

Постарнак Антон Олегович

ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», г. Москва,
Россия

E-mail: antony_000@mail.ru

Научный руководитель: Ерохин Сергей Генальевич, к.э.н., доцент

ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», г. Москва,
Россия

E-mail: erohinsg@rgsu.net

АНАЛИЗ ТЕКУЩИХ ПРОЦЕССОВ ВНЕДРЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИХ СЕРВИСОВ

В статье рассматриваются особенности текущих процессов внедрения и последующего управления банковскими сервисами в условиях цифровой трансформации. Цель работы - проанализировать типовую практику российских банков при запуске новых услуг и изменить взгляд на эти процессы с позиции скорости и управляемости, а не только регуляторного соответствия. В качестве методов исследования использованы анализ открытых источников крупнейших банков, обзор нормативных документов и отраслевой аналитики, а также процессное моделирование жизненного цикла банковского сервиса [1; 3-5]. В результате сформирована обобщённая модель процесса внедрения сервиса, включающая основные этапы - от идеи до сопровождения в промышленной эксплуатации. Выделены ключевые узкие места: избыточное количество согласований, разрыв между бизнес-подразделениями и ИТ, недостаточная формализация требований к сервису и слабая система показателей. Показано, что традиционная модель уступает по скорости вывода продукта на рынок финтех-компаниям, где доминируют кросс-функциональные команды и agile-подходы [6-8]. Предложена целевая процессная модель, основанная на принципах продуктового управления, ITIL/ITSM и гибких методологий разработки [9].

Разработан набор практических рекомендаций по сокращению времени вывода сервиса на рынок, повышению прозрачности принятия решений и качеству сопровождения действующих услуг. Практическая значимость работы заключается в возможности использовать предложенные модели, таблицы показателей и карту проблем для диагностики и улучшения существующих процессов внедрения банковских сервисов в конкретной кредитной организации.

Ключевые слова: банковский сервис, цифровая трансформация, продуктовый подход, бизнес-процесс, time-to-market, ITIL, управление сервисами.

ANALYSIS OF CURRENT PROCESSES FOR IMPLEMENTATION AND MANAGEMENT OF BANKING SERVICES

Abstract

The paper examines current processes of implementing and managing banking services under conditions of ongoing digital transformation. The main goal is to analyse typical practices of Russian banks when launching new services and to look at these processes through the lens of speed and controllability rather than regulatory compliance alone. The research methods include desk analysis of open reports and regulations of major banks, review of industry analytics and process modelling of the banking service life cycle [1; 3-5]. The result is a generic end-to-end model of service implementation, covering the stages from idea generation to industrial operation and continuous improvement. The study identifies key bottlenecks such as excessive approvals, misalignment between business and IT, weak requirement management and the lack of a consistent KPI system. It is shown that the traditional model is significantly slower than approaches used by fintech competitors, which rely on cross-functional product teams and agile ways of working [6-8]. A target process model is proposed, combining product management principles, ITIL-based service management and agile software development

practices [9]. The paper also provides a set of practical recommendations aimed at reducing time-to-market, increasing transparency of decision-making and improving the quality of service operations. The proposed models, KPI tables and problem-solution mapping can be used by banks for diagnostics and optimisation of their own service implementation processes.

Keywords: banking service, digital transformation, product management, business process, time-to-market, ITIL, service management.

За последние годы банковский рынок значительно вырос. Клиенты ожидают, что услуги будут появляться быстро, работать стабильно и доступны в стандартном мобильном приложении. В то же время многие крупные банки по-прежнему годами живут в логике долгих согласований, громоздких правил и проектов [1; 3-5]. На этом фоне финтех-компании и цифровые банки запускают продукты в течение нескольких недель, а не месяцев, полагаясь на гибкие методологии, модульные ИТ-платформы и продуктовые команды [6; 7]. Это создает очевидный риск для классических банков: медленные процессы внедрения услуг становятся прямым конкурентным недостатком.

Цель работы - проанализировать текущие процессы внедрения и управления банковскими услугами и предложить практические шаги по их улучшению с точки зрения скорости, качества и управляемости.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: описать теоретические основы управления банковскими услугами в условиях цифровой трансформации; построить обобщенную модель процесса внедрения новой услуги; выявить ключевые проблемы и узкие места в типичном процессе; предложить целевую модель процесса и система показателей для управления услугами.

Объектом исследования являются процессы российских банков в области разработки, запуска и сопровождения розничных и удаленных сервисов.

Предметом исследования является организация и регулирование процессов внедрения и управления сервисами, применяемые подходы и применяемые показатели эффективности.

Научная новизна работы заключается в формализации обобщенной модели процесса внедрения сервиса с учетом цифровой специфики, систематизации типичных проблем на разных этапах жизненного цикла и предложении целевой модели, сочетающей продуктовый подход, ITIL/ITSM и agile-практики, применяемые в банке.

1. Теоретические основы внедрения и управления банковскими сервисами

Под банковской услугой в рамках данной работы понимается повторяемая услуга банка для клиента, формализованная в виде набора операций, бизнес-правил и ИТ-поддержки. Примерами могут служить переводы по номеру телефона, открытие вклада онлайн или подача заявки на получение кредита в мобильном приложении.

Цифровая трансформация банковских услуг означает, что большинство операций переводится в онлайн-каналы, а сами продукты становятся более быстрыми, персонализированными и доступными в режиме 24/7 [1; 5; 6]. Это требует от банка не только современных технологий, но и перестройки внутренних процессов.

В литературе освещаются несколько важных подходов к управлению услугами в банке: процессный подход, который фокусируется на описании и стандартизации сквозных процессов; продуктовый подход, при котором владелец продукта несет ответственность за результат на протяжении всего жизненного цикла услуги; и ITIL/ITSM, при котором ИТ-услуги предоставляются в соответствии с требованиями законодательства. управление строится на основе

каталога услуг, соглашения об уровне обслуживания и формализованных процедур для

Современная практика показывает, что банки, успешно прошедшие цифровую трансформацию, переходят на гибридную модель: ключевые сервисы разрабатываются кросс-функциональными agile-продуктовыми командами, а основные операции и процессы поддержки базируются на ITIL [7-9].

2. Методика исследования

Исследование основано на сочетании трёх шагов. Во-первых, анализ открытых источников: стратегии и годовые отчёты крупных российских банков, публичные интервью руководителей, отраслевые обзоры по цифровой трансформации [1; 3-5]. Во-вторых, сравнение с лучшими практиками внедрения agile-подходов и ITIL в международных банках [7-9]. В-третьих, процессное моделирование - построение обобщённой модели процесса внедрения сервиса, а также целевой модели с сокращённым циклом вывода на рынок (time-to-market).

Для оценки зрелости процессов предлагается использовать набор ключевых показателей эффективности (KPI), сгруппированных в таблице 1.

Таблица 1 - Ключевые показатели эффективности процессов внедрения и управления банковскими сервисами

Показатель	Описание	Тип показателя	Комментарий
Время вывода сервиса на рынок	Время от идеи до запуска для клиентов	Результат	Один из главных индикаторов конкурентности

Доля цифровых релизов	% релизов, выведенных без ручных операций	Процесс	Показывает уровень автоматизации
Кол-во согласований	Среднее число этапов согласования по сервису	Процесс	Напрямую влияет на скорость
Уровень отказов	Доля сбоев сервиса за период	Качество	Связан с устойчивостью ИТ-платформ
NPS по сервису	Оценка удовлетворённости клиентов	Клиентоориентированность	Отражает восприятие сервиса клиентами
Доля задач в бэклоге старше X дней	Необработанные инициативы команды	Управление изменениями	Показатель «забитости» команды

На основе этих показателей далее формируется сравнение текущего и целевого состояния процессов.

3. Анализ текущих процессов внедрения и управления банковскими сервисами

3.1. Типовая модель процесса внедрения сервиса

По результатам анализа регламентов и описаний проектов в банках можно выделить типовой сквозной процесс внедрения нового сервиса. Структурно процесс включает следующие шаги:

- Инициация идеи - появление инициативы (маркетинг, продукт, продажи, регуляторное требование).
- Предварительная оценка - грубая оценка экономики, рисков и ИТ-сложности.
- Подготовка бизнес-кейса и требований - более детализированное описание сервиса, целевой аудитории, сценариев использования.
- Согласование с ключевыми стейкхолдерами - риски, комплаенс, бухгалтерия, юристы, операционный блок.
- Проектирование и разработка - постановка задач в ИТ, разработка, интеграция, настройка.
- Тестирование и пилот - проверка на фокус-группах, ограниченный запуск.
- Промышленный запуск - вывод сервиса на массовую аудиторию.
- Сопровождение и развитие - мониторинг работы, сбор обратной связи, итеративные улучшения.

3.2. Основные проблемы и узкие места

На основе анализа описаний проектов и отраслевой аналитики можно выделить ряд повторяющихся проблем, представленных в таблице 2.

Таблица 2 - Основные проблемы текущих процессов внедрения банковских сервисов

Этап процесса	Проблема	Проявление в практике	Влияние на результат
---------------	----------	-----------------------	----------------------

Инициация	Размытая ответственность	Много идей, нет явного владельца сервиса	Инициативы теряются, нет приоритизации
Оценка и бизнес-кейс	Долгие согласования	Многочисленные встречи, правки, параллельные версии	Увеличение сроков на месяцы
Формализация требований	Слабая работа с требованиями	Требования меняются в ходе разработки, нет единого источника правды	Рост переделок, перерасход бюджета
Разработка и тестирование	Разрыв бизнес-ИТ	Бизнес сдал ТЗ и ушёл, ИТ реализует по-своему	Несовпадение ожиданий и результата
Запуск	Отсутствие поэтапных релизов	Стремление выкатить всё сразу	Высокий риск сбоев и негативного опыта
Сопровождение	Реактивная поддержка	Исправление проблем постфактум, слабый мониторинг	Частые инциденты, низкая удовлетворённость

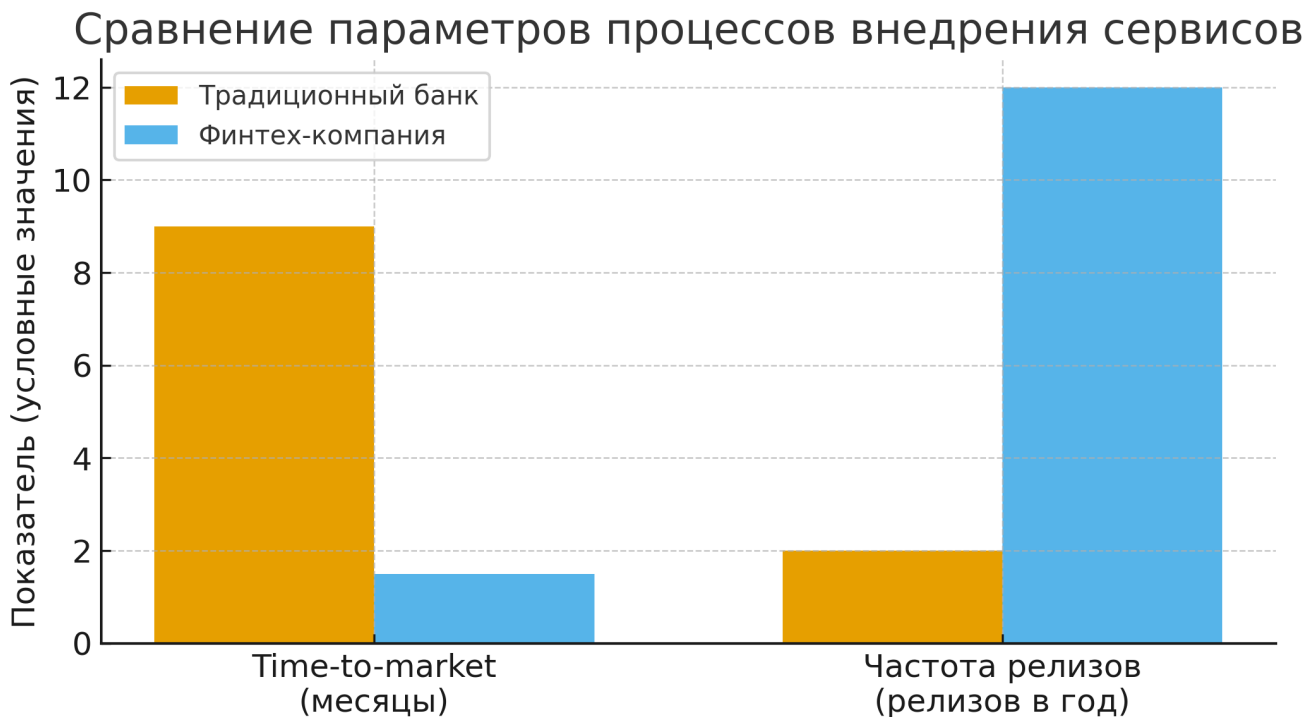
Отдельно стоит отметить, что в классических банках новые продуктовые функции часто выходят с циклом 4-6 месяцев, тогда как у финтех-игроков - каждые

2-4 недели [6; 7]. Это объективно ухудшает конкурентную позицию традиционных банков.

3.3. Сравнение практик традиционных банков и финтех-компаний

Для наглядности сравним ключевые параметры процессов внедрения сервисов в традиционном банке и финтех-организации (рисунок 1). В типичном сценарии время вывода сервиса на рынок в традиционном банке составляет 6-12 месяцев, тогда как у финтех-компаний - 4-8 недель. В банке доминируют функциональные силовы, проектный офис и тяжёлые регламенты, тогда как в финтехе - кросс-функциональные продуктовые команды и непрерывная поставка.

Рисунок 1 - Сравнение параметров процессов внедрения сервисов в банке и финтех-компании



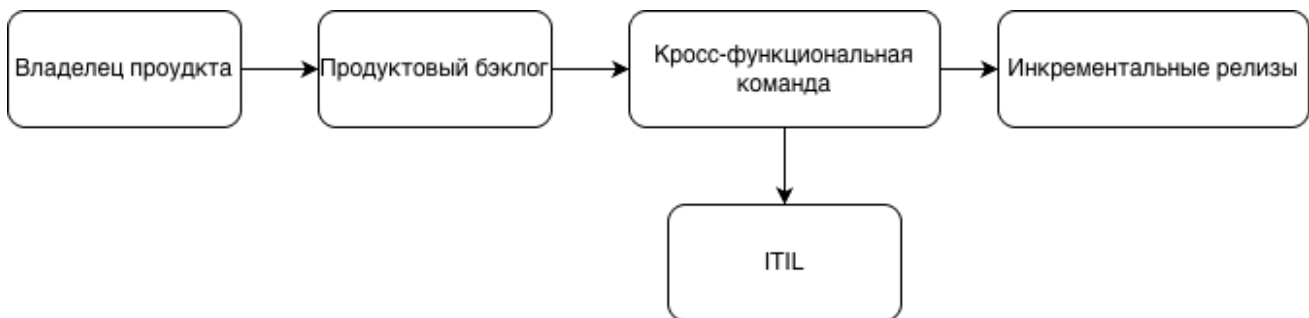
С точки зрения управления сервисами это означает, что традиционному банку необходимо сокращать длину цепочки идея - клиент и смещать фокус с контроля документов на контроль результата и метрик.

4. Рекомендации по совершенствованию процессов внедрения и управления сервисами

4.1. Целевая процессная модель

На основе анализа текущей практики и лучших кейсов предлагается целевая модель процесса внедрения сервиса (рисунок 2), ориентированная на сокращение time-to-market и повышение прозрачности. Ключевые отличия целевой модели: наличие продуктового владельца, единого продуктового бэклога, кросс-функциональной команды, инкрементальной поставки и ИТIL-процессов для эксплуатации.

Рисунок 2 - Целевая процессная модель управления банковским сервисом



4.2. Система показателей и управленческие решения

Для того чтобы целевая модель работала, недостаточно переписать регламенты. Нужна система показателей и управленческих практик. На основе таблицы 1 предлагается карта соответствия проблем и решений, представленная в таблице 3.

Таблица 3 - Соответствие проблем и рекомендуемых решений

Проблема	Ключевой показатель	Предлагаемое решение
Долгий time-to-market	Время вывода сервиса	Введение лимита по срокам, поэтапные релизы
Много согласований	Количество согласований	Пересмотр матрицы согласований, делегирование полномочий
Разрыв бизнес-ИТ	Доля задач с переработкой	Создание продуктовых команд, общий бэклог
Низкое качество сервиса	Уровень отказов, NPS	Введение мониторинга, пост-инцидентный разбор
Забитый бэклог	Доля задач старше X дней	Жёсткая приоритизация, регулярный grooming

Практически это означает, что на уровне руководства банка должны появиться понятные цели, например сократить среднее время вывода новых сервисов с девяти до четырёх месяцев за два года и довести долю релизов без критических инцидентов до 99,5 %. Такие цели далее раскладываются по продуктовым командам.

4.3. Организационные и технологические изменения

Для того чтобы целевая модель стала реальностью, банку необходимы изменения в трех областях: организационная структура, технологическая платформа и культура работы. В организационном плане необходимо определить продуктовые линейки, поручить ключевые услуги владельцу продукта и снизить уровень координации. С точки зрения технологий важно переходить к модульной архитектуре, ориентированной на API, автоматизировать тестирование и внедрение, а также разрабатывать системы мониторинга и ведения журнала. С точки зрения культуры наиболее важными шагами являются обучение сотрудников принципам гибкого и сервисного мышления, переход от разовых проектов к непрерывной разработке продукта и поощрение контролируемых экспериментов.

В статье рассматриваются текущие процессы внедрения и управления банковскими услугами в контексте цифровой трансформации. На основе анализа открытых источников и лучших практик была сформирована обобщенная модель процесса внедрения сервиса и выявлены ключевые проблемы - чрезмерное одобрение, слабая коммуникация между бизнес-структурами и ИТ, отсутствие четких показателей и понятных владельцев продукта.

Было показано, что традиционная модель вывода услуг на рынок уступает по скорости и гибкости подходам, используемым финтех-компаниями и цифровыми банками. В ответ на эти вызовы предлагается целевая модель процесса, основанная на продуктивном подходе, кросс-функциональных командах и ITIL-ориентированном управлении услугами.

Практические результаты исследования представляют собой набор ключевых показателей, используемых для оценки срока службы внедрения процессов; карта проблем и рекомендуемых решений, которые позволяют банкам плана изменений по пунктам; описание целевой модели, которая может быть использована в качестве основы для разработки фабрики обслуживания в банке.

Ограничение работы связано с использованием в основном открытых данных и обобщенной модели, которая не учитывает специфику каждого отдельного банка.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую проверку эффективности целевой модели на примере одной или нескольких кредитных организаций, а также на разработку более детальных методов расчета показателей и оценки экономического эффекта от ускорения вывода услуг на рынок.

Список использованных источников

1. Ахиярдинова, Е. Г. Цифровая трансформация банковских услуг / Е. Г. Ахиярдинова // Экономика и управление : научно-практический журнал. – 2021. – № 2 (158). – С. 160–163.
2. ГОСТ Р 7.0.5–2008. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления. – М. : Стандартинформ, 2008. – 38 с.
3. Петрова, Л. А. Цифровизация банковской системы: цифровая трансформация среды и бизнес-процессов / Л. А. Петрова, Т. Е. Кузнецова // Финансовый журнал. – 2020. – Т. 12. – № 3. – С. 91–101. – DOI 10.31107/2075-1990-2020-3-91-101.
4. Сварник, П. Стать быстрее и эффективнее. Стратегические тренды и технологии цифровой трансформации банков [Электронный ресурс] / П. Сварник // СберПро. – Текст : электронный. – URL: <https://sber.pro/publication/stat-bistree-i-effektivnee-strategicheskie-trendi-i-tehnologii-tsifrovoi-transformatsii-bankov/> (дата обращения: 03.12.2025).
5. Цифровая трансформация российских банков [Электронный ресурс] // TAdviser. – Текст : электронный. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_российск их_банков (дата обращения: 03.12.2025).
6. Digital transformation in banking: more than a technical upgrade [Electronic resource] // AMLYZE blog. – 08.05.2025. – Mode of access:

<https://amlyze.com/digital-transformation-in-banking/> (дата обращения: 03.12.2025).

7. How to transform product development to outperform the competition [Electronic resource] // EY.com. – Text: electronic. – URL: https://www.ey.com/en_si/insights/banking-capital-markets/how-to-transform-bank-product-and-service-development (дата обращения: 03.12.2025).
8. Schlatmann, B. ING's agile transformation [Electronic resource] / B. Schlatmann // McKinsey Quarterly. – 2017. – URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation> (дата обращения: 03.12.2025).
9. Why banks should adopt ITIL processes! [Electronic resource] // DEMICON Insights. – 18.03.2024. – URL: <https://demicon.com/en/insights/why-banks-should-adopt-til-processes> (accessed: 03.12.2025).