

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИЕЙ 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 тезисе исследуются современные международные механизмы управления оптимизацией процессов организационной структуры коммерческих банков. Рассмотрены подходы Европейского союза, Великобритании, США, Сингапура, Японии и Нидерландов, основанные на процессном управлении, централизации сервисных функций, разграничении бизнес- и контрольных подразделений, цифровой трансформации, Agile-управлении и оптимизации филиальной сети. Систематизированы преимущества и ограничения международных моделей, предложен авторский механизм их адаптации к условиям банковской системы Республики Узбекистан.

Ключевые слова: коммерческий банк, организационная структура, оптимизация процессов, корпоративное управление, цифровая трансформация, Agile, Shared Service Center, риск-менеджмент.

Введение.

Современная банковская система развивается в условиях ускоренной цифровизации, роста конкуренции со стороны финтех-компаний, ужесточения требований к корпоративному управлению и повышения ожиданий клиентов. Традиционные многоуровневые организационные структуры, построенные преимущественно по функциональному принципу, нередко характеризуются дублированием полномочий, длительными процедурами согласования и высокой стоимостью административного управления. В этих условиях оптимизация организационной структуры становится самостоятельным направлением стратегического банковского менеджмента.

Базельский комитет по банковскому надзору подчёркивает, что цифровизация меняет не только банковские продукты и каналы обслуживания, но и внутренние модели управления, распределение ответственности, технологическую инфраструктуру и взаимодействие банков с внешними поставщиками. Поэтому совершенствование организационной структуры должно сочетать повышение операционной эффективности с обеспечением

устойчивости, независимости контрольных функций и качества управления рисками¹.

Цель исследования заключается в систематизации международного опыта применения механизмов управления оптимизацией процессов организационной структуры коммерческих банков и разработке предложений по их адаптации к условиям банковской системы Узбекистана.

1. Теоретические основы оптимизации организационной структуры коммерческого банка

Организационная структура коммерческого банка представляет собой систему взаимосвязей между органами корпоративного управления, бизнес-подразделениями, территориальными филиалами, сервисными центрами и независимыми контрольными функциями. Её эффективность определяется не количеством подразделений, а качеством распределения полномочий, скоростью прохождения решений, уровнем специализации и способностью структуры адаптироваться к изменениям внешней среды.

В международной практике переход от функциональной к процессно-ориентированной модели означает, что объектом управления становится сквозной банковский процесс: от привлечения клиента и оценки его потребностей до предоставления продукта, сопровождения операции и контроля риска. Такой подход позволяет определить владельца процесса, установить единые показатели эффективности и исключить многократную передачу ответственности между подразделениями.

Другим важным механизмом является централизация повторяющихся сервисных функций в Shared Service Center. В единый центр могут передаваться расчётные операции, бухгалтерское сопровождение, кадровое администрирование, закупки, техническая поддержка и первичная обработка документов. Централизация способствует стандартизации операций, сокращению дублирования и формированию экономии от масштаба.

Вместе с тем оптимизация не должна ослаблять внутренний контроль. Международные стандарты корпоративного управления требуют организационного разграничения подразделений, принимающих коммерческие риски, служб риск-менеджмента и комплаенса, а также внутреннего аудита. Следовательно, современная модель оптимизации должна обеспечивать баланс между гибкостью бизнеса и независимостью контрольных функций².

¹ Basel Committee on Banking Supervision. Digitalisation of Finance: Regulatory and Supervisory Implications for Banks and Banking Supervisors. Bank for International Settlements, 2024. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.pdf>.

² Basel Committee on Banking Supervision. Sound Practices: Implications of Fintech Developments for Banks and Bank Supervisors. Bank for International Settlements, 2018. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.pdf>; European Banking Authority. Guidelines on Internal Governance under Directive 2013/36/EU. EBA/GL/2021/05. <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/internal-governance/guidelines-internal-governance-under-crd>.

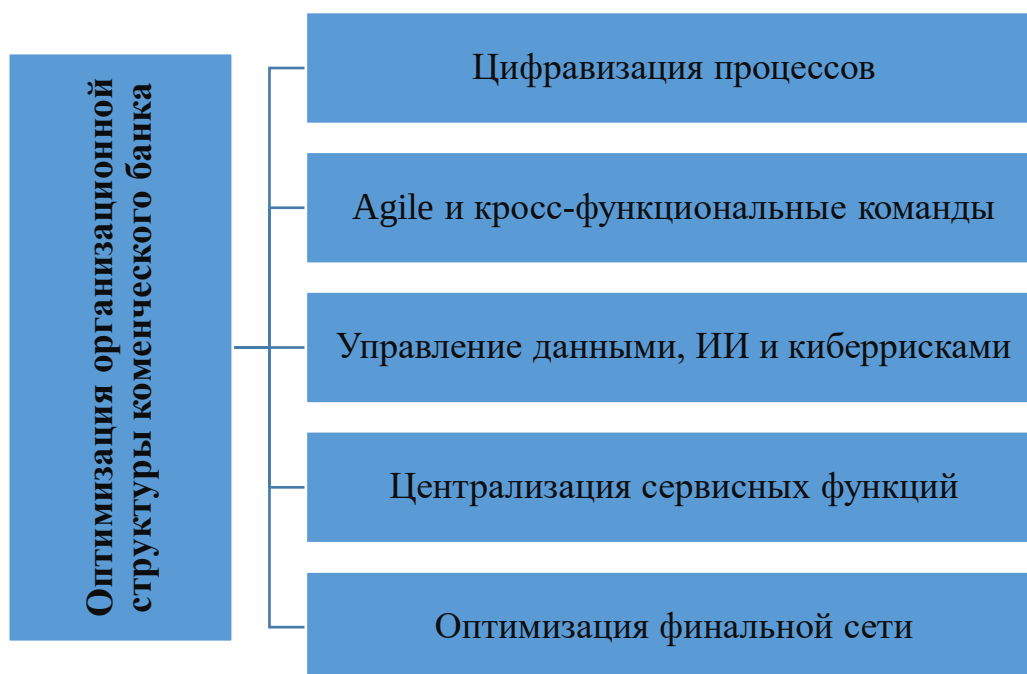


Рисунок 1. Основные направления оптимизации организационной структуры коммерческого банка³

Рисунок 1 отражает основные направления оптимизации организационной структуры коммерческого банка в современных условиях. Модель показывает, что повышение эффективности управления достигается за счёт цифровизации бизнес-процессов, централизации сервисных функций, внедрения Agile и кросс-функциональных команд, оптимизации филиальной сети, а также совершенствования управления данными, искусственным интеллектом и киберрисками. Комплексная реализация данных направлений способствует снижению операционных затрат, ускорению принятия управленческих решений, повышению устойчивости банка и улучшению качества обслуживания клиентов.

Далее рассматриваемым нами таблице 1 демонстрирует основные международные модели организационной структуры коммерческих банков, применяемые в развитых странах. Анализ показывает, что в мировой практике преобладает переход от традиционных функциональных структур к более гибким моделям управления, основанным на процессном подходе, цифровых технологиях и централизации вспомогательных функций.

³ Разработано автором на основе обобщения материалов Basel Committee on Banking Supervision. Digitalisation of Finance: Regulatory and Supervisory Implications for Banks and Banking Supervisors. Bank for International Settlements, 2024. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.pdf>; . European Banking Authority. Guidelines on Internal Governance under Directive 2013/36/EU. EBA/GL/2021/05. <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/internal-governance/guidelines-internal-governance-under-crd>; Bank of England. Ring-fencing. Prudential Regulation Authority. <https://www.bankofengland.co.uk/prudential-regulation/key-initiatives/ring-fencing>.

Таблица 1

Современные международные модели организационной структуры коммерческих банков⁴

Модель	Основная характеристика	Страны/регионы применения	Ключевой эффект
Процессно-ориентированная	Управление сквозными бизнес-процессами	Германия, ЕС	Сокращение дублирования и времени операций
Agile-модель	Кросс-функциональные продуктовые команды	Нидерланды, США, Великобритания	Ускорение разработки и внедрения продуктов
Shared Service Center	Централизация повторяющихся сервисных функций	США, Япония, Сингапур	Снижение операционных расходов
Омниканальная модель	Интеграция филиалов и цифровых каналов	Япония, Южная Корея, Сингапур	Повышение доступности и качества обслуживания
Data-driven организация	Управление на основе данных, аналитики и ИИ	США, Сингапур, ЕС	Повышение качества управленческих решений

Наиболее распространёнными направлениями являются процессно-ориентированное управление, внедрение Agile-команд, создание централизованных сервисных центров (Shared Service Center), развитие омниканального обслуживания и использование моделей управления на основе данных (Data-driven). Применение данных механизмов позволяет коммерческим банкам повысить операционную эффективность, сократить издержки, ускорить принятие управленческих решений и улучшить качество обслуживания клиентов, что подтверждает целесообразность их адаптации в банковской системе Республики Узбекистан.

⁴ Составлено автором на основе материалов Basel Committee on Banking Supervision. Digitalisation of Finance: Regulatory and Supervisory Implications for Banks and Banking Supervisors. Bank for International Settlements, 2024. <https://www.bis.org/bcbps/publ/d575.pdf>; Basel Committee on Banking Supervision. Sound Practices: Implications of Fintech Developments for Banks and Bank Supervisors. Bank for International Settlements, 2018. <https://www.bis.org/bcbps/publ/d431.pdf>; European Banking Authority. Guidelines on Internal Governance under Directive 2013/36/EU. EBA/GL/2021/05. <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/internal-governance/guidelines-internal-governance-under-crd>; Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H., Saal M. Fintech and the Digital Transformation of Financial Services: Implications for Market Structure and Public Policy. BIS Papers No. 117, 2021. <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap117.pdf>.

2. Международный опыт управления оптимизацией организационной структуры банков

2.1. Европейский союз и Германия.

В Европейском союзе оптимизация структуры банков непосредственно связана с требованиями к внутреннему управлению. Европейское банковское управление требует наличия прозрачной организационной структуры, последовательных линий ответственности, эффективных процедур управления рисками и надлежащей системы внутреннего контроля [3]. Организационная модель должна соответствовать масштабу, характеру и сложности деятельности конкретной кредитной организации.

В европейской практике стратегические и контрольные функции централизуются, тогда как продуктовые и региональные подразделения получают ограниченную операционную самостоятельность. Управление капиталом, ликвидностью, рисками, информационными технологиями, комплаенсом и внутренним аудитом осуществляется по единым стандартам, что позволяет обеспечить сопоставимость решений и контроль рисков на уровне всей банковской группы. Значимым элементом является модель трёх линий: бизнес-подразделения управляют рисками в ходе операций; риск-менеджмент и комплаенс осуществляют независимый контроль; внутренний аудит оценивает эффективность всей системы. Такое разграничение снижает вероятность конфликта интересов и повышает персональную ответственность руководителей.

2.2. Великобритания

Особенностью британской модели является механизм ring-fencing, предусматривающий юридическое и организационное отделение основных розничных банковских услуг от более рискованных инвестиционно-банковских операций. С 1 января 2019 года крупнейшие банковские группы Великобритании обязаны обеспечивать самостоятельность защищённого розничного банка, включая собственное управление, капитал, персонал, информационные системы и критически важные сервисы⁵.

Данный механизм направлен на защиту депозитов населения и обеспечение непрерывности критически важных услуг. В организационном аспекте ring-fencing способствует более точному распределению рисков, расходов и финансовых результатов между бизнес-блоками. Одновременно британская практика показывает необходимость регулярной оценки регуляторных

⁵Bank of England. Ring-fencing. Prudential Regulation Authority. <https://www.bankofengland.co.uk/prudential-regulation/key-initiatives/ring-fencing>; Britton K., Dawkes L., Debbage S., Idris T. Ring-fencing: What Is It and How Will It Affect Banks and Their Customers? Bank of England Quarterly Bulletin, 2016. <https://www.bankofengland.co.uk/quarterly-bulletin/2016/q4/ring-fencing-what-is-it-and-how-will-it-affect-banks-and-their-customers>.

издержек, поскольку чрезмерная сложность разделения может увеличивать административные расходы⁶.

2.3. Соединённые Штаты Америки

В США крупные банковские группы используют дивизиональные структуры, построенные по клиентским сегментам и направлениям бизнеса. Отдельные блоки отвечают за розничное банковское обслуживание, корпоративный бизнес, инвестиционные операции, управление активами, технологии и операционное сопровождение. Совет директоров и высшее руководство устанавливают стратегию и риск-аппетит, тогда как бизнес-линии несут ответственность за результаты и качество обслуживания клиентов.

Особое место занимает независимый директор по управлению рисками — Chief Risk Officer. Блок риск-менеджмента организационно отделяется от подразделений, формирующих прибыль. Параллельно создаются центры компетенций по аналитике данных, искусственному интеллекту, кибербезопасности и моделированию рисков. Это позволяет концентрировать редкие компетенции и предоставлять их всем подразделениям банка как единый внутренний сервис.

2.4. Сингапур.

Сингапурский подход объединяет организационную оптимизацию с технологическим управлением и операционной устойчивостью. Руководящие принципы Денежно-кредитного управления Сингапура требуют чёткого распределения ответственности за технологические риски, информационную безопасность и непрерывность деятельности⁷.

В структуре банков формируются самостоятельные подразделения цифровой трансформации, управления данными, кибербезопасности и взаимодействия с финтех-компаниями. При этом цифровые подразделения интегрируются с бизнесом, рисками и комплаенсом через межфункциональные команды. Отдельное внимание уделяется управлению сторонними поставщиками и аутсорсингом: передача операции внешней организации не освобождает банк от ответственности за её безопасность и устойчивость⁸.

⁶Bank of England. Review of Ring-fencing Rules. Prudential Regulation Authority, 2024. <https://www.bankofengland.co.uk/prudential-regulation/publication/2024/january/review-of-ring-fencing-rules-report>.

⁷ Monetary Authority of Singapore. Technology Risk Management Guidelines. 2021. <https://www.mas.gov.sg/-/media/MAS/Regulations-and-Financial-Stability/Regulatory-and-Supervisory-Framework/Risk-Management/TRM-Guidelines-18-January-2021.pdf>; Monetary Authority of Singapore. Guidelines on Risk Management Practices - Technology Risk. <https://www.mas.gov.sg/regulation/guidelines/technology-risk-management-guidelines>.

⁸ Monetary Authority of Singapore. Third-Party Risk Management. <https://www.mas.gov.sg/regulation/third-party-risk-management>.

2.5. Япония.

В Японии оптимизация организационной структуры банков обусловлена ростом цифровых каналов и необходимостью уменьшения затрат на содержание традиционной филиальной сети. Стандартизированные операции переводятся в интернет-банкинг, мобильные приложения, банкоматы и централизованные процессинговые центры. Физические отделения постепенно трансформируются в консультационные пункты, специализирующиеся на сложных продуктах и обслуживании бизнеса.

Бэк-офисные операции укрупняются и передаются единым сервисным центрам банковских групп. Это позволяет унифицировать процедуры и перераспределить работников из операционных подразделений в консультационные, аналитические и цифровые службы. Вместе с тем японская модель сохраняет физическую инфраструктуру в регионах, где личное обслуживание имеет социальное и экономическое значение.

2.6. Нидерланды.

Для банков Нидерландов характерно развитие Agile-управления и межфункциональных продуктовых команд. В состав команды могут входить специалисты по продукту, информационным технологиям, аналитике, маркетингу, рискам и комплаенсу. Команда отвечает за продукт или клиентский путь на всём жизненном цикле — от исследования потребностей до запуска и оценки результатов. Agile-модель сокращает количество вертикальных согласований и ускоряет изменения. Однако функции внутреннего аудита, комплаенса, управления капиталом и установления общепанковских стандартов сохраняют независимый и централизованный характер. Поэтому наиболее устойчивой является гибридная модель, сочетающая гибкие команды с традиционными контрольными функциями.

Таблица 2 отражает сравнительный анализ механизмов оптимизации организационной структуры коммерческих банков, применяемых в различных странах. Анализ показывает, что каждая страна использует собственные подходы, учитывающие особенности национальной банковской системы, однако их общей целью является повышение эффективности управления, снижение операционных рисков и совершенствование бизнес-процессов. Наиболее перспективными для коммерческих банков Узбекистана являются централизация сервисных функций, развитие цифрового управления, создание центров компетенций, внедрение Agile-команд и совершенствование системы корпоративного управления.

Таблица 2

**Сравнительный анализ международных механизмов оптимизации
организационной структуры коммерческих банков⁹**

Страна/ регион	Основной механизм	Организационное содержание	Ожидаемый результат	Применение в Узбекистане
ЕС и Германия	Прозрачное внутреннее управление	Разграничение функций совета, бизнеса, рисков, комплаенса и аудита	Повышение ответствен- ности	Единая карта полномочий и линий отчётности
Великобри- тания	Ring-fencing	Отделение розничных операций от рискованных направлений	Защита депозитов и локализация рисков	Функциональное обособление критических сервисов
США	Дивизиональная структура и центры компетенций	Специализация по клиентам, продуктам и функциям	Рост качества решений	Центры компетенций по данным, рискам и ИИ
Сингапур	Технологичес- кое управление	Интеграция цифрового блока, кибербезопасности и контроля поставщиков	Повышение цифровой устойчи-вости	Единый комитет по технологиям и устойчивости
Япония	Оптимизация филиалов и централизация операций	Перевод стандартных операций в цифровые каналы	Снижение расходов	Дифференциация форматов филиалов
Нидерланды	Agile-команды	Команды вокруг продукта и клиентского пути	Ускорение изменений	Пилотные команды в розничном и МСБ-бизнесе

Комплексное использование данных механизмов позволит повысить производительность труда, сократить административные расходы и обеспечить устойчивое развитие банковского сектора.

⁹ Monetary Authority of Singapore. Technology Risk Management Guidelines. 2021. <https://www.mas.gov.sg/-/media/MAS/Regulations-and-Financial-Stability/Regulatory-and-Supervisory-Framework/Risk-Management/TRM-Guidelines-18-January-2021.pdf>; Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H., Saal M. Fintech and the Digital Transformation of Financial Services: Implications for Market Structure and Public Policy. BIS Papers No. 117, 2021. <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap117.pdf>.



Рисунок 2. Международный механизм управления оптимизацией организационной структуры коммерческого банка¹⁰

Рисунок 2 иллюстрирует последовательный механизм управления оптимизацией организационной структуры коммерческого банка. Представленная модель показывает, что процесс оптимизации начинается с определения стратегических целей банка, затем проводится комплексная диагностика организационной структуры, включающая анализ функций, бизнес-процессов и уровня затрат. На основе полученных результатов выбираются соответствующие механизмы оптимизации, такие как централизация сервисных функций, цифровизация процессов, внедрение Agile-команд, оптимизация филиальной сети и разграничение контрольных функций. Реализация данных мероприятий способствует формированию современной организационной

¹⁰ Разработано автором на основе обобщения международной практики Bank of England. Ring-fencing. Prudential Regulation Authority. <https://www.bankofengland.co.uk/prudential-regulation/key-initiatives/ring-fencing>; Monetary Authority of Singapore. Technology Risk Management Guidelines. 2021. <https://www.mas.gov.sg/-/media/MAS/Regulations-and-Financial-Stability/Regulatory-and-Supervisory-Framework/Risk-Management/TRM-Guidelines-18-January-2021.pdf>.

модели, а последующий мониторинг ключевых показателей эффективности обеспечивает её постоянное совершенствование и повышение конкурентоспособности коммерческого банка.

Предложения по адаптации международного опыта в коммерческих банках Узбекистана:

1. Оптимизацию следует начинать с функционально-процессной диагностики. Для каждого подразделения необходимо определить перечень функций, численность работников, уровень расходов, вклад в доходы банка, продолжительность операций и наличие дублирования.

2. Целесообразно перейти к гибридной структуре, объединяющей централизованные функциональные службы, клиентские бизнес-линии и межфункциональные продуктовые команды.

3. Повторяющиеся бэк-офисные операции следует объединять в централизованные сервисные центры. Это касается расчётных операций, ведения документации, кадрового администрирования, закупок и технической поддержки.

4. Филиальную сеть необходимо дифференцировать по форматам: универсальные филиалы, центры обслуживания бизнеса, консультационные офисы, цифровые офисы и точки самообслуживания.

5. В крупных банках рекомендуется создать центры компетенций по анализу данных, искусственному интеллекту, кибербезопасности, управлению рисками и реинжинирингу процессов.

6. Для каждого ключевого процесса следует внедрить матрицу ответственности RACI, определяющую исполнителя, ответственного руководителя, согласующие подразделения и получателей информации.

7. Независимость риск-менеджмента, комплаенса и внутреннего аудита должна обеспечиваться организационной подчинённостью и системой мотивации, не зависящей напрямую от доходов контролируемых бизнес-блоков.

8. Управление цифровой трансформацией следует осуществлять через единый комитет, объединяющий бизнес, информационные технологии, риск-менеджмент, информационную безопасность и комплаенс.

9. Эффективность новой структуры необходимо измерять на основе cost-to-income ratio, прибыли на одного работника, времени принятия решения, доли автоматизированных операций, расходов на обслуживание клиента и уровня клиентской удовлетворённости.

10. Реорганизацию следует проводить поэтапно: диагностика, пилотный проект, оценка результатов и масштабирование.

Вывод.

Международный опыт показывает, что оптимизация организационной структуры коммерческого банка является непрерывным управленческим процессом, а не разовой административной реорганизацией. Она включает диагностику функций и процессов, сокращение дублирования, централизацию сервисных операций, перераспределение полномочий, цифровизацию и усиление независимости контрольных подразделений.

В Европейском союзе акцент делается на прозрачности полномочий и качестве внутреннего управления; в Великобритании - на отделении критически важных розничных услуг от рискованных операций; в США - на дивизиональной специализации и центрах компетенций; в Сингапуре - на интеграции цифрового управления с технологической устойчивостью; в Японии - на оптимизации филиальной сети; в Нидерландах - на Agile-командах.

Для банков Узбекистана наиболее перспективна гибридная модель, сочетающая централизованное управление стратегией, капиталом, рисками, технологиями и данными с гибкими продуктовыми командами и дифференцированной филиальной сетью. Реализация предложенного механизма позволит уменьшить административные расходы, ускорить принятие решений, повысить качество банковских услуг и укрепить устойчивость коммерческих банков.

Список использованных источников:

1. Basel Committee on Banking Supervision. Digitalisation of Finance: Regulatory and Supervisory Implications for Banks and Banking Supervisors. Bank for International Settlements, 2024. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.pdf>.
2. Basel Committee on Banking Supervision. Sound Practices: Implications of Fintech Developments for Banks and Bank Supervisors. Bank for International Settlements, 2018. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.pdf>.
3. European Banking Authority. Guidelines on Internal Governance under Directive 2013/36/EU. EBA/GL/2021/05. <https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/internal-governance/guidelines-internal-governance-under-crd>.
4. European Banking Authority. Internal Governance. <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance>.
5. Bank of England. Ring-fencing. Prudential Regulation Authority. <https://www.bankofengland.co.uk/prudential-regulation/key-initiatives/ring-fencing>.
6. Britton K., Dawkes L., Debbage S., Idris T. Ring-fencing: What Is It and How Will It Affect Banks and Their Customers? Bank of England Quarterly Bulletin, 2016.

<https://www.bankofengland.co.uk/quarterly-bulletin/2016/q4/ring-fencing-what-is-it-and-how-will-it-affect-banks-and-their-customers>.

7. Bank of England. Review of Ring-fencing Rules. Prudential Regulation Authority, 2024. <https://www.bankofengland.co.uk/prudential-regulation/publication/2024/january/review-of-ring-fencing-rules-report>.

8. Monetary Authority of Singapore. Technology Risk Management Guidelines. 2021. <https://www.mas.gov.sg/-/media/MAS/Regulations-and-Financial-Stability/Regulatory-and-Supervisory-Framework/Risk-Management/TRM-Guidelines-18-January-2021.pdf>.

9. Monetary Authority of Singapore. Guidelines on Risk Management Practices — Technology Risk. <https://www.mas.gov.sg/regulation/guidelines/technology-risk-management-guidelines>.

10. Monetary Authority of Singapore. Third-Party Risk Management. <https://www.mas.gov.sg/regulation/third-party-risk-management>.

11. Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H., Saal M. Fintech and the Digital Transformation of Financial Services: Implications for Market Structure and Public Policy. BIS Papers No. 117, 2021. <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap117.pdf>.

12. Bank for International Settlements. Digitalization, Competition and Financial Stability. 2019. <https://www.bis.org/review/r190820a.pdf>.