



ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

**Саттарова Наргиза
Юсуфовна**

*Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете министров Республики
Узбекистан Студентка второго курса магистратуры*

**Юлдашев Собиржон
Хакназарович**

*Высшая школа бизнеса и предпринимательства
при Кабинете министров Республики
Узбекистан Студент второго курса магистратуры*

Annotatsiya

В статье рассматривается значение оптимизации бизнес-процессов как инструмента повышения эффективности корпоративного управления в коммерческих банках. Актуальность темы обусловлена цифровой трансформацией банковской сферы, ростом объёма операций, усилением требований к внутреннему контролю, управлению рисками и прозрачности управленческих решений. В работе анализируется взаимосвязь между качеством организации внутренних процессов банка и эффективностью корпоративного управления. Особое внимание уделяется вопросам автоматизации, стандартизации процедур, интеграции информационных систем, комплаенс-менеджмента и снижению операционных рисков. Сделан вывод о том, что оптимизация бизнес-процессов является важным фактором повышения устойчивости, конкурентоспособности и стратегического развития коммерческого банка.

Kalit so'zlar:

корпоративное управление, стратегическое управление, коммерческий банк, бизнес-процессы, цифровизация, автоматизация, операционные риски, эффективность управления.

BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE GOVERNANCE IN COMMERCIAL BANKS

Sattarova Nargiza Yusufovna

Higher School of Business and Entrepreneurship
under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan
Second-year master's student

Yuldashev Sobirjon Haknazarovich

Higher School of Business and Entrepreneurship

under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan
Second-year master's student

Abstract: This article examines the importance of business process optimization as a tool for improving the effectiveness of corporate governance in commercial banks. The relevance of the topic is determined by the digital transformation of the banking sector, the growing volume of operations, and the increasing requirements for internal control, risk management, and transparency in managerial decision-making. The paper analyzes the relationship between the quality of internal process organization within a bank and the effectiveness of corporate governance. Particular attention is paid to automation, standardization of procedures, integration of information systems, compliance management, and the reduction of operational risks. The article concludes that business process optimization is an important factor in enhancing the stability, competitiveness, and strategic development of a commercial bank.

Keywords: corporate governance, strategic management, commercial bank, business processes, digitalization, automation, operational risks, management efficiency.

**TIJORAT BANKLARIDA KORPORATIV BOSHQARUV
SAMARADORLIGINI OSHIRISH VOSITASI SIFATIDA BIZNES
JARAYONLARINI OPTIMALLASHTIRISH**

Sattarova Nargiza Yusufovna

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi
Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi
2-kurs magistranti

Yuldashev Sobirjon Xaknazarovich

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi
Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi
2-kurs magistranti

Annotatsiya: Ushbu maqolada tijorat banklarida korporativ boshqaruv samaradorligini oshirish vositasi sifatida biznes jarayonlarini optimallashtirishning ahamiyati tahlil qilinadi. Mavzuning dolzarbligi bank sohasining raqamli transformatsiyasi, tranzaksiyalar hajmining o'sishi hamda ichki nazorat, xavf boshqaruvi va boshqaruv qarorlarining oshkoraligi bo'yicha qo'yilayotgan talablarning qat'iylashuvi bilan bog'liq. Maqolada bankning ichki jarayonlari sifati bilan korporativ boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi munosabat tahlil qilinadi. Avtomatlashtirish, protseduralarni standartlashtirish, axborot tizimlarini integratsiya qilish, muvofiqlik boshqaruvi va operatsion xatarlarni kamaytirish masalalariga alohida e'tibor qaratiladi. Xulosa shuki, biznes jarayonlarini optimallashtirish tijorat bankining barqarorligi, raqobatbardoshligi va strategik rivojlanishini oshirishda muhim omil hisoblanadi.

Kalit so‘zlar: korporativ boshqaruv, strategik boshqaruv, tijorat banki, biznes jarayonlari, raqamlashtirish, avtomatlashtirish, operatsion xatarlar, boshqaruv samaradorligi.

Introduction / Введение

В современных условиях коммерческие банки функционируют в среде высокой конкуренции, цифровой трансформации, усиления регуляторных требований и роста ожиданий со стороны клиентов. Банковская деятельность становится всё более сложной, поскольку включает большое количество операций, связанных с платежами, кредитованием, валютными сделками, комплаенс-контролем, внутренним учётом, управлением рисками и клиентским обслуживанием.

Эффективность деятельности коммерческого банка зависит не только от финансовых показателей, размера капитала или объёма активов, но и от качества корпоративного управления. Согласно принципам, G20/OECD 2023 года, корпоративное управление¹ направлено на формирование эффективной правовой, регуляторной и институциональной основы управления компаниями [1]. В банковской сфере данный вопрос имеет особое значение, поскольку банки управляют средствами клиентов и являются важной частью финансовой системы.

Базельский комитет по банковскому надзору подчёркивает, что эффективное корпоративное управление является критически важным для надлежащего функционирования банковского сектора и экономики в целом [2]. Современный подход к управлению организациями также отражён в стандарте ISO 37000:2021, где особое внимание уделяется ответственному, прозрачному и результативному управлению организацией [5].

В Республике Узбекистан вопросам корпоративного управления в коммерческих банках также уделяется особое внимание. Постановлением Правления Центрального банка Республики Узбекистан, зарегистрированным 30 июня 2020 года под № 3254, утверждено Положение о корпоративном управлении в коммерческих банках [3]. Кроме того, Указом Президента Республики Узбекистан № УП-5992 от 12 мая 2020 года утверждена Стратегия реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020–2025 годы, в которой одним из приоритетов обозначено повышение эффективности банковской системы [4].

Несмотря на наличие нормативной базы и стратегических направлений развития, на практике многие банки сталкиваются с проблемами, связанными с неэффективной организацией внутренних бизнес-процессов. К таким проблемам относятся высокая доля ручного труда, дублирование операций, недостаточная

интеграция информационных систем, длительное согласование документов, слабая координация между подразделениями и рост операционных рисков.

В связи с этим оптимизация бизнес-процессов становится важным инструментом повышения эффективности корпоративного управления. Она позволяет банку повысить прозрачность внутренних операций, ускорить выполнение задач, снизить вероятность ошибок и обеспечить более качественное исполнение стратегических решений.

Цель исследования — определить роль оптимизации бизнес-процессов в повышении эффективности корпоративного управления в коммерческих банках.

Задачи исследования:

- раскрыть сущность корпоративного управления в коммерческих банках;
- определить значение бизнес-процессов в системе банковского управления;
- выявить основные проблемы неэффективной организации внутренних процессов;
- предложить направления оптимизации бизнес-процессов в коммерческих банках.

Methods / Методы

В процессе подготовки статьи использованы методы теоретического анализа, сравнительного анализа, системного подхода и обобщения научной и нормативной литературы. Теоретической основой исследования послужили международные стандарты и рекомендации в сфере корпоративного управления, банковского надзора, внутреннего контроля, комплаенс-менеджмента и управления бизнес-процессами.

Методологическую основу исследования составили современные подходы к корпоративному управлению, отражённые в принципах G20/OECD [1], рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору [2], стандарте ISO 37000:2021 по управлению организациями [5], стандарте ISO 37301:2021 по комплаенс-менеджменту [6], а также в руководстве BPM CBOK по управлению бизнес-процессами [7]. При рассмотрении вопросов внутреннего контроля также учитывались положения модели COSO Internal Control — Integrated Framework [8].

Системный подход позволил рассмотреть коммерческий банк как сложную организационную структуру, в которой корпоративное управление реализуется через совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов. Метод обобщения был использован для формирования выводов и практических рекомендаций по совершенствованию внутренних процессов банка.

Results / Результаты

Проведённый анализ показывает, что бизнес-процессы являются одной из ключевых основ корпоративного управления в коммерческом банке.

Корпоративное управление не ограничивается только деятельностью наблюдательного совета, правления или высшего руководства. Оно проявляется также в том, насколько эффективно организованы ежедневные операции банка, насколько чётко распределены полномочия и ответственность, насколько прозрачны процедуры и насколько качественно осуществляется внутренний контроль.

Бизнес-процесс² в банковской деятельности можно определить как совокупность взаимосвязанных действий, направленных на получение конкретного результата. В подходах к управлению бизнес-процессами подчёркивается, что процессы должны быть описаны, измеримы, контролируемы и ориентированы на создание ценности для организации и клиентов [7]. К таким процессам в банке относятся обслуживание клиентов, проведение платежей, рассмотрение кредитных заявок, валютные операции, комплаенс-проверки, бухгалтерский учёт, документооборот, управление персоналом, подготовка отчётности и взаимодействие между подразделениями.

Результаты анализа позволяют выделить несколько основных проблем, влияющих на эффективность корпоративного управления в коммерческих банках.

Во-первых, значительной проблемой является высокая доля ручных операций. При ручной обработке информации возрастает риск человеческих ошибок, увеличивается время выполнения операций и снижается общая производительность труда. Кроме того, ручные процессы затрудняют контроль и анализ эффективности деятельности.

Во-вторых, недостаточная интеграция информационных систем приводит к дублированию данных и дополнительной нагрузке на сотрудников. В таких условиях одна и та же информация может вводиться в разные системы несколько раз, что увеличивает вероятность ошибок и замедляет работу банка.

В-третьих, сложные и избыточные процедуры согласования снижают оперативность принятия решений. В условиях современной конкуренции банк должен быстро реагировать на изменения рынка, требования клиентов и регуляторные изменения. Избыточная бюрократия ограничивает гибкость управления и снижает эффективность стратегического развития.

В-четвёртых, слабая координация между подразделениями приводит к задержкам, конфликтам ответственности и снижению качества исполнения задач. Многие банковские процессы требуют участия нескольких подразделений, поэтому отсутствие единого механизма взаимодействия негативно отражается на конечном результате.

В-пятых, недостаточный мониторинг эффективности процессов затрудняет выявление слабых мест. Если банк не измеряет скорость выполнения операций,

количество ошибок, уровень автоматизации, сроки исполнения задач и качество клиентского обслуживания, руководству сложно принимать обоснованные управленческие решения.

Таким образом, можно сделать вывод, что неэффективная организация бизнес-процессов напрямую снижает качество корпоративного управления, увеличивает операционные риски³ и препятствует стратегическому развитию коммерческого банка.

Discussion / Обсуждение

Оптимизация бизнес-процессов должна рассматриваться как комплексный управленческий инструмент, а не только как техническое обновление или внедрение новых программ. Её главная задача заключается в том, чтобы сделать деятельность банка более прозрачной, управляемой, быстрой и безопасной.

Первым направлением оптимизации является описание и стандартизация бизнес-процессов. Банк должен иметь чёткое понимание того, какие процессы существуют, кто является ответственным исполнителем, какие этапы являются обязательными, какие документы используются и где возникают задержки. Стандартизация позволяет устранить неопределённость, сократить дублирование функций и повысить ответственность сотрудников.

Вторым направлением является автоматизация рутинных операций. Современные цифровые решения позволяют автоматизировать обработку документов, распределение задач, формирование отчётов, проверку данных и мониторинг исполнения. Это особенно важно для банков, где ежедневно обрабатывается большой объём операций. Автоматизация снижает зависимость от человеческого фактора и позволяет сотрудникам больше внимания уделять аналитическим и управленческим задачам.

Третьим направлением является интеграция информационных систем. Если банковские системы не связаны между собой, сотрудники вынуждены вручную переносить данные, что создаёт дополнительные риски. Интеграция систем позволяет обеспечить более точный обмен информацией, повысить скорость обработки операций и улучшить качество контроля.

Четвёртым направлением является внедрение системы контроля исполнения задач. Руководство банка должно иметь возможность видеть, на каком этапе находится конкретная операция, кто отвечает за её выполнение и какие сроки установлены. Такой подход соответствует логике внутреннего контроля, согласно которой контрольная среда, оценка рисков, контрольные мероприятия, информация, коммуникация и мониторинг являются важными элементами эффективного управления [8].

Пятым направлением является развитие внутреннего контроля, комплаенс-системы и управления операционными рисками. Согласно стандарту ISO

37301:2021, эффективная система комплаенс-менеджмента способствует соблюдению требований, снижению рисков и формированию ответственной управленческой культуры [6]. Оптимизация не должна означать чрезмерное упрощение процедур в ущерб безопасности. В банковской сфере важно соблюдать баланс между скоростью выполнения операций и надёжностью контроля.

Шестым направлением является обучение персонала. Даже самые современные технологии не дадут ожидаемого результата, если сотрудники не понимают, как ими пользоваться и зачем внедряются изменения. Поэтому оптимизация бизнес-процессов должна сопровождаться развитием цифровых навыков, управленческой культуры и ответственности сотрудников.

Следует отметить, что оптимизация бизнес-процессов оказывает положительное влияние не только на операционную деятельность, но и на стратегическое управление. Освобождение ресурсов, сокращение издержек и повышение прозрачности позволяют руководству банка больше внимания уделять долгосрочному развитию, внедрению новых продуктов, повышению конкурентоспособности и улучшению клиентского опыта.

Таким образом, оптимизация бизнес-процессов способствует формированию более эффективной системы корпоративного управления, в которой стратегические решения реализуются через понятные, контролируемые и технологически поддержанные внутренние процессы.

Conclusion / Заключение

В современных условиях оптимизация бизнес-процессов является одним из важных инструментов повышения эффективности корпоративного управления в коммерческих банках. Банковская деятельность требует высокой точности, прозрачности, скорости и контроля, поэтому качество внутренних процессов напрямую влияет на устойчивость и конкурентоспособность банка.

Проведённый анализ показал, что основные проблемы банковских бизнес-процессов связаны с высокой долей ручного труда, слабой интеграцией информационных систем, избыточной бюрократией, недостаточной координацией между подразделениями и отсутствием регулярного анализа эффективности процессов.

Для решения указанных проблем коммерческим банкам необходимо внедрять комплексный подход к оптимизации. Он должен включать стандартизацию процедур, автоматизацию рутинных операций, интеграцию информационных систем, развитие системы контроля исполнения задач, усиление внутреннего контроля, комплаенс-менеджмента и обучение персонала.

Оптимизация бизнес-процессов позволяет повысить прозрачность управленческих решений, снизить операционные риски, ускорить выполнение

операций, улучшить взаимодействие между подразделениями и повысить качество обслуживания клиентов. Следовательно, она является не только организационным, но и стратегическим инструментом развития коммерческого банка.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективное корпоративное управление невозможно без качественно организованных бизнес-процессов. Чем более прозрачными, автоматизированными и контролируемыми являются внутренние процессы банка, тем выше его способность адаптироваться к изменениям, достигать стратегических целей и укреплять доверие клиентов.

Список литературы

1. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. OECD Publishing, Paris, 2023.
2. Basel Committee on Banking Supervision. Corporate governance principles for banks. Bank for International Settlements, 2015.
3. Постановление Правления Центрального банка Республики Узбекистан «Об утверждении Положения о корпоративном управлении в коммерческих банках», зарегистрировано Министерством юстиции Республики Узбекистан 30.06.2020 г., рег. № 3254.
4. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5992 от 12.05.2020 г. «О Стратегии реформирования банковской системы Республики Узбекистан на 2020–2025 годы».
5. ISO 37000:2021. Governance of organizations — Guidance. International Organization for Standardization, 2021.
6. ISO 37301:2021. Compliance management systems — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, 2021.
7. ABPMP. BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. Association of Business Process Management Professionals, 2019.
8. COSO. Internal Control — Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013.