ки арзёбии самараноки онҳо дар ҷадвали 5 оварда шудааст.

Ҷадвали 5. - Низоми нишондиҳандаҳои арзёбии сифати идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тичоратӣ

1. НИШОНДИҲАНДАҲОИ РИОЯИ МАНФИАТҲОИ СУБЪЕКТҲОИ БОНК	
КОРМАНДОНИ ОДӢ	1. Сатҳи музди кор. 2. Арзиши миёнаи бастаи иҷтимоӣ. 3. Харочот барои шароити меҳнат, тайёр кардан ва тақмили ихтисоси кадрҳо ба 1 корманд. 4. Динамикаи афзоиши музди меҳнат. 5. Таҳлили татбиқи муносибатҳои шартномавӣ бо корфармо. 6. Ҳиссаи музди меҳнат дар арзиши иловашуда.
ТОП-МЕНЕҶЕРОН	1. Сатҳи музди кор. 2. Маблағи мукофотҳо ва мукофотҳо аз рӯи шартномаҳои амалкунанда. 3. Маблағи ғоидае, ки дар давраи ҳисоботӣ гирифта шудааст. 4. Дараҷаи татбиқи вазифаҳои стратегӣ. 5. Ҳиссаи музди меҳнат дар арзиши иловашуда.
МОЛИКОН (САҲМДОРОН)	1. Ҳаққулсаҳмияҳо барои як саҳмия. 2. Нархи бозории саҳмияҳо. 3. Арзиши ширкат. 4. Маблағи арзиши иловашуда. 5. Маблағи ғоидае, ки дар ихтиёри саҳмдорон мемонад. 6. Даромаднокии ширкат. 7. Пардохтпазирии ширкат.
2. НИШОНДИҲАНДАҲОИ ВАЗӢИ МОЛИЯВИИ БОНК	
1. Меъёри кифоягии сармоя. 2. Қарзҳои ғайрифаъол тарҳи фондҳои ташаккулшуда нисбат ба сармояи танзимшаванда. 3. Қарзҳои ғайрифаъол нисбат ба қарзҳои умумӣ. 4. Даромаднокии дорониҳо (ROA). 5. Даромаднокии сармоя (ROE). 6. Даромади фоизи ҳолис нисбат ба даромади умумӣ. 7. Харочоти ғайрифоизӣ нисбат ба даромади умумӣ. 8. Дорониҳои пардохтпазир нисбат ба дорониҳои умумӣ. 9. Дорониҳои пардохтпазир нисбат ба уҳдадориҳои кӯтоҳмуддат. 10. Ҳассосият ба ҳавфи бозорӣ (мавқеи қушодаи аъёрии ҳолис нисбат ба сармояи танзимшаванда). 11. Қарзҳо бо аъёри хориҷӣ нисбат ба қарзҳои умумӣ. 12. Уҳдадориҳо бо аъёри хориҷӣ нисбат ба уҳдадориҳои умумӣ.	
3. НИШОНДИҲАНДАҲОИ ИСТИФОДАИ ИҚТИДОРИ ЗАХИРАВИ	
1. Ҳиссаи қарзҳои стандартӣ дар сандуқи қарзии умумӣ. 2. Амонатҳо нисбат ба сандуқи қарзии умумӣ. 4. ФПТИ нисбат ба сандуқи қарзии умумӣ. 5. Қарзҳои батаъхиррафта. 6. Ҷойданокии инноватсия. 7. Ҳосилнокии меҳнат (даромад, харочот, ғоида ба 1 корманд). 8. Арзиши бозории ширкат.	

Сарчашма: таҳияи муаллиф.

Бо усулҳои риёзӣ ва банақшагирии арзёбии сифати идоракунии корпоративӣ, мувофиқан, се нишондиҳандаи интегралӣ ҳисоб карда мешавад, ки қиматҳои ин зарифҳо дар нишондиҳандаи интегралӣ нақши асосӣ доранд.

Бояд қайд намуд, ки дар иқтисоди миллӣ бонкҳои тичоратӣ нақши калидӣ дошта, таҳкими сифати идоракунии корпоративии онҳо бо истифода аз усулҳо ва амсилаҳои эконометрикӣ муҳим мебошад. Яъне, тавассути таҳлили эконометрикӣ, пеш аз ҳама, омилҳои таъсиррасон ба сифати идоракунии муайян гардида, ҳамзамон, ҳиссаи омилҳои таҳлилий ба нишондиҳандаи натиҷавӣ арзёбӣ мегардад.

Арзёбии эконометрикии идоракунии корпоративии банкҳои тиҷоратӣ бо муайянсозии омилҳои таъсиррасон ва маълумоти оморӣ оғоз мегардад (ҷадвали 6).

Ҷадвали 6. - Динамикаи нишондиҳандаҳои маҳакии банкҳои тиҷоратӣ, млн сомонӣ

Нишондиҳанда ҳо Солҳо	Фоида	Даромади пулии аҳолӣ	Ҳаҷми пулҳои ба қарз додашуда	Ҳаҷми пасандозҳо	Сармоягузор ӣ
	Y	X1	X2	X3	X4
2014	139,8	24196,5	9783	6 690	227
2015	155,3	25569,8	11341	8 613	276
2016	172,6	31373	8608	9 243	1604
2017	191,8	37247,5	8741	9 723	2172
2018	213,1	41083,9	9703	9 742	2427
2019	323,4	47986,3	9930	9 283	2232
2020	364,5	65347	10 965	10 159	2672
2021	652,2	80508,8	11 970	11 414	771
2022	847,9	95124,7	13 577	15 507	542
2023	962,0	120715,1	17 844	19 462	318

Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси Бюллетени омили банкӣ - 2018, №12 (281)- С.20-40; Бюллетени омили банкӣ. - 2019. - 12(293) - С.21- 43; Бюллетени омили банкӣ. – 2020. - 12(305). - С.24-87; Бюллетени омили банкӣ. - 2021. - 12(316) - С.18-34; Бюллетени омили банкӣ. - 2022. - 12(329). - С.23-26; Бюллетени омили банкӣ. - 2023. - 12(341). - С.23-28;

Бо мақсади муайянсозии вобастагии байни омилҳои таҳлилӣ, тибқи қоида ва шартҳои таҳлили эконометрикӣ, пеш аз таҳияи амсилаҳои регрессионӣ бояд таҳлили коррелятсионӣ анҷом дода шавад. Бинобар ин, дар рафти таҳқиқ дар заминаи маълумоти омили ҷадвали 6. ва истифодаи усулҳои эконометрикӣ таҳлили коррелятсионии байни аломати натиҷавӣ ва омилҳои таъсиррасони нишондиҳандаҳои маҳакии банкҳои тиҷоратӣ анҷом дода шуд (ба ҷадвали 7).

Ҷадвали 7. - Натиҷаи таҳлили коррелятсионӣ

	Y	X1	X2	X3	X4
Y	1		2		
X1	0,9821	1			
X2	0,8919	0,6881	1		
X3	0,9339	0,5416	0,6099	1	
X4	-0,3931	-0,2618	-0,5447	-0,3191	1

Сарчашма: Ҳисоби муаллиф.

Тавре аз натиҷаи таҳлили коррелятсионӣ мушоҳида мегардад, байни омилҳои таъсиррасони даромади пулии аҳолӣ бо ҳаҷми пулҳои ба қарз додашуда $r_{x_1x_2} = 0,6881$, даромади пулии аҳолӣ бо ҳаҷми пасандозҳо

$r_{x_1x_3} = 0,5416$ ва ҳаҷми пулҳои ба қарз додашуда бо ҳаҷми пасандозҳо $r_{x_2x_3} = 0,6099$ алоқамандии коллинеарӣ вучуд надорад. Ин маънои онро дорад, ки ворид намудани омилҳои мазкур ба амсилаи регрессионии арзёбии идоракунии корпоративии бонкҳои тижоратӣ тибқи қоидаи эконометрикӣ мебошад. Ҳамзамон, вобастагии байни аломати натиҷавӣ - ғоидаи бонкҳои тижоратӣ (Y) ва омилҳои X_1 , X_2 ва X_3 баланд буда, байни аломати натиҷавӣ ва омилҳои X_4 - сармоягузори вобастагии паст вучуд дорад.

Интихоби омилҳои бо аломати натиҷавӣ вобастагии баланддошта барои таҳияи амсилаи регрессионии бисёрномила тибқи қоида ва шартҳои эконометрикӣ мебошад. Намуди умумии амсилаи регрессияи бисёрномила, бо дарназардошти таҳқиқоти мазкур, чунин мебошад:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n, \text{ ки дар ин ҷо: } \quad (1)$$

Y – аломати натиҷавӣ, яъне ғоидаи бонкҳои тижоратӣ;

$a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$ - зарифҳои амсилаи регрессия;

$X_1, X_2, \dots, X_n$ – омилҳои таъсиррасон ба ғоидаи бонкҳои тижоратӣ мебошанд.

Бо истифода аз маълумоти омории ҷадвали 7 ва усулу амсилаҳои эконометрикӣ амсилаи регрессионии арзёбии идоракунии корпоративии бонкҳои тижоратӣ таҳия карда шуд: $Y = -197,768 + 0,00829 \cdot X_1 + 0,00934 \cdot X_2 + 0,00211 \cdot X_3$, ки дар ин ҷо, (2)

Y – ғоидаи бонкҳои тижоратӣ;

X_1 – даромади пулии аҳоли;

X_2 – ҳаҷми пулҳои ба қарз додашуда;

X_3 – ҳаҷми пасандозҳо мебошанд.

Арзёбии модели таҳияшуда (2), тибқи тавсифҳои омории, чунин мебошад:

$$R^2 = 0,963; \bar{A} = 5,9154\%, DW = 2,2506.$$

Аз натиҷаҳои тавсифи омории маълум мегардад, ки амсилаи регрессионии арзёбии идоракунии корпоративии бонкҳои тижоратӣ боэътимод буда, барои таҳлил ва арзёбӣ мувофиқ мебошад.

Ташаккул ва рушди низомҳои нави иқтисодӣ, ки бар техника ва технологияи муосир асос ёфтаанд, дар низоми молиявӣ бонкӣ як таҳаввулоти бузурги илмиро ба миён оварданд. Гузаштан ба низомҳои нави бо технологияҳо алоқаманд ба он далолат менамояд, ки бонкҳо ва дигар ниҳодҳои молиявӣ ба равандҳои ҷаҳонишавӣ бояд ҳамбаста бошанд.

Муносибати байни иқтисоди рақамӣ ва идоракунии корпоративӣ бояд ҳамчун шакли нави пешрафтаи идоракунии фаъолияти бонкҳо фаҳмида шавад, дар ҳоле ки идоракунии корпоративии аксари кишварҳои дорои низоми пешрафтаи бонкӣ дар сатҳи баланд қарор дорад. Арзёбии мусбати даромадноқӣ имкон медиҳад, ки дар қадом кишвар идоракунии корпоративӣ дар сатҳи баланд амалӣ карда шавад (ҷадвали 8).

**Чадвали 8. - Самаранокии нишондиҳандаҳои дорониҳо ва сармояи
низомии бонкии як қатор кишварҳои ИДМ, (бо%)**

Номгӯи кишварҳо	Даромаднокии сармоя (ROE), бо %								
	Солҳо								с.2023 нисбат ба с.2014, % (+/-)
	2014	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	
Россия	15,2	7,9	10,3	13,8	16,2	21,1	1,8	16,9	1,1
Арманистон	3,3	3,6	5,7	9,7	6,9	9,5	26,3	17,4	5,27
Беларус	15,3	13,5	13,1	13,4	10,2	12,8	16	15,8	1,03
Узбекистон	-	17,5	17,1	16,9	10,3	6,1	13,3	14	14
Қазоқистон	22,99	13,39	1,3	29,5	23,2	32,4	30,7	37	1,60
Тоҷикистон	-14,4	5,5	1,7	7,7	9,1	4,8	28,3	19,2	1,33
Даромаднокии дорониҳо (ROA), бо %									
Россия	1,9	0,9	1,2	1,5	1,8	2,1	0,2	1,4	0,73
Арманистон	0,5	0,5	0,9	1,5	1,0	1,3	3,75	2,68	5,36
Беларус	2,1	1,7	1,9	2	1,4	1,9	2,7	2,5	1,19
Узбекистон	-	2	1,9	2	2,3	1,3	2,5	2,6	2,6
Қазоқистон	2,88	1,65	0,15	3,8	2,95	3,96	4,2	4,7	1,63
Тоҷикистон	-2,5	0,8	0,5	2,1	2,5	1,1	5,9	3,7	1,48

Сарчашма: таҳияи муаллиф дар асоси маълумоти адабиёти мавҷуда [8].

Ташкили низомии мукаммали идоракунии дар ҳар як ташкилоти қарзӣ ба он имкон медиҳад, ки эҳтимолияти бавучудоии хавфхоро дар сатҳи зарурӣ дуруст пешбинӣ намуда, зарари бамиёномадaro аз байн барад. Дар сатҳи таҳқиқоти илмӣ худ мо муайян намудем, ки идоракунии корпоративӣ шакли бар инноватсияи бонкӣ асосёфтаи идоракунии буда, дар мавқеи роҳбарон ва шахсони корчаллону ботачриба ниҳоят назаррас мебошад.

Бояд ёдовар шуд, ки дар шароити имрӯзаи иқтисодӣ рушди имкониятҳои инноватсионӣ дар самти хизматрасониҳои рақамию пардохтӣ аз ҷониби ташкилотҳои қарзӣ ҳам ба манфиати мизочон ва ҳам ба фоидаи бонкҳо ва ҷомеаи истифодабаранда аз ин хизматрасониҳо мебошад (расми 4).



Расми 4.- Афзалиятҳои татбиқи низоми хизматрасонии рақамӣ барои мизоҷон ва бонкҳо

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси таҳқиқоти гузаронидашуда

Тавре аз маълумоти расми 4 бармеояд, низоми хизматрасониҳои рақамии бонкӣ, ки барои манфиати худ ташкилотҳои қарзӣ ва мизоҷон пешбинӣ шудааст, имкон медиҳад шумораи мизоҷон афзоиш ёбад ва даромаднокии бонкҳо таъмин карда шавад. Гуфтан зарур аст, ки таҳавулоти муосири хизматрасониҳои бонкӣ дар миқёси ҷаҳонӣ якҷанд марҳилаҳоро аз сар гузаронидаанд, ки ин чараёнро дар расми 5 мушоҳида намудан мумкин аст.

1	Амсилаи анъанавӣ ҳамкориҳои байни кормандони бонк ва муштариҳо дар доираи бонк дар бар мегирад.
2	Амсилаи гузаранда, ки ба ташаққули роҳи дурусти хизматрасонии бонкӣ мусоидат мекунад.
3	Амсилаи рақамӣ ба беҳтар кардани роҳи мавҷудҳои коммуникатсия нигаронида шудааст.

Расми 5.- Амсилаи хизматрасонии бонкӣ

Сарчашма: Таҳияи муаллиф дар асоси таҳқиқоти гузаронидашуда.

Гузариш аз модели анъанавии бонкӣ ба модели муосири хизматрасониҳои электронии бонкӣ як қатор мушкилотро ба вуҷуд меорад, ки дар байни онҳо зарурати ташкили низоми нави идоракунии мебошад. Дар баробари ин, ташкили чунин низоми чораҳои дахлдори институтсионалиро талаб мекунад. Омили муҳими институтсионалӣ якҷояшавӣ ва ба даст овардани бонкҳо мебошад. Чунин равандро дар таҷрибаи ҷаҳонӣ васеъ паҳн шудаанд ва бо сабабҳои гуногун ба вуҷуд меоянд: муфлисшавӣ, рақобати баланд ё азхудкунии рақибони қавитар. Тавре ки коршиносон қайд мекунанд, ин тамоюл ҳам оқибатҳои мусбат ва ҳам манфӣ дорад. Омили дигари институтсионалӣ рақобати баланд дар бозор аст, бонкҳои нав бо мушкилоти гуногун рӯ ба рӯ мешаванд: ҷалби сармоя, муштариён, захираҳои инсонӣ ва ғ. Чунин ҳолатҳо барои бонкҳо вазъияти душвори корпоративиро ба вуҷуд меоранд ва сатҳи самаранокии идоракуниро паст мекунанд.

Дар боби сеюми диссертатсия – «Самтҳои асосии тақмили идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон» самтҳои асосии тақмили механизмҳои идоракунии корпоративии бонкҳо пешниҳод гардида, омилҳои институтсионалӣ, ки ба баланд бардоштани сифати идоракунии корпоративии бонкҳои тиҷоратӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон мусоидат менамоянд, муайян гардида, намунаҳои алоҳидаи таҷрибаи бомуваффақияти байналмилалӣ тақмили идоракунии корпоративӣ ошкор карда шуданд.

Бухрони молиявӣ ҷаҳонӣ тадриҷан кишварҳои гуногунро фаро гирифта, ба рушди иқтисодиёт зарари моддӣ расонида, ба ноустувории молиявӣ ҷаҳонӣ оварда расонд. Дар низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон

мушкилоти молиявӣ ба миён омаданд, ки сабаби асосии беқурбшавии аъёри миллӣ, афзоиши бекорӣ, паст шудани сатҳи даромад ва муфлисшавии корхонаҳо гардиданд.

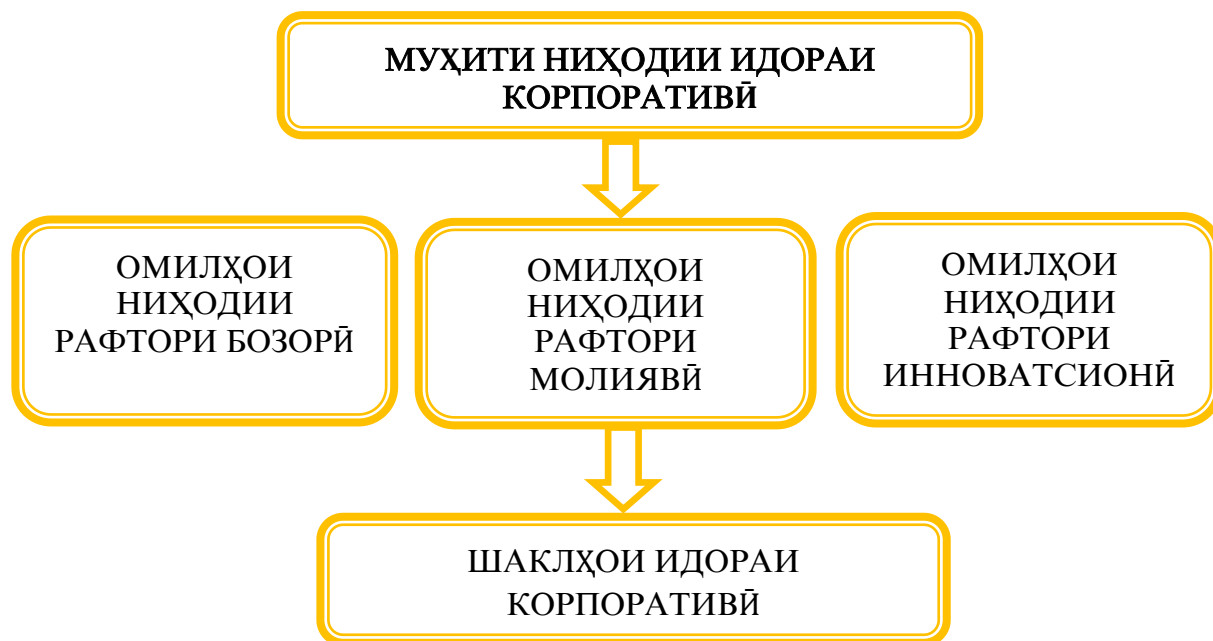
Дар шароити ҳамкориҳои зич ва муттаҳидшавии алоҳида бо корпоратсияҳои ғайримолиявӣ бонкҳо натавонистанд вазъи молиявии қарзгирандагонӣ калонро ба таври объективӣ арзёбӣ кунанд, ки ин боиси чамъшавии қарзҳои безътибор ва яке аз сабабҳои бухрон дар низоми бонкӣ гардид (ҷадвали 9).

Ҷадвали 9. - Тағйирёбии сифати сандуқи қарзии низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар толи солҳои 2014 - 2023 (млн сомонӣ)

Нишондиҳандаҳо	Солҳо									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Сандуқи қарзӣ - ҳамагӣ	9397	10955	9592	8307	8426	8515	10 883	11 650	13 269	17 473
Аз ҷумла:										
Қолабӣ	7224	6768	3894	4720	4990	5110	7 702	9 625	10	14 137
Ҳамонҳо бо % ба натиҷа	76,88	61,78	40,60	56,81	59,22	60,01	70,78	82,6	471 0,8	80,91
Қарзҳои назоратӣ							634	434	1 178	1 109
Ҳамонҳо бо % ба натиҷа							5,83	3,7	0,1	6,35
Ғайриқолабӣ	180	1305	1130	557	820	856	234	256	106	739
Ҳамонҳо бо % ба натиҷа	1,91	11,91	11,78	6,71	9,73	10,05	2,15	2,2	0	4,23
Шубҳанок	100	1128	1022	537	250	127	947	36	41	293641
Ҳамонҳо бо % ба натиҷа	1,06	10,30	10,66	6,47	2,97	1,50	8,70	0,3	657 0	1,68
Хавфнок	620	219	246	350	458	158	X	X	X	X
Ҳамонҳо бо % ба натиҷа	6,60	2,00	2,56	4,21	5,44	1,67				
Қарзҳои безътимод	1273	1535	3299	2143	1909	2267	1 365	1 300	1 470	1 194
Ҳамонҳо бо % ба натиҷа	13,55	14,01	34,40	25,80	22,65	24,00	12,54	11,2	0,1	6,83

Сарчашма: Бюллетени омили бонкӣ.-2015.-12 (245). - С.90-101; Бюллетени омили бонкӣ.-2018. - 12 (281). - С. 79-80; Бюллетени омили бонкӣ. - 2019. - 4 (285). - С. 79-81; Бюллетени омили бонкӣ. - 2019. - 4 (285); Бюллетени омили бонкӣ. - 2020. - (305). - С. 92; Бюллетени омили бонкӣ. - 2021. - (316).- С. 62; Бюллетени омили бонкӣ. -2023. - 12 (341). - саҳ 104.

Дар асоси моҳияти муҳити ниҳодӣ, ки мо онро ҳамчун маҷмуи тартиб додашудаи ниҳодҳо мефаҳмем, ки маҳдудиятҳоро барои субъектҳои хоҷагидор муайян мекунад ва дар доираи низоми мушаххаси ҳамоҳангсозии фаъолияти иқтисодӣ ва амсилаҳои асосии ҷаҳонии идоракунии корпоративӣ ташаккул меёбад, таъсири онро ба фаъолияти самаранокӣ сохторҳои корпоративӣ муайян кардан мумкин аст.



Расми 6. Омилҳои ниҳодии идоракунии корпоративӣ

Сарчашма: аз ҷониби муаллиф таҳия шудааст.

Бинобар гуфтаҳои боло ва омӯзишу таҳлили як қатор адабиёти илмӣ, мо омилу ниҳодҳои асосиро, ки ба рафтори корпоративӣ таъсиргуздор ҳастанд, дар ҷадвали навбатӣ гирд овардем ва чунин андеша дорем, ки ин дар сурати дуруст ба кор мондан, ба рушди идоракунии корпоративӣ, ҷалб намудани маблағгузориҳо, пешравии кори бонкҳо ва ҳуди идоракунии корпоративӣ мусоидат карда метавонад.

Ҷадвали 10. - Таснифоти ниҳодҳои ба идоракунии корпоративӣ таъсиргуздор

САТҲИ ТАЪСИРРАСОНӢ	НИҲОДҲО
САТҲИ БАЛАНД (ОЛӢ)	Давлат ба сифати соҳибмулк. Давлат ба сифати танзимгари муносибатҳои корпоративӣ. Низоми андозбандӣ, ҳисобот ва аудит, низоми судӣ. Низоми қонунгузорӣ. Бозори фондӣ (саҳмияҳо). Кодекси идоракунии корпоративӣ.
САТҲИ МИЁНА (ПОӢНӢ)	Муносибатҳои корпоративӣ. Якҷояшавӣ ва фурубарӣ. Рақобатпазирӣ. Нархҳои озод. Маблағгузориҳо. Мақомотҳои идоракунии. Раёсати ширкат (бонк). Шурои нозирон. Комиссияи тафтишотӣ. Маҷлиси умумӣ. Котиби корпоративӣ. Кумитаи аудиторон. Саҳомон ва шахсони алоҳида. Фарҳанги корпоративӣ. Соҳтори моликият. Захираҳои зехнӣ.

Сарчашма: аз ҷониби муаллиф таҳия шудааст.

Гуфтан мумкин аст, ки давлат ба ҳайси соҳибмулк ва ё ташкилдихандаи бонки саҳомӣ (бонк – то 50% саҳмияҳоро), ҳамчун танзимгари муносибатҳои корпоративӣ, бо маҳдудиятҳои зиёдаш метавонад ба идоракунии корпоративӣ таъсир расонад. Ин таъсирҳо, ба андешаи муҳаққиқон, метавонанд ҳам мусбат ва ҳам манфӣ бошанд.

Дар тури 10-15 соли охир собит гардид, ки идоракунии дурусти корпоративӣ ва дар амал дуруст истифода намудани он барои ниҳодҳои молиявӣ имкон медиҳад, то сатҳи идораи хавфҳоро таъмин намуда, бонкҳоро аз ҳар гуна зарарҳои эҳтимоли эмин нигоҳ дорад. Албатта, мусаллам аст, ки таҷрибаи муваффақи ин масъала низ барои Тоҷикистон дар соҳаҳои марбута муҳим ва зарурӣ мебошад.

Дар идоракунии корпоративӣ ин омилҳои ниҳодӣ ба рушди корпоративӣ, ба рушди ташкилоти қарзӣ, дар маҷмӯъ, ба назорат бурдан аз болои фаъолияти ташкилот, даромад ва фоида, рақобандӣ ва мақоми ташкилот дар бозори дохилӣ ва берунӣ таъсири назаррас мерасонанд;

➤ Ба чунин омилҳо шумораи зиёди ҷанбаҳои ниҳодии ҳам берунӣ ва ҳам дохилӣ метавонанд дохил шаванд, аз ҷумла: давлат ва қонунгузорӣ, кодекси корпоративии ташкилоти қарзӣ, стратегияи рушди ташкилот, ҷалб намудани маблағгузориҳо, тақсимои дурусти фоида, рақобат дар бозор, идоракунии дохили ташкилот, ҳисоботи дуруст, ифшои маълумот ва ғ.;

➤ Ба инобат гирифтани омилҳои ниҳодии рушди самараноки идоракунии корпоративӣ дар ташкилотҳои қарзӣ дар ҳама бонкҳои саҳомӣ, аз ҷумла, бонкҳои саҳомӣ, аҳаммияти аввалиндарачаро касб менамояд. Дар сурати ба назар нагирифтани яке аз омилҳои дар боло қайдшуда, дар фаъолияти иқтисодии ташкилоти қарзӣ, дар идоракунии корпоративӣ нуқсонҳои назаррас метавонанд пайдо шаванд;

➤ Ҳифзи моликияти хусусӣ, ҳифзи моликияти саҳомон, ҳифзи иштирокчиёни ташкилоти қарзӣ, ҷорӣ намудани стандартҳои байналмилалӣ ҳисобот, ҳифзи ҳуқуқҳои саҳмдорон, ҷорӣ намудани низоми ҳавасмандкуниҳо ва ниҳоят, дастгирии давлатии рушди бонкҳои саҳомӣ дар кишвар аз вазифаҳои аввалиндарача ба ҳисоб мераванд;

➤ Рушди устувори фаъолияти идоракунии бонк, тақмили қонунгузори соҳаи бонкӣ, дарёфти имконияту шароити ҳалли баҳсҳо ва аз байн бурдани монеаҳои маъмурӣ;

➤ Рушди сармояи зехнӣ дар низоми идоракунии корпоративии бонкҳо, то ҳадде ки барои ҳалли мушкилоти ниҳодӣ мусоидаткунанда бошад.

Муайян карда шуд, ки тақмили идоракунии корпоративӣ яке аз шартҳои муҳим барои баланд бардоштани рақобатпазирии ташкилотҳои қарзӣ ва коҳиш додани оқибатҳои манфӣ ба нишондихандаҳои молиявии фаъолияти

онҳо мебошад. Такмили системаи идоракунии корпоративӣ ба таври қатъӣ исбот мекунад, ки сӯиистифода аз эътимоди шахсони манфиатдор на танҳо ба талафоти иқтисодӣ, балки ба оқибатҳои манфии соҳаи иҷтимоӣ низ оварда мерасонад. Дар чунин ҳолат низоми идоракунии корпоративӣ бояд дар асоси механизме ғайолият намояд, ки ба манфиатҳои иштирокчиёни бозори молиявии Ҷумҳурии Тоҷикистон мувофиқ бошад.

1. Ба андешаи мо, ихтилофи манфиатҳо байни менеҷмент ва саҳмдорон аз идоракунии нодурусти хавфҳо, набудани иттилоот вобаста аст. Бо дарназардошти вазъият, баҳисобгирии пешниҳодҳо ва дархостҳои субъектҳои низоми бонкӣ, инчунин татбиқи амалии натиҷаҳои корҳои илмӣ оид ба такмили низоми идоракунии корпоративӣ муҳим аст.

2. Муайян карда шуд, ки риояи принципҳои зерин ҷиҳати таъмини самаранокии низоми идоракунии корпоративӣ мусоидат менамояд. 3. Дар чараёни омӯзиши адабиёти илмӣи ватанӣ ва хориҷӣ ва таҷрибаи мусбат маълум шуд, ки қоидаҳои корпоративӣ дар доираи институтсионалӣ муқаррар карда мешаванд. Аз ин бармеояд, ки таъмини идоракунии қонунӣ ва самаранокии корпоративӣ танҳо дар шароити муҳити институтсионалӣ, ки ба баланд бардоштани рақобатпазирии бонкҳои тиҷоратӣ дар бозори молиявӣ мусоидат мекунад, имконпазир аст. Муайян карда шуд, ки муҳити институтсионалӣ аз низоми омилҳо иборат аст, ки муҳимтарини онҳо инҳоянд: омилҳои рафтори бозор, молиявӣ ва инноватсионӣ.

4. Муайян карда шуд, ки татбиқи стандартҳои байналмилалии идоракунии корпоративӣ танҳо барои ташкилотҳои қарзӣ, ки дар бозори молиявӣ мавқеи устувор доранд, дастрас аст. Бо вучуди ин, қайд карда мешавад, ки сарфи назар аз мавқеи устувори ташкилотҳои қарзии ватанӣ, бо сабаби таҷрибаи кам дар соҳаи идоракунии корпоративӣ, шумораи маҳдуди таҳқиқоти илмӣ ва рақобати шадид дар бозори байналмилалӣ, истифодаи стандартҳои байналмилалӣ душвор мегардад.

Ҳамин тариқ, ҳангоми татбиқи ислоҳоти институтсионалӣ зарур мешуморем ва тавсия медиҳем, ки омилҳои ба монанди таъмини амнияти моликияти хусусӣ, ҳимояи ҳуқуқи сармоягузoron, такмил ва ҳамоҳангсозии стандартҳои идоракунии корпоративӣ ба назар гирифта шаванд.

5. Таҷрибаи хориҷии такмил додани низоми идоракунии корпоративӣ дар низоми бонкӣ усулҳои дор бар мегирад, ки метавонанд дар системаи идоракунии корпоративии бонкҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон бомуваффақият ҷорӣ карда шаванд.

6. Дар рафти омӯзиши амсилаҳои идоракунии корпоративӣ (англо-амрикоӣ, ҷопонӣ, олмонӣ) хусусиятҳо ва унсурҳои асосии ҳар яки онҳо муайян ва ошкор карда шуданд.

7. Дар шароити кунунӣ Шурои директорон бояд имконияти ҷалби мутахассисони соҳаи IT технологияҳо ва киберамниятро дошта бошад.

ХУЛОСА ВА ПЕШНИҲОДҲО

Таҳқиқоти иҷрогардида оид ба ҷанбаҳои назариявӣ амалии баландбардории сифати идоракунии корпоративии банкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон имконият дод, то хулосаю пешниҳодҳои дорои аҳаммияти баланди назариявӣ амалӣ коркард карда шаванд.

Натиҷаҳои асосии илмӣ диссертатсия

1. Дар робита бо ҷанбаҳои назариявӣ ва амалии идоракунии корпоративӣ, асарҳои олимони ватанӣ ва хориҷӣ дар ин соҳа мавриди баррасӣ қарор гирифтанд, ки дар натиҷа таърифҳои гуногун ба даст оварда шуданд. Муайян карда шуд, ки гарчанде идоракунии корпоративӣ арзёбии ягонаи назариявӣ дорад, татбиқи амалии он вобаста ба имкониятҳои иқтисодии ҳар як давлати алоҳида дар дохили низоми банкӣ фарқ мекунад. Таҷрибаи муассисаҳои молиявӣ ва қарзӣ дар идоракунии амалиётӣ дар шароити мустақил, сифатҳои роҳбарӣ, идоракунии дуруст ва сатҳи менеҷерон бояд аз аҳамияти аввалиндараҷа бархӯрдор бошанд. [6-М, 10-М].

2. Дар натиҷаи омӯзиши адабиети илмӣ муайян карда шуд, ки моҳияти идоракунии корпоративӣ дар ҳалли вазифаҳои зерин ба таври беҳтарин ифода меёбад: а) ошкор намудани ҳолати воқеии фаъолияти ҷорӣ ва фароҳам овардани шароит барои татбиқи он дар оянда; б) таъмини самаранокии фаъолияти ташкилотҳои қарзӣ; в) таъмини шароити мусоид барои ба даст овардани фоидаи иқтисодӣ аз ҷониби соҳибон; г) таъмини мувофиқати ҳадафҳо ва вазифаҳои саҳмдорон; д) таъмини устувории сиёсати қарзӣ, пасандозӣ, сармоягузорӣ ва идоракунии натиҷаҳои молиявӣ; д) баланд бардоштани сатҳи дониш дар соҳаи идоракунӣ ва масъулияти кормандони низоми идоракунӣ [6-М, 10-М].

3. Таҳқиқот нишон дод, ки принципҳои идоракунии корпоративӣ бо назардошти таҷрибаи ҷамъшудаи банкҳои бузурги ҷаҳонӣ тадриҷан такмил дода мешаванд. SCI дар якҷоягӣ бо гурӯҳи G20 таҳрири нави принципҳоро таҳия ва пешниҳод кард, ки дар 6 соҳаи идоракунии корпоративӣ амал мекунанд, ки ҳар кадоми онҳо на камтар аз 57 принципро дар бар мегиранд. Дар натиҷаи омӯзиши шароити идоракунии корпоративӣ дар кор исбот карда шуд, ки раванди идоракунии корпоративӣ дар ҳар як кишвар аз ҷумла аз хусусиятҳои миллӣ ва таърихӣ вобаста аст [6-М].

4. Арзёбии идоракунии корпоративӣ дар банкҳо имкон дод, ки хулосаҳои зерин бароварда шаванд: а) таҷрибаи идоракунии корпоративӣ дар соҳаҳои пешрафта, бо назардошти муваффақиятҳои ба даст овардашуда, бояд барои соҳаҳои дигар васеъ карда шавад; б) ҳамоҳангсозии амиқ ва ҳамкориҳои

самарабахши байни шурои нозирон, роҳбарият, саҳмдорон дар асоси эътимоди комили тарафайн, натиҷае мавҷуд аст, ки бояд ба рушди ҳамаҷонибаи бонк ё ҷамъияти саҳҳомӣ мусоидат кунад; в) таъмини ҳамоҳангсозии манфиатҳои низоми бонкӣ ва ҷомеа барои рафъи мушкilotи мавҷуда зарур аст; г) идоракунии корпоративӣ дар бонкҳо хароҷоти ташкилотҳои қарзиро дар шароити системаи бесамари идоракунии коҳиш медиҳад; г) идоракунии корпоративӣ ба ҷалби захираҳои сармоягузорӣ, паст кардани арзиши қарздиҳӣ ва баланд бардоштани арзиши бозори бонкҳои қарздиҳанда мусоидат мекунад.

5. Устувории низоми идоракунии корпоративиро дар баҳши бонкӣ самтҳои зерин дар бар мегиранд:

- мувофиқнамоӣ ва такмили раванди фарогирии санадҳои меъёрию ҳуқуқӣ дар дохили мамлакат вобаста ба имкониятҳои мавҷуда;

- дар сурати ташкил ва истифодаи меъёрҳои Кодекси идоракунии корпоративӣ ва ҳамоҳангии он бо санадҳои меъёрӣ;

- вобаста ба бартарӣ ва маҳорати интихоби роҳбарони мустақил;

- ташкили кори бесамари Шурои директорон, дар якҷоягӣ бо кумитаи аудит, кумитаи банақшагирии стратегӣ, кумитаи кадрҳо ва сатҳи баланди қарбонии онҳо;

- қабули Кодекси ахлоқи корпоративӣ ва монанди инҳо низоми устувории корпоративиро таъмин карда метавонад [11-М].

6. Таъмини шароит ва имкониятҳо барои татбиқи идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ зарурати объективӣ мебошад. Яке аз сабабҳои асосии бӯҳрони ҷаҳонии молиявӣ иқтисодии солҳои 2014-2016 ноустувории идоракунии корпоративӣ дар бозори молиявӣ мебошад. Дар ҷунин шароит, бинобар бесамарии идоракунии корпоративӣ, капитализатсияи бонкҳо таъмин карда нашуд. Дар робита ба ин, дар қор исбот шудааст, ки идоракунии дурусти корпоративӣ ягона роҳи самаранок идора қардани бонкҳо ва воситаи расидан ба ҳадафҳои муассисаи бонкӣ мебошад. Бо дарназардошти ин таҷриба қорӣ намудани идоракунии корпоративӣ ҳамчун шарт асосии рушди бонкҳо ба ҳисоб меравад [7-М].

7. Муносибати бонкҳои тиҷоратии ватанӣ нисбат ба татбиқи принципҳои идоракунии корпоративӣ гуногун аст. Вобаста ба нишондиҳандаҳои мавҷудаи молиявӣ агар ба ғайрияти як қатор бонкҳои муваффақ дар давоми 5-6 соли охир назар афканем, пас мебинем, ки дар идоракунии корпоративӣ: ҚСҚ «Бонки Эсхата», ҚСҚ «Ориёнбонк» ва ҚСП «Бонки байналмилалӣ Тоҷикистон» муваффақанд. Таҷрибаи ин бонкҳо оид ба татбиқи принципҳои идоракунии корпоративӣ омӯхта, сифати онро арзёбӣ намудан аз манфиат холӣ нест. Таъсири мусбати қоринамоии принципҳои идоракунии корпоративиро ба натиҷаҳои молиявии бонкҳои тиҷоратӣ дар мисоли ҚСҚ

«Бонки Эсхата» мушоҳида намудан мумкин аст. ҚСҚ «Бонки Эсхата» ҳанӯз аз соли 2006 меъёрҳои идоракунии корпоративиро, тибқи машварат бо намояндагон ва мушовирони БАТР, ба таври ҷиддӣ дар фаъолияти худ татбиқ намуда буд ва яке аз пешоҳангони идоракунии корпоративӣ дар ҷумҳурӣ ба ҳисоб меравад. Натиҷаи таҳлили муқоисавии бонкҳои тижоратӣ нишон дод, ки ҚСҚ «Бонки Эсхата» дар тамоми давраи таҳқиқшуда (2015-2022), новобаста аз таъсири манфии бӯҳрони молиявӣ, дар низоми бонкии мамлакат мақоми намоёнро ишғол намуда, тавонистааст рушди устувори худро таъмин намояд. Ҳамчунин, мо дар таҳқиқоти илмӣ худ тамоили зиёдшавии дороиҳои як қатор бонкҳои муваффақро, ки дар идоракунии корпоративӣ намуна мебошанд, таҳлил намудем. Ин дастовард аст, ки имрӯз ҚСҚ «Бонки Эсхата» тибқи қарори Раёсати Бонки миллии Тоҷикистон ба қатори бонкҳои низомсоз ворид гаштааст [7-М].

8. Дар кори муаллиф асоснок карда шудааст, ки методологияи баҳодиҳии сифати идоракунии корпоративии бонкҳои тижоратӣ метавонад пурра ҳисобида шавад, агар он муҳити бозории баҳши бонкиро дуруст муайян кунад ва раванди идоракунии корпоративиро бо мақсади таъмини устувори низоми бонкӣ дар сатҳи зарурӣ муайян кунад. Дар ин ҳолат, тибқи усул, масъалаҳои зерин баррасӣ карда мешаванд: унсурҳои идоракунии корпоративӣ; таснифи низоъҳои корпоративӣ; давраи ҳаёт; манфиатҳои иқтисодӣ; меъёрҳои интихоби нишондиҳандаҳои сифат; таҳлили фаъолияти бонк ва эътимоднокии системаи нишондиҳандаҳои арзёбӣ. Дар баробари ҷорӣ намудани методикаи пурраи арзёбии сифати идоракунии корпоративӣ, ҷорӣ намудани системаи устувори ҳамоҳангсозии субъектҳои идоракунии бонкҳои тижоратӣ муҳим аст [2-М].

Тавсияҳо оид ба истифодаи амалии натиҷаҳои таҳқиқот

1. Асосҳои институтсионалӣ барои татбиқи идоракунии корпоративӣ шароити мусоид мебошанд. Аммо, таҳқиқи асосҳои институтсионалӣ ва таҷрибаи мавҷудаи низоми идоракунии корпоративии бонкҳои тижоратии ватанӣ нишон дод, ки талаботи идоракунии корпоративӣ дар Бонки миллии Тоҷикистон барои идоракунии хавфҳо ва назорати дохилӣ пеш аз гузаштан ба ин модели идоракунӣ васеъ истифода мешуданд. Муайян карда шуд, ки яке аз сабабҳои асосии ноустувори молиявии ташкилотҳои қарзии кишвар татбиқи низоми идоракунии корпоративӣ дар сатҳи нокифоя мебошад. Аз ин рӯ, тавсия дода мешавад, ки ҷорӣ намудани идоракунии корпоративӣ бо ҷалби мутахассисони ботаҷриба ва коршиносон дар соҳаи идоракунии корпоративӣ амалӣ карда шавад [11-М].

2. Тавсия мегардад, ки се нишондиҳандаи интегралӣ сифати идоракунии корпоративӣ, ки мувофиқати манфиатҳои иқтисодӣ, вазъи

молиявии бонк ва сатҳи самаранокии истифодаи захирахоро дуруст арзёбӣ мекунанд, ба назар гирифта шаванд. Истифодаи усули пешниҳодшуда маълумоти васеъро дар бораи бонкҳои алоҳида талаб мекунад. Ҷанбаи дигари идоракунии корпоративӣ баланд бардоштани сатҳи даромаднокии дороиҳо ва сармоя мебошад. Нишондиҳандаҳои дар боло зикршуда ниҳой мебошанд, аз ин рӯ, сифати идоракунии корпоративиро нисбатан дақиқ муайян мекунанд. Истифодаи онҳо барои арзёбии самаранокии системаи идоракунии корпоративии бонкҳои тижорати ватанӣ тавсия дода мешавад. Инчунин, натиҷаҳои ҳисоб кардани коэффитсиентҳои модели регрессионии таҳияшуда нишон медиҳанд, ки бо афзоиши мутаносиби омилҳои таъсиррасон ба як воҳид, ғоидаи бонкҳои тижоратӣ ба ҳисоби миёна 0,01974 воҳид меафзояд. Аз ин рӯ, афзоиши мунтазами омилҳо дар модели таҳияшуда метавонад ба сифати идоракунии корпоративии бонкҳои тижоратӣ дар оянда таъсири мусбат расонад [8-М].

3. Таҳлилҳо нишон доданд, ки баландбардории сифати идоракунии корпоративии бонкҳои тижорати Ҷумҳурии Тоҷикистон ва тақмили он аз бисёр ҷиҳат ба омилҳои объективӣю субъективӣ зерин вобаста аст [11-М, 14-М]:

- талаботи нави қонунгузории Ҷумҳурии Тоҷикистон нисбати ғаёлияти низоми идоракунии хавфҳо дар ташкилотҳои қарзӣ;
- сабаби асосии хавфҳои, ки барои ташкилотҳои молиявии ватанӣ дар рафти ғаёлияташон пайдо мегарданд, коҳишёбии рушди иқтисодии Ҷумҳурии Тоҷикистон ва наздиктарин кишварҳои шарик мебошад;
- ташаккул ва рушди муассисаҳои молиявии ғаёл, ки ғаёлияти онҳо шаффоф, устувор ва инноватсионӣ аст, бо талаботи идоракунии корпоративӣ дар кишварҳои СҲИР татбиқшаванда бошанд.

4. Барои таъмини сифати идоракунии корпоративӣ ва рушди низоми бонкии Тоҷикистон аз рӯйи шароиту омилҳои ниҳодии дохилию берунӣ бояд ба масъалаҳои зерин аҳаммияти аввалиндараҷа дод [8-М]:

- мавқеи устувори давлатӣ ва қонунгузории мукамал, кодекси корпоративии ташкилоти қарзӣ, стратегияи рушди ташкилот, ҷалби маблағгузориҳо, тақсимои дурусти ғоида, доштани мавқеи устувори рақобат дар бозор, низоми босамари идоракунии дохилии ташкилот, ҳисоботи дуруст, махфияти маълумот;
- таҷрибаи зиёди идоракунии корпоративӣ дар кишвар, шумораи зиёди таҳқиқоти илмӣ дар соҳаи баланд бардоштани стандартҳои идоракунии корпоративӣ, баланд бардоштани самаранокии механизми ҷалби сармояҳо, коркард ва таҳияи амсилаи ватании идоракунии корпоративӣ, ошкорсозии табиати ниҳоди идоракунии корпоративӣ;

– татбиқи амалии тағйироти сохторӣ ва институтсионалӣ, ки дар рушди ташкилотҳои қарзӣ ва таъмини рушди устувори иқтисоди миллӣ нақши калидӣ доранд. Ин маънои онро дорад, ки пеш аз ҳама такмил додани низоми андозбандӣ, таъмини ҳифзи моликияти хусусӣ ва ҳифзи ҳуқуқ ва амволи саҳмдорон, кафолати ҳифзи иштирокчиени ташкилоти қарзӣ, инчунин ҷорӣ намудани стандартҳои байналмилалӣ ҳисоботи молиявӣ ва низоми ҳавасмандгардонӣ ва дар ниҳоят таъмини дастгирии давлатии рушди бонкҳои саҳҳомӣ зарур аст;

– рушди устувори фаъолияти идоракунии бонк, такмили қонунгузори соҳаи бонкӣ, дарёфти имконияту шароити ҳалли баҳсҳо ва аз байн бурдани монеаҳои маъмурӣ;

– рушди сармояи зеҳнӣ дар низоми идоракунии корпоративии бонкҳо то ҳадде, ки барои ҳалли мушкилоти ниҳодӣ мусоидаткунанда бошад.

5. Дар натиҷаи омӯзиши таҷрибаи хориҷӣ ошкор карда шуд, ки низоми идоракунии корпоративӣ дар ҳар кишвари мушаххас бо якчанд омилҳо муайян карда мешавад. Муҳимтарин омилҳои мазкур ошкор гардиданд: а) қонунгузорӣ ва санадҳои меъёрии гуногун, ки ҳуқуқ ва уҳдадорӣҳои ҳамаи иштирокчиёни муносибатҳои корпоративиро танзим мекунанд; б) сохтори воқеии идоракунӣ ва амалияи соҳибкорӣ дар кишвар; в) оинномаи бонк ва дигар омилҳо [4-М].

6. Афзалияти идоракунии корпоративӣ аз таҷрибаи Федератсияи Россия муайян ва ошкор карда шуд ва барои беҳсозии фаъолияти идоракунии корпоративӣ роҳандозии ҷиҳатҳои имконпазири он дар бонкҳои тиҷоратии Тоҷикистон тавсия карда мешавад ва дар он бояд саҳми давлат, ҷараёни устувори молиявии бонкӣ ва масъалаи ҳавасмандӣ таъмин бошад [4-М].

Адабиётҳои истифодагардида

1. Асосҳои сиёсати макропруденсиалии Бонки миллии Тоҷикистон аз 12.07.2016 с., №95.
2. Бюллетени омили бонкии соли 2019. - №12 (293). - саҳ 121
3. Бюллетени омили бонкии соли 2020. - №12 (305). - саҳ 122
4. Бюллетени омили бонкии соли 2021. - №12 (316). - саҳ 100
5. Бюллетени омили бонкии соли 2022. - №12 (329). - саҳ 103
6. Бюллетени омили бонкии соли 2023. - №12 (341). - саҳ 104
7. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, Пешвои миллат муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон ба Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии ҷумҳурӣ» аз 26.01.2021, шаҳри Душанбе, 2021 [Манбаи электронӣ]. – URL: <http://www.president.tj>. (санаи мурочиат: 26.02.2022).

8. Сомонаи расмии Бонки миллии Белорусия: <https://www.nbrb.by/statistics/financialcapability/?m=stat>; Сомонаи расмии Бонки миллии Қазоқистон: <https://www.nationalbank.kz/ru/page/indikatory-finansovoy-ustoychivosti>; Сомонаи расмии Бонки миллии Қирғизистон: <https://www.nbkr.kg/>; Сомонаи расмии Бонки марказии Россия: www.cbr.ru; Сомонаи расмии Бонки миллии Тоҷикистон: www.nbt.tj; Сомонаи расмии Бонки миллии Ўзбекистон: www.cbu.uz; Сомонаи расмии Бонки миллии Украина: <https://bank.gov.ua/en/statistic/sector-financial/data-sector-financial#4fsi>;

ФЕҲРИСТИ КОРҲОИ ЧОПШУДАИ МУАЛЛИФ ДОИР БА МАВЗУИ ДИССЕРТАТСИЯ

Мақолаҳо дар маҷаллаҳои тақризшавандаи КОА назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон:

[1-М] Абдулхайров, Ф.М. Муаммоҳои устувории фаъолияти бонкӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Дар маҷаллаи «Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Душанбе, 2015, № 2/4 (169) саҳ 261-263. ISSN 2413-5151

[2-М] Абдулхайров, Ф.М. Нақш ва мақоми аудит дар низоми мониторинги сифати идоракунии корпоративии бонкҳо [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Паёми “Молия ва иқтисод” (маҷаллаи илмӣ-амалӣ), Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон.—Душанбе, 2021.— № 4/1 (29) саҳ 178-187. ISSN 2663-0389.

[3-М] Абдулхайров, Ф.М. Роҳҳои тақмилдиҳии идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / А.А. Бегматов, Ф.М. Абдулхайров // Донишгоҳи миллии Тоҷикистон —Душанбе, 2022 №2, саҳ 162-170. ISSN 2413-5151

[4-М] Абдулхайров, Ф.М. Принсипҳо ва маделҳои заминавии идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Паёми “Молия ва иқтисод” (маҷаллаи илмӣ-амалӣ), Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон.—Душанбе, 2022.— № S2.1(31) саҳ 509-520. ISSN 2663-0389.

[5-М] Абдулхайров, Ф.М. Таҷрибаи байналмилалӣ идоракунии корпоративии бонкҳо ва истифодабарии он дар бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Паёми “Молия ва иқтисод” (маҷаллаи илмӣ-амалӣ), Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон.—Душанбе, 2023.— № 1(35) саҳ 350-360. ISSN 2663-0389.

6-М] Абдулхайров, Ф.М. Раванди тадбиқи рақамикунонӣ дар фаъолияти бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ф.М.

Абдулхайров // Паёми “Молия ва иқтисод” (маҷаллаи илмӣ-амалӣ), Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон.—Душанбе, 2024.— № 1(40) саҳ 140-149. ISSN 2663-0389.

Дар дигар нашрияҳо:

[7-М] Ташкили низоми идоракунии молиявӣ дар шароити рушди инноватсионии корхонаҳо [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Рушди инноватсионӣ ва рақамикунонӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон: Муаммо ва дурнамо маводҳои конференсияи илмӣ-амалии донишгоҳӣ бахшида ба 30-солагии истиқлолияти давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон (ш. душанбе, 8-уми апрели соли 2021) саҳ 118-122.

[8-М] Абдулхайров, Ф.М. Асосҳои назариявӣ ва методологии идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводҳои конференсияи байналмилалӣ илмӣ-амалӣ дар мавзӯи “Тоҷикистон дар низоми муносири муносибатҳои молиявӣ-қарзии байналхалқӣ” (ш.Душанбе 26-уми ноябри соли 2021) саҳ 467-473.

[9-М] Абдулхайров, Ф.М. Роҳҳои татбиқ ва амалинамоии идоракунии корпоративӣ дар ташкилотҳои қарзӣ [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Пажӯҳишгоҳи илмӣ-тадқиқотии “молия” дар мавзӯи “Низоми буҷети Ҷумҳурии Тоҷикистон дар даври истиқлоли давлатӣ: ҳолат ва дурнамои рушди он” Маҷмуаи маводҳои конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ бахшида ба Рузи қарздорони мақомоти молия (ш. Душанбе, ддмит, 11.12.2021) саҳ 277-283.

[10-М] Абдулхайров, Ф.М. Роҳҳои тақмилдиҳии идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Бонкдорӣ-тараққиёт-ҷаҳонишавӣ (Душанбе, январ-март соли 2022). – БМТ. - 2022. - С. 68-70.

[11-М] Абдулхайров, Ф.М. Идоракунии корпоративии бонкҳои тиҷоратӣ дар шароити ноустувории молиявӣ [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ дар мавзӯи “Рушди баҳисобгирии муҳосибӣ ва аудит дар шароити рақамикунонии иқтисодиёт” (ш.Душанбе- ДБССТ, 26 март соли 2022) саҳ. 97-100.

[12-М] Нақши аудити дохилӣ дар рушди бонкҳои тиҷоратӣ [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конференсияи илмӣ-назариявии ҳайати профессорон, устодон ва донишҷӯёни Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон бахшида ба солҳои рушди саноат (2022-2026)”, 18-23 апрели 2022. саҳ 108-112.

[13-М] Абдулхайров, Ф.М., Развитие банковской системы Республики Таджикистан в условиях недостаточности финансовых ресурсов [Текст] / Ф.М. Абдулхайров, Р.Н. Саидов // Материалы IV международной научно-практической конференции «наука и технологии» 15-16 мая Алматы, Казахстан 2022. Стр. 234-240.

[14-М] Абдулхайров, Ф.М. Хусусиятҳо ва моделҳои идоракунии корпоративии банкҳои тиҷоратӣ дар шароити муосир [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конференсияи ҷумҳуриявӣ илмӣ-амалии таҳти унвони “Рушди менеҷменти инноватсионӣ ва нақши он дар тадбиқи ҳадафҳои стратегии кишвар” бахшида ба 30 солагии иҷлосияи 16-уми шурои олии Ҷумҳурии Тоҷикистон.(29-уми октябри соли 2022) Саҳ. 98-105.

[15-М] Абдулхайров, Ф.М. Омилҳои институтсионалии таъмини сифати идоракунии корпоративии банкҳо [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводҳои конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ дар мавзӯи “Рушди низоми бонкии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар шароити муосири: Муаммоҳои рушд ва роҳҳои ҳалли он” (11-уми марти соли 2023). Саҳ. 321-326.

[16-М] Абдулхайров, Ф.М. Моҳият ва хусусияти ҳоси низоми идоракунии корпоративӣ дар шароити муосир [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конфронси илмӣ-амалии байналмилалӣ дар мавзӯи “Арзёбии ҳолати фаъолияти соҳибкории хурду миёна дар Ҷумҳурии Тоҷикистон” Бахшида ба Солҳои рушди саноат 2022-2026 шаҳри Душанбе, 6-уми майи соли 2023. Саҳ 102-108.

[17-М] Абдулхайров, Ф.М. Масъалаҳои методи арзёбии сифати идоракунии корпоративӣ дар банкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конфронси илмӣ-амалии байналмилалӣ “Масъалаҳои мубрами баҳисобгирии муҳосибӣ, менеҷмент ва фаъолияти соҳибкорӣ дар шароити саноатикунории босуръати кишвар” 27-уми майи соли 2023 Саҳ 88-93.

[18-М] Абдулхайров, Ф.М. Аудити дохилӣ: роҳҳои тақмили он дар низоми назорати идоракунии корпоративӣ [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конференсияи илмӣ-амалии байналмилалӣ дар мавзӯи “Афзалиятҳои рушди баҳши молиявӣ дар давраи гузариш ба иқтисодиёти рақамӣ” бахшида ба Рузи кормандони мақомоти молияи Ҷумҳурии Тоҷикистон (07.12.2023) Душанбе 2023. Саҳ 139-143.

[19-М] Абдулхайров, Ф.М. Мукамал намудани низоми идоракунии корпоративӣ дар ташкилотҳои қарзӣ [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конференсияи илмӣ-амалии байналмилалӣ дар мавзӯи “Тадбиқи сиёсати мусоидат ба содирот ва воридотивазкунии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар шароити ҷаҳонишавӣ ” (23.12.2023) Душанбе 2023. Саҳ. 255-259.

[20-М] Роҳҳои тақмили аудити дохилӣ дар низоми назорати идоракунии корхонаҳо [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конференсияи илмию назариявии ҳаёти устодону кормандон, магистрантону докторантон ва донишҷӯён бахшида ба 30-юмин солгарди қабули конститутсияи Ҷумҳурии Тоҷикистон ва «Соли маърифати ҳуқуқӣ», 21-25 апрели 2023. Саҳ 127-134.

**ТАДЖИКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УДК: 336.71, 338.46, 336.7, 338.81

ББК: 65.262.1

А: 14

На правах рукописи



АБДУЛХАЙРОВ ФАХРИДДИН МАХМАДШОЕВИЧ

**ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В
КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ (НА ОСНОВЕ МАТЕРИАЛОВ
РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН)**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

диссертации на соискание ученой степени доктора философии (PhD), доктора
по специальности 6D050900 – Финансы (6D050901 - Финансы, денежное
обращение и кредит)

Душанбе – 2026

Диссертация выполнена на кафедре финансов Таджикского государственного финансово-экономического университета.

Научный руководитель:

Бегматов Ашурбой Ахманович

- кандидат экономических наук, и.о., профессор кафедры финансов Таджикского государственного финансово-экономического университета

Официальные оппоненты:

Хикматов Умеджон Сафаралиевич - доктор экономических наук, профессор кафедры банковского дела Таджикского национального университета

Бобоев Нозимджон Мансурович - кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и налогообложения ГОУ «Худжандского государственного университета имени академика Бободжона Гафурова»

Оппонирующая организация:

Международный университет туризма и бизнеса Таджикистан

Защита диссертации состоится «03» апреля 2026 года в 13⁰⁰ часов на заседании Диссертационного совета 6D.KOA-014 при Таджикском государственном финансово-экономическом университете по адресу: 734067, Республика Таджикистан, г. Душанбе, ул. Нахимова 64/14. E-mail: faridullo72@mail.ru; телефон ученого секретаря: +992 935730010.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Таджикского государственного финансово-экономического университета и на официальном сайте www.oldtgfeu.tj

Автореферат разослан « ____ » _____ 2026 года.

**Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук**



Убайдуллоев Ф.К.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Опыт последних лет показал, что качественное корпоративное управление на свободном и конкурентном рынке является необходимым условием успешной деятельности субъектов банковской системы. В нынешних условиях только качественное корпоративное управление может эффективно организовать отношения между наблюдательным советом, руководством и акционерами, создать доверие между ними и способствовать улучшению деятельности коммерческих банков. О важности корпоративного управления Основатель мира и национального единства, Лидер нации, Президент Республики Таджикистан уважаемый Эмомали Рахмон также отметил в своих выступлениях: «Национальный банк должен адаптировать соответствующие нормативные правовые акты с учетом современного мирового опыта в том числе, обеспечить процесс корпоративного управления в кредитно-финансовых организациях и постепенное увеличение их уставного капитала» [7].

Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, отмечает низкое качество корпоративного управления финансового рынка страны. В связи с чем повышения качества корпоративного управления банков, способствует решению возникающих проблем. Для достижения высокого уровня корпоративной культуры требуется постоянный мониторинг деятельности кредитных организаций, формирование эффективной системы управления рисками и наличие мер внутреннего контроля и аудита.

Отсутствие полноценной системы корпоративного управления во время экономического кризиса 2014-2017 гг. стало одной из причин по которой Банки не смогли противостоять возникшим проблемам.

Для анализа процесса эффективного внедрения корпоративного управления ответственными органами, такими как НБТ, ЕБРР рассматривает вопрос внедрения корпоративного управления на должном уровне в соответствии с рекомендациями этих отраслевых учреждений. Следует отметить, что в рамках представленных рекомендаций, касающихся реализации принятых мер, поддерживающих их адаптацию к международной практике, усиление требований нормативных актов способствует усилению корпоративного управления.

В банковской системе Республики Таджикистан корпоративное управление эффективно реализуется в кредитных организациях, вместе с тем в данном направлении имеется ряд структурных и институциональных недостатков, которые требуют решения на основе передового опыта отечественных и зарубежных банков.

Вышеуказанные положения обосновывают необходимость исследования теоретических и практических аспектов повышения уровня корпоративного управления в банковской системе Республики Таджикистан.

Степень изученности темы исследования. Теоретические и методические вопросы устойчивости коммерческих банков и управления ими рассматриваются в работах зарубежных ученых, таких как У.С. Джон, Л.В. Кузнецова, С. Роберт, В.И. Петухов, В.Б. Кондратьев, Р.С. Кравченко, Е.С. Колесова, С.Б. Авдешева, Б.Б. Коваленко, О.И. Лаврушин, А.Б. Фельдман, И.Ю. Храброва, Г.С. Галабурда, О.М. Уварова, М.Н. Разянова и другие.

Вклад отечественных учёных в развитие коммерческого банкинга весьма заметен. В трудах Ш. Рахимзода, Ш.Ш. Бозорова, И.Р. Иброхимзода, У.С. Хикматова, З.А. Рахимова, Б.М. Шарипова, К. Шерали, З. Султонова, Ш.К. Хайрзода, И.Н. Шобудинова, М.У. Бобоева, Ф.А. Мирзозода, Т.А. Турсуновой и других рассматриваются вопросы становления и развития банковской системы страны, управления коммерческими банками в условиях финансовой нестабильности, проблемы капитализации коммерческих банков и другие вопросы, связанные с банковским делом.

Можно сказать, что накопленный банковской системой страны опыт в области корпоративного управления до сих пор не реализован в наших банках и других кредитных организациях в качестве целостной системы, способной служить моделью для других банков. Кроме того, можно сказать, что в большинстве случаев корпоративное управление в банковской системе направлено на обеспечение устойчивости банковской системы и эффективное управление рисками.

Связь исследования с программами (проектами) и научными темами. Тема диссертационного исследования связана с рядом программ и стратегий, таких как Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, Стратегический план совершенствования деятельности Национального банка Таджикистана на 2015-2019 годы, Национальная стратегия финансовой доступности Республики Таджикистан на 2022-2026 годы, Перспективы денежно-кредитной политики Республики Таджикистан на 2024 год и среднесрочный период, Программа среднесрочного развития Республики Таджикистан на 2021-2025 годы. Поскольку они способствуют развитию экономики страны, стабильности банковской системы, улучшению качества корпоративного управления отечественных коммерческих банков, повышению доверия населения к банковской системе и современным банковским услугам.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью исследования является изучение теоретических и практических основ корпоративного управления и поиск возможностей повышения его качества в коммерческих банках Республики Таджикистан.

Задачи исследования. В рамках реализации научных целей, связанных с определением процесса исследования и его результатов, поставлены следующие задачи:

- определить и предложить основные теоретические и методические аспекты корпоративного управления в обосновании его социально-

экономических преимуществ, а также его экономическое значение в банковской системе прошлого и современности;

- провести исследование, анализ и обзор методологических аспектов корпоративного управления в коммерческих банках и выявить пути и возможности внедрения корпоративного управления в коммерческие банки Республики Таджикистан;

- осуществить эконометрическую оценку и уточнить методологии оценки качества корпоративного управления в коммерческих банках Республики Таджикистан в целях повышения качества подобного управления в банках;

- выявить возможные способы использования зарубежного опыта совершенствования корпоративного управления в коммерческих банках Республики Таджикистан и разработать современные и эффективные способы внедрения данной эффективной системы управления.

Объектом исследования является система банковского управления и корпоративного управления коммерческих банков Республики Таджикистан.

Предметом исследования являются особенности корпоративного управления и возможности повышения его качества в коммерческих банках Республики Таджикистан.

Гипотеза исследования заключается в том, что научные выводы и практические рекомендации исследования, разработанные на основе изучения теоретических и практических аспектов корпоративного управления, будут способствовать повышению качества корпоративного управления коммерческих банков Республики Таджикистан. При этом внедрение корпоративного управления на уровне банковской системы расширит возможности предоставления банковских услуг и обеспечит эффективное управление рисками.

Теоретическую основу научного исследования составляют теоретические и методологические исследования известных учёных в области экономики прошлого и настоящего, включающие в себя актуальные вопросы корпоративного управления как основную и центральную проблему. В диссертационном исследовании были использованы важные и необходимые вопросы изучения эффективных механизмов корпоративного управления, в том числе ряд нормативно-правовых актов.

Методологические основы исследования. В научном исследовании для достижения поставленных целей и конкретизации аналитических вопросов на необходимом уровне использовались следующие методы: диалектико-логический анализ, абстрактно-научная конкретизация, сравнительно-аналитический, статистический и экономико-статистический анализ, системный и перспективный методы.

Источниками информации являются отраслевые нормативно-правовые акты, касающиеся корпоративного управления, отчеты и официальная информация Национального банка Таджикистана, журнал «Финансы и учет» Министерства финансов Республики Таджикистан, а

также Агентства по статистике при Президенте Республики Таджикистан, нормы Национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, отчеты коммерческих банков, электронные ресурсы сети Интернет.

Исследовательская база. Наше научное исследование подготовлено на базе кафедры «Финансов» Таджикского государственного финансово-экономического университета.

Научная новизна исследования заключается в обосновании научно-теоретических аспектов, разработке методических положений и практических рекомендаций по повышению качества корпоративного управления в коммерческих банках Республики Таджикистан. К особенностям, предложениям и возможностям, полученным автором в ходе исследования, относятся следующие инновации:

- разработано авторское видение корпоративного управления, которое раскрывается через его преимущества и недостатки, а также уровень его влияния; экономическая сущность корпоративного управления в банковской системе, согласно авторскому видению, рассматривается как совокупность мер и правил по самостоятельному управлению банком, обеспечивающих согласование интересов акционеров, наблюдательного совета, менеджеров и иных заинтересованных лиц в целях совершенствования деятельности банка на основе повышения роли акционеров в стратегическом управлении;

- автором выявлена сущность, определены особенности и основы развития, а также доказана необходимость совершенствования принципов корпоративного управления, раскрыты особенности корпоративного управления в коммерческих банках. В работе установлено, что в методологическом плане основы совершенствования системы корпоративного управления коммерческих банков, а также обеспечения условий и возможностей для внедрения корпоративного управления в банках Таджикистана находятся в соответствии с нормативно-правовыми актами Национального банка Таджикистана в части корпоративного управления. Внедрение разработанных предложений в практику отечественных коммерческих банков, включая применение принципов корпоративного управления, положительно повлияло на финансовые результаты ОАО «Банк Эсхата»;

- в работе определено, что важным и необходимым для определения качества управления в Таджикистане и его взаимодействия является ряд показателей, отражающих уровень соответствия экономических интересов, финансового состояния банка и уровня эффективности использования ресурсов. Кроме того, доказано, что повышение качества корпоративного управления коммерческими банками Республики Таджикистан во многом зависит от объективных и субъективных факторов. Также автором выявлены внутренние и внешние институциональные условия и факторы, способствующие повышению прибыльности, эффективному контролю, занятию устойчивого положения на внутреннем и внешнем финансовых

рынках и, в целом, повышению качества корпоративного управления отечественными коммерческими банками.

– выявлены возможные аспекты использования зарубежного опыта совершенствования корпоративного управления в коммерческих банках Республики Таджикистан и на основе известного опыта мировых моделей корпоративного управления: англо-американской, японской, германской, предложены применение и возможности данной модели в Таджикистане. Кроме того, рекомендованы пути успешного использования моделей корпоративного управления стран мира применительно к Таджикистану.

Положения, выносимые на защиту. К числу положений, имеющих научную обоснованность и выносимых на защиту, относятся:

– на основе изучения теоретических и практических основ определена специфика корпоративного управления, а также представлен ряд ее деталей на уровне планирования и презентации;

– на основе возможностей и научных разработок выявлен ряд принципов и особенностей корпоративного управления на уровне банковских учреждений с целью внедрения корпоративного управления, а также представлены условия и возможности внедрения корпоративного управления в коммерческих банках Республики Таджикистан с учетом нормативно-правовой базы, касающейся принципов корпоративного управления в банковской системе Таджикистана;

– разработаны и представлены определение качества менеджмента и полная методика оценки качества корпоративного управления коммерческих банков, индикаторы оценки качества корпоративного управления коммерческих банков Таджикистана, внутренние и внешние институциональные условия и факторы, способствующие повышению прибыльности коммерческих банков, усилению контроля над ними, а также их позиционированию на внутреннем и внешнем финансовых рынках;

– на основе конкретных и успешных результатов управления в сфере корпоративного управления представлен опыт развитых зарубежных стран, подходящий для Таджикистана на основе англо-американской, японской, немецкой моделей, а также отдельные аспекты опыта Российской Федерации.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что обоснованные в диссертации теоретико-методологические положения способствуют дальнейшему развитию теории корпоративного управления в направлении изучения корпоративного управления в коммерческих банках и анализа его влияния на эффективность их деятельности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные методические положения позволяют оценить уровень и качество корпоративного управления в практике коммерческих банков. В практике коммерческих банков Республики Таджикистан учёт конкретных предложений и рекомендаций исследования будет способствовать совершенствованию и повышению качества их корпоративного управления. Методические положения и рекомендации могут быть использованы

уполномоченными государственными органами при разработке нормативно-правовых актов в сфере корпоративного управления.

Степень достоверности результатов. Результаты научного исследования носят восстановительный характер и представлены для гармоничного развития банковской системы страны на основе эффективного использования корпоративного управления. Несмотря на то, что результаты исследования нашли основное применение на семинарах и конференциях различного уровня, они также внедрены в учебный процесс в Таджикском государственном финансово-экономическом университете (№185 от 08.06.2024) и ОАО «Банке Эсхата» (№00-01/34 аз 25.07.2024)

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Тема диссертационного исследования соответствует требованиям следующих разделов Паспорта специальностей ВАК при Президенте Республики Таджикистан по специальности 6D050901 - Финансы, денежное обращение и кредит: Часть 1. Финансы. 1.2. Структуры финансовой системы и ее органы управления; 1.5. Финансовые институты: теория, методология, правила развития и совершенствования управления; 3.5. Финансовый менеджмент хозяйствующих субъектов: методология, теория, трансформация корпоративного контроля. Часть 2. Денежное обращение, кредит и банковская деятельность: 10. Банки и другие кредитные учреждения; 10.5. Устойчивость банковской системы Республики Таджикистан и стратегия ее развития; 10.12. Совершенствование системы управления рисками банков Республики Таджикистан; 10.18. Проблемы гармонизации формирования и развития банковской системы Республики Таджикистан.

Личный вклад соискателя ученой степени в исследование. Все этапы выполнения плана научной работы осуществлялись при непосредственном участии автора, такие как выбор темы, ее обоснование и актуальность, цели и задачи исследования. Автор внес вклад в разработку теоретических положений по корпоративному управлению в коммерческих банках Республики Таджикистан и его влиянию на объем совокупного спроса и темпы экономического роста в условиях совершенной конкуренции и современной экономики Республики Таджикистан.

Апробация и внедрение результатов диссертации. Основные результаты диссертации обсуждались на республиканских и университетских конференциях и семинарах (2017-2024 гг.). Методические и практические рекомендации, разработанные по результатам диссертации, используются в учебном процессе при проведении занятий в Таджикском государственном финансово-экономическом университете по дисциплинам «Финансы», «Банковское дело», «Финансовый менеджмент», «Аудит и ревизия», а также «Современные финансовые проблемы», «Корпоративный финансовый контроль».

Публикации по теме диссертации. Основное содержание диссертационного исследования опубликовано в 20 научных трудах автора

общим объёмом 7,5 п.л., в том числе в 6 статьях в рецензируемых журналах, рекомендованных ВАК при Президенте Республики Таджикистан.

Структура и объём диссертации отражают логику проведённого исследования. Работа состоит из введения, трёх глав, заключения и предложений, а также списка использованной литературы и представлена на 180 страницах компьютерного текста, содержащего 21 таблицу, 10 рисунков и 7 приложений. Список использованной литературы включает 133 наименования.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Во введении обосновывается актуальность и важность темы исследования, определяются и обосновываются цели и задачи, объект, уровень исследованности темы, гипотеза исследования, связь исследования с программами (проектами), научными темами, конкретно указываются научная новизна, практическая значимость, выносимые на защиту положения, а также вклад автора в достижение результатов исследования в соответствии с всесторонне проверенными выводами и предложениями.

В первой главе диссертации – «Теоретические основы корпоративного управления и его особенности в банковской системе» – изучаются теоретические основы корпоративного управления, исследуются его сущность и особенности в современных условиях, анализируются и обсуждаются основные принципы и модели корпоративного управления, выявляются и раскрываются особенности корпоративного управления в коммерческих банках.

В истории общественных отношений управление приобрело свои научные основы в результате деятельности лидеров нескольких исторических периодов истории человечества. Из научно-исторических источников известно, что таджики более 1100 лет назад, в эпоху Саманидов, хорошо изучили и заложили основы государственного управления, ярким примером чего являются вопросы экономического и финансового управления.

Управление как научно-практическое понятие появился в экономической науке в начале XX века. Это понимание распространилось сначала в США, а затем и в других странах. В научной литературе и достоверных источниках проблема управления носит общеэкономический и общесоциальный характер и встречается во всех областях, особенно в финансовой деятельности.

Несмотря на то, что в научном контексте существуют различные виды управления, в то же время корпоративное управление также входит в эту группу управления. Понятие «корпоративный» в научном контексте также можно назвать централизованным управлением. В связи с этим термин «корпоративный» происходит от слова «корпорация», которое в основном включает в себя корпорацию — (публичное) акционерное предприятие и другие формы деятельности финансовых предприятий, имеющих право выпускать и предлагать акции.

Кроме того, при изучении корпоративного управления, его отдельных элементов и преимуществ на уровне стимулирования и управления деятельностью предприятия необходимо учитывать его истинную сущность и теоретическую интерпретацию с точки зрения ученых-исследователей. В связи с этим сравнительная интерпретация корпоративного управления с точки зрения учёных представлена в таблице 1.

Таблица 1. – Мнение учёных-экономистов о корпоративном управлении

АВТОРЫ	ОПИСАНИЕ
Адриан Кадбери	Роль корпоративного управления заключается как в поощрении эффективного использования ресурсов, так и в требовании ответственности за управление этими ресурсами. То есть, речь идёт о том, что инициатива руководства, конечно, должна быть, её нужно поощрять, стимулировать. Но, с другой стороны, эта инициатива должна быть ограничена, и эту работу должны выполнять акционеры.
Колин Мейер	По мнению этого профессора из Оксфорда, корпоративное управление — это область, где несколько доказанных фактов тонут во множестве мнений.
Интов Р.М.	Профессор Высшей школы экономики, известный специалист в области теории денег, корпоративных финансов и корпоративного управления, определяет этот термин следующим образом: формируется структура собственности и контроля корпорации. То есть речь идёт о влиянии акционеров и управлении ресурсами банка (банков). Этот термин до сих пор преимущественно применяется к акционерным структурам, то есть к структурам, в которых существует разделение функций собственности и контроля.
Мазур И.	Основная задача корпоративного управления — обеспечить осуществление деятельности банка в интересах акционеров — инвесторов, предоставляющих банку финансовые ресурсы, а также в той или иной степени иных групп интересов (если они представлены в системе корпоративного управления данного банка).
Килячиков А.И.	Корпоративное управление — это комплекс мер, направленных на защиту интересов акционеров и, в конечном итоге, на увеличение стоимости банка и привлечение капитала.
Хайрзода Ш.К.	Корпоративное управление — это возможность создания институциональной основы для опережающего развития банков, совершенствования регулирования на макроуровне, усиления защиты прав вкладчиков и инвесторов, что способствует большей мобилизации свободных ресурсов, как внутренних, так и внешних, росту кредитов и инвестиций в экономику со стороны банков. [104].
Шобудинов И.Н.	Под корпоративным управлением банка понимается совокупность процессов, обеспечивающих управление и контроль за его деятельностью и включающих взаимоотношения между акционерами, наблюдательным советом и органами, действующими в интересах акционеров [120].

Мирзозода Ф.А., Бобоев М.У.	Корпоративное управление представляет собой систему взаимодействия субъектов управления организации и заинтересованных сторон, направленную на защиту интересов акционеров, укрепление системы внутреннего контроля, снижение рисков и обеспечение условий для привлечения капитала и базирующуюся на определенных принципах, элементах и механизмах, обеспечивающих эффективное функционирование и устойчивое развитие организации в ближайшей и отдаленной перспективе [104].
Мавлонов Р.А., Якубова Э.Н., Шукуров М.В.	Корпоративное управление – это процесс целенаправленного взаимодействия выборных и назначаемых органов с участниками кооперативов, осуществляемый в целях достижения благоприятного для банка положения в конкретных условиях и времени, в условиях глобализации мирохозяйственных связей, в конкретном регионе и с учетом интересов участников корпоративных отношений [103].
Абдулхайров Ф.М. (автор)	Корпоративное управление — это демократический принцип, который подразумевает свободу всех сотрудников, руководства, менеджеров и акционеров банка действовать свободно, учитывая их мнение и внося совместный вклад в получение доступа к прибыли и доходам банка.

Источник: авторская работа с использованием научной литературы.

Все приведенные определения указывают на необходимость корпоративного управления на широком и открытом уровне, конкретизируют и оценивают его в соответствии с требованиями времени и его возможностями.

Важно отметить, что современная система банковского управления состоит из двух уровней: корпоративного управления, институты которого должны быть инициаторами и контролерами, корпоративного менеджмента, институты которого должны быть исполнителями политики корпоративного управления. Взаимосвязь между уровнями наглядно показана на рисунке 1.

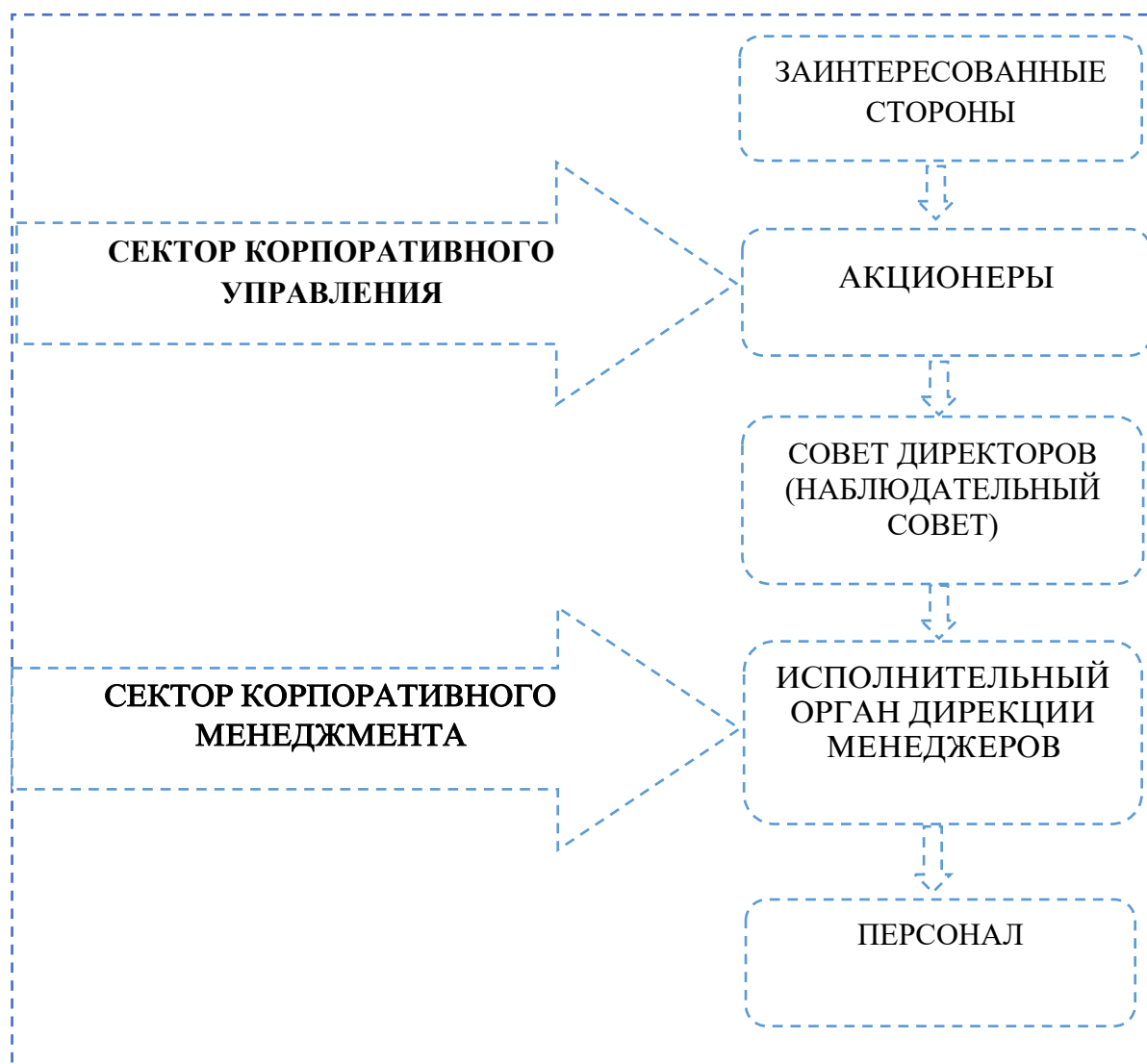


Рисунок 1. Взаимосвязь функций управленческого менеджмента и корпоративного управления

Источник: разработано автором.

На уровне банковской системы одним из основных вопросов, в котором эффективные механизмы управления на уровне финансовых учреждений имеют приоритет и преимущество, является корпоративное управление, которое касается исполнительных органов, Совета директоров, собственников и других заинтересованных сторон, характерных для этих корпораций.

Важно отметить, что на уровне связей с общественностью корпоративное управление можно считать новой и эффективной формой управления в финансовых учреждениях. Поскольку специфика преимуществ традиционного управления и корпоративного управления включает в себя ряд преимуществ, различия между которыми мы пояснили в Таблице 2 следующим образом:

Таблица 2. – Традиционное и корпоративное управление в банковской системе и их отличительные особенности

ТРАДИЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ	КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ЗНАЧЕНИЕ	ЗНАЧЕНИЕ
Традиционное управление — это управление, при котором решения принимаются и реализуются руководителем в ситуациях или в результате незапланированных взаимодействий.	Корпоративное управление представляет собой совокупность процессов, в которых управление и контроль не зависят от одного человека, а выводы и решения принимаются совместно акционерами, менеджерами и советом директоров.
ЦЕЛЬ	ЦЕЛЬ
Основная цель традиционного управления заключается в том, чтобы вся деятельность предприятия определялась одним человеком, его потребностями и решениями. Однако общие интересы сотрудников, акционеров, инвесторов ограничены. При таком управлении руководитель занимает доминирующую позицию во всем, в диалоге, в том числе в общении с подчиненными, он носит авторитарный характер. При постановке целей интересы сотрудников не учитываются. Функции традиционного управления: 1. Традиционное управление устанавливает четкое разделение между руководством и персоналом банка. 2. Традиционное управление, в частности, противоречит творческому самовыражению. 3. В процессе традиционного управления законы, правила и приказы утверждаются и определяются одним лицом. 4. В процессе деятельности предприятия права и обязанности сотрудников банка, их мнения и идеи не учитываются.	Основная цель современного корпоративного управления — повышение доверия потенциальных инвесторов к механизмам привлечения инвестиций в банки и, в этом контексте, увеличение капитала отечественных банков и, соответственно, в целом, содействие этим процессам. Задачи системы корпоративного управления: 1. Внедрение и обеспечение эффективного соблюдения единых стандартов, принципов и методологий деятельности органов управления с учетом передовой практики корпоративного управления. 2. Обеспечение прав акционеров. 3. Постоянное совершенствование взаимодействия с акционерами, инвесторами, деловыми партнерами и другими заинтересованными сторонами. 4. Постоянное совершенствование информационной политики в области раскрытия информации и прозрачности. 5. Повышение корпоративной социальной ответственности.
ОТЛИЧИЯ	ОТЛИЧИЯ
1. Традиционное управление в большинстве случаев осуществляется одним лицом. 2. Прибыль получает лишь один человек. 3. Принятие резолюций и решение вопросов, касающихся предприятия, бухгалтерского учёта, активов, осуществляется только председателем и с его подписью. 4. Частичность. 5. Субъективность.	1. Корпоративное управление осуществляется коллективно менеджерами, директорами и акционерами. 2. Прибыль выплачивается группе лиц в виде дивидендов. 3. Принятие и разрешение вопросов, касающихся предприятия, бухгалтерского учета, активов и других аспектов деятельности предприятия, совместно с акционерами. 4. Целенаправленность.

6. Бессистемность. 7. Авторитарность. 8. Монополия в сфере услуг. 9. Устав и правила. 10. Высокий уровень риск. 11. В силу специфики деятельности стратегическим рискам уделяется мало внимания. 12. Прибыльность. 13. Аналитический рационализм (дифференциация, интеграция). 14. Чёткость, определённость, стабильность. 15. Строгое разделение обязанностей.	5. Объективность. 6. Системность. 7. Общность. 8. Конкуренция в сфере услуг. 9. Цель, назначение, задача. 10. Низкий уровень риска в корпоративной среде. 11. Планирование стратегических рисков независимо от вида деятельности. 12. Конфликт интересов и т.д. 13. Адаптивный рационализм (установление необходимых связей). 14. Быстро меняющийся, динамичный. 15. Предоставление временной работы интегрированным проектным командам.
ВОЗМОЖНОСТИ	ВОЗМОЖНОСТИ
1. Устраняются непредвиденные проблемы. 2. В условиях, когда деятельность управляющих лиц (подчинённых руководителю) считается неэффективной для достижения целей предприятия, традиционное управление отвечает интересам предприятия. 3. Не все лица в системе управления предприятием имеют возможность воспользоваться эффективностью системы управления, что приводит к растрате ресурсов и финансовых возможностей.	1. Поскольку в процессе управления участвует множество участников, они в той или иной степени заинтересованы, поэтому имеют больше возможностей для поиска эффективных методов и подходов управления. 2. Наличие множества возможностей для стабилизации и трансформации системы управления в зависимости от изменяющихся условий, основанных на достаточном интеллектуальном потенциале. 3. Наличие множества возможностей для анализа, оценки и учета недостатков системы управления, а также принятия мер по их устранению и развитию действующего механизма управления.
ПЕРСПЕКТИВЫ	ПЕРСПЕКТИВЫ
Полная трансформация традиционной формы управления и на этой основе переход к современным инструментам управления.	Полная трансформация инновационной банковской среды в рамках цифровых технологий и методов искусственного интеллекта. Полная ликвидация традиционных операций и виртуализация всех банковских операций и услуг. Полное использование технологий в денежно-кредитных операциях и их трансформация.

Источник: составлено автором.

Таким образом, из данных Таблицы 2 следует, что традиционное и корпоративное управление в банковской системе имеют отличительные особенности, которые отражаются в их концепциях, целях, условиях и

возможностях. По нашему мнению, в условиях рыночной экономики и расширения сферы субъектов управления корпоративное управление имеет ряд преимуществ перед традиционным управлением.

В связи с растущими потребностями общества в последние десятилетия внимание к корпоративному управлению наблюдается не только в реальном секторе экономики, но и в банковской сфере. Этому способствовал банковский кризис в Юго-Восточной Азии, а также ряд корпоративных конфликтов, произошедших в мире и затронувших банки. Кроме того, причины кризиса отечественной банковской системы в 2014–2016 годах обусловили необходимость внедрения принципов корпоративного управления в коммерческих банках страны.

Структура корпоративного управления в каждом банке и кредитной организации сложна и представляет собой банковскую институциональную структуру, детали которой представлены на рисунке 2:



Рисунок 2. Корпоративное управление в коммерческих банках

Источник: разработано автором.

Для внедрения и реализации корпоративного управления на должном уровне необходимо реализовать ряд необходимых этапов. Поскольку именно через эти этапы становятся возможными системы регулирования, способные реализовать этот вопрос на практике и предоставить коммерческим банкам новые и надежные возможности.

Таблица 3. - Этапы корпоративного управления и его практическая методология в коммерческих банках

ЭТАПЫ	ОПИСАНИЕ ЭТАПОВ
ЭТАП 1.	Получение информации о первичном состоянии корпоративного управления в банке на основе специальной анкеты, внутренних документов и открытых источников
ЭТАП. 2	Интервью с руководством банка, основными акционерами и инвесторами закрытых паев (если таковые имеются) для понимания и определения стратегических возможностей, интересов, целей и альтернатив банка, а также их связи с системой корпоративного управления

ЭТАП 3.	Комплексный анализ всех компонентов системы корпоративного управления банка
ЭТАП 4.	Сравнительный анализ практики корпоративного управления в банке с практикой коммерческих и иностранных банков
ЭТАП 5.	Рекомендации по разработке комплексного поэтапного плана совершенствования практики корпоративного управления в банке на основе стратегии его развития

Источник: разработано автором

На основании данных таблицы 3, касающихся этапности действующих нормативных актов, можно сказать, что реализация таких мер упростит и улучшит корпоративное управление в банковской системе.

Взаимоотношения между основными субъектами внутренней подсистемы корпоративного управления коммерческих банков могут включать в себя ряд стандартов внутри банка, состоящих из нескольких основных компонентов (рис. 3).



Рисунок 3. Взаимодействие основных субъектов подсистемы корпоративного управления коммерческих банков

Источник: разработано автором.

В вопросах эффективного осуществления деятельности банка ответственные лица, такие как органы управления: Совет директоров, Председатель Правления и Правление, во всех случаях могут защищать

интересы акционеров и пайщиков. При реализации этих целей каждый коммерческий банк руководствуется рядом конкретных принципов, соблюдение и реализация которых выгодны во всех отношениях.

Во второй главе диссертации – «Анализ и оценка качества корпоративного управления в коммерческих банках Республики Таджикистан» анализируется уровень внедрения корпоративного управления в коммерческих банках Республики Таджикистан, рассматриваются методологические вопросы оценки качества корпоративного управления в них, а также оцениваются процессы цифровизации деятельности коммерческих банков.

С переходом к рыночной экономике Республике Таджикистан требуется проведение реформ, направленных на создание передовой и эффективной банковской системы. На данный момент ряд системообразующих банков экспериментально внедряет успешный опыт развитых государств. Ответственность за внедрение несет Национальный банк Таджикистана.

Для определения влияния корпоративного управления на основные показатели деятельности коммерческих банков Республики Таджикистан рассмотрим некоторые из них. Активное внедрение корпоративного управления обеспечивает рост кредитов, депозитов, капитала и, в целом, прибыли банка. Для подтверждения этого проведем анализ и оценку статистических данных о финансовых показателях коммерческих банков (таблица 4).

Таблица 4. - Прямые показатели оценки эффективности корпоративного управления в кредитных организациях Республики Таджикистан в 2023 году (млн сомони)

Показатели Банки	Кредиты, финансовая аренда и овердрафты	Депозиты	Оплаченный капитал	Прибыль текущего года
ООО НКО "Васл"	3,7	16,8	30,0	1,6
ОАО "Алиф Банк"	474,6	1 356,2	95,3	42,6
ОАО «Банк Эсхата»	2 452,7	2 097,2	125,3	317,2
ОАО «Ориёнбанк»	1 868,7	1 829,2	625,3	98,4
ОАО «Тавхидбанк»	-	78,6	85,0	12,0
ОАО «Первый микрофинансовый Банк» (31.03.2024)	670,0	800,1	93,3	8,4
ОАО «Арванд Банк»	748,1	162,8	51,4	51,5
ОАО «Международный Банк Таджикистана» (31.03.2024)	612,1	1 985,0	218,5	40,9
ЗАО «Банки Развития Таджикистана» (31.03.2024)	26,3	29,3	100,0	0,2
«ЗАО» Душанбе Сити Банк"	4,8	562,6	81,0	128,4
ЗАО «Коммерцбанк Таджикистан»	353,0	665,5	210,0	43,7
ЗАО «Спитамен Банк»	573,6	509,6	80,2	27,4
ЗАО «Халик Банк Таджикистан»	2,6	172,4	34,4	-0,9
ЗАО «Актив Банк» (31.03.2024)	65,2	224,9	34,4	0,5

Источник: Подготовлено автором на основе данных финансовых показателей коммерческих банков. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nbt.tj/>

Как видно из представленных в таблице показателей, в целом, по представленным показателям стабильное положение занимают ОАО «Банк Эсхата», ОАО «Ориёнбанк», ОАО «Международный банк Таджикистана», ОАО «Алиф Банк», ОАО «Спитамен Банк» и ОАО «Первый микрофинансовый Банк». Однако, как показывают цифры, коммерческие банки заняли разные позиции по представленным показателям. В зависимости от текущей ситуации, мы определяем пятерку лидеров по каждому показателю в таблице.

Переход к новым формам банковского обслуживания, который в сочетании с процессами глобализации и расширением использования современной техники и технологий, создал необходимость в новом управлении, и в этом контексте корпоративное управление является подходящим решением этой проблемы. Корпоративное управление в современных условиях включает в себя коллективные выводы и результаты, а роль ученых и экспертов в этой области важна и необходима.

Корпоративное управление является неотъемлемой частью современной банковской системы, при этом в вопросах корпоративного управления большую роль играют отраслевые специалисты. Уровень профессионализма и своевременность управленческих решений имеет первостепенное значение для таких специалистов, ключевую роль также играют показатели качества управления, эффективная оценка которых представлена в таблице 5.

Таблица 5. - Система показателей оценки качества корпоративного управления в коммерческих банках

1. ПОКАЗАТЕЛИ СООТВЕТСТВИЯ ИНТЕРЕСАМ СУБЪЕКТОВ БАНКА	
ПРОСТЫЕ РАБОЧИЕ	1. Уровень заработной платы. 2. Средняя стоимость социального пакета. 3. Затраты на условия труда, обучение и повышение квалификации персонала в расчете на 1 работника. 4. Динамика роста заработной платы. 5. Анализ реализации договорных отношений с работодателем. 6. Доля заработной платы в добавленной стоимости.
ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ	1. Уровень заработной платы. 2. Размер премий и бонусов по действующим договорам. 3. Размер прибыли, полученной в отчетном периоде. 4. Уровень реализации стратегических целей. 5. Доля заработной платы в добавленной стоимости.
ВЛАДЕЛЬЦЫ (АКЦИОНЕРЫ)	1. Прибыль на акцию. 2. Рыночная цена акций. 3. Стоимость банка. 4. Размер добавленной стоимости. 5. Размер прибыли, нераспределенной акционерами. 6. Рентабельность банка. 7. Ликвидность банка.
2. ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ БАНКА	
1. Коэффициент достаточности капитала. 2. Активные кредиты за вычетом сформированных средств к нормативному капиталу. 3. Активные кредиты к общему объему кредитов. 4. Рентабельность активов (ROA). 5. Рентабельность собственного капитала (ROE). 6. Чистый процентный доход к общему доходу. 7. Непроцентные расходы к общему доходу. 8. Ликвидные активы к общему объему активов. 9. Ликвидные активы к краткосрочным обязательствам. 10. Чувствительность к рыночному риску (чистая открытая валютная позиция к нормативному капиталу). 11. Валютные кредиты к общему объему кредитов. 12. Валютные обязательства к общему объему обязательств.	

3. ПОКАЗАТЕЛИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА					
1. Доля стандартных кредитов в общем кредитном портфеле. 2. Депозиты по отношению к общему кредитному портфелю. 4. Ипотечные кредиты по отношению к общему кредитному портфелю. 5. Просроченная задолженность. 6. Рентабельность инноваций. 7. Производительность труда (доход, затраты, прибыль на 1 работника). 8. Рыночная стоимость банка.					

Источник: разработано автором.

С использованием математических методов и планирования для оценки качества корпоративного управления рассчитываются три интегральных показателя, значения которых играют ключевую роль в интегральном показателе.

Следует отметить, что коммерческие банки играют ключевую роль в национальной экономике, и важно укреплять качество их корпоративного управления, используя эконометрические методы и модели. То есть, посредством эконометрического анализа, прежде всего, выявляются факторы, влияющие на качество управления, и одновременно оценивается вклад аналитических факторов в результирующий показатель.

Эконометрическая оценка корпоративного управления коммерческих банков начинается с выявления влияющих факторов и сбора статистических данных (таблица 6).

Таблица 6. - Динамика основных показателей коммерческих банков, млн. сомони

Годы	Показатели				
	Прибыль	Денежные доходы населения	Объем выданных в кредит денег	Сумма депозитов	Инвестиции
	Y	X1	X2	X3	X4
2014	139,8	24196,5	9783	6 690	227
2015	155,3	25569,8	11341	8 613	276
2016	172,6	31373	8608	9 243	1604
2017	191,8	37247,5	8741	9 723	2172
2018	213,1	41083,9	9703	9 742	2427
2019	323,4	47986,3	9930	9 283	2232
2020	364,5	65347	10 965	10 159	2672
2021	652,2	80508,8	11 970	11 414	771
2022	847,9	95124,7	13 577	15 507	542
2023	962,0	120715,1	17 844	19 462	318

Источник: подготовлено автором на основе материалов Бюллетеня банковской статистики. - 2018, № 12 (281) - С.20-40; Бюллетеня банковской статистики. - 2019. - 12(293) - С.21-43; Бюллетеня банковской статистики. - 2020. - 12(305). - С.24-87; Бюллетеня банковской статистики. - 2021. - 12(316) - С.18-34; Бюллетеня банковской статистики. - 2022. - 12(329). - С.23-26; Бюллетеня банковской статистики. - 2023. - 12(341). - С.23-28;

Для определения зависимости между аналитическими факторами, согласно правилам и условиям эконометрического анализа, перед построением регрессионных моделей необходимо провести корреляционный анализ. Поэтому в ходе исследования на основе статистических данных, представленных в таблице 6, и с использованием эконометрических методов был проведен корреляционный анализ между полученным показателем и факторами, влияющими на базовые показатели коммерческих банков (см. таблицу 7).

Таблица 7. - Результаты корреляционного анализа

	Y	X1	X2	X3	X4
Y	1		2		
X1	0,9821	1			
X2	0,8919	0,6881	1		
X3	0,9339	0,5416	0,6099	1	
X4	-0,3931	-0,2618	-0,5447	-0,3191	1

Источник: расчеты автора

Как следует из результатов корреляционного анализа, между факторами, влияющими на денежные доходы населения и объемом выданных в кредит денежных средств составляет $r_{x1x2}=0,6881$, между денежными доходами и объемом депозитов - $r_{x1x3}=0,5416$, объемом выданных в кредит денежных средств и объемом депозитов - $r_{x2x3}=0,6099$, при этом коллинеарной связи не наблюдается. Из этого следует, что включение данных факторов в регрессионную модель оценки корпоративного управления коммерческих банков соответствует эконометрическим правилам. Вместе с тем зависимость между прибылью коммерческих банков (Y) и факторами X1, X2 и X3 - высокая, а между фактором X4 - низкая.

Отбор факторов с высокой зависимостью от результирующего признака (прибыль коммерческих банков) соответствует эконометрическим правилам и условиям разработки многофакторной регрессионной модели, которая с учетом настоящего исследования выглядит следующим образом:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n \quad \text{где,} \quad (1)$$

Y – результирующий показатель, т.е. прибыль коммерческих банков;

$a_0, [a_1, a_2, \dots, a_n]$ – коэффициенты регрессионной модели;

$X_1, X_2, \dots, X_n$ – факторы, влияющие на прибыль коммерческих банков.

С использованием статистических данных таблицы 7 и эконометрических методов и моделей разработана регрессионная модель оценки корпоративного управления коммерческих банков:

$$Y = -197,768 + 0,00829 \cdot X_1 + 0,00934 \cdot X_2 + 0,00211 \cdot X_3, \quad \text{где} \quad (2)$$

Y – прибыль коммерческих банков;

X_1 – денежные доходы населения;

X_2 – объем выданных кредитов;

X_3 – объем депозитов.

Оценка разработанной модели (2), согласно статистическим описаниям, выглядит следующим образом:

$$R^2 = 0,963; A = 5,9154\%, DW = 2,2506.$$

Результаты статистического описания показывают, что регрессионная модель оценки корпоративного управления коммерческих банков является надежной и пригодной для анализа и оценки.

Формирование и развитие новых экономических систем, основанных на современных технологиях и оборудовании, привело к крупной научной революции в финансово-банковской системе. Переход к новым системам, связанным с технологиями, указывает на необходимость тесной связи банков и других финансовых институтов с процессами глобализации.

Взаимосвязь между цифровой экономикой и корпоративным управлением следует понимать, как новую передовую форму управления деятельностью банков, при этом корпоративное управление большинстве стран с развитой банковской системой имеет находится на высоком уровне. Положительная оценка рентабельности позволяет выявить в какой стране корпоративное управление реализуется на высоком уровне (таблица 8).

Таблица 8. - Эффективность показателей активов и капитала банковской системы ряда стран СНГ, (в %)

Наименование стран	Рентабельность капитала (ROE), в %								
	Годы								с.2023 к с.2014, % (+/-)
	2014	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	
Россия	15,2	7,9	10,3	13,8	16,2	21,1	1,8	16,9	1,1
Армения	3,3	3,6	5,7	9,7	6,9	9,5	26,3	17,4	5,27
Беларусь	15,3	13,5	13,1	13,4	10,2	12,8	16	15,8	1,03
Узбекистан	-	17,5	17,1	16,9	10,3	6,1	13,3	14	14
Казахстан	22,99	13,39	1,3	29,5	23,2	32,4	30,7	37	1,60
Таджикистан	-14,4	5,5	1,7	7,7	9,1	4,8	28,3	19,2	1,33
Рентабельность активов (ROA), в %									
Россия	1,9	0,9	1,2	1,5	1,8	2,1	0,2	1,4	0,73
Армения	0,5	0,5	0,9	1,5	1,0	1,3	3,75	2,68	5,36
Беларусь	2,1	1,7	1,9	2	1,4	1,9	2,7	2,5	1,19
Узбекистан	-	2	1,9	2	2,3	1,3	2,5	2,6	2,6
Казахстан	2,88	1,65	0,15	3,8	2,95	3,96	4,2	4,7	1,63
Таджикистан	-2,5	0,8	0,5	2,1	2,5	1,1	5,9	3,7	1,48

Источник: разработка автора на основе существующей литературы [8]

Организация комплексной системы управления в каждой кредитной организации позволяет ей корректно прогнозировать вероятность рисков на необходимом уровне и устранять возникающий ущерб. В рамках нашего научного исследования мы определили, что корпоративное управление – это форма управления, основанная на банковских инновациях, что крайне важно для руководителей и предпринимателей со стажем.

Следует отметить, что в современных экономических условиях развитие кредитными организациями инновационных возможностей в сфере цифровых и платежных услуг отвечает как интересам клиентов, так и интересам банков и общества, пользующегося этими услугами (рис. 4).



Рисунок 4. Преимущества внедрения системы цифрового обслуживания для клиентов и банков

Источник: подготовлено автором на основе исследований

Как видно из рисунка 4, система цифровых банковских услуг, разработанная в интересах кредитных организаций и самих клиентов, позволяет увеличить число клиентов и прибыльность банков. Стоит отметить, что современное развитие банковских услуг в глобальном масштабе прошло несколько этапов, что можно увидеть на рисунке 5.

1	Традиционная модель предполагает взаимодействие сотрудников банка и клиента в офисе банка.
2	Переходный фактор, способствующий формированию правильного способа предоставления банковских услуг.
3	Цифровая модель направлена на улучшение существующего способа коммуникации.

Рисунок 5. Модель банковского обслуживания

Источник: подготовлено автором на основе исследований.

Переход от традиционной банковской модели к современной модели электронных банковских услуг создает ряд проблем, среди которых необходимость создания новой управленческой системы. Вместе с тем создание такой системы требует соответствующих институциональных мер. Важным институциональным фактором является слияние и поглощение банков. Такие процессы широко распространены в мировой практике и возникают по разным причинам: банкротство, высокая конкуренция или поглощение более сильными конкурентами. Как отмечают эксперты, такая тенденция имеет как положительные, так и отрицательные последствия. Другим институциональным фактором является высокая конкуренция на рынке, новые банки сталкиваются с различными сложностями: привлечение капитала, клиентов, кадровых ресурсов и др. Такие обстоятельства создают для банков трудную корпоративную ситуацию и понижают уровень эффективности управления.

В третьей главе диссертации – «Основные направления совершенствования корпоративного управления в коммерческих банках Республики Таджикистан» предложены ключевые направления совершенствования механизмов корпоративного управления банков, определены институциональные факторы, способствующие повышению качества корпоративного управления коммерческих банков в Республике Таджикистан, раскрыты отдельные примеры успешного международного опыта совершенствования корпоративного управления.

Мировой финансовый кризис постепенно охватил разные страны, нанося материальный ущерб развитию экономики и приводя к глобальной финансовой нестабильности. В банковской системе Республики Таджикистан

возникли финансовые проблемы, ставшие основной причиной для обесценивания национальной валюты, росту безработицы, снижению уровня дохода и банкротству предприятий.

В условиях тесного сотрудничества и отдельных слияний с нефинансовыми корпорациями банки не имели возможности объективно оценивать финансовое состояние крупных заёмщиков, что привело к накоплению проблемных кредитов и стало одной из причин кризиса банковской системы (таблица 9).

Таблица 9. - Изменение качества кредитного портфеля банковской системы Республики Таджикистан за 2014 - 2023 годы (млн сомони)

Показатели	Годы									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кредитный портфель - всего	9397	10955	9592	8307	8426	8515	10 883	11 650	13 269	17 473
В том числе:										
Стандартные кредиты-всего	7224	6768	3894	4720	4990	5110	7 702	9 625	10 471	14 137
Те же в % к итогу	76,88	61,78	40,60	56,81	59,22	60,01	70,78	82,6	0,8	80,91
Контрольные кредиты							634 5,83	434 3,7	1 178 0,1	1 109 6,35
Те же в % к итогу										
Нестандартные кредиты	180	1305	1130	557	820	856	234	256	106	739
Те же в % к итогу	1,91	11,91	11,78	6,71	9,73	10,05	2,15	2,2	0	4,23
Сомнительные	100	1128	1022	537	250	127	947	36	41	293641
Те же в % к итогу	1,06	10,30	10,66	6,47	2,97	1,50	8,70	0,3	657 0	1,68
Рискованные	620	219	246	350	458	158	X	X	X	X
Те же в % к итогу	6,60	2,00	2,56	4,21	5,44	1,67				
Необеспеченные кредиты	1273	1535	3299	2143	1909	2267	1 365	1 300	1	1 194
Те же в % к итогу	13,55	14,01	34,40	25,80	22,65	24,00	12,54	11,2	470 0,1	6,83

Источник: Бюллетень банковской статистики.-2015.-12 (245).- С.90-101; Бюллетень банковской статистики.-2018.-12 (281).- С.79-80; Бюллетень банковской статистики.-2019.-4 (285).- С.79-81; Бюллетень банковской статистики.-2019.-4 (285); Бюллетень банковской статистики.-2020.- (305).- С.92; Бюллетень банковской статистики.-2021.- (316).- С.62; Бюллетень банковской статистики.-2023.-12 (341).- С.104.

Исходя из сущности институциональной среды, под которой мы понимаем структурированную совокупность институтов, определяющих ограничения для хозяйствующих субъектов и формируемых в рамках конкретной системы координации экономической деятельности и основных мировых моделей корпоративного управления, можно определить её влияние на эффективное функционирование корпоративных структур.

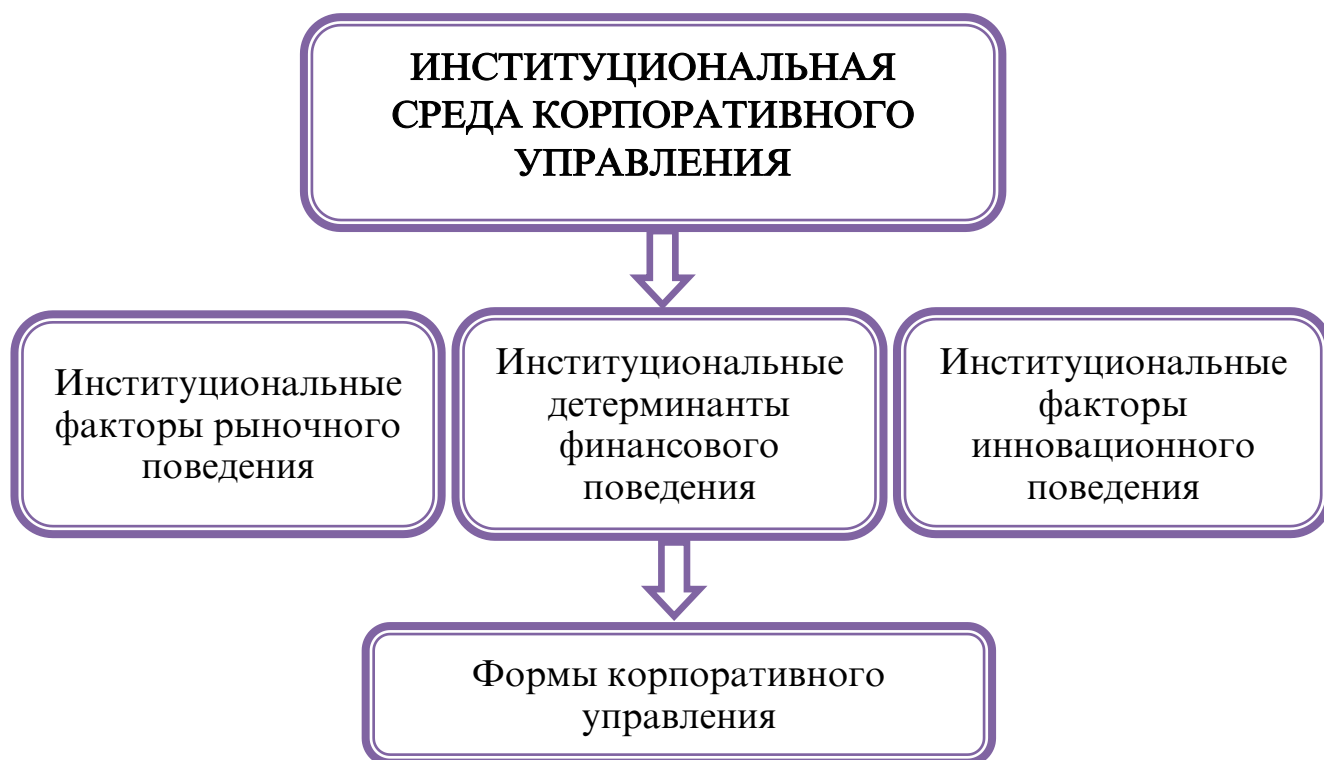


Рисунок 6. Институциональные факторы корпоративного управления

Источник: разработано автором.

Основываясь на вышеизложенном, а также на изучении и анализе ряда научных работ, мы составили в следующей таблице основные факторы и институты, влияющие на корпоративное поведение. Мы полагаем, что их правильная реализация может способствовать развитию корпоративного управления, привлечению инвестиций, улучшению работы банков и, в целом, корпоративного управления.

Таблица 10. Классификация институтов, влияющих на корпоративное управление

СТЕПЕНЬ ВОЗДЕЙСТВИЯ	ИНСТИТУТЫ
ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ (ВЫСШИЙ)	Государство как собственник. Государство как регулятор корпоративных отношений. Система налогообложения, отчетности и аудита, судебная система. Законодательная система. Фондовый рынок (акции). Кодекс корпоративного управления.
СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ (НИЗКИЙ)	Корпоративные отношения. Слияния и поглощения. Конкурентоспособность. Свободные цены.

	Инвестиции. Органы управления. Руководство банка. Наблюдательный совет. Комиссия по банковскому надзору. Общее собрание. Корпоративный секретарь. Аудиторский комитет. Акционеры и физические лица. Корпоративная культура. Структура собственности. Интеллектуальные ресурсы.
--	--

Источник: разработано автором.

Можно сказать, что государство, как собственник или организатор акционерного банка (банка — до 50% акций), как регулятор корпоративных отношений, с его многочисленными ограничениями может влиять на корпоративное управление. Это влияние, по мнению исследователей, может быть как положительным, так и отрицательным.

За последние 10–15 лет доказано, что надлежащее корпоративное управление и его грамотное применение на практике позволяют финансовым учреждениям обеспечить уровень управления рисками и защитить банки от возможных потерь. Безусловно, успешный опыт в этой области важен и необходим для Таджикистана в смежных областях.

В корпоративном управлении указанные институциональные факторы оказывают существенное влияние на корпоративное развитие, развитие кредитной организации в целом, на контроль за деятельностью организации, доходами и прибылью, рейтингом и статусом организации на внутреннем и внешнем рынках;

- К таким факторам может относиться большое количество как внешних, так и внутренних институциональных аспектов, включая: государство и законодательство, корпоративный кодекс кредитной организации, стратегию развития организации, привлечение инвестиций, правильное распределение прибыли, конкуренцию на рынке, внутреннее управление организацией, надлежащую отчетность, раскрытие информации и т. д.;

- Учет институциональных факторов для эффективного развития корпоративного управления в кредитных организациях во всех акционерных банках, включая акционерные, имеет первостепенное значение. Неучет одного из вышеперечисленных факторов может привести к появлению существенных недостатков в корпоративном управлении в хозяйственной деятельности кредитной организации;

- Защита частной собственности, защита собственности акционеров, защита участников кредитной организации, внедрение международных стандартов финансовой отчетности, защита прав акционеров, внедрение

системы стимулирования и, наконец, государственная поддержка развития акционерных банков в стране являются одними из первостепенных задач;

- Устойчивое развитие банковской управленческой деятельности, совершенствование банковского законодательства, поиск возможностей и условий для разрешения споров и устранения административных препятствий;

- Развитие интеллектуального капитала в системе корпоративного управления банков, в той мере, в какой это способствует решению институциональных проблем.

Выявлено, что совершенствование корпоративного управления одно из важных условий для повышения конкурентоспособности кредитных организаций и снижение негативных последствий для финансовых показателей их деятельности. Совершенствование системы корпоративного управления убедительно доказывает, что злоупотребление доверием заинтересованных лиц приводит не только к экономическим потерям, но и к негативным последствиям для социальной сферы. В такой ситуации, система корпоративного управления должна функционировать на основе механизма, который соответствует интересам участников финансового рынка Республики Таджикистан.

1. На наш взгляд конфликт интересов между менеджментом и акционерами обусловлен ненадлежащим управлением рисками, недостатком информации. С учетом сложившейся ситуации актуальным является учет предложений и запросов субъектов банковской системы, а также практическое внедрение результатов научных работ по совершенствованию системы корпоративного управления.

2. Установлено, что соблюдение следующих принципов способствует обеспечению эффективности системы корпоративного управления.

3. В ходе изучения отечественной и зарубежной научной литературы, и положительной практики было выявлено, что корпоративные правила устанавливаются в институциональных рамках. Из чего следует, что обеспечение законного и эффективного корпоративного управления возможно только в условиях институциональной среды, способствующей повышению конкурентоспособности коммерческих банков на финансовом рынке. Было выявлено, что институциональная среда состоит из системы факторов, важнейшими из которых являются: факторы рыночного, финансового и инновационного поведения.

4. Выявлено, что внедрение международных стандартов корпоративного управления доступно только для кредитных организаций, имеющих устойчивое положение на финансовом рынке. Вместе с тем, отмечается что несмотря на достигнутое устойчивое положение отечественными кредитными организациями, в силу небольшого опыта в области корпоративного управления, ограниченным количеством проведенных научных исследований и жесткой конкуренции на международном рынке применение международных стандартов становится затруднительным

Таким образом, при осуществлении институциональных реформ считаем необходимым и рекомендуем учитывать такие факторы как обеспечение сохранности частной собственности, защита прав инвесторов, совершенствование и гармонизация стандартов корпоративного управления.

5. Зарубежный опыт совершенствования системы корпоративного управления в банковское системе предполагает методы, которые могут быть успешно внедрены в систему корпоративного управления банков Республики Таджикистан.

6. В ходе изучения моделей корпоративного управления (англо-американской, японской, немецкой) были выявлены и раскрыты основные особенности и элементы каждой из них.

7. В современных условиях Совет директоров должен иметь возможность привлекать специалистов в области IT-технологий и кибербезопасности.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное исследование теоретических и практических аспектов повышения качества корпоративного управления в коммерческих банках Республики Таджикистан позволило разработать выводы и предложения, имеющие высокую теоретическую и практическую значимость.

Основные научные результаты диссертации

1. Критический обзор теоретических и практических аспектов корпоративного управления на основе изучения трудов отечественных и зарубежных ученых в данной области позволил получить различные определения. Так, установлено, что хотя на теоретическом уровне корпоративное управление имеет единое значение, на практическом уровне оно варьируется в зависимости от экономических возможностей каждой отдельной страны в части структуры банковской системы. В работе доказано, что опыт финансово-кредитных учреждений в области корпоративного управления в части реализации самостоятельности, формирования лидерских качеств, надлежащего менеджмента и уровня менеджеров должен иметь первостепенное значение. [6-А, 10-А].

2. В результате изучения научной литературы определено, что сущность корпоративного управления наилучшим образом выражается в решении следующих задач: а) раскрытие реального состояния текущей деятельности и создание условий для её реализации в будущем; б) обеспечение эффективности деятельности кредитных организаций; в) обеспечение благоприятных условий для получения экономической выгоды собственниками; г) обеспечение согласованности целей и задач акционеров; д) обеспечение стабильности кредитной, сберегательной, инвестиционной политики и политики управления финансовыми результатами; е) повышение уровня знаний в области управления и ответственности сотрудников системы управления [6-А, 10-А].

3. Исследование показало, что принципы корпоративного управления постепенно совершенствуются с учётом накопленного опыта крупных мировых банков. SCI совместно с группой G20 разработала и представила новую редакцию принципов, которые действуют в 6 областях корпоративного управления, каждая из которых включает не менее 5-7 принципов. В результате изучения условий корпоративного управления в работе было доказано, что процесс корпоративного управления в каждой стране зависит в том числе и от национальных и исторических особенностей [6-A].

4. Оценка корпоративного управления в банках позволила сформулировать следующие выводы: а) опыт корпоративного управления в передовых областях, с учетом достигнутых успехов, должен быть масштабирован для других областей; б) глубокая координация и эффективное взаимодействие между наблюдательным советом, руководством, акционерами на основе полного взаимного доверия, есть результат, который должен способствовать всестороннему развитию банка или акционерного общества; в) требуется обеспечение согласования интересов банковской системы и общества для преодоления сложившихся проблем; г) корпоративное управление в банках снижает издержки кредитных организаций в условиях неэффективной системы управления; д) корпоративное управление способствует привлечению инвестиционных ресурсов, снижению стоимости кредитования и повышению рыночной стоимости банков-кредиторов.

5. Устойчивость системы корпоративного управления в банковском секторе включает следующие направления:

- гармонизация и совершенствование процесса внедрения нормативных правовых актов внутри страны в зависимости от имеющихся возможностей;
- в случае формирования и применения норм Кодекса корпоративного управления и его согласования с нормативными актами;
- отбор независимых директоров с учетом их заслуг и квалификации;
- организация эффективной работы Совета директоров, совместно с Комитетом по аудиту, Комитетом по стратегическому планированию, Комитетом по кадрам и обеспечение высокого уровня их профессионализма;
- принятие Кодекса корпоративной этики и т.п. может обеспечить систему корпоративной устойчивости [11-A].

6. Обеспечение условий и возможностей для внедрения корпоративного управления в коммерческих банках является объективной необходимостью. Одной из основных причин возникновения мирового финансово-экономического кризиса 2014-2016 годов является нестабильность корпоративного управления на финансовом рынке. В таких условиях из-за неэффективности корпоративного управления не обеспечивались капитализация банков. В связи с этим в работе доказано, что надлежащее корпоративное управление является единственным способом эффективного управления банками и инструментом достижения целей

банковского учреждения. С учетом этого опыта внедрение корпоративного управления рассматривается как главное условие развития банков [7-А].

7. Отношение отечественных коммерческих банков к внедрению принципов корпоративного управления различно. Оценка текущих финансовых показателей ряда успешных банков за последние 5-6 лет показывает, что добиваются успеха в корпоративном управлении только ОАО «Банк Эсхата», ОАО «Ориёнбанк» и ОАО «Международный банк Таджикистана». Небезинтересно изучить опыт этих банков по внедрению принципов корпоративного управления и выявить его накопленный опыт. Положительное влияние внедрения принципов корпоративного управления на финансовые результаты коммерческих банков можно наблюдать на примере ОАО «Банк Эсхата». ОАО «Банк Эсхата» с 2006 года активно внедряет стандарты корпоративного управления в свою деятельность, консультируясь с представителями и консультантами ЕБРР, и считается одним из пионеров корпоративного управления в республике. Результаты сравнительного анализа коммерческих банков показали, что ОАО «Банк Эсхата» на протяжении всего исследуемого периода (2015–2022 гг.), несмотря на негативное влияние финансового кризиса, занимал лидирующие позиции в банковской системе страны и смог обеспечить её устойчивое развитие. Также в рамках научного исследования проанализирована динамика роста активов ряда успешных банков, являющихся образцовыми в корпоративном управлении. Достижением является то, что сегодня ОАО «Банк Эсхата» решением Правления Национального банка Таджикистана вошёл в число системообразующих банков [7-А].

8. В работе автором обосновано, что методика оценки качества корпоративного управления коммерческих банков может считаться полной, если она корректно идентифицирует рыночную среду банковского сектора и идентифицирует процесс корпоративного управления в целях обеспечения устойчивости банковской системы на необходимом уровне. При этом, согласно методике, рассматриваются следующие вопросы: элементы корпоративного управления; классификация корпоративных конфликтов; жизненный цикл; экономические выгоды; критерии выбора показателей качества; анализ деятельности банка и надежность системы оценочных показателей. Наряду с внедрением полной методики оценки качества корпоративного управления, актуальным является внедрение устойчивой системы координации субъектов управления коммерческими банками [2-А].

Рекомендации по практическому применению результатов исследования

1. Институциональные основы являются благоприятными условиями для внедрения корпоративного управления. Однако, исследование институциональных основ и существующей практики системы корпоративного управления отечественных коммерческих банков показало, что требования корпоративного управления широко применялись в Национальном банке Таджикистана для управления рисками и внутреннего

контроля еще до перехода к данной модели управления. Выявлено, что одной из основных причин финансовой нестабильности кредитных организаций страны является внедрение системы корпоративного управления на недостаточном уровне. Поэтому рекомендуется осуществлять внедрение корпоративного управления с привлечением опытных специалистов и экспертов в области корпоративного управления [11-А].

2. Рекомендуется учитывать три интегральных показателя качества корпоративного управления, которые корректно оценивают согласованность экономических интересов, финансовое состояние банка и уровень эффективности использования ресурсов. Использование предлагаемой методики требует обширной информации по отдельным банкам. Другим аспектом корпоративного управления является повышение показателей рентабельности активов и капитала. Вышеуказанные показатели являются конечными, поэтому относительно точно определяют качество корпоративного управления. Рекомендуется их использование для оценки эффективности системы корпоративного управления отечественных коммерческих банков. Также результаты расчета коэффициентов разработанной регрессионной модели показывают, что при пропорциональном увеличении влияющих факторов на одну единицу, прибыль коммерческих банков увеличивается в среднем на 0,01974 единицы. Следовательно, систематическое увеличение факторов в разработанной модели может оказать положительное влияние на качество корпоративного управления коммерческих банков в перспективе [8-А].

3. Анализ показал, что повышение качества корпоративного управления коммерческих банков Республики Таджикистан и его совершенствование во многом зависят от следующих объективных и субъективных факторов [11-А, 14-А]:

- новых требований законодательства Республики Таджикистан к функционированию системы управления рисками в кредитных организациях;
- основной причиной возникновения рисков для отечественных финансовых институтов в процессе их деятельности является замедление экономического развития Республики Таджикистан и стран-партнеров;
- формирования и развития активных финансовых институтов, деятельность которых отличается прозрачностью, устойчивостью и инновационностью, соответствующей требованиям корпоративного управления в странах СНГ.

4. В целях обеспечения качества корпоративного управления и развития банковской системы Таджикистана с учетом внутренних и внешних институциональных условий и факторов первостепенное значение следует придать следующим вопросам [8-А]:

- стабильное положение государства и комплексное законодательство, корпоративный кодекс кредитной организации, стратегия развития организации, привлечение инвестиций, рациональное распределение прибыли, устойчивое конкурентное положение на рынке, эффективная

система внутреннего управления организацией, достоверная отчетность и конфиденциальность данных;

- обширный опыт корпоративного управления в стране, большое количество научных исследований в области совершенствования стандартов корпоративного управления, повышения эффективности механизма привлечения инвестиций, разработки и развития отечественной модели корпоративного управления, раскрытия сущности института корпоративного управления;

- практическая реализация структурных и институциональных изменений, играющих ключевую роль в развитии кредитных организаций и обеспечении устойчивого развития национальной экономики. Это означает, что, в первую очередь, требуется совершенствование системы налогообложения, обеспечение защиты частной собственности и защиты прав и имущества акционеров, гарантирование защиты участников кредитной организации, а также внедрение международных стандартов финансовой отчетности и системы стимулирования и, наконец, обеспечение государственной поддержки развития акционерных банков;

- устойчивое развитие деятельности по управлению банками, совершенствование банковского законодательства, поиск возможностей и условий для разрешения споров и устранение административных барьеров;

- развитие интеллектуального капитала в системе корпоративного управления банков в той мере, в какой это способствует решению институциональных проблем.

5. В результате изучения зарубежного опыта было выявлено, что система корпоративного управления в каждой конкретной стране определяется рядом факторов. Выявлены наиболее важные из этих факторов: а) различные законодательные и нормативные акты, регулирующие права и обязанности всех участников корпоративных отношений; б) фактическая структура управления и деловая практика в стране; в) устав банка и другие факторы [4-А].

6. Выявлена и раскрыта приоритетность корпоративного управления на основе опыта Российской Федерации, и для совершенствования деятельности в области корпоративного управления рекомендуется внедрение его возможных аспектов в коммерческих банках Таджикистана, которые должны обеспечить государственное участие, процесс финансовой устойчивости банков и вопрос стимулирования [4-А].

Список использованной литературы:

1. Асосҳои сиёсати макропруденсиалии Бонки миллии Тоҷикистон аз 12.07.2016 с., №95.
2. Бюллетени омили бонкии соли 2019. - №12 (293). - саҳ 121
3. Бюллетени омили бонкии соли 2020. - №12 (305). - саҳ 122
4. Бюллетени омили бонкии соли 2021. - №12 (316). - саҳ 100
5. Бюллетени омили бонкии соли 2022. - №12 (329). - саҳ 103
6. Бюллетени омили бонкии соли 2023. - №12 (341). - саҳ 104
7. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон, Пешвои миллат мухтарам Эмомалӣ Раҳмон ба Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи самтҳои асосии сиёсати дохилӣ ва хориҷии ҷумҳурӣ» аз 26.01.2021, шаҳри Душанбе, 2021 [Манбаи электронӣ]. – URL: <http://www.president.tj>. (санаи мурочиат: 26.02.2022).
8. Сомонаи расмии Бонки миллии Беларусия: <https://www.nbrb.by/statistics/financialcapability/?m=stat>; Сомонаи расмии Бонки миллии Қазоқистон: <https://www.nationalbank.kz/ru/page/indikatory-finansovoy-ustoychivosti>; Сомонаи расмии Бонки миллии Қирғизистон: <https://www.nbkr.kg/>; Сомонаи расмии Бонки марказии Россия: www.cbr.ru; Сомонаи расмии Бонки миллии Тоҷикистон: www.nbt.tj; Сомонаи расмии Бонки миллии Ўзбекистон: www.cbu.uz; Сомонаи расмии Бонки миллии Украина: <https://bank.gov.ua/en/statistic/sector-financial/data-sector-financial#4fsi> ;

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ:

Статьи в рецензируемых журналах ВАК при Президенте Республики Таджикистан:

[1-А] Абдулхайров, Ф.М. Муаммоҳои устувории фаъолияти бонкӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Дар маҷаллаи «Паёми Донишгоҳи миллии Тоҷикистон. Душанбе, 2015, № 2/4 (169) саҳ 261-263. ISSN 2413-5151

[2-А] Абдулхайров, Ф.М. Нақш ва мақоми аудит дар низомии мониторинги сифати идоракунии корпоративии бонкҳо [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Паёми “Молия ва иқтисод” (маҷаллаи илмӣ-амалӣ), Донишгоҳи давлатии молия ва иқтисоди Тоҷикистон.—Душанбе, 2021.— № 4/1 (29) саҳ 178-187. ISSN 2663-0389.

[3-А] Абдулхайров, Ф.М. Роҳҳои такмилдиҳии идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / А.А. Бегматов, Ф.М. Абдулхайров // Донишгоҳи миллии Тоҷикистон –Душанбе, 2022 №2, саҳ 162-170. ISSN 2413-5151

[4-А] Абдулхайров, Ф.М. Принсипҳо ва маделҳои заминавии идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Паёми “Молия ва иқтисод” (маҷаллаи илмӣ-амалӣ), Донишгоҳи давлатии

молия ва иқтисоди Тоҷикистон.–Душанбе, 2022.– № S2.1(31) саҳ 509-520. ISSN 2663-0389.

[5-А] Абдулхайров, Ф.М. Таҷрибаи байналмилалӣ идоракунии корпоративӣ бонкҳо ва истифодабарии он дар бонкҳои тижоратӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Паёми “Молия ва иқтисод” (маҷаллаи илмӣ-амалӣ), Донишгоҳи давлатӣ молия ва иқтисоди Тоҷикистон.–Душанбе, 2023.– № 1(35) саҳ 350-360. ISSN 2663-0389.

[6-А] Абдулхайров, Ф.М. Раванди тадқиқи рақамикунонӣ дар фаъолияти бонкҳои тижоратӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Паёми “Молия ва иқтисод” (маҷаллаи илмӣ-амалӣ), Донишгоҳи давлатӣ молия ва иқтисоди Тоҷикистон.–Душанбе, 2024.– № 1(40) саҳ 140-149. ISSN 2663-0389.

В других изданиях:

[7-А] Ташкили низоми идоракунии молиявӣ дар шароити рушди инноватсионӣ корхонаҳо [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Рушди инноватсионӣ ва рақамикунонӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон: Муаммо ва дурнамо маводҳои конференсияи илмӣ-амалии донишгоҳӣ бахшида ба 30-солагии истиқлолияти давлатӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон (ш. душанбе, 8-уми апрели соли 2021) саҳ 118-122.

[8-А] Абдулхайров, Ф.М. Асосҳои назариявӣ ва методологии идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тижоратӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводҳои конференсияи байналмилалӣ илмӣ-амалӣ дар мавзӯи “Тоҷикистон дар низоми муосири муносибатҳои молиявӣ-қарзӣ байналхалқӣ” (ш.Душанбе 26-уми ноябри соли 2021) саҳ 467-473.

[9-А] Абдулхайров, Ф.М. Роҳҳои таъбиқ ва амалинамоии идоракунии корпоративӣ дар ташкилотҳои қарзӣ [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Пажӯҳишгоҳи илмӣ-тадқиқотӣ “молия” дар мавзӯи “Низоми буҷети Ҷумҳурии Тоҷикистон дар даврони истиқлоли давлатӣ: ҳолат ва дурнамои рушди он” Маҷмуаи маводҳои конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ бахшида ба Рузи кормандони мақомоти молия (ш. Душанбе, ддмит, 11.12.2021) саҳ 277-283.

[10-А] Абдулхайров, Ф.М. Роҳҳои тақмилдиҳии идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тижоратӣ Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Бонкдорӣ-тараққиёт-ҷаҳонишавӣ (Душанбе, январ-март соли 2022). – БМТ. - 2022. - С. 68-70.

[11-А] Абдулхайров, Ф.М. Идоракунии корпоративӣ бонкҳои тижоратӣ дар шароити ноустувории молиявӣ [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ дар мавзӯи “Рушди баҳисобгирии муҳосибӣ ва аудит дар шароити рақамикунонии иқтисодиёт” (ш.Душанбе- ДБССТ, 26 март соли 2022) саҳ. 97-100.

[12-А] Нақши аудити дохилӣ дар рушди бонкҳои тижоратӣ [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конференсияи илмӣ-назариявӣ ҳайати профессорон, устодон ва донишҷӯёни Донишгоҳи давлатӣ молия ва

иктисоди Тоҷикистон бахшида ба солҳои рушди саноат (2022-2026)”, 18-23 апрели 2022. саҳ 108-112.

[13-А] Абдулхайров, Ф.М., Развитие банковской системы Республики Таджикистан в условиях недостаточности финансовых ресурсов [Текст] / Ф.М. Абдулхайров, Р.Н. Саидов // Материалы IV международной научно-практической конференции «наука и технологии» 15-16 мая Алматы, Казахстан 2022. Стр. 234-240.

[14-А] Абдулхайров, Ф.М. Хусусиятҳо ва моделҳои идоракунии корпоративии банкҳои тижоратӣ дар шароити муосир [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конференсияи ҷумҳуриявӣ илмӣ-амалии таҳти унвони “Рушди менеҷменти инноватсионӣ ва нақши он дар тадбиқи ҳадафҳои стратегии кишвар” бахшида ба 30 солагии иҷлосияи 16-уми шурои олии Ҷумҳурии Тоҷикистон.(29-уми октябри соли 2022) Саҳ. 98-105.

[15-А] Абдулхайров, Ф.М. Омилҳои институтсионалии таъмини сифати идоракунии корпоративии банкҳо [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводҳои конференсияи илмӣ-амалии ҷумҳуриявӣ дар мавзӯи “Рушди низоми банкии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар шароити муосир: Муаммоҳои рушд ва роҳҳои ҳалли он” (11-уми марти соли 2023). Саҳ. 321-326.

[16-А] Абдулхайров, Ф.М. Моҳият ва хусусияти ҳоси низоми идоракунии корпоративӣ дар шароити муосир [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конфронси илмӣ-амалии байналмилалӣ дар мавзӯи “Арзёбии ҳолати фаъолияти соҳибкории хурду миёна дар Ҷумҳурии Тоҷикистон” Бахшида ба Солҳои рушди саноат 2022-2026 шаҳри Душанбе, 6-уми майи соли 2023. Саҳ 102-108.

[17-А] Абдулхайров, Ф.М. Масъалаҳои методи арзёбии сифати идоракунии корпоративӣ дар банкҳои тижоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конфронси илмӣ-амалии байналмилалӣ “Масъалаҳои мубрами баҳисобгирии муҳосибӣ, менеҷмент ва фаъолияти соҳибкорӣ дар шароити саноатикунории босуръати кишвар” 27-уми майи соли 2023 Саҳ 88-93.

[18-А] Абдулхайров, Ф.М. Аудити дохилӣ: роҳҳои тақмили он дар низоми назорати идоракунии корпоративӣ [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конференсияи илмӣ-амалии байналмилалӣ дар мавзӯи “Афзалиятҳои рушди бахши молиявӣ дар давраи гузариш ба иқтисодиёти рақамӣ” бахшида ба Рузи кормандони мақомоти молияи Ҷумҳурии Тоҷикистон (07.12.2023) Душанбе 2023. Саҳ 139-143.

[19-А] Абдулхайров, Ф.М. Мукамал намудани низоми идоракунии корпоративӣ дар ташкилотҳои қарзӣ [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конференсияи илмӣ-амалии байналмилалӣ дар мавзӯи “Тадбиқи сиёсати мусоидат ба содирот ва воридотивазкунии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар шароити ҷаҳонишавӣ” (23.12.2023) Душанбе 2023. Саҳ. 255-259.

[20-А] Роҳҳои тақмили аудити дохилӣ дар низоми назорати идоракунии корхонаҳо [Матн] / Ф.М. Абдулхайров // Маводи конференсияи илмию назариявӣ ҳайати устодону кормандон, магистрантону докторантон ва

донишчӯён бахшида ба 30-юмин солгарди қабули конститутсияи Ҷумҳурии Тоҷикистон ва «Соли маърифати ҳуқуқӣ», 21-25 апрели 2023. Саҳ 127-134.

АННОТАТСИЯ

ба автореферати диссертатсияи Абдулхайров Фахриддин Махмадшоевич дар мавзуи “Чанбаҳои назариявӣ амалии баландбардории сифати идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тиҷоратӣ (дар асоси маводи Ҷумҳурии Тоҷикистон)” барои дарёфти дараҷаи илмӣ доктори фалсафа (PhD), доктор аз рӯи ихтисоси 6D050900 – Молия (6D050901 - Молия, муомилоти пулӣ ва қарз)

Калидвожаҳо: Сифати дороиҳо, идоракунии корпоративӣ, активҳои фоидаовар, рушди сармояи зехнӣ, нишондиҳандаҳои молиявӣ, сифати идоракунии, санадҳои меъёрӣ, рушди технологияҳои рақамӣ, хавфҳои молиявӣ, бӯҳрони молиявӣ.

Таҷрибаи солҳои охир нишон дод, ки идоракунии баландсифати корпоративӣ дар бозори озод ва рақобатпазир шартҳои зарурии фаъолияти муваффақонаи субъектҳои низоми бонкӣ махсус меёбад. Дар шароити кунунӣ танҳо идоракунии корпоративии баландсифат метавонад муносибатҳои байни Шурои нозирон, роҳбарият ва шахмдоронро ба таври самаранок ташкил ва боқарории байни онҳоро ба вуҷуд оварда, ҷиҳати беҳтаршавии фаъолияти бонкҳои тиҷоратӣ мусоидат намояд.

Мақсади таҳқиқот аз омӯзиши асосҳои назариявӣ амалии идоракунии корпоративӣ ва дарёфти имкониятҳои баландбардории сифати он дар бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон иборат мебошад.

Дар таҳқиқоти илмӣ барои расидан ба ҳадафҳои гузашташуда ва дар сатҳи зарурӣ мушаххас намудани масъалаҳои таҳлиلى усулҳои зерин истифода шудаанд: таҳлили диалектикӣ ва мантикӣ, абстрактӣ ва мушаххаснамоии илмӣ, муқоисавӣ ва таҳлиلى, таҳлили омӯрӣ ва иқтисодию омӯрӣ, усули системавӣ ва дурнамоӣ.

Дар асоси омӯзиши заминаҳои назариявӣ ва амалӣ мушаххасоти идоракунии корпоративӣ муайян гардида, як қатор ҷузъиёти онҳо дар сатҳи нақшавӣ ва пешниҳодӣ оварда шуданд ва дар асоси имконот ва коркардҳои илмӣ якҷанд принцип ва хусусиятҳои идоракунии корпоративӣ дар сатҳи ниҳодҳои бонкӣ бо мақсади татбиқи идоракунии корпоративӣ коркард гардида, шароити имкониятҳои роҳандозии идоракунии корпоративӣ дар бонкҳои тиҷоратии Ҷумҳурии Тоҷикистон бо дарназардошти заминаҳои меъёрию ҳуқуқӣ вобаста ба принципҳои идоракунии корпоративӣ дар низоми бонкии Тоҷикистон пешниҳод гардиданд, барои мавқеъгирии онҳо дар бозори молиявии ватанӣ ва хориҷӣ мусоидат менамоянд, коркарду пешниҳод гардиданд;

Муқаррарот ва тавсияҳои методӣ метавонанд аз ҷониби мақомоти ваколатдори давлатӣ ҳангоми таҳияи ҳуҷҷатҳои меъёрию ҳуқуқӣ марбут ба идоракунии корпоративӣ истифода бурда шаванд.

АННОТАЦИЯ

на автореферат диссертации Абдулхайрова Фахриддина Махмадшоевича на тему «Теоретические и практические аспекты повышения качества корпоративного управления в коммерческих банках (на материалах Республики Таджикистан)» на соискание ученой степени доктора философии (PhD), доктора по специальности 6D050900 – Финансы (6D050901 – Финансы, денежное обращение и кредит)

Ключевые слова: качество активов, корпоративное управление, прибыльные активы, развитие интеллектуального капитала, финансовые показатели, качество управления, нормативные акты, развитие цифровых технологий, финансовые риски, финансовый кризис

Опыт последних лет показал, что качественное корпоративное управление на свободном и конкурентном рынке является необходимым условием успешной деятельности субъектов банковской системы. В нынешних условиях только качественное корпоративное управление может эффективно организовать отношения между наблюдательным советом, руководством и акционерами, создать доверие между ними и способствовать улучшению деятельности коммерческих банков.

Целью исследования является изучение теоретических и практических основ корпоративного управления и поиск возможностей повышения его качества в коммерческих банках Республики Таджикистан.

В научном исследовании для достижения поставленных целей и конкретизации аналитических вопросов на необходимом уровне использовались следующие методы: диалектико-логический анализ, абстрактно-научная конкретизация, сравнительно-аналитический, статистический и экономико-статистический анализ, системный и перспективный методы.

На основе изучения теоретических и практических основ были определены характеристики корпоративного управления, ряд деталей которых представлен на плановом и рекомендательном уровнях. Исходя из имеющихся возможностей и научных разработок, были выработаны принципы и особенности корпоративного управления в банковских учреждениях. С целью внедрения корпоративного управления предложены условия и возможности его реализации в коммерческих банках Республики Таджикистан с учетом нормативно-правовой базы и принципов корпоративного управления в банковской системе страны. Данные разработки и предложения направлены на содействие укреплению позиций банков на внутреннем и зарубежном финансовых рынках.

Положения и методические рекомендации могут быть использованы уполномоченными государственными органами при разработке нормативно-правовых актов, касающихся корпоративного управления.

ANNOTATION

for the abstract of the dissertation of Abdulkhairov Fakhridin Makhmadshoevich on the topic "Theoretical and practical aspects of improving the quality of corporate governance in commercial banks (based on the materials of the Republic of Tajikistan)" for the degree of Doctor of Philosophy (PhD), Doctor of specialty 6D050900 – Finance (6D050901 – Finance, money circulation and credit)

Keywords: asset quality, corporate governance, profitable assets, intellectual capital development, financial indicators, management quality, regulations, digital technology development, financial risks, financial crisis

The experience of recent years has shown that high-quality corporate governance in a free and competitive market is a prerequisite for the successful operation of the subjects of the banking system. In the current conditions, only high-quality corporate governance can effectively organize relations between the supervisory board, management and shareholders, create trust between them and contribute to improving the activities of commercial banks.

The purpose of the research is to study the theoretical and practical foundations of corporate governance and to find ways to improve its quality in commercial banks of the Republic of Tajikistan.

In scientific research, the following methods were used to achieve the set goals and concretize analytical issues at the required level: dialectical-logical analysis, abstract-scientific concretization, comparative-analytical, statistical and economic-statistical analysis, systematic and perspective methods.

Based on the study of theoretical and practical foundations, the characteristics of corporate governance were determined, a number of details of which are presented at the planning and recommendation levels. Based on the available capabilities and scientific developments, the principles and features of corporate governance in banking institutions were developed. In order to introduce corporate governance, the conditions and possibilities of its implementation in commercial banks of the Republic of Tajikistan are proposed, taking into account the regulatory framework and principles of corporate governance in the country's banking system. These developments and proposals are aimed at helping strengthen banks' positions in the domestic and foreign financial markets.

The regulations and methodological recommendations can be used by authorized state bodies in the development of regulatory legal acts related to corporate governance.

Ба чопаш 20.01.2026 имзо шуд.
Андозаи 60x84 1/16. Коғазӣ офсетӣ.
Адади нашр 100 нусха. 1,5 ҷузъи муаллифӣ.
Дар матбааи ДМТ чоп шудааст.
734025, ш. Душанбе, Буни Ҳисорак

Подписано в печать 20.01.2026 Формат 60x84 1/16.
Бумага офсетная. Тираж 100 экз. Авт.п.л. 1,5.
Отпечатано в типографии ТНУ
734025, г. Душанбе, Буни Хисорак