

Постарнак Антон Олегович, студент, магистрант
ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», г.
Москва, Россия

Научный руководитель: Ерохин Сергей Геннадьевич, к.э.н., доцент
ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», г.
Москва, Россия

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕТОДОВ ВНЕДРЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ БАНКОВСКИХ СЕРВИСОВ

В статье рассматриваются теоретические подходы и методы, которые лежат в основе внедрения и управления банковскими сервисами в условиях цифровой экономики. Показано, что классическое понимание банковского продукта как разовой услуги постепенно сменяется представлением о непрерывном сервисе, который нужно не только запустить, но и постоянно поддерживать, улучшать и адаптировать под потребности клиентов [1–3]. Особое внимание уделено сравнительному анализу проектного, процессного и продуктового подходов, а также роли гибких методологий разработки и эксплуатации (agile, DevOps, ITIL/ITSM) при создании и сопровождении цифровых сервисов [4–6]. На основе анализа литературы и практики банковского сектора выделены ключевые группы методов: методы описания и моделирования сервисов, методы организации процессов внедрения, методы управления качеством и доступностью, а также методы оценки эффективности сервисов. Предложена обобщённая методическая модель, сочетающая процессный взгляд на банк как на совокупность сквозных процессов и продуктовый подход, в котором за каждый сервис отвечает конкретный владелец. Показано, что переход к такой модели позволяет повысить

управляемость портфеля сервисов, сократить время вывода новых решений на рынок и сделать систему показателей более прозрачной для менеджмента [2; 5; 7]. Практическая значимость работы состоит в том, что полученные теоретические выводы могут использоваться как концептуальная база при проектировании целевой системы управления банковскими сервисами в конкретной организации.

Ключевые слова: банковский сервис, банковский продукт, методы управления, процессный подход, продуктовый подход, ITIL, agile.

The paper examines theoretical approaches and methods that underlie the implementation and management of banking services in the context of the digital economy. The traditional view of a banking product as a one-off operation is gradually replaced by the concept of an ongoing service that has to be launched, operated and continuously improved according to customer needs [1–3]. The study focuses on a comparative analysis of project, process and product approaches, as well as the role of agile, DevOps and ITIL/ITSM practices in the development and operation of digital banking services [4–6]. Based on a literature review and analysis of banking practice, the author identifies several groups of methods: methods for describing and modelling services, methods for organizing implementation processes, methods for managing quality and availability, and methods for measuring service performance. An integrated methodological model is proposed that combines a process view of the bank as a set of end-to-end processes with a product approach in which each service has a dedicated owner. It is argued that such a model improves the manageability of the service portfolio, reduces time-to-market and makes performance indicators more transparent for management [2; 5; 7]. The results can be used as a conceptual framework when designing a target system for managing banking services in a specific financial institution.

Keywords: banking service, banking product, management methods, process approach, product approach, ITIL, agile.

Современный банк – это сложная платформа цифровых сервисов: мобильное приложение, интернет-банк, мгновенные переводы, подписочные продукты и другие услуги. Для клиента всё это выглядит как единое целое, но с точки зрения управления – это десятки и сотни отдельных сервисов, каждый со своим жизненным циклом, рисками и экономикой [1; 2].

При этом внутри банков до сих пор часто доминирует логика проекта: есть задача, её реализуют, проект закрывают, команда расходится. В результате сервис как живой объект остаётся без понятного владельца, а методы управления ограничиваются регламентами и реагированием на инциденты [3–5].

Цель работы – раскрыть теоретические основы методов внедрения и управления банковскими сервисами и показать, как разные подходы (проектный, процессный, продуктовый, сервисный) могут быть объединены в единую методическую рамку.

Для достижения цели решаются следующие задачи: уточнить понятие банковского сервиса и его отличия от банковского продукта; систематизировать основные подходы и методы внедрения сервисов в банках; описать теоретические основы управления качеством, доступностью и эффективностью сервисов; предложить интегрированную методическую модель, комбинирующую указанные подходы.

Объект исследования – банковские сервисы как элемент деятельности кредитной организации. Предмет исследования – методы и подходы, применяемые при внедрении и управлении банковскими сервисами.

1. Банковский сервис как объект управления

В классической литературе по банковскому делу доминировал термин банковский продукт – кредит, вклад, расчётное обслуживание и другие виды услуг. Продукт обычно описывался через набор условий: процентные ставки, сроки, тарифы, требования к клиенту [1; 4].

С развитием дистанционных каналов и цифровых платформ в практику вошло понятие банковский сервис. Под сервисом понимают совокупность операций, бизнес-правил и ИТ-поддержки, с помощью которых клиент получает ценность: проводит платёж, открывает счёт, оформляет рассрочку, меняет лимит по карте [3; 6].

Ключевые отличия сервиса от продукта – повторяемость (сервис используется регулярно), сильная зависимость от ИТ-инфраструктуры и важность непрерывности: мало запустить сервис, нужно ещё удерживать заданный уровень качества и доступности. Поэтому банки всё чаще мыслят не только продуктовой линейкой, но и портфелем сервисов, каждый из которых нужно внедрять и управлять им по определённым правилам [1–3].

Теоретически жизненный цикл сервиса можно разделить на стадии: идея и концепция, моделирование и проектирование процессов, реализация и интеграция в ИТ-ландшафт, запуск и масштабирование, эксплуатация и улучшения, вывод из эксплуатации. На каждой стадии применяются свои методы – от анализа потребностей и бизнес-моделирования до управления изменениями и инцидентами по стандартам ITIL [5; 7].

2. Теоретические подходы к внедрению банковских сервисов

2.1. Проектный подход

Проектный подход опирается на идеи классического проектного управления: временная команда, ограниченный бюджет, чёткие сроки и ожидаемый результат. В банковской сфере проекты чаще всего строятся по каскадной схеме: анализ, проектирование, разработка, тестирование, ввод в эксплуатацию [1; 3].

Преимуществами подхода являются предсказуемость и управляемость ресурсов. К ограничениям относят низкую гибкость и слабую связь с реальным поведением клиентов, особенно в условиях быстро меняющейся цифровой среды [3; 5].

2.2. Процессный подход

Процессный подход рассматривает банк как систему сквозных процессов, которые создают ценность для клиента. В центре внимания – не отдельный проект, а поток работ от запроса до результата [2; 3].

Основные методы включают описание процессов в нотациях BPMN и других, регламентацию ролей, входов и выходов процессов, а также измерение эффективности через показатели времени цикла, качества и затрат. Такой подход позволяет связать внедрение сервиса с общей архитектурой банка: новый сервис не просто добавляется к существующим системам, а встраивается в уже описанные процессы или инициирует их пересмотр [2; 4].

2.3. Продуктовый и клиентский подходы

Продуктовый подход делает фокус на владении сервисом. За каждый ключевой сервис назначается владелец, который отвечает за весь жизненный цикл: от идеи до вывода из эксплуатации. Он управляет бэклогом, расставляет приоритеты по ценности для клиента и банка, формулирует гипотезы и инициирует эксперименты [5; 6].

Клиентский подход дополняет продуктовый постоянным сбором обратной связи и анализом пользовательского опыта. В качестве метрик используются

NPS, доля активных пользователей, частота использования сервиса и другие показатели [2; 6]. Это меняет критерий успешности внедрения: важна не только техническая реализация, но и то, как сервис воспринимается клиентами.

2.4. Гибкие методы (agile, DevOps) при внедрении сервисов

Появление agile и DevOps привело к смещению акцента с крупных разовых релизов к непрерывной поставке изменений. Сервис запускается в минимальной версии, затем по мере получения данных о поведении клиентов добавляются функции и улучшаются процессы [4; 7].

Ключевые элементы гибких методов – короткие итерации, тесное взаимодействие разработки и эксплуатации, автоматизация тестирования и развёртывания (CI/CD), ориентация на быструю обратную связь вместо долгих согласований. Для банков это способ снизить неопределённость и быстрее адаптировать сервисы под запросы клиентов и требования регулятора [4; 7; 8].

Таблица 1 – Сравнение теоретических подходов к внедрению сервисов

Подход	Фокус	Сильные стороны	Ограничения

Проектный	Сроки, бюджет, результат проекта	Предсказуемость, контроль ресурсов	Низкая гибкость, сложность изменений после запуска
Процессный	Сквозные потоки работ	Целостный взгляд на банк, оптимизация процессов	Требует серьезной работы по описанию и поддержке процессов
Продуктовый	Ценность для клиента и бизнеса	Ясная ответственность, ориентир на результат	Нужна зрелая культура и данные для принятия решений
Гибкие методы	Быстрые итерации и обратная связь	Сокращение time-to-market, быстрая адаптация	Высокие требования к автоматизации и координации команд

3. Теоретические основы управления банковскими сервисами

Если внедрение отвечает на вопрос как запустить сервис, то управление – на вопрос как удерживать его в рабочем состоянии и развивать без хаоса. Здесь на первый план выходят сервисные подходы и стандарты управления ИТ-сервисами [5–8].

ITIL рассматривает сервис как средство предоставления ценности клиенту через достижение определённых результатов при оптимизации рисков и затрат. Для банков особенно важны процессы управления инцидентами, изменениями, релизами и уровнем сервиса. Они задают язык и структуру для описания сервисов, которые затем адаптируются под конкретный банк [7; 8].

Для управления сервисами используются показатели доступности (uptime, доля времени простоя), производительности (время отклика, скорость обработки запросов), клиентские метрики (NPS, активность пользователей), а также экономические показатели (доход по сервису, маржа, стоимость сопровождения). В теории метрики должны быть связаны со стратегическими целями банка и использоваться при принятии решений о развитии сервисов [2; 5].

Для оценки уровня развития практик применяются модели зрелости. На низких уровнях зрелости нет единого каталога сервисов, ответственность размазана между подразделениями, показатели живут только в отчётах. На более высоких уровнях формализован жизненный цикл сервиса, назначен владелец, ведётся регулярная аналитика по качеству, нагрузке и экономике, а результаты анализа используются в управлении портфелем сервисов [4–6].

4. Интегрированная методическая модель внедрения и управления банковскими сервисами

Собрав воедино рассмотренные подходы, можно описать интегрированную модель, которая сочетает элементы проектного, процессного, продуктового и сервисного управления. В центре модели находится банковский сервис как управляемый объект с полным жизненным циклом [1–3].

Ключевые элементы такой модели: сервис как центральная сущность; назначенный владелец, отвечающий за результат; процессная организация внедрения как сквозного потока работ; использование гибких методов для поэтапного развития сервиса; сервисное управление по ITIL для эксплуатации и поддержки; система показателей и обратной связи, позволяющая принимать решения о развитии, переработке или закрытии сервиса [2; 5–8].

Такая теоретическая модель не даёт готовой инструкции шаг за шагом, но задаёт рамку, внутри которой банк может подобрать конкретные методы и инструменты с учётом масштаба, регуляторных требований и особенностей своего ИТ-ландшафта.

Теоретические основы методов внедрения и управления банковскими сервисами формируются на пересечении банковского дела, управления проектами и процессами, продуктового менеджмента и сервисных стандартов. Анализ литературы показывает, что банковский сервис целесообразно рассматривать как объект с полным жизненным циклом, а не только как результат разового проекта [1–4].

Для внедрения сервисов необходима комбинация проектного, процессного и продуктового подходов, дополненная гибкими методами разработки. Управление сервисами опирается на ITIL, систему показателей и модели зрелости, которые позволяют оценивать текущее состояние и планировать развитие. Интегрированная методическая модель, сочетающая эти подходы, даёт банку возможность выстроить более прозрачную систему работы с сервисами: ускорить вывод новых решений, повысить устойчивость существующих и сделать управление портфелем сервисов более осознанным [2; 5–8].

Перспективы дальнейших исследований связаны с количественной оценкой влияния отдельных методов, таких как внедрение ITIL-практик или переход к

продуктовым командам, на показатели банка: время вывода сервиса на рынок, уровень отказов и экономические результаты. Это позволит перейти от общих теоретических рассуждений к более строгим моделям и обоснованиям управленческих решений.

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. Бондарева, С. А. Цифровизация российского банковского сектора: состояние и перспективы / С. А. Бондарева, М. А. Фонова // Управление социально-экономическими системами: теория, методология, практика : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Грозный, 23 октября 2021 г. – Грозный : Чеченский государственный педагогический университет, 2021. – С. 42–49.
3. Лаврушин, О. И. Банковское дело : учебник / О. И. Лаврушин, Н. Е. Бровкина, Н. И. Валенцева [и др.] ; под ред. О. И. Лаврушина. – Москва : КноРус, 2023. – 630 с.
4. Современные банковские продукты и услуги : учебник / О. И. Лаврушин, Н. Е. Бровкина, И. И. Васильев [и др.] ; под ред. О. И. Лаврушина. – Москва : КноРус, 2019. – 352 с.
5. Платонова, Ю. Ю. Классификация банковских продуктов и услуг / Ю. Ю. Платонова, Г. В. Бабенко // Colloquium-journal. – 2020. – № 12 (64). – С. 148–154.
6. Digital Transformation in Banking: More Than a Technical Upgrade [Electronic resource] // AMLYZE Blog. – 08.05.2025. – Text : electronic. – URL:

<https://amlyze.com/digital-transformation-in-banking/> (дата обращения: 05.12.2025).

7. ITIL Foundation: ITIL 4 Edition / AXELOS. – London : The Stationery Office, 2019. – 223 p.

8. Why Banks Should Adopt ITIL Processes! [Electronic resource] // Demicon Insights. – 18.03.2024. – Text : electronic. – URL: <https://demicon.com/en/insights/why-banks-should-adopt-til-processes> (дата обращения: 05.12.2025).