



ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

TIJORAT BANKLARIDA KORPORATIV BOSHQARUV SAMARADORLIGINI OSHIRISH VOSITASI SIFATIDA TADBIRKORLIK SUBYEKTLARI FAOLIYATINI OPTIMALLASHTIRISH

¹Тожиев Жавлонбек
Рустамович,
²Юлдашев Собиржон
Хакназарович

¹Университет «Сарбон», факультет Экономики и сферы услуг, старший преподаватель, кандидат наук, **ORCID:** 0009-0003-4678-2423, ²Высшая школа бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан
Студент второго курса магистратуры

Аннотация Annotatsiya

Рус. - В данной статье рассматривается оптимизация деятельности предпринимательских субъектов как ключевой фактор повышения эффективности корпоративного управления в коммерческих банках. совершенствование механизмов взаимодействия между банками и хозяйствующими субъектами, Проанализированы возможности повышения качества корпоративного управления за счет эффективного использования финансовых ресурсов, управления рисками и внедрения цифровых технологий. Кроме того, подчеркивается влияние оптимизации деятельности хозяйствующих субъектов на стабильность, конкурентоспособность и финансовые показатели коммерческих банков. На основе полученных результатов разработаны практические предложения и рекомендации по совершенствованию системы корпоративного управления и повышению эффективности деятельности коммерческих банков и хозяйствующих субъектов.

Uzb. - Mazkur maqolada tijorat banklarida korporativ boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim omillaridan biri sifatida tadbirkorlik subyektlari faoliyatini optimallashtirish masalalari tadqiq etilgan. Tadqiqotda banklar va tadbirkorlik subyektlari o'rtasidagi o'zaro hamkorlik mexanizmlarini takomillashtirish, moliyaviy resurslardan samarali foydalanish, risklarni boshqarish hamda raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali korporativ boshqaruv sifatini oshirish imkoniyatlari tahlil qilingan. Shuningdek, tadbirkorlik subyektlari faoliyatini optimallashtirishning tijorat banklari barqarorligi, raqobatbardoshligi va moliyaviy natijalariga ta'siri yoritilgan. Tadqiqot natijalari asosida korporativ boshqaruv tizimini takomillashtirish, shuningdek, banklar va tadbirkorlik subyektlari faoliyati samaradorligini oshirishga qaratilgan amaliy taklif va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Ключевые слова:
Kalit so'zlar:

❖ *коммерческие банки, корпоративное управление, хозяйствующие субъекты, оптимизация, эффективность банков, управление рисками, цифровая трансформация, финансовая стабильность.*

❖ *tijorat banklari, korporativ boshqaruv, tadbirkorlik subyektlari, optimallashtirish, bank samaradorligi, risklarni boshqarish, raqamli transformatsiya, moliyaviy barqarorlik.*

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 управление 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.

Обзор литературы по теме.

Росс Левин рассматривает корпоративное управление как один из ключевых факторов повышения эффективности деятельности коммерческих банков. По его мнению, эффективная система корпоративного управления способствует более рациональному распределению финансовых ресурсов, снижению агентских издержек и повышению прозрачности банковской деятельности. Исследователь подчеркивает, что высокий уровень защиты

прав акционеров и усиление контроля со стороны совета директоров положительно влияют на финансовые результаты банков. Кроме того, качественное корпоративное управление способствует укреплению доверия инвесторов и вкладчиков [9]. В результате оптимизация деятельности хозяйствующих субъектов в банковском секторе становится важным инструментом повышения конкурентоспособности и устойчивости банков.

Люк Лаевен и Росс Левин в своих исследованиях анализируют взаимосвязь между структурой собственности банков, корпоративным управлением и уровнем принимаемых рисков. Авторы отмечают, что эффективные механизмы корпоративного контроля способствуют повышению результативности банковской деятельности и качества принимаемых управленческих решений. Вместе с тем они подчеркивают необходимость соблюдения баланса между стремлением к повышению прибыльности и контролем рисков [10]. По мнению ученых, оптимизация деятельности банков должна быть направлена не только на достижение финансовых показателей, но и на обеспечение долгосрочной устойчивости кредитной организации. Это делает корпоративное управление важным элементом стратегического развития коммерческих банков.

Клаус Й. Хопт исследует особенности корпоративного управления в банках и других финансовых институтах. Ученый отмечает, что банковский сектор требует более строгих механизмов контроля по сравнению с другими видами корпораций, поскольку стабильность банков оказывает влияние на всю финансовую систему страны. По его мнению, важнейшими элементами эффективного корпоративного управления являются независимый совет директоров, развитая система внутреннего контроля и эффективное управление

рисками. Хопт подчеркивает, что совершенствование данных механизмов способствует оптимизации деятельности банков, повышению их устойчивости и укреплению рыночных позиций [11]. В конечном итоге это обеспечивает рост эффективности корпоративного управления и финансовых результатов банков.

Методология исследования.

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, отраженные 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 СВОК 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.

Анализ и обсуждение результатов.

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-процесс 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 риски и препятствует

стратегическому развитию коммерческого банка.

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 поддерживаемые внутренние процессы.

Заключение и предложения.

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.

Проведенный 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 использованной 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.

9. Levine R. *The corporate governance of banks: A concise discussion of concepts and evidence*. – World Bank Publications, 2004. – T. 3404.

10. Laeven L., Levine R. *Bank governance, regulation and risk taking //Journal of financial economics*. – 2009. – T. 93. – №. 2. – P. 259-275.

11. Hopt K. J. *Corporate governance of banks and financial institutions: Economic theory, supervisory practice, evidence and policy //Eur. Bus. Org. L. Rev.* – 2021. – T. 22. – P. 13.