



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗИРОВАНИЕМ ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Рахимов Умиджон Фарход угли

Начальник управления маркетинга АО «Garant bank»

e-mail: umid.rakhimov94@gmail.com

ORCID: 0009-0007-4298-4924

***Аннотация.** В статье рассматриваются современные подходы к совершенствованию механизмов управления оптимизацией процессов организационной структуры коммерческих банков в условиях цифровой трансформации финансового сектора. Обоснована необходимость перехода от традиционных иерархических моделей управления к гибким процессно-ориентированным организационным структурам, обеспечивающим повышение эффективности деятельности банков, сокращение операционных издержек и ускорение принятия управленческих решений. Предложены основные направления совершенствования организационной структуры банков на основе цифровых технологий, реинжиниринга бизнес-процессов и внедрения современных методов корпоративного управления.*

***Ключевые слова:** коммерческий банк, организационная структура, управление, оптимизация процессов, цифровая трансформация, бизнес-процессы, эффективность.*

Современный этап развития банковской системы характеризуется стремительным развитием цифровых технологий, усилением конкуренции, изменением потребностей клиентов и ужесточением требований органов банковского регулирования. В этих условиях одним



из ключевых факторов устойчивого развития коммерческих банков становится эффективная организация внутренних процессов управления.

Организационная структура представляет собой основу системы управления банком, определяющую распределение полномочий, ответственности, информационных потоков и механизмов взаимодействия между подразделениями. Однако традиционные линейно-функциональные структуры, сформированные в условиях стабильной внешней среды, постепенно утрачивают эффективность вследствие высокой скорости изменений на финансовом рынке.

По мнению Henry Mintzberg, эффективность организации определяется соответствием организационной структуры стратегии развития предприятия, а также способностью структуры адаптироваться к изменениям внешней среды¹. Аналогичной позиции придерживается Michael Hammer², который отмечает, что повышение эффективности невозможно без комплексного пересмотра бизнес-процессов организации посредством их реинжиниринга.

совершенствование системы управления;

- устранение дублирования функций;

оптимизацию уровней управления;

- цифровизацию внутренних процессов;

внедрение современных информационных технологий.

1-рисунок. Процесс оптимизации организационной структуры в банковской сфере³

¹ Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

² Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993.

³ Подготовлено автором.



Особую актуальность приобретают технологии искусственного интеллекта, роботизации процессов (RPA), Big Data и облачных сервисов, позволяющие существенно сократить административные расходы и повысить качество банковского обслуживания.

Согласно исследованиям World Bank⁴ и McKinsey & Company⁵, цифровая трансформация позволяет коммерческим банкам сократить операционные расходы на 20–30 %, одновременно увеличивая скорость обработки клиентских операций более чем в два раза.

Одним из наиболее эффективных инструментов совершенствования организационной структуры является внедрение процессного управления (Business Process Management). В отличие от традиционного функционального подхода, процессное управление ориентировано на создание ценности для клиента посредством оптимизации полного цикла банковских операций⁶.

Практика ведущих международных банков (DBS Bank, ING Group, BBVA, JPMorgan Chase)⁷ показывает, что применение Agile-подходов, кросс-функциональных команд и цифровых платформ значительно повышает организационную гибкость и скорость принятия решений.

Изучение международного опыта показывает, что оптимизация организационной структуры коммерческих банков осуществляется не только посредством сокращения подразделений и численности персонала, но и через изменение системы корпоративного управления, перераспределение полномочий, цифровизацию бизнес-процессов, централизацию вспомогательных функций и формирование гибких межфункциональных команд.

⁴ World Bank. Finance and Prosperity 2024. Washington, DC: World Bank, 2024.

⁵ McKinsey & Company. Global Banking Annual Review 2023. 2023.

⁶ Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Corporate Governance Factbook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.

⁷ Basel Committee on Banking Supervision. Corporate Governance Principles for Banks. Basel, 2021.



Во-первых, коммерческим банкам целесообразно переходить от традиционной многоуровневой иерархической структуры к более гибкой процессно-ориентированной модели управления, при которой организационные подразделения формируются вокруг основных банковских процессов: привлечения клиентов, кредитования, платежей, управления рисками и сопровождения цифровых продуктов. Базельский комитет по банковскому надзору отмечает, что распространение искусственного интеллекта, облачных технологий, API и распределённых реестров изменяет всю цепочку создания стоимости в банковском секторе и требует пересмотра традиционных моделей управления.

Во-вторых, рекомендуется централизовать повторяющиеся вспомогательные функции коммерческого банка в едином центре обслуживания - Shared Service Centre. В такой центр могут быть переданы бухгалтерский учёт, кадровое администрирование, закупки, юридическое сопровождение, обработка стандартных операций, информационно-технологическая поддержка и подготовка управленческой отчётности. Это позволяет устранить дублирование функций в филиалах, стандартизировать операции и сосредоточить региональные подразделения непосредственно на работе с клиентами. Данный подход соответствует принципам Всемирного банка, согласно которым организационная структура банка должна чётко отражать основные бизнес-линии, процессы, дочерние организации, ответственность подразделений и линии подотчётности⁸.

В-третьих, в организационной структуре банка необходимо чётко разделить коммерческие, контрольные и надзорные функции. Подразделения, занимающиеся продажами и кредитованием, не должны

⁸ World Bank, Bank Corporate Governance: Beyond the Global Banking Crisis. World Bank Policy Research Working Paper No. 5891, 2011.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/777861468052477914/pdf/629970WP0Polic00Box0361496B0P00LIC0.pdf>



самостоятельно осуществлять окончательную оценку рисков и контроль принятых решений. Службы риск-менеджмента, внутреннего аудита и комплаенс-контроля должны обладать организационной независимостью и иметь прямой доступ к наблюдательному совету или соответствующим комитетам банка. Всемирный банк рассматривает прозрачное распределение полномочий, ответственности и линий отчётности как один из основных элементов эффективного корпоративного управления банками.

В-четвёртых, заслуживает применения британский опыт организационного отделения розничных банковских операций от наиболее рискованных инвестиционных операций. В Великобритании механизм ring-fencing предусматривает финансовое, операционное и организационное обособление основных услуг для населения и малого бизнеса от инвестиционно-банковской деятельности. Такая модель позволяет защитить депозиты клиентов и обеспечить непрерывность предоставления важнейших банковских услуг даже при возникновении проблем в других подразделениях банковской группы⁹.

В-пятых, коммерческим банкам следует оптимизировать филиальную сеть на основе показателей рентабельности, клиентской активности и уровня цифрового обслуживания. Международная практика показывает, что рост мобильного и интернет-банкинга снижает необходимость сохранения большого числа традиционных отделений. Например, в Кении расширение цифровых каналов привело к уменьшению роли филиалов и усилению сотрудничества банков с телекоммуникационными и технологическими компаниями. При этом отделения полностью не упраздняются, а преобразуются в

⁹ Bank of England. Ring-fencing. Prudential Regulation Authority.
<https://www.bankofengland.co.uk/prudential-regulation/key-initiatives/ring-fencing>



консультационные и сервисные центры для решения более сложных клиентских задач¹⁰.

В-шестых, предлагается внедрять омниканальную организационную модель, объединяющую филиалы, мобильное приложение, интернет-банкинг, контакт-центр и дистанционное обслуживание в единую систему. При такой модели клиент может начать операцию в одном канале и продолжить её в другом без повторного предоставления информации. Организационно это требует создания единого подразделения управления клиентским опытом и устранения разобщённости между розничным бизнесом, информационными технологиями, маркетингом и контакт-центром.

В-седьмых, в структуре коммерческого банка целесообразно создавать самостоятельный блок цифровой трансформации, подчинённый непосредственно председателю правления или его заместителю. В его состав могут входить подразделения управления данными, искусственного интеллекта, автоматизации бизнес-процессов, цифровых продуктов, кибербезопасности и взаимодействия с финтех-компаниями. Базельский комитет подчёркивает, что цифровизация банков связана не только с внедрением новых технологий, но и с изменением бизнес-моделей, использованием сторонних поставщиков и появлением новых рисков, которые должны учитываться в системе управления банком¹¹.

В-восьмых, рекомендуется формировать кросс-функциональные продуктовые команды, в которые одновременно входят специалисты по банковским продуктам, информационным технологиям, маркетингу,

¹⁰ Bank for International Settlements. Digitalisation and the Future of Banking in Kenya (BIS Review), 2023.
<https://www.bis.org/review/r230112d.htm>

¹¹ Basel Committee on Banking Supervision. The digitalisation of finance: implications for banks and bank supervisors. Bank for International Settlements (BIS), 2024.
<https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.pdf>



аналитике данных, риск-менеджменту и комплаенсу. Такие команды должны отвечать за продукт на всём его жизненном цикле — от разработки и тестирования до внедрения, оценки прибыльности и последующего совершенствования. Эта модель сокращает количество согласований между подразделениями и ускоряет вывод банковских продуктов на рынок.

В-девятых, перспективным направлением является развитие модели сотрудничества банков с финтех-компаниями, при которой банк не стремится самостоятельно создавать все технологические решения, а формирует специализированное подразделение по управлению партнёрствами и внешними цифровыми сервисами. В международной практике отношения между банками и финтех-компаниями постепенно переходят от прямой конкуренции к модели «конкурентного сотрудничества», позволяющей объединять банковскую инфраструктуру, данные, технологии и инновационные решения.

В-десятых, оптимизацию организационной структуры необходимо проводить на основе процессного анализа, предусматривающего составление карты банковских процессов, выявление дублирующих операций, лишних уровней согласования и подразделений с пересекающимися функциями. Для каждого процесса следует определить владельца, сроки выполнения, стоимость, риски и ключевые показатели эффективности. Такой подход позволяет оптимизировать структуру банка не посредством механического сокращения персонала, а на основе реинжиниринга бизнес-процессов¹².

В-одиннадцатых, следует сократить избыточное количество уровней управления и расширить полномочия руководителей среднего звена. Чрезмерная централизация замедляет принятие решений, тогда как

¹² Bank for International Settlements. Banks and FinTech: From Competition to Collaboration (BIS Review), 2021, <https://www.bis.org/review/r210617d.htm>



полная децентрализация может привести к росту рисков. Поэтому стратегические решения, управление капиталом, рисками, информационными технологиями и стандартами обслуживания рекомендуется централизовать, а оперативные решения по работе с клиентами — делегировать региональным и продуктовым подразделениям в пределах установленных лимитов.

В-двенадцатых, предлагается внедрить матричную систему управления, сочетающую функциональное и продуктово-клиентское направления. Работник может одновременно относиться к функциональному подразделению, например риск-менеджменту или информационным технологиям, и участвовать в деятельности продуктовой команды. Такая структура способствует более эффективному использованию профессиональных компетенций и улучшает взаимодействие между подразделениями.

В-тринадцатых, в организационной структуре банка необходимо выделить самостоятельную функцию управления данными. Подразделение Chief Data Officer должно отвечать за качество, безопасность, доступность и единообразие банковских данных. Централизованное управление данными создаёт основу для автоматизированного кредитного скоринга, персонализации услуг, выявления мошенничества, прогнозирования спроса и принятия управленческих решений.

В-четырнадцатых, оптимизация должна сопровождаться усилением управления операционной устойчивостью и рисками сторонних поставщиков. Передача информационных систем, облачных сервисов или отдельных операций внешним организациям не освобождает банк от ответственности за их надёжность. Поэтому в структуре банка необходимо определить подразделение, отвечающее за аутсорсинг, непрерывность деятельности, киберриски и контроль технологических



партнёров. Базельский комитет рассматривает зависимость банков от финтех-компаний, крупных технологических организаций и сторонних поставщиков как важный фактор трансформации банковского управления¹³.

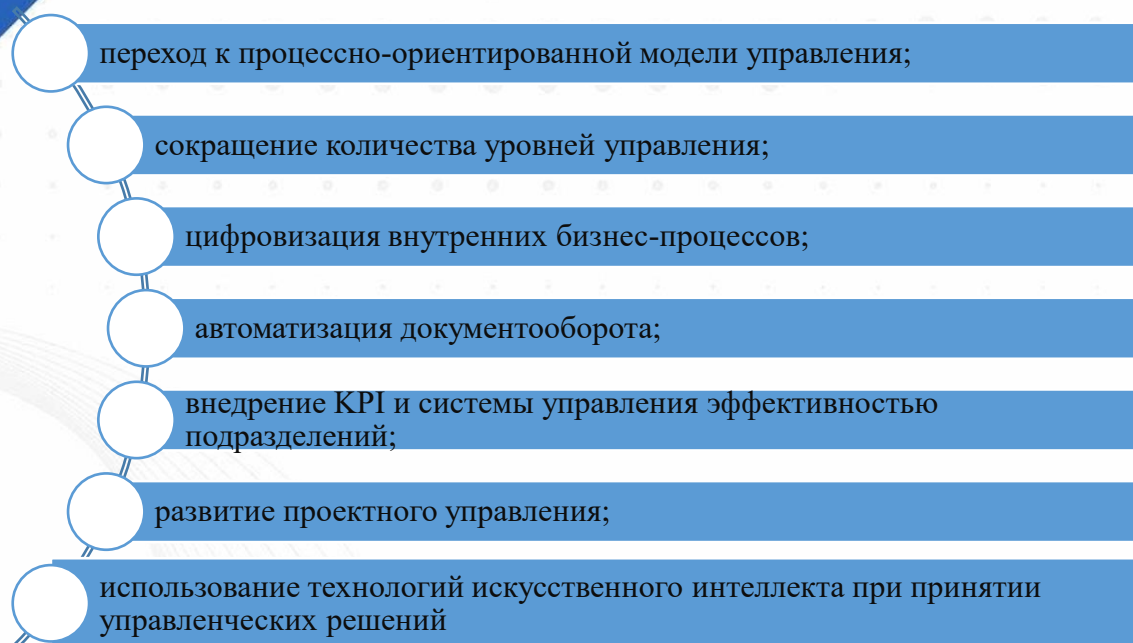
В-пятнадцатых, эффективность организационной структуры следует оценивать посредством системы количественных показателей, включающей отношение операционных расходов к доходам, расходы на одного клиента, доход на одного работника, продолжительность принятия кредитного решения, число управленческих уровней, долю автоматизированных операций, уровень удовлетворённости клиентов и количество дублирующих функций. Результаты оценки должны использоваться для регулярного пересмотра структуры, а не только в период финансовых трудностей.

Мировой опыт позволяет предложить для коммерческих банков гибридную организационную модель, объединяющую централизованное управление рисками, финансами, технологиями и данными с децентрализованным клиентским обслуживанием, цифровыми каналами и кросс-функциональными продуктовыми командами. Практическое внедрение такой модели способствует уменьшению административных расходов, устранению дублирования функций, ускорению принятия решений, повышению операционной устойчивости и улучшению качества банковского обслуживания.

Реализация указанных мероприятий позволит повысить производительность труда персонала, снизить административные расходы, ускорить процесс обслуживания клиентов и укрепить конкурентные позиции коммерческих банков на финансовом рынке.

¹³ Basel Committee on Banking Supervision. The digitalization of finance: implications for banks and bank supervisors. Bank for International Settlements (BIS), 2024.

<https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.pdf>



2-рисунок. Направления по совершенствованию организационной структуры для банков Республики Узбекистан¹⁴

В целом, совершенствование механизмов управления оптимизацией процессов организационной структуры коммерческих банков является одним из важнейших направлений повышения эффективности банковской деятельности в условиях цифровой экономики. Комплексное применение процессного управления, цифровых технологий и современных методов корпоративного менеджмента способствует формированию гибкой организационной модели, обеспечивающей устойчивое развитие банковского сектора.

Список литературы:

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993.
2. Mintzberg H. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

¹⁴ Подготовлено автором.



3. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996.
5. McKinsey & Company. Global Banking Annual Review 2023. 2023.
6. World Bank. Finance and Prosperity 2024. Washington, DC: World Bank, 2024.
7. Basel Committee on Banking Supervision. Corporate Governance Principles for Banks. Basel, 2021.
8. Organisation for Economic Co-operation and Development. OECD Corporate Governance Factbook 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.
9. World Bank, Bank Corporate Governance: Beyond the Global Banking Crisis. World Bank Policy Research Working Paper No. 5891, 2011.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/777861468052477914/pdf/629970WP0Polic00Box0361496B0PUBLIC0.pdf>
10. Bank of England. Ring-fencing. Prudential Regulation Authority.
<https://www.bankofengland.co.uk/prudential-regulation/key-initiatives/ring-fencing>
11. Bank for International Settlements. Digitalisation and the Future of Banking in Kenya (BIS Review), 2023,
<https://www.bis.org/review/r230112d.htm>
12. Basel Committee on Banking Supervision. The digitalisation of finance: implications for banks and bank supervisors. Bank for International Settlements (BIS), 2024, <https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.pdf>.
13. Bank for International Settlements. Banks and FinTech: From Competition to Collaboration (BIS Review), 2021,
<https://www.bis.org/review/r210617d.htm>



14. Basel Committee on Banking Supervision. The digitalization of finance: implications for banks and bank supervisors. Bank for International Settlements (BIS),2024, <https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.pdf>