

Тактаров Никита Владиславович
Московская международная академия

Эволюция стратегий управления продуктами в дистанционном банковском обслуживании: от традиционных моделей к цифровым платформам

Аннотация. В современном финансовом секторе дистанционное банковское обслуживание (ДБО) представляет собой систему для финансовых операций через цифровые каналы, без физических отделений. Автор анализирует переход от традиционных подходов к цифровым моделям, основанным на информационных технологиях, больших данных и автоматизации. ДБО – совокупность средств для удаленного взаимодействия банков и клиентов. Актуальность исследования эволюции стратегий управления продуктами в дистанционном банковском обслуживании подтверждается ростом цифровых транзакций в России – 15,1 млрд. переводов на 4573,9 трлн. рублей в 2024 году, рост ДБО на 30% за пять лет. Изменения требуют адаптации стратегий к цифровизации. Традиционные стратегии управления ДБО – «продуктоцентричны», фокус на стандартных инструментах, ручное управление. Переход к цифровым платформам начался в банковском секторе с 1990-х годов: интернет-банкинг, мобильные технологии, алгоритмы рекомендаций. Современные стратегии строятся на платформенной экономике, персонализации, интеграция с финтехом. В заключение сделаны выводы о том, что в современных стратегиях управления ДБО произошёл сдвиг к персонализированным стратегиям, балансу инноваций и безопасности. В качестве перспектив развития отмечены: блокчейн, метавселенные. Цель исследования: изучение эволюции методов управления продуктами в ДБО, включая стадии перехода и предложения для банков.

Ключевые слова: управление продуктами, дистанционное банковское обслуживание, цифровые платформы, эволюция стратегий, технологические инновации.

Taktarov Nikita Vladislavovich
Moscow International Academy

Evolution of product management strategies in remote banking: from traditional models to digital platforms

Annotation. In the modern financial sector, remote banking services (RBS) are a system for financial transactions via digital channels, without physical branches. The author analyzes the transition from traditional approaches to digital models based on information technology, big data, and automation. RBS is a set of tools for remote interaction between banks and clients. The relevance of research into the evolution of product management strategies in remote banking services is confirmed by the growth of digital transactions in Russia – 15.1 billion transfers worth 4,573.9 trillion rubles in 2024, with RBS growing by 30% over five years. These changes require adapting strategies to digitalization. Traditional RBS management strategies are product-centric, focusing on standard tools and relying on manual management. The transition to digital platforms began in the banking sector in the 1990s: online banking, mobile technologies, and recommendation algorithms. Modern strategies are built on a platform economy, personalization, and integration with fintech. The study concludes that modern remote banking management strategies have shifted toward personalized strategies and a balance of innovation and security. Blockchain and metaverses are highlighted as potential development opportunities. The objective of the study is to examine the evolution of product management methods in remote banking, including the stages of transition and proposals for banks.

Keywords: Product management, remote banking, digital platforms, strategy evolution, technological innovation.

Дистанционное банковское обслуживание (ДБО) – это система услуг, предоставляемая финансовыми институтами (банками), которая позволяет клиентам управлять своими финансами и проводить операции через интернет, мобильные приложения или телефон, без необходимости посещать физическое отделение банка. Традиционно банковские продукты (счета, кредиты и депозиты) управлялись в рамках физических филиалов, в которых взаимодействие с клиентами носило непосредственный характер. Однако с появлением информационных технологий и интернета произошел радикальный сдвиг к цифровым моделям, в которых управление банковскими продуктами опирается на онлайн-платформы, аналитику данных и автоматизацию.

Система ДБО – совокупность установленных в банке (его филиалах, представительствах и внутренних структурных подразделениях) аппаратно-программных средств, с помощью которых осуществляется дистанционное взаимодействие между банком и клиентом.

Актуальность темы эволюции стратегий управления продуктами в дистанционном банковском обслуживании обусловлена глобальными трендами цифровизации экономики. В 2024 году проведено 15,1 млрд. переводов на общую сумму 4573,9 трлн. рублей, свидетельствуя о значительном росте – следует из отчета Центрального Банка России (ЦБ РФ) [1]. В России, по данным ЦБ РФ, дистанционное обслуживание выросло на 30% за последние пять лет, обосновывая необходимость адаптации стратегий управления банковскими продуктами. Цель статьи – проанализировать эволюцию стратегий управления продуктами в дистанционном банковском обслуживании: от традиционных моделей к цифровым платформам, выявить ключевые этапы перехода и предложить практические рекомендации для банковских организаций.

Рассматривая нормативное правовое регулирование дистанционного банковского обслуживания, можно заключить, что законодательство о ДБО в России не сводится к одному документу, а регулируется комплексом законов, включая ФЗ № 395-1 от 02.12.1990 года [2], ФЗ № 149-ФЗ от 27.07.2006 года [3], ФЗ № 115-ФЗ от 07.08.2001 года [4] и множеством Положений Банка России (№ 385-П, 383-П и др.) [5], которые устанавливают правила для банков. Основные нормы касаются безопасности, защиты данных и порядка осуществления переводов, а Банк России, опираясь на эти законы, выпускает рекомендации и правила для кредитных организаций.

В 2024 году введены ключевые поправки в Федеральный закон № 103-ФЗ от 03.06.2009 года [6] и сопутствующие нормативные акты, направленные на внедрение механизма саморегулирования в сфере услуг по приему платежей от физических лиц. Регулирование операторов по приему платежей (ОПП) и саморегулируемых организаций (СРО) финансового рынка включает стандартизацию мер ответственности (включая штрафы) для членов СРО, обязательные базовые стандарты и критерии их содержания, а также уточнение оснований для исключения ОПП из реестра.

Параллельно развивается правовая основа для интеграции небанковских поставщиков платежных услуг (НППУ) в российскую платежную систему наряду с банками и небанковскими кредитными организациями.

В эпоху доинтернетного банкинга стратегии управления продуктами в дистанционном банковском обслуживании были ограничены телефонными и почтовыми каналами. Дистанционное обслуживание в финансовых институтах возникло в середине XX века как ответ на потребность в удобстве для клиентов, не имеющих возможности посещать филиалы банковских структур. Например, в США первые системы банковского обслуживания по телефону появились в 1960-х годах, позволяя клиентам проверять баланс и переводить средства без визита в банк.

Традиционные модели управления продуктами основывались на принципе «продуктоцентричности», акцент делался на разработку стандартных финансовых инструментов. Стратегия банковского обслуживания включала этапы:

- определение продукта (например, сберегательный счет);
- маркетинг через рекламу и брошюры;
- распределение посредством почтовой или телефонной связи;
- поддержку через операторов.

Ключевым элементом было ручное управление жизненным циклом банковского продукта – от запуска до вывода из обращения.

В России аналогичные подходы развивались в 1980-1990-х годах в рамках государственных банков. Депозиты и кредиты, предлагаемые банками, управлялись централизованно, с фокусом на массовость. Однако эффективность такой стратегии банковского обслуживания была низкой из-за отсутствия обратной связи и персонализации. Исследования показывают, что в традиционных моделях удовлетворенность клиентов составляла около 60%, ограничивая рост рынка.

Ограничения традиционных стратегий банковского обслуживания проявлялись в высокой стоимости обслуживания продуктов банка, медленной реакции на изменения и низкой гибкости. Переход к цифровым платформам стал неизбежным с развитием интернета в 1990-х годах, в этот период банки начали экспериментировать с онлайн-сервисами.

В рамках исследования рассмотрим переход к цифровым платформам: ключевые этапы и драйверы развития. Эволюция стратегий управления продуктами в дистанционном банковском обслуживании тесно связана с технологическими инновациями. Первый этап перехода пришелся на конец 1990-х-начало 2000-х годов, когда появились первые интернет-банки. В США Bank of America запустил онлайн-сервисы в 1999 году, позволив клиентам управлять счетами через веб-интерфейс. Так и произошёл сдвиг от продуктовой ориентации к клиентской.

Второй этап развития дистанционного банковского обслуживания, связанный с мобильными технологиями, начался в 2007 году с появлением смартфонов. Банки интегрировали приложения, позволяющие проводить транзакции в реальном времени. Стратегии управления банковскими продуктами эволюционировали от статичных моделей к динамичным, в которых продукты адаптируются под поведение пользователей. Например, использование алгоритмов рекомендаций, подобных тем, что применяются в электронной коммерции (e-commerce), позволило персонализировать предложения кредитов или инвестиций. Платежная инфраструктура России сегодня одна из самых развитых в мире. Весь набор инструментов для оплаты широко востребован со стороны клиентов и постоянно развивается. По итогам 2024 года доля безналичных платежей в розничном обороте достигла 85,8% (рис. 2).

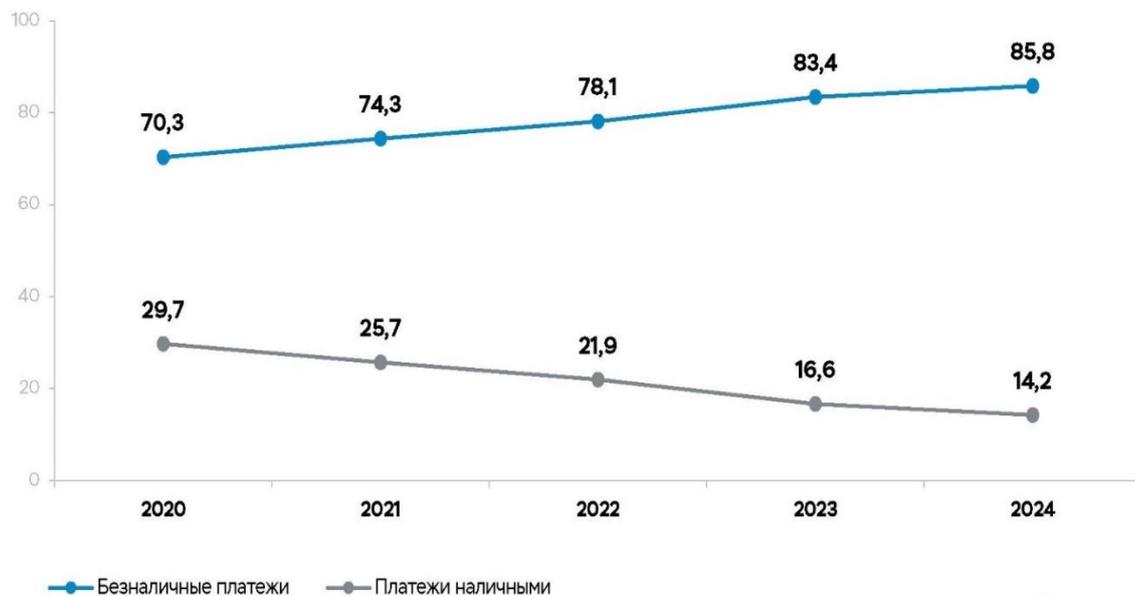


Рисунок 1. Динамика доли наличных и безналичных платежей, 2020-2024 гг. [1]

Драйверами эволюции стратегий управления продуктами в дистанционном банковском обслуживании стали:

1. Цифровая трансформация: внедрение облачных технологий и интерфейс программирования приложения (API) позволило создавать модульные продукты, интегрируемые с другими сервисами.

2. Аналитика данных: большие массивы информации (Big Data) и искусственный интеллект (ИИ) стали основой для прогнозирования спроса и оптимизации продуктов. Согласно исследованиям, банки, использующие ИИ в управлении продуктами, повышают эффективность на 25%.

3. Регуляторные изменения: введение директивы Европейского союза (PSD2) в Европе, стимулировало открытость данных и конкуренцию финтехом.

В России переход ускорился после 2010-х годов с ростом популярности сервисов, первым из которых стал «Сбербанк Онлайн». Стратегии сместились от монолитных продуктов к экосистемам, включающим платежи, инвестиции и страхование.

Рассматривая современные стратегии управления продуктами в цифровых платформах, можно отметить, что сегодня стратегии управления продуктами в дистанционном банковском обслуживании характеризуются интеграцией нескольких подходов. Основной парадигмой является «платформенная экономика», в которой банк выступает как экосистема, соединяющая клиентов, партнеров и данные. Основные элементы современные стратегии управления банковскими продуктами следующие:

1) персонализация и аналитика – ключевым элементом является использование машинного обучения для персонализации продуктов. Например, алгоритмы анализируют транзакции клиента и предлагают релевантные услуги (автокредиты, депозиты и пр.) для активных пользователей. Исследования показывают, что персонализированные стратегии увеличивают лояльность на 40%;

2) гибкий подход к управлению проектами (Agile-методологии) – в управлении продуктами применяются agile-подходы, позволяющие быстро адаптировать продукты. Команды разрабатывают минимально жизнеспособный продукт (MVP) и тестируют его на пользователях, сокращая время вывода на рынок с месяцев до недель;

3) интеграция с финтехом – банки сотрудничают с финтех-компаниями для создания гибридных продуктов. Например, интеграция платежных систем, подобных Apple Pay, в банковские приложения расширяет функциональность.

В то же время, современные стратегии управления продуктами в дистанционном банковском обслуживании сталкиваются с определёнными требованиями и имеют риски. Несмотря на преимущества, цифровые стратегии сталкиваются с вызовами: кибербезопасность (атаки на платформы), регуляторные барьеры и этические вопросы (защита данных). В России, по данным ФНС, кибератаки на банки выросли на 50% в 2024 году, вызывая необходимость инвестиций в защиту.

Рассмотрим примеры использования цифровых платформ в современном банковском обслуживании. Финтех-компания Revolut успешно эволюционировала от простого приложения к комплексной платформе с инвестициями и криптовалютой. В традиционных банках стратегии управления продуктами фокусируются на интеграции ИИ для управления рисками. Неудачи, как у некоторых европейских банков в 2020 году, связаны с игнорированием пользовательского опыта.

Таким образом, эволюция стратегий управления продуктами в дистанционном банковском обслуживании отражает общий тренд цифровизации. От традиционных моделей, ориентированных на физическое взаимодействие, к цифровым платформам, на которых доминируют персонализация и данные, произошел качественный скачок. Ключевые выводы заключаются в следующем: технологии ускоряют инновации, но требуют баланса между эффективностью и безопасностью: «дистанционное обслуживание является выгодным для банков из-за его экономической эффективности и возможности расширения клиентской базы, однако, важно также уделять внимание обеспечению безопасности и удобства для клиентов» [7].

Перспективы ДБО включают интеграцию блокчейна и метавселенных для новых продуктов. В качестве рекомендации для дальнейшего развития стратегий управления банковскими продуктами можно предложить: инвестировать в талантливых разработчиков, развивать партнёрства и мониторить регуляторные изменения. Для реализации принципа персонализированного клиентского опыта рекомендуется: «создание единой аналитической платформы, агрегирующей данные из каналов взаимодействия с клиентом и формирующей комплексное представление о его финансовом поведении и потребностях» [8].

Эволюция стратегий управления продуктами в дистанционном банковском обслуживании (ДБО) в последние десятилетия отражает глубокую трансформацию всей финансовой индустрии — от иерархической, продуктоцентричной модели к гибкой, клиентоориентированной и данных-ориентированной экосистеме. Анализ показывает, что переход от традиционных форм взаимодействия через физические отделения к цифровым платформам был обусловлен не только технологическим прогрессом, но и фундаментальными изменениями в поведении потребителей, рыночной конкуренции и регуляторной среде. Сегодня банк перестал быть просто поставщиком финансовых услуг — он всё чаще выступает как цифровая платформа, интегрирующая платежи, инвестиции, страхование и даже нефинансовые сервисы в единый пользовательский опыт.

Ключевыми векторами современных стратегий стали персонализация на основе анализа больших данных, гибкая разработка продуктов по методологии Agile, открытая архитектура через API и стратегическое партнёрство с финтех-компаниями. Эти подходы позволяют не только сократить время вывода продукта на рынок и повысить удовлетворённость клиентов, но и формировать устойчивую конкурентоспособность в условиях гиперконкуренции. Однако вместе с возможностями растут и риски: киберугрозы, проблемы конфиденциальности данных, регуляторная неопределённость и цифровое неравенство требуют от банковских организаций не только технологических, но и этических и институциональных решений.

Опыт российского рынка, где доля безналичных платежей превысила 85%, а объём переводов в 2024 году достиг 4573,9 трлн рублей, демонстрирует высокую зрелость цифровой платежной инфраструктуры. Однако для устойчивого развития ДБО недостаточно только технологической оснащённости. Критически важным становится создание единых аналитических платформ, способных агрегировать поведенческие и

финансовые данные из всех каналов взаимодействия, а также развитие человеческого капитала — привлечение специалистов в области ИИ, кибербезопасности и цифрового дизайна.

В перспективе дальнейшая эволюция ДБО будет связана с внедрением блокчейн-решений, биометрической идентификации, интеллектуальных контрактов и даже интеграцией в метавселенные. Однако независимо от технологических трендов главным ориентиром должно оставаться балансирование между инновационной эффективностью и доверием клиента. Только тот банк, который сможет обеспечить не только удобство и скорость, но и безопасность, прозрачность и социальную ответственность, сумеет сохранить лояльность клиентов и устойчиво развиваться в новой цифровой реальности. Таким образом, будущее дистанционного банковского обслуживания — это не просто технологическая платформа, а этически осознанная, адаптивная и клиентоцентричная финансовая экосистема.

Список источников

1. Отчет «Результаты наблюдения в национальной платежной системе за 2024 год», 2025. URL:https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/57103/Results_2024.pdf. (дата обращения: 19.12.2025 г.).
2. Федеральный закон от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 28.11.2025) «О банках и банковской деятельности». URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/. (дата обращения: 19.12.2025 г.).
3. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025). URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/. (дата обращения: 19.12.2025 г.).
4. Федеральный закон от 07.08.2001 N 115-ФЗ (ред. от 15.12.2025) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/. (дата обращения: 19.12.2025 г.).
5. Положение Банка России от 17.08.2023 N 821-П «О требованиях к обеспечению защиты информации при осуществлении переводов денежных средств и о порядке осуществления Банком России контроля за соблюдением требований к обеспечению защиты информации при осуществлении переводов денежных средств» (Зарегистрировано в Минюсте России 06.12.2023 N 76286). URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464233/. (дата обращения: 19.12.2025 г.).
6. Федеральный закон от 03.06.2009 N 103-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О деятельности по приему платежей физических лиц, осуществляемой платежными агентами». URL:https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_88274/. (дата обращения: 19.12.2025 г.).
7. Медведева Л.Д. Дистанционное банковское обслуживание: современные реалии и условия развития // Вестник Алтайской академии экономики и права, 2022. — № 8-2. — С. 258-265.
8. Нечаев К.В. Развитие дистанционного банковского обслуживания в условиях цифровой экономики // Актуальные исследования, 2025. — № 41 (276). Ч. II. — С. 61-64.

Сведения об авторе

Тактаров Никита Владиславович, аспирант Московской международной академии, г.Москва, Российская Федерация

Information about the author

Taktarov Nikita Vladislavovich, PhD student at the Moscow International Academy,
Moscow, Russian Federation