

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Тян Яна Владимировна

ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ БАНКА В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: маркетинг

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Рожков Илья Вячеславович,
кандидат экономических наук, доцент

Москва – 2026

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 21 декабря 2026 г. в 10:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.104 по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, ауд. 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Васильева Е.В., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Карпова С.В., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Меркулина И.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Абаев А.Л., д.э.н., профессор;
Данченко Л.А., д.э.н., профессор;
Ксенофонтова Т.Ю., д.э.н., профессор;
Ойнер О.К., д.э.н., доцент;
Трегуб И.В., д.э.н., профессор;
Фирсова И.А., д.э.н., доцент;
Христофорова И.В., д.э.н., профессор;
Шишкин А.В., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 23 октября 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.104

И.А. Меркулина

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования.

В современных условиях банковский сектор играет ключевую роль для обеспечения устойчивости финансовой системы и социально-экономического развития государства. По данным Банка России на 1 июня 2026 года в Российской Федерации функционируют 301 банк и 57 небанковских кредитных организаций. В условиях конкуренции сохранение рыночных позиций требует от банков перехода от отдельных маркетинговых инструментов к стратегическому управлению маркетингом, ориентированному на долгосрочное взаимодействие с потребителями. Развитие цифровых технологий изменило характер коммуникации банка и потребителя: кредитные организации внедряют искусственный интеллект, технологии больших данных, предиктивную аналитику, мобильные сервисы и платформенные решения. В этих условиях конкурентоспособность банка все в большей степени определяется качеством клиентского опыта, прозрачностью коммуникации, персонализацией взаимодействия и способностью выстраивать устойчивые доверительные отношения с человеком, что определяет актуальность формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде.

Необходимость применения человекоцентричных подходов в управлении маркетингом усиливается в связи с изменением государственной и регуляторной повестки. Так в Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года особое внимание уделяется вопросам повышения доступности финансовых услуг, защиты прав потребителей, развития финансовой инклюзии и совершенствования цифровых сервисов. Реализуемые Банком России инициативы направлены на создание более удобной, безопасной и ориентированной на человека финансовой среды. Одновременно национальные цели развития Российской Федерации предусматривают реализацию человекоцентричных подходов в части повышения качества жизни населения и развитие цифровых сервисов, ориентированных на потребности граждан.

Несмотря на развитие исследований в области стратегического маркетинга, маркетинга взаимоотношений, управления клиентским опытом и цифровой трансформации, вопросы формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка остаются недостаточно разработанными.

Таким образом, формирование человекоцентричной маркетинговой стратегии банка в цифровой среде становится не просто конкурентным преимуществом, а

необходимым условием соответствия меняющимся общественным ожиданиям и нормативным ориентирам, задаваемым государством.

Степень разработанности темы исследования. Общие вопросы маркетинга и стратегии в сфере услуг рассматривали: П. Друкер, Ф. Котлер, Э. Райс, Д. Траут, С.В. Карпова, Л.А. Данченко, О.К. Ойнер, И.А. Фирсова, И.В. Христофорова и другие исследователи.

В публикациях ученых-экономистов тематика маркетинга услуг и, в частности, банковского маркетинга достаточно широко рассматривается с разных позиций. Проблемы функционирования маркетинга на банковском рынке исследовали: Л.Л. Берри, М.Дж. Битнер, К. Гренроос, К.Х. Лавлок, А. Парасураман, В.А. Цейтхамль, Е.В. Васильева, И.В. Трегуб и другие авторы.

Теоретические вопросы формирования стратегии управления маркетингом банка, включая клиентоцентричный и человекоцентричный подход, изучали: А.В. Багиев, Н.К. Моисеева, Р.А. Фатхутдинов, Г.Л. Азоев, М. Портер, И. Ансофф, Г. Минцберг, Д. Аакер, К. Прахалад, В. Рамасвами и другие ученые.

Целью исследования является обоснование теоретико-методических и практических рекомендаций по формированию человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка с ориентацией на построение эффективной модели маркетинговых взаимодействий в цифровой среде.

В соответствии с поставленной целью определены и решены следующие **основные задачи**:

- обосновать отраслевую специфику формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде и определить ее ключевые характеристики, раскрывающие отличия от клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегий;
- доказать необходимость применения субъектно-субъектного подхода к определению роли внутренних и внешних потребителей банка в процессе формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом и выявить особенности их коммуникационного взаимодействия;
- определить и систематизировать показатели оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде с учетом кадровых, потребительских, технологических и процессных аспектов маркетинговой деятельности;

- построить экономико-статистическую модель влияния ключевых показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка на результативность маркетинговой деятельности и оценить статистическую значимость выявленных взаимосвязей;

- разработать методический инструментарий формирования и реализации человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде, включающий структурную модель В4Н (Bank-for-Human), алгоритм формирования стратегии и организационно-экономические положения ее интеграции в систему стратегического управления маркетингом банка.

Объектом исследования выступают внешние и внутренние потребители, влияющие на формирование человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие между банками и внешними и внутренними потребителями в процессе формирования человекоцентричной стратегии маркетинга банка в цифровой среде.

Область исследования диссертации соответствует п. 10.5. «Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов» и п. 10.9. «Поведение потребителей как фактор определения маркетинговых стратегий» Паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: маркетинг (экономические науки).

Методология и методы исследования. В диссертации используются методы системного анализа, индукции и дедукции, теоретического моделирования, сравнительного анализа. Для определения показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка применены анализ эмпирических моделей оценки клиентского опыта, доверия, лояльности, цифровой зрелости и результативности маркетинговой деятельности, а также метод экспертных оценок. Экономико-статистическая модель построена с использованием корреляционно-регрессионного анализа, структурного моделирования и индексного метода. Модель В4Н, алгоритм формирования стратегии и организационно-экономические положения ее реализации построены на системном и сценарном моделировании, КРІ-менеджменте, инструментах проектного управления.

Информационную базу исследования составили официальные федеральные законодательные акты, нормативные и инструктивные материалы Банка России,

обзорно-аналитические материалы и статистические данные, характеризующие развитие банковского сектора и цифровизацию финансовых услуг, официальная банковская отчетность, научные статьи и монографические исследования по вопросам стратегического и банковского маркетинга, маркетинга взаимоотношений, управления клиентским опытом и формирования человекоцентричных стратегий. Также использованы материалы научных исследований, представленные в виде диссертаций, прикладные исследования по проблемам управления маркетинговой деятельностью банков в цифровой среде, корпоративные материалы кредитных организаций, экспертные оценки специалистов банковской сферы и ресурсы Интернета. В исследовании использовались полученные автором результаты эмпирического исследования, включая материалы полуструктурированных интервью с внутренними и внешними потребителями банков, а также результаты анализа практик формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретико-методических положений стратегического управления маркетингом банка на основе человекоцентричного подхода. Разработанные положения будут способствовать обеспечению сбалансированной цифровой трансформации банковского сектора, сокращению финансовой эксклюзии и цифрового неравенства, росту финансовой грамотности населения и укреплению доверия к финансовой системе со стороны внешних и внутренних потребителей.

Положения, выносимые на защиту:

1) Обоснована отраслевая специфика формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде, которая определяет особые характеристики человекоцентричной стратегии (эмпатийность, холистичность, адаптивность, интегративность и реляционность) и ключевую отраслевую особенность ее формирования в цифровой среде, связанную с интеграцией интересов внутренних и внешних потребителей банков посредством цифровых каналов коммуникации, детерминируя принципиальные различия человекоцентричной стратегии по сравнению с клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегиями, применяемыми в банковской сфере (С. 48-53).

2) Доказана необходимость применения субъектно-субъектного подхода для обоснования роли внутренних и внешних потребителей в процессе формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, который, в отличие от

традиционного субъектно-объектного подхода, позволяет идентифицировать функциональную роль всех групп внутренних и внешних потребителей банка и выявить особенности коммуникационного взаимодействия внутренних и внешних потребителей банка как равноправных субъектов формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде (С. 54-59).

3) Определены ключевые показатели оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, характерные для цифровой среды. Показатели оценки учитывают особенности коммуникационного взаимодействия внутренних и внешних потребителей банка в цифровой среде и разделены на четыре взаимосвязанные группы: кадровые, потребительские, технологические и процессные. Для каждой группы предложены количественно измеряемые метрики влияния характеристик человекоцентричной стратегии на результативность маркетинговой деятельности банка (С. 77-85).

4) Построена экономико-статистическая модель, позволяющая оценить влияние ключевых показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка на результативность маркетинговой деятельности. Модель позволила установить статистически значимую взаимосвязь между ключевыми показателями оценки характеристик человекоцентричной стратегии и показателями результативности маркетинговой деятельности банка, такими как удовлетворенность потребителей, доверие к бренду, пожизненная ценность клиента и операционная эффективность банка (С. 97-102).

5) Разработан методический инструментарий формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде, который включает структурную модель человекоцентричной стратегии В4Н (Bank-for-Human), состоящую из четырех взаимосвязанных уровней (человекоцентричной корпоративной культуры, расширенного человеческого опыта, экосистемного взаимодействия и социальной ответственности, человекоцентричной цифровизации), и алгоритм формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, реализуемый на основе цифровых технологий взаимодействия банка с потребителями (С. 122-131).

Теоретическая значимость работы состоит в развитии положений стратегического управления маркетингом банка: обоснована человекоцентричная стратегия в цифровой среде, определены ее отраслевые характеристики, раскрыты отличия от клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегий, описаны роли внутренних и внешних потребителей как субъектов создания потребительской ценности и выявлены особенности их коммуникационного взаимодействия.

Практическая значимость работы определяется применимостью результатов исследования банками и консалтинговыми компаниями при формировании и реализации человекоцентричной стратегии управления маркетингом. Предложенные показатели и экономико-статистическая модель позволяют оценивать влияние характеристик человекоцентричной стратегии на удовлетворенность потребителей, доверие к бренду, пожизненную ценность клиента и операционную эффективность. Модель В4Н, алгоритм формирования стратегии и организационно-экономические положения ее интеграции могут использоваться для совершенствования маркетинговых стратегий, цифровых коммуникаций, внутренних процессов банка и обеспечивать рост пожизненной ценности клиента.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.

Достоверность результатов и выводов исследования подтверждается опорой на положения теории стратегического управления маркетингом, применением общенаучных и специальных методов исследования, использованием актуальных статистических, аналитических и эмпирических данных, а также апробацией основных положений работы. Сформированная в диссертации система показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде и разработанная экономико-статистическая модель позволили установить статистически значимую взаимосвязь между ключевыми показателями оценки характеристик человекоцентричной стратегии и показателями результативности маркетинговой деятельности банка: удовлетворенностью потребителей, доверием к бренду, пожизненной ценностью клиента и операционной эффективностью банка.

Основные положения и результаты исследования представлены на международных и всероссийских научно-практических конференциях: на XII Международной научно-практической конференции «Маркетинг России» (Москва, Финансовый университет, 14 марта 2024 года); на IV Международной научно-практической онлайн-конференции «Маркетинг в новой реальности» (Москва, РЭУ имени Г.В. Плеханова, 17 апреля 2024 года); на XII Международном научном конгрессе «Развитие предпринимательства: межотраслевые приоритеты, современные механизмы, консолидация интересов» (Москва, Финансовый университет, 17-18 мая 2024 года); на Международной научно-практической конференции «Цифровая трансформация международной экономической системы» (Москва, МГИМО МИД России, 26 сентября 2024 года); на III Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет,

5-6 декабря 2024 года); на IX Всероссийской научно-практической конференции «Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие» (Москва, РУАН имени Г.Б. Мирзоева, НИТУ МИСИС, 24-25 января 2025 года); на XIII Международной научно-практической конференции «Маркетинг России» (Москва, Финансовый университет, 20 марта 2025 года); на XIII Международном научном конгрессе «Пространственное развитие предпринимательства: новые ресурсы, технологии, приоритеты» (Москва, Финансовый университет, 16-17 мая 2025 года); на Международной научно-практической конференции «Управленческие технологии для профессионалов будущего» (Москва, Финансовый университет, 18 сентября 2025 года); на XIV Международной научно-практической конференции «Маркетинг России» (Москва, Финансовый университет, 19 марта 2026 года).

Материалы исследования применяются в практической деятельности ООО «Компания БКС». В практической деятельности используются следующие результаты: методический инструментарий формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде, адаптированный для части подразделений. Проведен аудит цифровых инструментов маркетинга с точки зрения человекоцентричности бизнес-процессов, выявлены точки роста и сформирован план цифровизации, учитывающий специфику финансовой сферы; система ключевых показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка на базе индексных показателей эмпатийного взаимодействия, внедренная в систему мотивации сотрудников. Разработаны новые метрики оценки работы клиентских менеджеров и аналитиков; алгоритм формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде, реализованный в формате пилотного проекта. Использование выводов и основных положений привело к росту удовлетворенности внешних и внутренних потребителей, увеличению эффективности маркетинговых коммуникаций, оптимизации затрат и развитию современной цифровой экосистемы, что способствовало укреплению конкурентных преимуществ компании как инновационного финансового института.

Материалы диссертации используются Кафедрой маркетинга факультета «Высшая школа управления» Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Маркетинговая информационная система» для студентов бакалавриата по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Маркетинг».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения и результаты диссертации отражены в 5 работах общим объемом 3,76 п.л. (авторский объем 3,66 п.л.), опубликованных в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 144 наименований, списка иллюстративного материала и 3 приложений. Текст диссертации изложен на 189 страницах, содержит 28 таблиц, 23 рисунка.

II Основное содержание работы

В соответствии с целью и задачами исследования, получены и обоснованы следующие научные результаты.

1) Обоснована отраслевая специфика формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде, которая определяет особые характеристики человекоцентричной стратегии (эмпатийность, холистичность, адаптивность, интегративность и реляционность) и ключевую отраслевую особенность ее формирования в цифровой среде, связанную с интеграцией интересов внутренних и внешних потребителей банков посредством цифровых каналов коммуникации, детерминируя принципиальные различия человекоцентричной стратегии по сравнению с клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегиями, применяемыми в банковской сфере.

На основании анализа теоретических подходов к стратегическому управлению маркетингом банка в цифровой среде, раскрытия сущности человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка и исследования особенностей взаимодействия внутренних и внешних потребителей, проведенных в диссертации, уточнено содержание понятия «чело́векоцентри́чная стратегия управления маркетингом банка».

Под человекоцентричной стратегией управления маркетингом банка предлагается понимать стратегический подход к маркетинговому управлению, основанный на комплексном учете потребностей, ожиданий, опыта и эмоционального восприятия человека при разработке банками маркетинговых стратегий. Такой подход обеспечивает согласование интересов внутренних и внешних потребителей банка и направлен на формирование долгосрочной пожизненной ценности в условиях цифровой среды.

Обобщение положений научной литературы позволило установить в диссертации, что человекоцентричная стратегия управления маркетингом банка предполагает рассмотрение человека не только как потребителя банковских услуг, но и как центрального участника процесса создания потребительской ценности клиента. В банковской сфере такая стратегия приобретает отраслевую специфику, поскольку ее формирование связано с необходимостью учета потребностей, ожиданий, опыта и эмоционального восприятия человека, интеграцией интересов внутренних и внешних потребителей банка посредством цифровых каналов коммуникаций, обеспечением долгосрочного взаимодействия банка с потребителем в условиях цифровой среды. Исходя из этого обоснована необходимость учета отраслевой специфики при формировании человекоцентричной стратегии управления маркетингом в банковской сфере и выделены ее особые характеристики: эмпатийность, холистичность, адаптивность, интегративность и реляционность, – отраженные на рисунке 1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Особые характеристики человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде

Раскрытые на рисунке 1 особые характеристики человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде конкретизируют ее содержание с точки зрения поведения потребителей: эмпатийность отражает учет эмоциональных и функциональных потребностей человека; холистичность – комплексное рассмотрение взаимодействия потребителя с банком; адаптивность – гибкую корректировку

маркетинговых стратегий на основе данных и обратной связи, получаемых от потребителей; интегративность – объединение данных о потребительском поведении, компетенций и ресурсов банка; реляционность – ориентацию на долгосрочные доверительные отношения с внутренними и внешними потребителями.

Соотнесение характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, связанных с интеграцией интересов внутренних и внешних потребителей банка посредством цифровых каналов коммуникаций, с элементами маркетингового управления детерминирует принципиальные различия человекоцентричной стратегии по сравнению с клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегиями с учетом цифровых технологий взаимодействия банка с потребителями, применяемыми в банковской сфере. Эти различия отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Отраслевая специфика человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в сравнении с клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегиями в цифровой среде

Элемент маркетингового управления банком	Клиентоориентированная стратегия банка	Клиентоцентричная стратегия банка	Человекоцентричная стратегия банка
Субъект маркетингового взаимодействия	Клиент как потребитель банковских продуктов и услуг	Клиент и его клиентский опыт	Человек как внешний и внутренний потребитель банка, что отражает холистичность стратегии и его участие в создании потребительской ценности
Целевая направленность стратегии	Удовлетворение выявленных потребностей клиента	Формирование положительного клиентского опыта и удержание клиента	Согласование интересов внутренних и внешних потребителей банка, обеспечивающее реляционность стратегии и формирование долгосрочных доверительных отношений
Принципы формирования маркетинговых стратегий	Ориентация на текущий запрос клиента	Персонализация взаимодействия на основе клиентских данных	Эмпатийность стратегии проявляется в учете потребностей, ожиданий, эмоционального восприятия и жизненного контекста человека, а адаптивность – в гибкой корректировке маркетинговых решений
Подход к взаимодействию банка с потребителями	Реагирование на обращения и запросы клиентов	Управление клиентским путем и повышение удобства взаимодействия	Эмпатийность, адаптивность и реляционность стратегии реализуются через долгосрочное доверительное взаимодействие и совместное создание потребительской ценности
Участники создания потребительской ценности	Клиент и банк	Клиент и подразделения банка, отвечающие за клиентский опыт	Интегративность и холистичность стратегии обеспечиваются участием внутренних и внешних потребителей банка в создании потребительской ценности
Цифровая основа взаимодействия	Использование цифровых каналов для доступа к банковским продуктам	Использование клиентских данных для персонализации предложений	Интегративность стратегии достигается за счет объединения цифровых технологий, данных, компетенций и участия человека, а адаптивность – за счет постоянного совершенствования цифровых сервисов

Источник: составлено автором.

Показано, что отраслевая специфика человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде заключается в переходе от ориентации на отдельного клиента к согласованию интересов внутренних и внешних потребителей банка. В отличие от клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегий, человекоцентричная стратегия рассматривает человека не только как объект маркетингового воздействия, но и как активного субъекта создания потребительской ценности. Это обуславливает необходимость применения субъектно-субъектного подхода, позволяющего раскрыть роль внутренних и внешних потребителей в формировании стратегии и определить особенности их коммуникационного взаимодействия с банком в цифровой среде.

2) Доказана необходимость применения субъектно-субъектного подхода для обоснования роли внутренних и внешних потребителей в процессе формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, который в отличие от традиционного субъектно-объектного подхода позволяет идентифицировать функциональную роль всех групп внутренних и внешних потребителей банка и выявить особенности коммуникационного взаимодействия внутренних и внешних потребителей банка как равноправных субъектов формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде.

Формирование человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде требует перехода от субъектно-объектной логики, характерной для клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегий, к субъектно-субъектному подходу. В рамках человекоцентричного подхода внутренние и внешние потребители банка рассматриваются как активные участники (субъекты) создания потребительской ценности, влияющие на формирование маркетинговых стратегий, развитие банковских продуктов и сервисов, каналов коммуникации и внутренних маркетинговых процессов. При этом они одновременно выступают и получателями (объектами) маркетингового воздействия банка, что позволяет раскрыть их вклад в формирование человекоцентричной стратегии и результаты взаимодействия с банком.

На этой основе в таблице 2 показаны функциональные роли внутренних и внешних потребителей банка и особенности их коммуникационного взаимодействия в цифровой среде. К внутренним потребителям отнесены сотрудники и акционеры, участвующие в росте пожизненной ценности клиента, реализации человекоцентричных инициатив и стратегическом развитии банка; к внешним – клиенты, партнеры, поставщики и инвесторы, вовлеченные в создание, развитие и оценку ценностного предложения банка.

Таблица 2 – Особенности коммуникационного взаимодействия внутренних и внешних потребителей в процессе формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка

Категория потребителей	Группа потребителей	Функциональная роль потребителя как субъекта	Функциональная роль потребителя как объекта	Особенности коммуникационного взаимодействия потребителей и банка
Внутренние	Сотрудники	Участвуют в формировании и реализации маркетинговых стратегий банка, совершенствовании банковских продуктов, сервисов и коммуникаций на основе опыта и обратной связи с клиентами	Получают возможности профессионального развития, вовлечения в реализацию маркетинговых стратегий и формирования человекоцентричной корпоративной культуры	Двусторонняя обратная связь, вовлечение в разработку и реализацию маркетинговых стратегий банка, внутренние маркетинговые коммуникации и обучение
	Акционеры	Определяют стратегические ориентиры маркетингового развития банка	Получают рост стоимости бизнеса, снижение репутационных рисков и укрепление доверия к бренду банка	Стратегический диалог, согласование целей маркетинговой стратегии банка, прозрачность результатов ее реализации
Внешние	Клиенты	Участвуют в формировании маркетинговых стратегий банка через исследование поведения потребителей и тестирование банковских продуктов и сервисов	Получают персонализированные решения, удобные каналы взаимодействия и поддержку на разных этапах взаимодействия с банком	Персонализированные маркетинговые коммуникации банка, эмпатийное сопровождение и участие в совершенствовании банковских продуктов и сервисов в цифровой среде
	Партнеры	Участвуют в развитии ценностного предложения банка и совместной реализации маркетинговых инициатив	Получают возможности расширения клиентских решений и развития долгосрочных деловых отношений	Кооперация, обмен знаниями и согласование совместных маркетинговых стратегий банка
	Поставщики	Обеспечивают ресурсы и сервисы, необходимые для реализации маркетинговых стратегий и поддержания качества клиентского взаимодействия	Получают прозрачные условия стратегического сотрудничества и устойчивые партнерские отношения с банком	Координация стратегических и операционных процессов, обмен информацией и согласование требований к качеству обслуживания потребителей банка
	Инвесторы	Участвуют в оценке устойчивости и результативности маркетинговой стратегии банка через инвестиционные решения и анализ рыночных перспектив	Получают прозрачность маркетинговой стратегии банка, снижение рисков и подтверждение устойчивости бизнеса	Информационная открытость, регулярная отчетность, демонстрация результатов реализации маркетинговой стратегии банка

Источник: составлено автором.

Выявление функциональных ролей данных участников и особенностей их коммуникационного взаимодействия обуславливает необходимость перехода к количественной оценке характеристик человекоцентричной стратегии. Это позволяет определить, в какой степени взаимодействие внутренних и внешних потребителей определяет результативность маркетинговой деятельности банка в цифровой среде.

3) Определены ключевые показатели оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, характерные для цифровой среды. Показатели оценки учитывают особенности коммуникационного взаимодействия внутренних и внешних потребителей банка в цифровой среде и разделены на четыре взаимосвязанные группы: кадровые, потребительские, технологические и процессные. Для каждой группы предложены количественно измеряемые метрики влияния характеристик человекоцентричной стратегии на результативность маркетинговой деятельности банка.

На основе анализа отечественной и зарубежной практики внедрения элементов человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде в диссертации определены ключевые показатели оценки ее характеристик. Их формирование основано на субъектно-субъектном подходе, позволяющем учитывать функциональную роль внутренних и внешних потребителей банка и особенности их коммуникационного взаимодействия в процессе формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка.

Ключевые показатели оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, характерные для цифровой среды, схематично представлены на рисунке 2. Для каждой группы предложены количественно измеряемые метрики влияния особых характеристик человекоцентричной стратегии на результативность маркетинговой деятельности банка в цифровой среде. Метрики кадровой группы ключевых показателей формируются с учетом вовлеченности персонала, метрики потребительской группы ключевых показателей – с учетом качества взаимодействия с потребителями, метрики технологической группы ключевых показателей – с учетом уровня использования цифровых технологий, метрики процессной группы ключевых показателей – с учетом эффективности бизнес-процессов банка.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Ключевые показатели оценки особых характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде

Предложенные ключевые показатели учитывают субъектно-субъектный характер коммуникационного взаимодействия, поскольку позволяют оценить вклад внутренних и внешних потребителей, цифровых технологий и банковских процессов в достижение результатов реализации человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка. Кадровые, потребительские, технологические и процессные группы ключевых показателей количественно раскрывают эмпатийность, холистичность, адаптивность, интегративность и реляционность человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде.

Для определения степени влияния на результативность маркетинговой деятельности в диссертации построена экономико-статистическая модель, выявляющая

взаимосвязь между ключевыми показателями человекоцентричной стратегии и результатами маркетинговой деятельности банка в цифровой среде.

4) Построена экономико-статистическая модель, позволяющая оценить влияние ключевых показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка на результативность маркетинговой деятельности. Модель позволила установить статистически значимую взаимосвязь между ключевыми показателями оценки характеристик человекоцентричной стратегии и показателями результативности маркетинговой деятельности банка, такими как удовлетворенность потребителей, доверие к бренду, пожизненная ценность клиента и операционная эффективность банка.

Для уточнения состава ключевых показателей оценки особых характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка проанализированы 40 полуструктурированных интервью, проведенных в 2025 году с внутренними и внешними потребителями ПАО «Сбербанк». Выбор данного метода исследования обусловлен необходимостью выявления ключевых показателей, отражающих особенности коммуникационного взаимодействия внутренних и внешних потребителей банка в цифровой среде, а также их влияние на результативность маркетинговой деятельности банка.

По результатам проведенных и представленных в диссертации полуструктурированных интервью определены ключевые показатели оценки особых характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде, включенные в экономико-статистическую модель. В группе потребительских показателей выделены персонализация предложений и интерактивность коммуникаций, раскрывающие эмпатийность и реляционность стратегии, поскольку они отражают учет потребностей клиентов, качество обратной связи и устойчивость взаимодействия с банком. В группе кадровых показателей выделена вовлеченность сотрудников, связанная с холистичностью и интегративностью, так как она характеризует участие внутренних потребителей в реализации человекоцентричных принципов и согласование внутренних маркетинговых процессов банка. В группе технологических показателей выделена технологическая адаптивность, отражающая адаптивность и интегративность стратегии за счет способности банка внедрять цифровые решения в маркетинговые стратегии. В группе процессных показателей выделена гибкость бизнес-процессов, характеризующая адаптивность стратегии и способность банка изменять внутренние процедуры с учетом ожиданий потребителей и условий цифровой среды. Полученные в диссертации

результаты полуструктурированных интервью использованы для формирования системы независимых переменных экономико-статистической модели, направленной на оценку влияния ключевых показателей оценки особых характеристик человекоцентричной стратегии на результативность маркетинговой деятельности банка в цифровой среде; она отражена в таблице 3.

Таблица 3 – Система показателей экономико-статистической модели оценки влияния ключевых показателей человекоцентричной стратегии на результативность маркетинговой деятельности банка

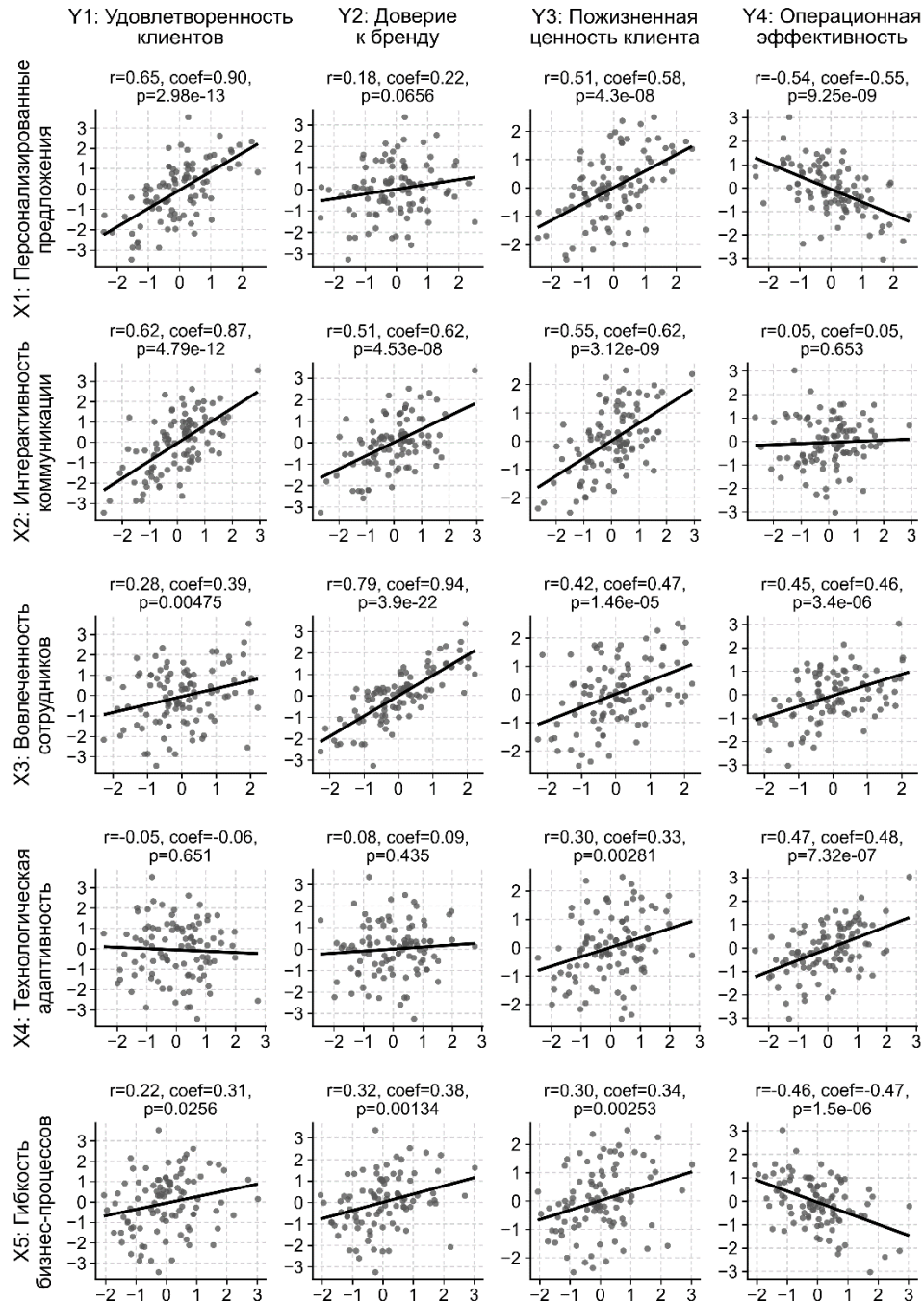
Взаимосвязанные группы ключевых показателей	Показатели	Метод расчета показателя
Входные показатели (ключевые показатели оценки особых характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде)		
Потребительские	Персонализированные предложения (X1)	Интегральный индекс, отражающий степень адаптации продуктов и сервисов банка к индивидуальным потребностям клиента и рассчитанный на основе показателей персонализированных рекомендаций, индивидуальных сервисов и частоты использования персонализированных предложений
	Интерактивность коммуникации (X2)	Интегральный индекс, характеризующий интенсивность и качество взаимодействия банка с клиентами по различным каналам коммуникации
Кадровые	Вовлеченность сотрудников (X3)	Индекс, рассчитанный на основе полуструктурированных интервью сотрудников и отражающий степень их вовлеченности в реализацию человекоцентричной стратегии
Технологические	Технологическая адаптивность (X4)	Интегральный показатель, характеризующий способность банка внедрять цифровые технологии и адаптировать сервисы к изменяющимся потребностям потребителей
Процессные	Гибкость бизнес-процессов (X5)	Индекс, отражающий способность банка оперативно адаптировать внутренние процессы и процедуры под запросы потребителей
Выходные показатели (показатели результативности маркетинговой деятельности банка)		
-	Удовлетворенность клиентов (Y1)	Средняя оценка клиентами опыта взаимодействия с банком
-	Доверие к бренду (Y2)	Интегральный показатель восприятия надежности и репутации банка
-	Пожизненная ценность клиента (Y3)	Сумма прибыли, которую банк получает от одного клиента за весь период взаимодействия
-	Операционная эффективность (Y4)	Интегральный показатель эффективности операционной деятельности банка

Источник: составлено автором.

Включенные в экономико-статистическую модель входные показатели X1-X5 отражают оценку особых характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде, а выходные показатели Y1-Y4 – результативность маркетинговой деятельности банка через удовлетворенность

потребителей, доверие к бренду, пожизненную ценность клиента и операционную эффективность банка.

Для установления взаимосвязи между данными показателями проведен корреляционно-регрессионный анализ, в рамках которого рассчитаны коэффициенты корреляции Пирсона, коэффициенты линейной регрессии и уровни статистической значимости. Результаты анализа представлены на рисунке 3.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Парные линейные зависимости между критериями X и показателями Y

Модель представлена системой множественных линейных уравнений (1)-(4)

$$Y1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon_1, \quad (1)$$

$$Y2 = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \gamma_3 X_3 + \gamma_4 X_4 + \gamma_5 X_5 + \varepsilon_2, \quad (2)$$

$$Y3 = \delta_1 X_1 + \delta_2 X_2 + \delta_3 X_3 + \delta_4 X_4 + \delta_5 X_5 + \varepsilon_3, \quad (3)$$

$$Y4 = \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \alpha_5 X_5 + \varepsilon_4, \quad (4)$$

где $\beta, \gamma, \delta, \alpha$ – коэффициенты регрессий, отражающие силу влияния;

ε – случайная ошибка (нормально распределенная, с математическим ожиданием 0 и постоянной дисперсией).

Разработанная эконометрическая модель позволила установить статистически значимую взаимосвязь между ключевыми показателями оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка и показателями результативности маркетинговой деятельности банка:

X1 (Персонализация) и Y1 (Удовлетворенность клиентов), $r \approx 0,62$;

X2 (Интерактивность коммуникации) и Y1, $r \approx 0,62$;

X3 (Вовлеченность сотрудников) и Y2 (Доверие к бренду), $r \approx 0,79$.

Наиболее выраженные отрицательные корреляции зафиксированы для:

X1 (Персонализация) и Y4 (Операционная эффективность), $r \approx -0,54$;

X5 (Гибкость процессов) и Y4, $r \approx -0,46$.

В то же время для ряда пар, таких как X4-Y1, X4-Y2 и X2-Y4, коэффициенты корреляции близки к нулю, что указывает на отсутствие линейной связи.

Проведенный в диссертации корреляционно-регрессионный анализ позволяет сделать следующие обобщающие выводы по метрикам ключевых показателей:

а) метрика кадровой группы ключевых показателей – вовлеченность сотрудников – является ключевым элементом формирования доверия к бренду и оказывает устойчивое положительное влияние практически на все показатели результативности маркетинговой деятельности банка;

б) метрики потребительской группы ключевых показателей – персонализация и интерактивность коммуникации – оказывают значимое положительное влияние на удовлетворенность, доверие и пожизненную ценность клиента;

в) метрика технологической группы ключевых показателей – технологическая адаптивность – напрямую связана прежде всего с экономическими и операционными

результатами, но не оказывает заметного влияния на субъективные оценки потребителей;

г) метрики процессной группы ключевых показателей – гибкость бизнес-процессов и персонализация – отражают наличие компромисса между адаптацией внутренних процессов к потребностям потребителей и операционной эффективностью деятельности банка.

Выявленные взаимосвязи формируют методическую основу для определения приоритетных направлений формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде. На этой основе в диссертации разработан методический инструментарий, направленный на повышение результативности маркетинговой деятельности банка.

5) Разработан методический инструментарий формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде, который включает структурную модель человекоцентричной стратегии В4Н (Bank-for-Human), состоящую из четырех взаимосвязанных уровней (человекоцентричной корпоративной культуры, расширенного человеческого опыта, экосистемного взаимодействия и социальной ответственности, человекоцентричной цифровизации), и алгоритм формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, реализуемый на основе цифровых технологий взаимодействия банка с потребителями.

На основе теоретического обоснования человекоцентричной стратегии, субъектно-субъектного подхода к взаимодействию внутренних и внешних потребителей банка, выявленных ключевых показателей и установленных статистических взаимосвязей в диссертации разработан методический инструментарий формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде. Он в совокупности включает структурную модель человекоцентричной стратегии В4Н, алгоритм формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка и организационно-экономические положения по интеграции человекоцентричности в процессы стратегического управления маркетингом банка в цифровой среде.

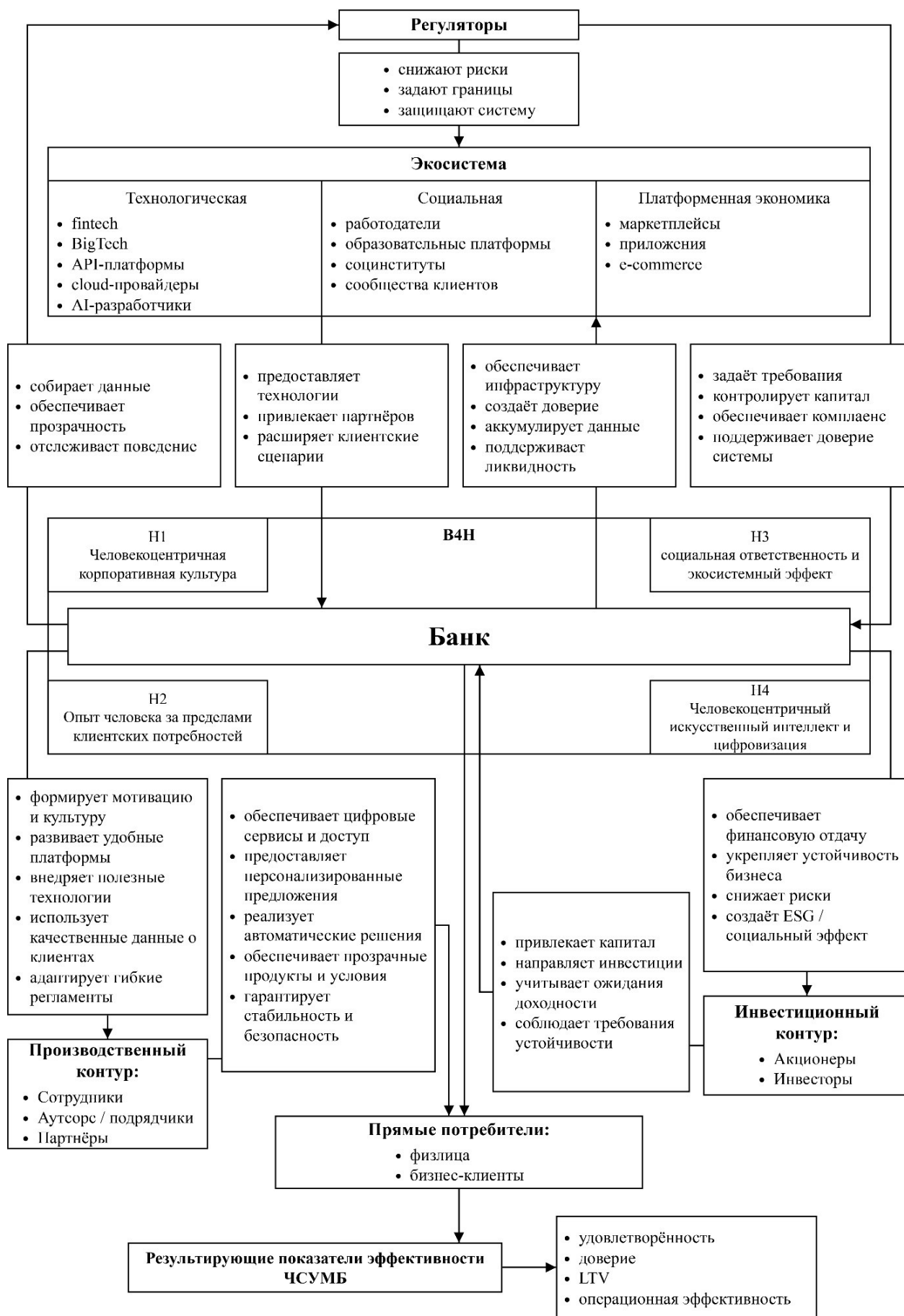
Структурная модель человекоцентричной стратегии В4Н разработана с учетом особых характеристик человекоцентричной стратегии – эмпатийности, холистичности, адаптивности, интегративности и реляционности, а также субъектно-субъектного подхода к взаимодействию внутренних и внешних потребителей банка в цифровой среде. Это позволило определить уровни модели, отражающие интеграцию

корпоративной культуры, человеческого опыта, экосистемного взаимодействия, социальной ответственности и цифровых технологий в систему стратегического управления маркетингом банка.

На рисунке 4 представлена структурная модель В4Н, включающая четыре взаимосвязанных уровня: человекоцентричную корпоративную культуру, расширенный человеческий опыт, экосистемное взаимодействие и социальную ответственность, человекоцентричную цифровизацию.

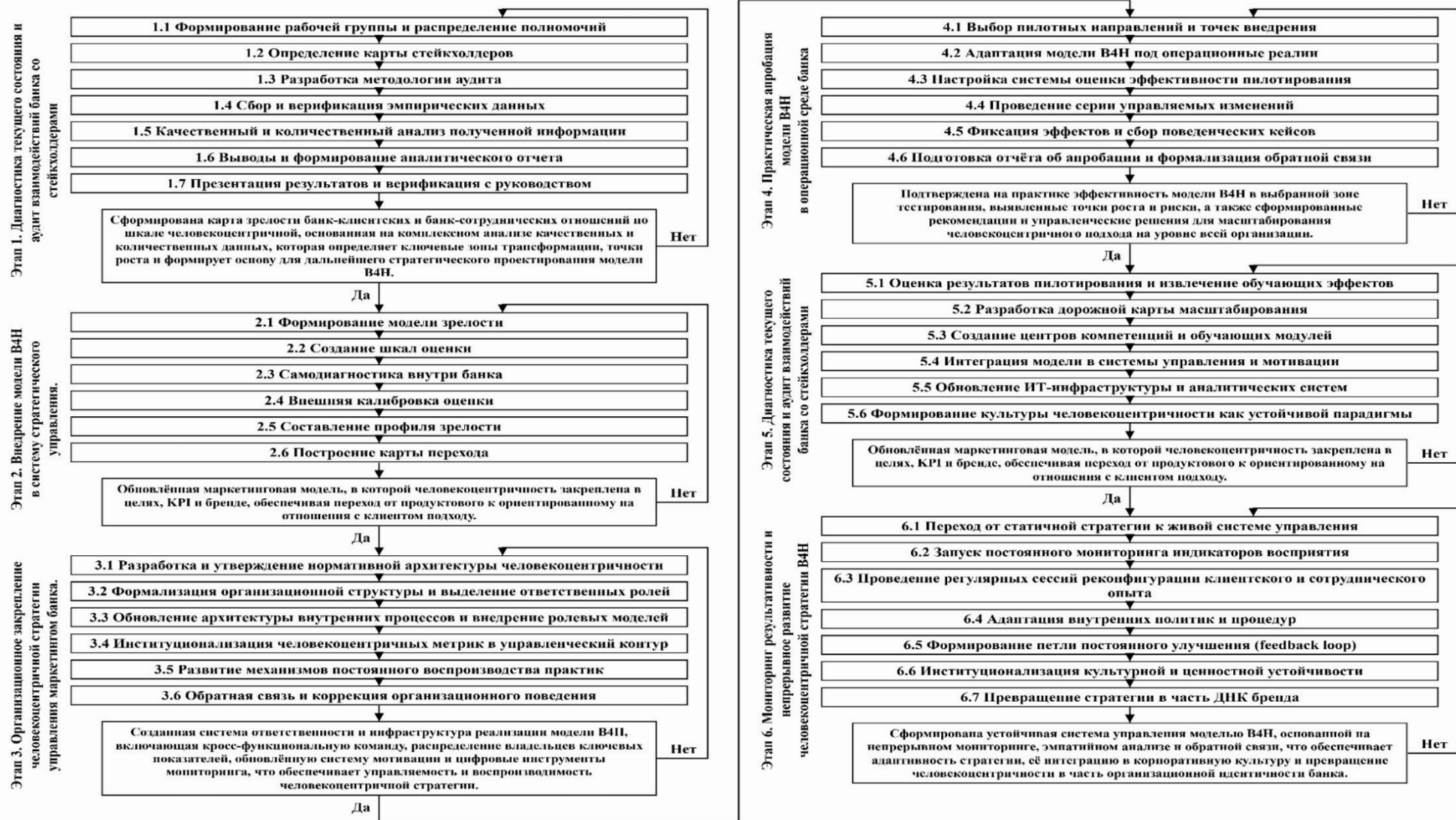
Для практической реализации модели В4Н на рисунке 5 представлен алгоритм формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде. Он включает шесть этапов, определяя последовательность управленческих действий по интеграции элементов человекоцентричности в маркетинговую стратегию банка. На первом этапе «Диагностика текущего состояния и аудит взаимодействий банка со стейкхолдерами» оцениваются клиентский опыт, вовлеченность персонала, качество коммуникаций, персонализация сервисов и цифровая зрелость банка. Второй этап «Внедрение модели В4Н в систему стратегического управления» включает формирование модели зрелости, определение текущего уровня развития человекоцентричности и построение карты перехода к целевому состоянию. Третий этап «Организационное закрепление человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка» предполагает распределение ответственности, совершенствование процессов, внедрение метрик и механизмов обратной связи.

Четвертый этап «Практическая апробация модели В4Н в операционной среде банка» направлен на пилотное внедрение решений и оценку их эффективности. Пятый этап «Масштабирование и устойчивое внедрение модели В4Н» предусматривает интеграцию апробированных практик в управление продуктами, сервисами и цифровыми каналами, а также развитие компетенций сотрудников и аналитических инструментов. Шестой этап «Мониторинг результативности и непрерывное развитие человекоцентричной стратегии В4Н» предусматривает мониторинг ключевых показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка и показателей результативности маркетинговой деятельности банка, анализ динамики их изменения и корректировку маркетинговых решений по реализации человекоцентричной стратегии в цифровой среде.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Структурная модель человекоцентричной стратегии B4H (Bank-for-Human)



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Алгоритм формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде

Представленный алгоритм отражает последовательность формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде. Его применение требует организационно-экономического обеспечения, закрепляющего человекоцентричность в системе стратегического управления маркетингом банка, что сформировано в диссертации в виде методического инструментария формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде. Организационно-экономическое обеспечение использования методического инструментария предусматривает распределение функциональной ответственности между подразделениями банка, ресурсное и финансовое обоснование мероприятий, формирование системы показателей оценки результатов, управление рисками и методическое сопровождение внедрения. Реализация комплекса организационно-экономических положений предложенного методического инструментария позволит повысить результативность маркетинговой стратегии и конкурентоспособность банка за счет роста пожизненной ценности клиента, укрепления доверия к бренду банка со стороны внутренних и внешних потребителей и повышения операционной эффективности.

III Заключение

Поставленная цель диссертационного исследования достигнута, все выдвинутые задачи решены. В работе развит теоретико-методический подход к формированию человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде.

В ходе исследования установлено, что цифровизация банковского сектора усиливает значение согласования интересов внутренних и внешних потребителей банка. Это позволило обосновать отраслевую специфику человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, определить ее особые характеристики: эмпатийность, холистичность, адаптивность, интегративность и реляционность – и раскрыть ее отличия от клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегий банка.

Обосновано применение субъектно-субъектного подхода, позволяющего рассматривать внутренних и внешних потребителей банка как участников формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка. Выявлены особенности их коммуникационного взаимодействия в цифровой среде.

Сформированы ключевые показатели оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде и построена

экономико-статистическая модель, подтвердившая их значимую взаимосвязь с результативностью маркетинговой деятельности банка. Установлено влияние ключевых показателей на удовлетворенность потребителей, доверие к бренду, пожизненную ценность клиента и операционную эффективность банка.

Разработан методический инструментарий формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде, включающий структурную модель человекоцентричной стратегии В4Н (Bank-for-Human), алгоритм формирования стратегии и организационно-экономические положения по интеграции человекоцентричности в процессы стратегического управления маркетингом банка.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России*

1. Тянь, Я.В. Когнитивные искажения как элемент клиентоцентричных коммуникаций в банковской сфере / Я.В. Тянь // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2024. – № 5. Том 6. – С. 51-57. – ISSN 2227-3891.

2. Тянь, Я.В. Сущность и реализация человекоцентричной стратегии маркетинга / Я.В. Тянь, И.В. Рожков // Практический маркетинг. – 2024. – № 12 (330). – С. 25-28. – ISSN 2071-3762.

3. Тянь, Я.В. Структурная модель формирования человекоцентричной стратегии банка в цифровой среде / Я.В. Тянь // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2025. – № 2. Том 16. – С. 191-197. – ISSN 2618-947X.

4. Тянь, Я.В. Качественный анализ восприятия человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка внешними и внутренними потребителями / Я.В. Тянь // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2025. – № 3. Том 12. – С. 136-142. – ISSN 2227-3891.

5. Тянь, Я.В. Критерии формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде / Я.В. Тянь // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2026. – № 25. Том 13. – С. 328-333. – ISSN 2227-3891.