

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» <https://resources.today>
Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling

2025, Том 12, № s4 / 2025, Vol. 12, Iss. s4 <https://resources.today/issue-s4-2025.html>

URL статьи: <https://resources.today/PDF/40FAOR425.pdf>

DOI: 10.15862/40FAOR425 (<https://doi.org/10.15862/40FAOR425>)

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Акилджанова, Ш. Ю. Развитие банковской системы Республики Таджикистан на основе экосистемного подхода / Ш. Ю. Акилджанова // Отходы и ресурсы. — 2025. — Т. 12. — № s4. — URL: <https://resources.today/PDF/40FAOR425.pdf>. DOI: 10.15862/40FAOR425.

For citation:

Akiljanova Sh.Yu. Development of the banking system of the Republic of Tajikistan based on an ecosystem approach. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*. 2025; 12(s4): 40FAOR425. Available at: <https://resources.today/PDF/40FAOR425.pdf>. DOI: 10.15862/40FAOR425. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 336.71

Акилджанова Шахноза Юнусовна

Таджикский технический университет имени академика М.С. Осими, Душанбе, Республика Таджикистан
Худжандский политехнический институт
Старший преподаватель кафедры «Управление финансами»
Кандидат экономических наук
E-mail: shahnoza_1999@bk.ru
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1195175

Развитие банковской системы Республики Таджикистан на основе экосистемного подхода

Аннотация. Представленная статья посвящена выявлению специфических условий и перспектив формирования банковских экосистем в Республике Таджикистан с учётом особенностей национального финансового рынка и мирового опыта экосистемной трансформации банковского сектора. Актуальность исследования продиктована стремительной цифровой трансформацией мировой финансовой системы, побуждающей кредитные организации выходить за рамки традиционной модели обслуживания и выстраивать многоуровневые платформы, интегрирующие финансовые и нефинансовые сервисы. Принципиальная новизна постановки проблемы заключается в том, что построение экосистем в развивающихся экономиках Центральной Азии протекает в условиях, существенно отличающихся от западных образцов: низкий уровень финансового проникновения сочетается с высокими темпами мобильной цифровизации и критической зависимостью от денежных переводов трудовых мигрантов. Проведённый анализ выявил двойственный характер банковской системы республики. С одной стороны, сектор остаётся слабо развитым: всего пятнадцать-шестнадцать банков, высокая концентрация активов у трёх системообразующих организаций, значительная доля наличного оборота. С другой стороны, наблюдаются двузначные темпы роста активов (с 30,0 до 54,9 млрд сомони за три года), стремительное увеличение числа банковских карт до 9,1 млн единиц, появление финтех-игроков с экосистемной моделью и активное внедрение искусственного интеллекта в кредитный скоринг. Научная новизна заключается в обосновании особой модели экосистемной трансформации, формирующейся по принципу «снизу вверх», где движущей силой выступают финтех-компании, а не крупнейшие системообразующие банки, как в России, Китае или западных странах. Ядром формирующихся экосистем, согласно выводам автора, становятся платёжно-переводные сервисы, значимость которых обусловлена долей денежных переводов в структуре ВВП, достигшей 49 % в 2024 году. Среди ключевых

ограничений выделены низкий уровень душевого дохода, неразвитость ИТ-инфраструктуры в сельской местности и отсутствие нормативного определения банковской экосистемы. Практическая значимость определяется применимостью полученных результатов при разработке стратегий развития банковского сектора и совершенствовании регуляторных подходов к финансовым экосистемам в условиях развивающихся стран Центральной Азии.

Ключевые слова: банковская экосистема; финансовая инклюзивность; Республика Таджикистан; цифровая трансформация; финансовые технологии; платёжная инфраструктура; Национальный банк Таджикистана; финтех; экосистемный подход

Введение

Цифровая трансформация мировой финансовой системы формирует принципиально новые условия конкуренции на банковском рынке, побуждая кредитные организации выходить за рамки традиционной модели предоставления финансовых услуг и выстраивать многоуровневые экосистемы, интегрирующие финансовые и нефинансовые сервисы в единую клиентоориентированную платформу.¹ Следует отметить, что в развивающихся экономиках Центральной Азии процесс построения банковских экосистем протекает в условиях, существенно отличающихся от западных моделей, поскольку низкий уровень финансового проникновения сочетается с высокими темпами мобильной цифровизации и значительной зависимостью от денежных переводов трудовых мигрантов.²

Вместе с тем банковский сектор Республики Таджикистан в 2024–2025 годах демонстрирует двузначные темпы роста активов и ссудного портфеля, что свидетельствует о наличии объективных предпосылок для качественной трансформации бизнес-моделей кредитных организаций.³

Необходимо подчеркнуть, что Президент Республики Таджикистан Эмомали Рахмон объявил 2025–2030 годы периодом развития цифровой экономики и инноваций, что формирует стратегический вектор модернизации всей финансовой инфраструктуры страны.³ Равным образом существенным является принятие Национальной стратегии финансовой инклюзивности Республики Таджикистан на 2022–2026 годы, утверждённой Постановлением Правительства от 1 июля 2022 года № 314, определяющей приоритеты расширения доступа населения к цифровым финансовым услугам.⁴

Научная проблема заключается в том, что имеющиеся теоретические концепции банковских экосистем сформированы преимущественно на основе опыта крупных экономик с развитым финансовым сектором, тогда как специфика построения экосистем в условиях экономик с низким уровнем ВВП на душу населения и слабо развитой банковской системой остаётся малоизученной.

¹ McKinsey & Company. Global Banking Annual Review 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review> (дата обращения 28.03.2026).

² Всемирный банк. Доклад об экономике Таджикистана 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/country/tajikistan/publication/economic-update-2025> (дата обращения 28.03.2026).

³ Fintech-Retail. Таджикистан. Цифровизация финансовой сферы, общества и государства. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://fintech-retail.com/2025/09/17/tadzhikistan-cifrovizaciya-finansovoj-sfery-obshchestva-i-gosudarstva/> (дата обращения 28.03.2026).

⁴ Национальный банк Таджикистана. Национальная стратегия финансовой инклюзивности Республики Таджикистан на 2022–2026 годы. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://nbt.tj/ru/monetary_policy/strategiya.php (дата обращения 28.03.2026).

Объектом исследования выступает банковская система Республики Таджикистан.

Предметом исследования являются предпосылки, факторы и перспективы развития банковской системы Республики Таджикистан на основе экосистемного подхода.

Цель исследования состоит в выявлении специфических условий и перспектив формирования банковских экосистем в Республике Таджикистан с учётом особенностей национального финансового рынка и мирового опыта экосистемной трансформации банковского сектора.

Задачи исследования:

1. Систематизировать теоретические подходы к определению и классификации банковских экосистем в условиях цифровой трансформации финансового сектора.
2. Провести анализ современного состояния банковской системы Республики Таджикистан и оценить уровень её готовности к экосистемной трансформации.
3. Определить перспективные направления и ограничения формирования банковских экосистем в Республике Таджикистан.

Научная новизна исследования состоит в обосновании особой модели экосистемной трансформации банковского сектора развивающихся стран, где драйвером формирования экосистем выступают финтех-компании при относительно низкой активности традиционных банков, а ключевым каналом доставки финансовых услуг становятся мобильные приложения.

Практическая значимость определяется возможностью использования результатов при совершенствовании стратегических документов в области развития банковского сектора и финансовой инклюзивности Республики Таджикистан.

1. Методы и материалы

Методологическую основу исследования формируют концептуальные положения теории бизнес-экосистем, теоретические разработки в области платформенной экономики и межсекторной финансовой конвергенции.

Существенное значение для настоящего исследования приобретают труды таджикских учёных-экономистов, в по проблемам развития банковской системы Таджикистана в условиях переходной экономики, исследования по вопросам доступности банковских услуг и формирования конкурентной среды на рынке банковских услуг Республики Таджикистан, работы по проблематике проникновения иностранного капитала в банковский сектор Таджикистана, а также по концепции исламского финансирования в банковской системе Таджикистана.

В качестве основных методов исследования применены компаративный анализ научных подходов к определению банковских экосистем, статистический анализ показателей банковского сектора Республики Таджикистан на основе данных Национального банка Таджикистана, рейтингового агентства «Эксперт РА» и Всемирного банка за 2022–2025 годы, контент-анализ нормативно-правовых актов и стратегических документов.

Нормативно-правовой основой послужили Закон Республики Таджикистан «О банковской деятельности» (в редакции от 20.06.2024 № 2072), Стратегия денежно-кредитной политики Республики Таджикистан на 2021–2025 годы, Национальная стратегия финансовой инклюзивности Республики Таджикистан на 2022–2026 годы (Постановление Правительства от 01.07.2022 № 314), а также доклад Банка России «Экосистемы: подходы к регулированию» (2021).

2. Результаты и обсуждение

Теоретические основания экосистемного подхода в финансовой сфере восходят к концепции бизнес-экосистем Дж. Мура, который в 1993 году определил экосистему как «экономическое сообщество, поддерживаемое фундаментом взаимодействующих организаций и отдельных лиц» [1]. Принципиально важным представляется то обстоятельство, что данная концепция длительное время развивалась преимущественно в рамках теории стратегического управления, а её перенос в сферу финансов и банковского дела произошёл лишь в 2010-х годах, когда цифровизация существенно размывала границы между финансовыми и нефинансовыми услугами. Следует отметить, что М.Н. Кулапов и Е.И. Переверзева обоснованно указывают на терминологический «хаос», возникший в результате заимствования биологического понятия в экономическую науку, и предлагают авторскую классификацию экосистем по масштабу деятельности и зонам влияния на потребителей [2].

Особого внимания заслуживает эволюция представлений о банковских экосистемах в научной литературе. В развитие положений общей теории экосистем необходимо отметить вклад таджикских исследователей в осмысление специфики национальной банковской системы. В частности, З.А. Рахимов ещё в 2003 году обосновал положение о том, что уровень развития банковской системы во многом предопределяет возможности экономического роста, развития реального сектора экономики и повышения жизненного уровня населения Таджикистана.⁵ В свою очередь Б.М. Шарипов обратил внимание на недостаточность ресурсной базы кредитных организаций как ключевой барьер расширения финансового посредничества в республике [3]. Систематизация ключевых подходов к определению понятия «банковская экосистема» представлена в таблице 1.

Таблица 1

Систематизация подходов к определению и развитию банковских экосистем

Автор (научная школа)	Определение и существенные характеристики	Период
Мооре J.F. (концепция бизнес-экосистем)	Экономическое сообщество взаимодействующих организаций и лиц, являющееся организмом делового мира, где конкуренция уступает место коэволюции	1993
Рахимов З.А. (Таджикский государственный национальный университет)	Банковская система как системообразующий институт экономического роста, предопределяющий развитие реального сектора и уровень жизни населения, нуждающийся в комплексной автоматизации и интеграции сервисов	2003
Асламов А.И., Шарипов Б.М. (Таджикский национальный университет)	Банковский рынок как среда, в которой расширение спектра услуг и привлечение иностранного капитала создают предпосылки для формирования конкурентной экосистемы финансового посредничества	2014
Гаюров Г.Х., Махмадов О.С. (Таджикский национальный университет)	Дистанционное банковское обслуживание как технологический фундамент перехода от филиальной модели к платформенной, обеспечивающий расширение охвата населения финансовыми услугами	2017
Аминов Х.И., Аминова Ф.И. (Таджикский национальный университет)	Банковское предпринимательство как форма интеграции финансовых и коммерческих услуг в условиях ограниченной конкуренции, предполагающая диверсификацию деятельности кредитных организаций	2017

Составлено автором

Данные таблицы 1 свидетельствуют о последовательном обогащении содержания понятия «банковская экосистема» от абстрактной метафоры биологической коэволюции к конкретной организационно-технологической модели, предполагающей интеграцию разнородных сервисов на единой цифровой платформе. Принципиально важным представляется то обстоятельство, что таджикские исследователи (З.А. Рахимов, А.И. Асламов, Б.М. Шарипов, Г.Х. Гаюров, О.С. Махмадов, Х.И. Аминов, Ф.И. Аминова) формировали научные представления

⁵ Рахимов, З.А. Развитие банковской системы Таджикистана в условиях переходной экономики: специальность 08.00.10 "Финансы, денежное обращение и кредит": автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Рахимов Закирулло Ашурович. — Москва, 2003. — 33 с. — EDN NHJKB.

о развитии банковской системы республики в парадигме расширения охвата и диверсификации услуг, что по существу является предэкосистемным подходом, ориентированным на максимальное удовлетворение потребностей населения в финансовых сервисах. Уместно заметить, что Н.Н. Семёнова и А.П. Сайгушева справедливо отмечают отсутствие закреплённого в российском законодательстве определения банковской экосистемы, что создаёт регуляторную неопределённость для участников рынка [4]. Аналогичная ситуация характерна и для нормативно-правового поля Республики Таджикистан, где понятие финансовой экосистемы также не получило формального закрепления в банковском законодательстве.

В развитие данного положения следует подчеркнуть, что зарождение экосистем в банковском секторе Российской Федерации началось в 2016–2017 годах, когда ПАО «Сбербанк» приступило к формированию масштабной экосистемы, охватывающей более 30 отраслей экономики и насчитывающей свыше 101 миллиона пользователей [5]. Немаловажное значение имеет тот факт, что по оценкам Банка России на конец 2024 года общий объём иммобилизованных активов на балансах российских банков составил около 4 трлн рублей, что эквивалентно 20 % совокупного капитала.⁶ Показательно, что регулятор в 2025 году установил предельный размер чистого лимита на иммобилизованные активы в 25 % от капитала банка с поэтапным внедрением до 2030 года.⁶

Наряду с этим важно рассмотреть макроэкономические условия, в которых функционирует банковская система Республики Таджикистан. Экономика страны демонстрирует устойчивый рост на протяжении всего постковидного периода, где среднегодовая динамика ВВП в 2021–2024 годах составила 8,5 %.⁷

Таблица 2

Основные показатели банковского сектора Республики Таджикистан (2022–2025 гг.)

Показатель	2022	2023	2024	1 полугодие 2025
Количество действующих банков	15	15	15	16
Ставка рефинансирования НБТ, %	13,0	10,0	9,5	8,5
Количество банковских карт, млн шт.	6,2	7,0	7,5	9,1
Доля трёх системообразующих банков в совокупных активах, %	60	59	58	52
Доля депозитов в обязательствах банковского сектора, %	65	68	70	74
Общие активы кредитных финансовых организаций, млрд сомони	30,0	37,7	47,2	54,9

Составлено автором на основе анализа материалов⁸

⁶ Forbes. ЦБ определился с новым регулированием банковских экосистем. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.forbes.ru/finansy/538156-cb-opredelilsa-s-novym-regulirovaniem-bankovskih-ekosistem> (дата обращения 28.03.2026).

⁷ Kursiv Media. Экономика Таджикистана растёт выше прогнозов. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://kz.kursiv.media/2025-11-18/lshr-ekonomika-tadzhikistana-rastet-vyshe-prognozov/> (дата обращения 28.03.2026).

⁸ Эксперт РА. Обзор банковского рынка Республики Таджикистан. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://raexpert.ru/researches/banks_tjk_2024/ (дата обращения 28.03.2026).

Fintech-Retail. Таджикистан. Цифровизация финансовой сферы, общества и государства. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://fintech-retail.com/2025/09/17/tadzhikistan-cifrovizatsiya-finansovoj-sfery-obshchestva-i-gosudarstva/> (дата обращения 28.03.2026).

Национальный банк Таджикистана. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.nbt.tj/ru/> (дата обращения 28.03.2026).

Посольство Республики Таджикистан в ФРГ. Состояние банковской системы Республики Таджикистан на 31 декабря 2022 года. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://mfa.tj/ru/berlin/view/12573/> (дата обращения 28.03.2026).

Kursiv Media. Банковский сектор Таджикистана в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://kz.kursiv.media/2026-02-24/lshr-tsifrovizatsiya-uskoryayet-rost-bankovskogo-sektora-tadzhikistana/> (дата обращения 28.03.2026).

Стоит обратить внимание на то, что в 2024 году реальный рост ВВП достиг 8,4 %, а объём валового внутреннего продукта составил 154,3 млрд сомони.⁹ Существенное значение приобретает тот факт, что объём денежных переводов в 2024 году достиг 49 % ВВП (против 39 % в 2023 году), что отражает критическую зависимость экономики от притока средств трудовых мигрантов.²

Анализ состояния банковского сектора Республики Таджикистан позволяет выявить ряд структурных характеристик, принципиально отличающих его от банковских систем стран с развитыми финансовыми экосистемами. Как справедливо отмечали А.И. Асламов и Б.М. Шарипов, отечественная банковская система остаётся слабой и уязвимой, несмотря на динамичный рост потенциала банков и микрофинансовых организаций за счёт притока иностранного капитала [6]. Основные показатели банковского сектора систематизированы в таблице 2.

Данные таблицы 2 демонстрируют ряд примечательных тенденций. Общие активы кредитных финансовых организаций за период 2022–2025 годов увеличились с 30,0 до 54,9 млрд сомони, что свидетельствует о практически двукратном росте банковского сектора за три года. Количество банковских карт за период с 2022 года по первое полугодие 2025 года увеличилось с 6,2 до 9,1 млн единиц, что свидетельствует о стремительном росте безналичных платежей. При населении около 10,8 млн человек обеспеченность банковскими картами приближается к уровню менее одной карты на одного жителя, что указывает на значительный потенциал расширения охвата.¹⁰ Показательно, что доля трёх системообразующих банков последовательно снижается с 60 % в 2022 году до 52 % в первом полугодии 2025 года, что отражает постепенное усиление конкуренции и рост активности банков второго эшелона, в том числе финтех-ориентированных.¹¹ Помимо указанного, сохраняется высокая концентрация банковского рынка, где три системообразующих банка (ГУП СБ РТ «Амонатбанк», ОАО «Банк Эсхата», ОАО «Ориёнбанк») контролируют около 58 % совокупных активов.¹² Следует отметить, что И.Х. Давлатов обоснованно указывал на двойственный характер процесса проникновения иностранного капитала в банковский сектор Таджикистана, который, с одной стороны, способствует повышению капитализации системы, а с другой, создаёт зависимость от внешних источников финансирования [7]. Наряду с этим Х.И. Аминов и Ф.И. Аминова выделяли проблему недостаточной развитости банковского предпринимательства в условиях ограниченной конкуренции на рынке финансовых услуг [8].

Примечательно, что в 2025 году банковский сектор Таджикистана является основным сегментом финансового рынка, на банки приходится 85 % всех активов кредитных организаций и 78 % ссудного портфеля.¹³ В свою очередь «Ориёнбанк» в первом квартале 2025 года показал ROE на уровне 27 %, что является высоким показателем рентабельности для банковского сектора развивающейся страны.³

⁹ Всемирный банк. Обзор по Таджикистану. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/country/tajikistan/overview> (дата обращения 28.03.2026).

¹⁰ Worldometers. ВВП Таджикистана. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.worldometers.info/> (дата обращения 28.03.2026).

¹¹ Kursiv Media. Банковский сектор Таджикистана в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://kz.kursiv.media/2026-02-24/lshr-tsifrovizatsiya-uskoryayet-rost-bankovskogo-sektora-tadzhikistana/> (дата обращения 28.03.2026).

¹² Эксперт РА. Обзор банковского рынка Республики Таджикистан. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://raexpert.ru/researches/banks_tjk_2024/ (дата обращения 28.03.2026).

¹³ ПЛАС-Форум. Финтех и банкинг в Таджикистане. Сегодняшний день и перспективы. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://plusworld.ru/articles/67448/> (дата обращения 28.03.2026).

Особого внимания заслуживает роль финтех-компаний в формировании предпосылок для экосистемного развития банковского сектора Таджикистана. Алиф Банк, основанный в 2014 году как микрокредитная организация и получивший банковскую лицензию в 2016 году, представляет собой наиболее яркий пример формирования экосистемной модели в условиях развивающегося финансового рынка. Данный банк создал собственную экосистему, включающую мобильное приложение Alif Mobi, маркетплейс Alif Shop, систему онлайн-эквайринга Alif Pay, сервис рассрочки с картой «Салом», а также образовательный проект Alif Академия.¹⁴ Вместе с тем в октябре 2024 года банковскую лицензию получил Фридом Банк Таджикистан, что свидетельствует о растущей привлекательности таджикского банковского рынка для иностранных инвесторов.³

Стоит обратить внимание на то, что в области технологической трансформации банковского сектора Таджикистана происходят значительные сдвиги. Г.Х. Гаюров и О.С. Махмадов ещё в 2017 году констатировали неразвитость технологии удалённого банковского обслуживания как одно из ключевых ограничений расширения доступа населения к финансовым услугам [9]. Вместе с тем за последующие годы ситуация претерпела существенные изменения. Согласно оценкам отчёта Digital Tajikistan 2024, внедрение решений на базе искусственного интеллекта позволило двум крупнейшим банкам страны сократить издержки на оценку рисков и андеррайтинг до 34 %, одновременно повысив точность прогнозирования дефолтов до 88 %.³

Таблица 3

Предпосылки и барьеры формирования банковских экосистем в Республике Таджикистан

Предпосылки (драйверы)	Барьеры (ограничения)
Высокие темпы экономического роста (8,4 % в 2024 г.)	Низкий уровень ВВП на душу населения (1 644 долл. в 2025 г.)
Стремительный рост количества банковских карт (20,5 % за первое полугодие 2025 г.)	Высокая концентрация банковского рынка (58 % активов у трёх банков)
Активная государственная политика цифровизации (2025–2030 гг.)	Ограниченная ИТ-инфраструктура в сельских районах
Национальная стратегия финансовой инклюзивности на 2022–2026 гг.	Значительная доля наличных расчётов
Появление финтех-игроков с экосистемной моделью (Алиф Банк)	Отсутствие нормативного определения банковской экосистемы
Значительный объём денежных переводов (49 % ВВП)	Зависимость от внешних потоков капитала и миграционной политики России
Принятие Национальной стратегии развития ИИ до 2040 года	Недостаточный уровень финансовой грамотности населения

Составлено автором на основе анализа материалов¹⁵

¹⁴ Алиф Банк. О компании. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://alif.tj/en/bank/about-us> (дата обращения 28.03.2026).

¹⁵ Всемирный банк. Обзор по Таджикистану. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.vseмирn.yjbank.org/ru/country/tajikistan/overview> (дата обращения 28.03.2026).

Эксперт РА. Обзор банковского рынка Республики Таджикистан. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://raexpert.ru/researches/bankstjk2024/> (дата обращения 28.03.2026).

Fintech-Retail. Таджикистан. Цифровизация финансовой сферы, общества и государства. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://fintech-retail.com/2025/09/17/tadzhikistan-cifrovizaciya-finansovoj-sfery-obshchestva-i-gosudarstva/> (дата обращения 28.03.2026).

Национальный банк Таджикистана. Национальная стратегия финансовой инклюзивности Республики Таджикистан на 2022–2026 годы. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://nbt.tj/ru/monetary_policy/strategiya.php (дата обращения 28.03.2026).

Международный банк Таджикистана стал одним из первопроходцев в области внедрения системы автоматического кредитного скоринга на базе собственных алгоритмов, успешно применяя автоматизированный скоринг с 2023 года. Немаловажное значение имеет и тот факт, что Х.А. Абдукадиров и М.А. Ботурова обосновали необходимость формирования эффективного механизма рефинансирования в трансформационной экономике Таджикистана как условия повышения кредитной активности банковского сектора [10].

Сравнительный анализ предпосылок и барьеров экосистемной трансформации банковского сектора Республики Таджикистан систематизирован в таблице 3.

Анализ представленной в таблице 3 информации позволяет сделать вывод о том, что банковская система Республики Таджикистан находится в точке бифуркации, где одновременно присутствуют мощные стимулы для экосистемной трансформации и серьёзные структурные ограничения. Принципиально важным представляется то обстоятельство, что модель экосистемной трансформации в Таджикистане формируется «снизу вверх», где движущей силой выступают финтех-компании и новые цифровые игроки, а не крупнейшие системообразующие банки, как в случае России, Китая или западных стран. Данное наблюдение согласуется с исследованиями McKinsey, указывающими на то, что в развивающихся экономиках финтех-компании растут втрое быстрее традиционного банковского сектора.¹⁶

В дополнение к изложенному необходимо подчеркнуть значение нормативно-правовой базы для формирования экосистемной модели банковского сектора. Примечательно, что Д.С. Муртазакулов обращает внимание на растущую роль исламского банкинга как альтернативной модели финансирования, способной расширить спектр финансовых услуг для населения Таджикистана и тем самым содействовать формированию более диверсифицированной финансовой экосистемы [11]. Данное направление представляется значимым с учётом того, что в структуре банковской системы Таджикистана уже функционирует один исламский банк. Национальная стратегия финансовой инклюзивности Республики Таджикистан на 2022–2026 годы определяет четыре приоритетных направления развития, включающих совершенствование каналов доставки цифровых финансовых услуг, расширение ассортимента финансовых продуктов, защиту прав потребителей финансовых услуг и повышение финансовой грамотности.¹⁷ Вместе с тем Ф.И. Аминова справедливо указывает на то, что одним из ключевых барьеров повышения доступности банковских услуг в Таджикистане остаётся недоверие и осторожное отношение населения к банкам, обусловленное негативным историческим опытом и низким уровнем финансовой грамотности [12]. Стратегия денежно-кредитной политики Республики Таджикистан на 2021–2025 годы предусматривает поэтапный переход к режиму таргетирования инфляции и создание благоприятной институциональной среды для инновационного развития финансового сектора.¹⁸

Для целостного понимания перспектив экосистемного развития важно рассмотреть международный опыт. Компаративный анализ уровня развития банковских экосистем в странах Центральной Азии представлен в таблице 4.

¹⁶ McKinsey & Company. Fintechs: A New Paradigm of Growth. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth> (дата обращения 28.03.2026).

¹⁷ НИАТ «Ховар». Началась реализация Национальной стратегии финансовой инклюзивности. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://khovar.tj/rus/2022/09/nachalas-realizatsiya-natsionalnoj-strategii-finansovoj-inklyuzivnosti-respubliki-tadzhikistan-na-2022-2026-gody/> (дата обращения 28.03.2026).

¹⁸ Национальный банк Таджикистана. Стратегия денежно-кредитной политики на 2021–2025 годы. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://nbt.tj/ru/monetary_policy/strategiya.php (дата обращения 28.03.2026).

Таблица 4

Сравнительная характеристика развития банковских экосистем в странах Центральной Азии (2024–2025 гг.)

Параметр	Казахстан	Узбекистан	Кыргызстан	Таджикистан
Количество банков	21	35	23	15–16
Наличие банковских экосистем	Kaspi.kz, Halyk Bank	Uzum Bank, Octobank	Mbank, Optima Bank	Алиф Банк (начальный этап)
Количество банковских карт, млн	75+	50+	6,8	9,1
Уровень проникновения QR-платежей	Высокий	Средний	Высокий	Начальный
Регулирование экосистем	Развито	Формируется	Начальный этап	Отсутствует

Составлено автором на основе анализа материалов¹⁹

Результаты, отражённые в таблице 4, позволяют сделать вывод о том, что Таджикистан среди стран Центральной Азии находится на начальном этапе экосистемной трансформации банковского сектора, значительно уступая Казахстану, где Kaspi.kz сформировала полноценную финтех-экосистему международного уровня. Тем не менее высокие темпы роста количества банковских карт (20,5 % за первое полугодие 2025 года) и активная государственная политика цифровизации создают условия для ускоренного развития экосистемного подхода в среднесрочной перспективе. Немаловажное значение имеет и тот факт, что опыт концепции «открытого банкинга» (Open Finance), активно продвигаемый Банком России и центральными банками других стран, может быть адаптирован к условиям Таджикистана для обеспечения интероперабельности банковских сервисов и создания конкурентной среды между участниками формирующихся экосистем.

Необходимо подчеркнуть, что перспективная модель банковской экосистемы для Республики Таджикистан должна учитывать несколько ключевых особенностей национального финансового рынка. Значительная доля денежных переводов в структуре ВВП (49 % в 2024 году) предполагает, что ядром экосистемы в условиях Таджикистана может выступать платёжно-переводной сервис, вокруг которого формируются дополнительные услуги, включая сбережения, рассрочки, страхование.

Выводы

Анализ теоретических подходов к определению и классификации банковских экосистем показал последовательную эволюцию данного понятия от биологической метафоры Дж. Мура (1993) к конкретной организационно-технологической модели, предполагающей интеграцию финансовых и нефинансовых сервисов на единой цифровой платформе. Систематизация научных позиций М.Н. Кулапова, Е.И. Переверзевой, М.Е. Коноваловой, О.Ю. Кузьминой, Н.В. Чернова, Е.С. Ивлевой, Н.Н. Семёновой, А.П. Сайгушевой позволила установить, что в развивающихся экономиках экосистемный подход выступает инструментом не столько диверсификации доходов крупных банков, сколько обеспечения финансовой инклюзивности населения, что существенно отличает данную модель от практики развитых стран.

¹⁹ DTF. Octobank, Freedom Bank и КСБ: лидеры банковской трансформации в Центральной Азии. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://dtf.ru/id2222835/3320630-octobank-freedom-bank-i-ksb-lidery-bankovskoi-transformacii-v-centralnoi-azii> (дата обращения 28.03.2026).

Fintech-Retail. Таджикистан. Цифровизация финансовой сферы, общества и государства. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://fintech-retail.com/2025/09/17/tadzhikistan-cifrovizaciya-finansovoj-sfery-obshchestva-i-gosudarstva/> (дата обращения 28.03.2026).

Эксперт РА. Обзор банковского рынка Республики Таджикистан. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://raexpert.ru/researches/banks_tjk_2024/ (дата обращения 28.03.2026).

Проведённый анализ современного состояния банковской системы Республики Таджикистан выявил её двойственный характер. С одной стороны, система остаётся слабо развитой (15–16 банков, высокая концентрация активов у трёх системообразующих кредитных организаций, значительная доля наличного оборота). С другой стороны, банковский сектор демонстрирует двузначные темпы роста активов, стремительное увеличение количества банковских карт (до 9,1 млн единиц к середине 2025 года), появление финтех-игроков с экосистемной моделью (Алиф Банк), активное внедрение технологий искусственного интеллекта в кредитный скоринг. Готовность банковской системы к экосистемной трансформации оценивается как умеренная, при существенном потенциале ускорения в случае реализации государственных программ цифровизации и стратегии финансовой инклюзивности. Определение перспективных направлений формирования банковских экосистем в Республике Таджикистан позволило обосновать специфическую модель, отличную от российской и западной практики. Ключевым драйвером экосистемной трансформации в условиях Таджикистана выступают финтех-компании, а не крупнейшие системообразующие банки, что обусловлено ограниченностью ресурсной базы традиционных кредитных организаций. Ядром формирующихся экосистем являются платёжно-переводные сервисы, значимость которых определяется критической зависимостью экономики от денежных переводов трудовых мигрантов. Ограничениями выступают низкий уровень ВВП на душу населения, неразвитость ИТ-инфраструктуры в сельских районах, отсутствие нормативного определения банковской экосистемы и регуляторной базы для управления экосистемными рисками. Полученные результаты имеют значение для развития теории финансовых экосистем применительно к условиям развивающихся стран и могут быть использованы при формировании политики финансовой инклюзивности и регулировании банковского сектора Республики Таджикистан.

ЛИТЕРАТУРА

1. Moore, J.F. Predators and prey: A new ecology of competition / J.F. Moore // Harvard Business Review. — 1993. — Vol. 71, No. 3. — P. 75–83. — EDN BOKNEH.
2. Кулапов, М.Н. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития / М.Н. Кулапов, Е.И. Переверзева, О.Ю. Кириллова — DOI 10.18334/vines.12.3.115234. // Вопросы инновационной экономики. — 2022. — Т. 12, № 3. — С. 1597–1612 — EDN RLKOFE.
3. Шарипов, Б.М. Проблемы и тенденции расширения ресурсной базы кредитных организаций Республики Таджикистан / Б.М. Шарипов // Российское предпринимательство. — 2013. — № 9(231). — С. 34–48. — URL: <https://1economic.ru/lib/8041>.
4. Семенова, Н.Н. Экосистемы как тренд цифровизации банковского сектора / Н.Н. Семенова, А.П. Сайгушева — DOI 10.17513/vaael.3224. // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2024. — № 1. — С. 142–148 — EDN PJDSJZ.
5. Калайда, С.А. Экосистема "Сбер" как институционально-организационная форма межсекторной финансовой конвергенции / С.А. Калайда — DOI 10.18334/ecsec.4.3.111945. // Экономическая безопасность. — 2021. — Т. 4, № 3. — С. 823–838 — EDN KBBWFT.
6. Асламов, А.И. Перспективы и проблемы развития рынка банковских услуг Республики Таджикистан в условиях вхождения во Всемирную Торговую Организацию / А.И. Асламов, Б.М. Шарипов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2014. — № 3. — С. 240–243. — EDN SADFKD.

7. Давлатов, И.Х. О последствиях проникновения иностранного капитала в банковский сектор Республики Таджикистан / И.Х. Давлатов // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. — 2015. — № 2(63). — С. 89–104. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-posledstviyah-proniknoveniya-inostrannogo-kapitala-v-bankovskiy-sektor-respubliki-tadzhikistan>.
8. Аминов, Х.И. Проблемы и пути развития банковской системы и банковского предпринимательства в Республике Таджикистан / Х.И. Аминов, Ф.И. Аминова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2017. — № 1-2(103). — С. 55–62. — EDN YGSRKT.
9. Гаюров, Г.Х. Дистанционное банковское обслуживание и его роль в развитии банковского сектора Республики Таджикистан / Г.Х. Гаюров, О.С. Махмадов // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. — 2017. — № 3(72). — С. 95–106. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/distantsionnoe-bankovskoe-obsluzhivanie-i-ego-rol-v-razvitiy-bankovskogo-sektora-respubliki-tadzhikistan>.
10. Абдукадиров, Х.А. Генезис развития финансово-экономической базы как системы рефинансирования в трансформационной экономике Республики Таджикистан / Х.А. Абдукадиров, М.А. Ботурова // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. — 2013. — № 3(55). — С. 152–158. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-razvitiya-finansovo-ekonomicheskoy-bazy-kak-sistemy-refinansirovaniya-v-transformatsionnoy-ekonomike-respubliki-tadzhikistan>.
11. Шухратпур, М. Концепция исламского потребительского финансирования: гражданско-правовые аспекты / М. Шухратпур — DOI 10.24412/3005-8023-2024-2-38-47. // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. — 2024. — № 2(99). — С. 38–47 — URL: <https://repository.rudn.ru/en/records/article/record/112407/>.
12. Аминова, Ф.И. Основные направления повышения доступности банковских услуг в Республике Таджикистан / Ф.И. Аминова // Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. — 2014. — № 2(58). — С. 97–103. — EDN SIOZPJ.

Akiljanova Shakhnoza Yunusovna

Tajik Technical University named after academician M.S. Osimi, Dushanbe, Republic of Tajikistan
Khujand Polytechnic Institute
E-mail: shahnoza_1999@bk.ru
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1195175

Development of the banking system of the Republic of Tajikistan based on an ecosystem approach

Abstract. This article examines the specific conditions and prospects for the formation of banking ecosystems in the Republic of Tajikistan, taking into account the characteristics of the national financial market and global experience in ecosystem transformation of the banking sector. The relevance of this study is dictated by the rapid digital transformation of the global financial system, which is prompting credit institutions to go beyond the traditional service model and build multi-tiered platforms integrating financial and non-financial services. The fundamental novelty of this problem statement lies in the fact that ecosystem building in developing Central Asian economies is taking place in conditions that differ significantly from Western models: low levels of financial penetration are combined with rapid mobile digitalization and a critical dependence on remittances from migrant workers. The analysis revealed the dual nature of the republic's banking system. On the one hand, the sector remains underdeveloped: only fifteen to sixteen banks, a high concentration of assets in three systemically important organizations, and a significant share of cash turnover. On the other hand, there is double-digit asset growth (from 30,0 to 54,9 billion somoni in three years), a rapid increase in the number of bank cards to 9,1 million, the emergence of fintech players with an ecosystem model, and the active implementation of artificial intelligence in credit scoring. The scientific novelty lies in the substantiation of a specific model of ecosystem transformation, formed from the bottom up, where fintech companies serve as the driving force, rather than the largest systemically important banks, as in Russia, China, or Western countries. According to the author's conclusions, payment and transfer services are becoming the core of the emerging ecosystems, the importance of which is determined by the share of remittances in the GDP structure, which reached 49 % in 2024. Key constraints include low per capita income, underdeveloped IT infrastructure in rural areas, and the lack of a regulatory definition of a banking ecosystem. The practical significance is determined by the applicability of the obtained results to the development of strategies for the banking sector and the improvement of regulatory approaches to financial ecosystems in developing countries of Central Asia.

Keywords: banking ecosystem; financial inclusion; Republic of Tajikistan; digital transformation; financial technologies; payment infrastructure; National Bank of Tajikistan; fintech; ecosystem approach