

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

На правах рукописи

Пашаев Али Руфат оглы

ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

5.2.4. Финансы

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Коробов Юрий Иванович,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Оглавление

Введение	4
Глава 1 Теоретические основы формирования клиентоцентричной стратегии коммерческого банка	17
1.1 Сущность клиентоцентричности и специфические аспекты ее применения в деятельности коммерческого банка	17
1.2 Методология формирования клиентоцентричной стратегии коммерческого банка	38
1.3 Направления реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка	57
Глава 2 Специфика формирования клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации.....	75
2.1 Цифровая трансформация банковской сферы как фактор формирования клиентоцентричной стратегии коммерческого банка...	75
2.2 Мониторинг конкурентной среды коммерческого банка на основе интегрированной системы цифровых и клиентских показателей	103
2.3 Методика количественной оценки клиентоцентричной стратегии коммерческого банка на основе цифровых технологий	119
Глава 3 Совершенствование инструментария реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации	138
3.1 Индивидуализация предложения банковских продуктов	138
3.2 Обеспечение эффективного взаимодействия коммерческого банка с клиентами	154
3.3 Персональный финансовый конструктор как инструмент реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка	177
Заключение.....	194
Список литературы.....	200

Приложение А Расчет суммарного балла цифрового развития.....	223
Приложение Б Отдельные расчеты по каждому рассматриваемому банку.....	224
Приложение В Расчет базового индекса клиентоцентричности (K_{cl})	226
Приложение Г Графическое представление платформы ПФК.....	232
Приложение Д Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена (метод Пирсона по рангам).....	238
Приложение Е Расчет стандартизированных значений (z-score) показателей SDI360, ROA и NPS	241

Введение

Актуальность темы исследования. Современный этап развития банковского сектора характеризуется масштабной цифровой трансформацией, оказывающей существенное влияние на условия функционирования кредитных организаций и характер их взаимодействия с клиентами. Активное внедрение технологий обработки больших данных, искусственного интеллекта, цифровых платформ и мобильных сервисов приводит к изменению традиционных бизнес-моделей банков и расширению возможностей персонализации банковских услуг. Вместе с тем цифровизация сопровождается появлением новых форм конкуренции, в том числе со стороны финтех-компаний и экосистемных игроков, что вынуждает банки пересматривать сложившиеся подходы к формированию продуктового предложения и управлению клиентским взаимодействием.

Одновременно с технологическими изменениями трансформируется и поведение потребителей финансовых услуг [55]. Современные клиенты ожидают от банка не только надежности проводимых операций, но и удобства цифровых сервисов, оперативности обслуживания и индивидуального подхода к формированию финансовых решений. В этих условиях традиционная продуктово-ориентированная модель банковского бизнеса, основанная на стандартизированном предложении, постепенно утрачивает конкурентную состоятельность и уступает место стратегиям, ориентированным на долгосрочные отношения с клиентом и управление его опытом взаимодействия с банком.

Институциональное оформление этой тенденции получило отражение в «Основных направлениях развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026–2027 годов», одобренных Советом директоров Банка России. В данном документе дальнейшая цифровизация рассматривается как один из инструментов повышения доступности

финансовых услуг и качества взаимодействия с клиентами. Тем самым регулятор задает институциональные рамки, в которых клиентоцентричная стратегия коммерческого банка может развиваться на основе цифровых решений.

В этих условиях формирование клиентоцентричной стратегии приобретает особую значимость, поскольку предполагает не отдельное совершенствование клиентского обслуживания, а последовательную ориентацию деятельности кредитной организации на потребности клиентов, их ожидания и особенности поведения. В отличие от клиентоориентированности, которая преимущественно связана с повышением качества обслуживания на операционном уровне, клиентоцентричный подход предполагает включение клиентской логики непосредственно в систему стратегического управления банком. При этом клиент рассматривается не только как получатель банковских услуг, но и как источник стратегически значимой информации, один из критериев оценки принимаемых управленческих решений и участник процесса создания ценности. По нашему мнению, именно такая постановка вопроса позволяет рассматривать клиентоцентричность не как отдельное направление деятельности банка, а как основу формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Ее реализация создает предпосылки для повышения удовлетворенности и лояльности клиентов, что приобретает особое значение в условиях цифровизации банковского рынка.

Степень разработанности темы исследования. Несмотря на значительное количество исследований, посвященных вопросам цифровой трансформации банковской деятельности, разработки банковских продуктов и развития маркетинговых инструментов в финансовом секторе, проблема формирования и практической реализации клиентоцентричной стратегии коммерческих банков остается недостаточно разработанной. В научной литературе отсутствует единый подход к определению структуры

клиентоцентричной стратегии, а также к разработке инструментов количественной оценки эффективности ее реализации.

В этой связи возрастает необходимость разработки методических подходов, позволяющих системно оценивать уровень клиентоцентричности банковской стратегии, а также анализировать результаты ее реализации на основе интеграции поведенческих, маркетинговых и финансовых показателей деятельности банка. Формирование подобных инструментов имеет важное теоретическое значение для развития научных представлений о трансформации банковских стратегий в условиях цифровой экономики и практическую значимость для повышения эффективности управления клиентскими отношениями в коммерческих банках.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью научного обоснования и разработки методических подходов к формированию и реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации финансового сектора.

Общие вопросы определения и сущности банковского продукта и банковской услуги нашли отражение в современной научной литературе в исследованиях отечественных ученых И.Т. Балабанова [11], В.В. Долинской [45], О.И. Лаврушина [18-21], Ю.И. Коробова [12-13], В.М. Мазняка [59], М.С. Марамыгина [61], О.М. Марковой [23], Т.Ю. Тарасовой [81], Е.О. Шведа [87] и других.

Влияние финансовых технологий в коммерческих банках и вопросы цифровой трансформации банковской деятельности исследуются в работах М.А. Абрамовой [8-10; 34], И.В. Ларионовой [21], О.С. Рудаковой [27; 29], Н.Э. Соколинской [31], А.Е. Ушанова [84].

Целью исследования является развитие теоретических и методических подходов к формированию и реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации, обеспечивающих повышение клиентской ценности и конкурентной

устойчивости кредитной организации на основе интеграции клиентской логики в систему стратегического управления.

Для достижения указанных целей необходимо решить следующие **задачи:**

1) Уточнить содержание клиентоцентричной стратегии коммерческого банк, выявить ее место в системе стратегического управления и обосновать роль клиента как ключевого элемента формирования управленческих решений, а также разработать базовый индекс клиентоцентричности.

2) Исследовать влияние цифровой трансформации на формирование клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, определить характер и степень интеграции цифровых технологий в процессы клиентского взаимодействия, а также разработать методику оценки цифровой зрелости банка и ее влияния на финансовые результаты банка.

3) Провести комплексный анализ взаимосвязи цифрового развития, качества клиентского взаимодействия и финансово-экономической результативности коммерческих банков, выявить закономерности их согласованности и оценить характер влияния цифровой зрелости на показатели деятельности банков.

4) Разработать методику количественной оценки эффективности реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, включающую формирование интегрального показателя, определение процедур обработки и нормирования данных, а также построение системы оценки и интерпретации результатов с использованием цифровых аналитических инструментов.

5) Сформировать теоретические основы моделирования клиентского пути в банковской деятельности, обосновать содержание понятия «финансовый путь клиента» и определить его роль в обеспечении индивидуализации продуктового предложения и построении

клиентоцентричной стратегии коммерческого банка.

б) Разработать практический инструмент реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в виде прототипа цифровой платформы, обеспечивающей формирование индивидуализированных параметров банковских продуктов и сценариев взаимодействия с клиентами на основе анализа поведенческих и цифровых данных.

Объектом исследования является деятельность коммерческого банка в условиях цифровой трансформации, в рамках которой формируется и реализуется клиентоцентричная стратегия развития.

Предметом исследования служат процессы формирования и реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, осуществляемые посредством инструментов индивидуализации продуктового предложения, цифрового сопровождения клиентского пути и количественной оценки эффективности взаимодействия с клиентом на основе поведенческих и цифровых данных.

Область исследования диссертации соответствует п. 4. «Банки и банковская деятельность. Банковская система» Паспорта научной специальности 5.2.4. Финансы (экономические науки).

Научная новизна диссертационного исследования состоит в развитии теоретико-методического подхода к формированию и реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации. Предлагаемый подход предусматривает включение клиентской логики в систему стратегического управления банком, использование поведенческих и цифровых данных при принятии управленческих решений, а также смещение акцента с оценки отдельных параметров клиентского обслуживания на управление клиентской ценностью и сценариями взаимодействия с клиентами.

В отличие от существующих подходов, ориентированных

преимущественно на показатели качества обслуживания и удовлетворенности клиентов, предложенный подход рассматривает клиентоцентричность как системное свойство стратегии коммерческого банка, формируемое в результате согласованности цифрового развития, механизмов индивидуализации и моделей клиентского поведения. Новизна исследования также состоит в разработке инструментария количественной оценки и практической реализации клиентоцентричной стратегии, обеспечивающего ее формализацию, измеримость и адаптацию к изменяющимся условиям банковской деятельности.

Положения, выносимые на защиту:

1) Уточнено содержание клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, которая, в отличие от существующих подходов, рассматривается как сквозной механизм координации и система взаимосвязанных управленческих решений, обеспечивающих интеграцию клиентской логики в иерархическую систему стратегического управления банка, в рамках которой клиент рассматривается как: источник стратегических сигналов для развития банка; критерий оценки качества управленческих и организационных решений; активный участник процессов формирования и адаптации создаваемой ценности (С. 56). Разработан базовый индекс клиентоцентричности коммерческого банка, используемый в качестве исходного количественного ориентира для фиксации степени ориентации стратегии банка на клиента (С. 125).

2) Обоснована роль цифровой трансформации как системного фактора формирования клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, при этом доказано, что результативность реализации клиентоцентричной стратегии определяется степенью стратегической интеграции цифровых технологий в модель взаимодействия с клиентами, а не степенью их применения как таковой. На этой основе разработана методика оценки цифровой зрелости коммерческого банка, включающая матричную экспертную оценку уровня

цифровых технологий, шкалу их зрелости и индекс цифрового развития, а также предложен интегральный показатель, позволяющий количественно оценить влияние цифровой зрелости на финансовые результаты банка (С. 90–95).

3) Выявлена дифференциация коммерческих банков по степени согласованности цифрового развития, качества взаимодействия с клиентами и финансово-экономической результативности на основе комплексного анализа с применением методов корреляционного анализа (коэффициент Спирмена) и стандартизации показателей (z-оценки). Установлено, что высокий уровень цифровой зрелости, формируемый на основе технологий Big Data и аналитики клиентских данных, способствует повышению качества взаимодействия с клиентами, однако не обеспечивает пропорционального роста финансовых показателей в краткосрочном периоде, что свидетельствует о наличии временных лагов и неоднородности стратегических эффектов цифровой трансформации (С. 114-118).

4) Разработана методика количественной оценки эффективности реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, центральным элементом которой является авторский интегральный показатель эффективности взаимодействия с клиентами. Методика включает формализованные процедуры сбора, обработки и нормирования данных, весовую калибровку и расчет интегрального показателя с использованием цифровых аналитических инструментов, а также обеспечивает формирование контура управленческой обратной связи, направленную на корректировку продуктовых параметров и цифровых сценариев взаимодействия с клиентами в системе стратегического управления банком (С. 130).

5) Впервые сформулировано и теоретически обосновано понятие «финансовый путь клиента» как последовательности взаимосвязанных этапов формирования, изменения и реализации финансовых потребностей клиента, отражающих его жизненные события, поведенческие паттерны и сценарии

взаимодействия с банковскими продуктами в цифровой среде. Финансовый путь клиента позволяет рассматривать банковское предложение как динамическую систему решений, формируемую вокруг целей клиента и контекста их достижения. Предложенный подход расширяет теоретические представления о стратегическом управлении клиентским опытом и обосновывает роль финансового пути клиента как связующего элемента между механизмами индивидуализации и архитектурой продуктового предложения коммерческого банка (С. 140).

б) Разработан прототип цифровой платформы «Персональный финансовый конструктор» (далее – ПФК), являющийся практическим инструментом реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка и обеспечивающий формирование индивидуализированных параметров банковских продуктов и сценариев взаимодействия с клиентами на основе данных о поведении клиентов, полученных из цифровых источников. Интеграция ПФК в модель финансового пути клиента обеспечивает адаптацию продуктового предложения к жизненным сценариям клиента (С. 178).

Теоретическая значимость работы заключается в развитии научных представлений о клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации и уточнении ее содержания как управленческой категории, объединяющей поведенческие, ценностные и цифровые аспекты взаимодействия с клиентом. Полученные результаты дополняют существующие теоретические подходы к стратегическому управлению в банковской деятельности, прежде всего за счет обоснования значения цифровых технологий и поведенческой аналитики при формировании клиентской логики управления. Кроме того, финансовый путь клиента рассматривается как системообразующий элемент, посредством которого обеспечивается взаимосвязь индивидуализации продуктового предложения с архитектурой клиентского взаимодействия.

Сформулированные теоретические положения развивают исследования в области прикладных финансов, связанные с интеграцией экономического анализа, цифровых технологий и поведенческих факторов в систему стратегического управления коммерческим банком.

Практическая значимость работы определяется разработанными методическими подходами и инструментами, применение которых возможно при принятии управленческих решений, ориентированных на повышение результативности взаимодействия с клиентами. Предложенные инструменты позволяют учитывать поведенческие характеристики и цифровые данные при адаптации продуктовой политики и сценариев клиентского взаимодействия, а также проводить количественную оценку эффективности реализуемой стратегии. Разработанный прототип цифровой платформы «Персональный финансовый конструктор» может быть интегрирован в архитектуру цифровых банковских сервисов и применяться для формирования индивидуализированных продуктовых решений с учетом финансового пути клиента. Полученные результаты могут использоваться при разработке стратегий цифровой трансформации банков и совершенствовании практики управления клиентским опытом в кредитных организациях.

Методология и методы исследования. Теоретико-методологическую основу работы составили научные труды отечественных и зарубежных исследователей в области стратегического управления банковской деятельностью в условиях цифровой трансформации, а также положения концепций клиентоцентричного подхода и управления клиентским опытом.

В ходе исследования применялись общенаучные методы – анализ и синтез, индукция и дедукция, систематизация и обобщение. Наряду с ними использовались методы сравнительного анализа и логического моделирования. Их сочетание позволило раскрыть содержание клиентоцентричной стратегии, определить ее отличительные характеристики и обосновать место данной стратегии в системе стратегического управления

коммерческим банком.

Для решения прикладных задач применялись методы экономико-статистического анализа, включая корреляционный анализ, стандартизацию показателей, что обеспечило возможность выявления взаимосвязей между цифровым развитием, качеством клиентского взаимодействия и финансовыми результатами банков.

В рамках количественной оценки эффективности реализации клиентоцентричной стратегии использовались методы нормирования и агрегирования показателей, а также инструменты бизнес-аналитики, позволяющие обрабатывать и интерпретировать данные о клиентском поведении и результативности взаимодействия.

Практическая апробация полученных результатов осуществлялась в процессе моделирования клиентского взаимодействия и разработки цифровых решений, направленных на индивидуализацию продуктового предложения и адаптацию сценариев взаимодействия с клиентами.

Информационную базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых, аналитические отчеты и статистические данные, опубликованные Банком России, законодательные и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденный президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 № 7.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность выводов исследования подтверждается использованием репрезентативной статистики из общедоступных источников, применением научных методов и изучением отечественных и международных публикаций, нормативных правовых актов Российской Федерации, результатов научных исследований отечественных и зарубежных ученых, а также материалов научных форумов и конференций, докладов

международных финансовых институтов, Банка России.

Результаты исследования апробированы на следующих международных и российских научных мероприятиях: на Молодежной научно-практической конференции «Научные труды молодых исследователей Финансового факультета» (Москва, Финансовый университет, 17 апреля 2024 г.); на VI Международной научно-практической конференции «Трансформация финансовых рынков и финансовых систем в условиях цифровой экономики» (Москва, Финансовый университет, 24-25 октября 2024 г.); на IX Всероссийской научно-практической конференции «Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие» (Москва, Финансовый университет, 24 января 2025 г.); на Круглом столе «Прикладное решение фундаментальных проблем науки о банках, деньгах и финансовых рынках в исследованиях студентов и аспирантов» (Москва, Финансовый университет, 14 марта 2025 г.); на IV Ежегодной международной научно-практической конференции «Цифровая трансформация международной экономической системы» (Москва, МГИМО МИД России, 2 октября 2025 г.); на IV Национальной научно-практической конференции «Финсайдер 2025: Трансформация финансовой индустрии в цифровую эпоху» (Санкт-Петербург, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 22 октября 2025 г.); на VII Международной научно-практической конференции «Трансформация финансовых рынков и финансовых систем в условиях цифровой экономики» (Москва, Финансовый университет, 23-24 октября 2025 г.); на Международной научно-практической конференции «Развитие и взаимодействие реального и финансового секторов экономики в условиях цифровой трансформации» (г. Оренбург, Оренбургский государственный университет, 29-30 октября 2025 г.); на Всероссийском научно-практическом круглом столе «Конкурентный потенциал региональных финансовых организаций и возможности его расширения» (г. Саратов, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., 14 ноября

2025 г.); на Межвузовской научно-практической конференции «Новая архитектура взаимодействия банковского и реального секторов экономики в контексте национальных приоритетов 2030» (Москва, Финансовый университет, 27 января 2026 г.); на Межвузовской научно-практической конференции «Траектория развития банковского сектора в условиях новаций национального регулирования и цифровизации» (Москва, Финансовый университет, 22 апреля 2026 г.).

Основные выводы и положения, представленные в диссертации, используются в практической деятельности Банка ВТБ (ПАО), в частности используется разработанная в диссертации методика оценки уровня клиентоцентричности в сфере международных расчетов, включающая анализ клиентского пути. Выводы и основные положения способствуют повышению качества обслуживания клиентов и сокращать время обработки трансграничных операций.

Материалы диссертации используются в практической деятельности ПАО Банк «Александровский», в частности используется методика применения клиентоцентричной стратегии в условиях цифровой трансформации, включающая уточненную структуру клиентоцентричности, расшифровку ее ключевых концептуальных элементов. Выводы и основные положения обеспечивают объективную оценку качества обслуживания и поддерживают развитие клиентских сервисов.

Результаты исследования используются Кафедрой банковского дела и монетарного регулирования Финансового факультета ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в преподавании учебной дисциплины «Модели банковской деятельности и риски».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения и выводы проведенного

исследования отражены в 8 научных работах общим объемом 6,0 п.л. (весь объем авторский), в том числе 7 работ авторским объемом 5,75 п.л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обусловлены целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 170 наименований и 6 приложений. Текст диссертации изложен на 244 страницах, содержит 47 таблиц, 33 рисунка и 11 формул.

Глава 1

Теоретические основы формирования клиентоцентричной стратегии коммерческого банка

1.1 Сущность клиентоцентричности и специфические аспекты ее применения в деятельности коммерческого банка

Банковская система Российской Федерации в настоящее время функционирует в условиях структурных и институциональных трансформаций, обусловленных усилением цифровизации, ростом киберрисков и территориальной неоднородностью социально-экономического развития. Указанные факторы предопределяют необходимость пересмотра подходов к стратегическому управлению кредитными организациями и обеспечению их устойчивого развития.

Следствием данных трансформаций становится усиление конкурентной борьбы за привлечение и удержание клиентов в условиях снижающейся продуктовой дифференциации. Большинство банковских услуг легко воспроизводимы конкурентами и не обладают устойчивой патентной защитой, вследствие чего кредитные организации предлагают во многом однородный набор финансовых решений. В таких условиях дифференциация осуществляется преимущественно за счет качества обслуживания и характера взаимодействия с клиентами – именно уровень сервиса формирует устойчивые потребительские предпочтения и определяет лояльность клиентской базы. Конкурентная борьба в банковской сфере, таким образом, смещается от продуктового противостояния, к конкуренции за доверие клиента и долгосрочный характер отношений с ним, что обуславливает усиление роли клиентоцентричной стратегии, в системе управления коммерческим банком.

В академической среде сложилась устойчивая дискуссия относительно содержания и границ концепции ориентации на клиента. О.К. Ойнер и ее

соавторы констатируют, что «исследователи до сих пор не пришли к единому мнению относительно операционализации данной концепции как основы для внедрения в практическую деятельность компаний и измерения ее результативности» [67, с. 95]. Данная терминологическая неопределенность проявляется прежде всего в том, что в зарубежной академической литературе, наряду с понятием «customer centricity» активно используются смежные термины «customer orientation», «customer focused» и «customer driven», тогда как в российской научной практике все они, как правило, объединяются под общим наименованием «клиентоориентированность» или «рыночная ориентация». Расхождение наблюдается и на уровне трактовок: «одни авторы считают, что клиентоориентированность – это составляющая часть рыночной ориентации (market orientation) компании, тогда как другие рассматривают ее в качестве самостоятельного подхода к управлению компанией» [67, с. 95].

В настоящем исследовании клиентоориентированность, клиентоцентричность и человекоцентричность рассматриваются как взаимосвязанные, но содержательно различные концепции, отражающие последовательные этапы эволюции подходов к управлению взаимодействием банка с клиентами. Принципиальное различие между ними состоит не в терминологическом происхождении, а в глубине интеграции клиентской логики в систему стратегического управления: от операционного обеспечения качества обслуживания, до трансформации бизнес-модели и ценностной архитектуры банка в целом.

Клиентоориентированность традиционно рассматривается как управленческий подход, предполагающий выявление и удовлетворение потребностей клиентов посредством повышения качества обслуживания и совершенствования стандартизированных процессов взаимодействия [15]. В данном случае основное внимание сосредоточено на адаптации продуктового предложения к запросам отдельных клиентских сегментов. При этом базовые принципы построения организации и ее стратегическая архитектура, как

правило, остаются без существенных изменений.

Клиентоцентричность предполагает уже иной уровень преобразований, при котором клиентская логика распространяется не на отдельные сервисные операции, а на систему стратегического управления банком в целом. Соответственно, продуктовая политика, бизнес-модель и используемые каналы взаимодействия формируются с учетом поведенческих характеристик клиентов, их жизненных сценариев и индивидуальных потребностей. В таком случае отправной точкой становится не внутренняя логика функционирования кредитной организации, а характер и последовательность взаимодействия клиента с банком.

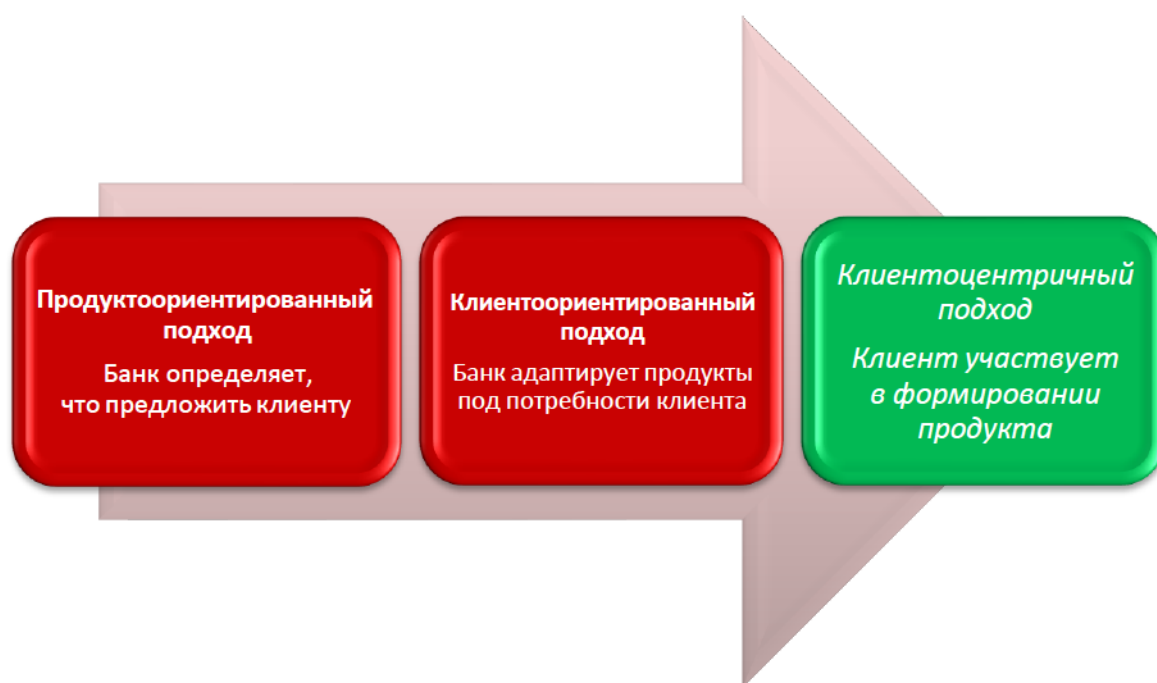
Человекоцентричность, в свою очередь, имеет более широкий содержательный охват и выходит за пределы собственно рыночной и поведенческой логики [43; 47; 51]. В ее основе находится рассмотрение человека как целостного субъекта, чьи интересы и потребности не сводятся исключительно к роли потребителя финансовых услуг. Данная концепция ориентирована на соблюдение этики взаимодействия, формирование доверительных отношений и реализацию гуманистических принципов управления, находящих выражение в концепциях этического и социально ответственного банкинга. В контексте банковской деятельности человекоцентричность уточняет ценностные границы клиентских подходов, не подменяя клиентоцентричную стратегию, ориентированную на создание измеримой ценности для клиента.

Использование указанных понятий в научных работах нередко носит контекстуальный характер, что требует их осознанного разграничения в зависимости от целей анализа и уровня обобщения. В рамках настоящего исследования данное разграничение позволяет избежать терминологической подмены и обеспечивает корректное применение понятийного аппарата, при анализе клиентоцентричной стратегии коммерческого банка.

Рассматриваемые концепции формировались не одновременно, а в

логике последовательного усложнения подходов к управлению взаимодействием банка с клиентами. На ранних этапах развития банковской системы господствовал продуктоориентированный подход, при котором основной акцент делался на разработке и продвижении финансовых продуктов, а клиент воспринимался преимущественно как пассивный потребитель стандартизированных услуг.

По мере усиления конкурентного давления и роста требований клиентов сформировалась концепция клиентоориентированности, предполагающая адаптацию банковских услуг к запросам различных сегментов клиентской базы и повышение стандартов обслуживания. Дальнейшее развитие цифровых технологий и накопление значительных массивов клиентских данных обусловили переход к клиентоцентричной модели, в рамках которой банк стремится не просто удовлетворять актуальные потребности клиентов, но и прогнозировать их будущие запросы, формируя персонализированные сценарии финансового взаимодействия. Эволюция концепции ориентации на клиента в экономической науке, схематично, представлена на рисунке 1.



Источник: составлено автором по материалам [37; 39; 67; 77].

Рисунок 1 – Эволюция концепции ориентации на клиента в экономической науке

Концепция клиентоориентированности берет начало в маркетинговых исследованиях. Как отмечают О.Е. Никонец и К.А. Попова, «концепция клиентоориентированного подхода к деятельности компании уходит своими корнями в маркетинговые исследования, именно в маркетинге впервые появились исследования, обосновывающие необходимость отказа от массового маркетинга к работе с сегментами рынка, а затем к клиентоориентированному подходу» [25, с. 29]. Показательно, что данная эволюция отражает не просто смену инструментов продвижения, а принципиальный сдвиг в логике управления организацией относительно понимания роли конкретного клиента.

Вместе с тем клиентоориентированность, несмотря на свою значимость, представляет собой лишь первый шаг в направлении подлинной клиентской стратегии. В научных дискуссиях основное различие между этими понятиями состоит в том, что клиентоцентричность «подразумевает не только выявление нужд и потребностей клиентов, но и использование клиентов как ресурса, поскольку вовлечение их в деятельность компании позволит получить продукт с наивысшей ценностью для клиента» [25, с. 29]. Иными словами, клиентоориентированность отвечает на вопрос о том, как лучше обслужить клиента, тогда как клиентоцентричность ставит принципиально иной вопрос о том, каким образом выстроить деятельность организации, исходя из логики самого клиента.

Данное разграничение приобретает особую значимость применительно к банковской деятельности. Клиентоцентричная концепция, в отличие от клиентоориентированной, затрагивает не только корпоративную культуру и стандарты обслуживания, но и организационную структуру банка, архитектуру его продуктов и внутренние процессы [25, с. 30]. Именно это разграничение составляет одно из ключевых теоретических оснований настоящего исследования и ставит вопрос о том, каким образом клиентская логика — будучи встроена в систему управления банком — обретает

операциональное измерение на различных уровнях организационной иерархии, что подробнее рассматривается в параграфе 1.2.

Необходимость разграничения клиентоориентированности и клиентоцентричности подтверждается не только теоретическими построениями, но и анализом реальной банковской практики. Д. Хекль и Ю. Мурманн фиксируют характерное противоречие: несмотря на декларируемую ориентированность на клиента, банки в большинстве случаев продолжают предлагать стандартные продуктовые решения, рассчитанные на удовлетворение типовых финансовых запросов. Банковские продукты при этом решают лишь фрагментарные задачи клиента, тогда как целостная логика его взаимодействия с банком остается вне поля зрения кредитной организации, что негативно сказывается на удовлетворенности и лояльности клиентов [159]. Данное противоречие, закономерно актуализирует вопрос о том, является ли подобный разрыв следствием недостаточности инструментального арсенала банков – или же, он отражает более глубокую проблему концептуального характера, связанную с отсутствием целостной клиентской логики, в самой архитектуре управления.

Клиентоцентричный подход требует от банка принципиально иного восприятия клиента – не как получателя стандартной услуги, а как субъекта с целостной логикой финансового поведения. В рамках данной концепции учитываются поведенческие и эмоциональные паттерны клиентов, оказывающие непосредственное влияние на принятие ими финансовых решений, что позволяет выстраивать более релевантные сценарии взаимодействия и формировать устойчивые долгосрочные отношения.

П р и м е ч а н и е – Эмоциональные паттерны – это устойчивые повторяющиеся модели эмоционального реагирования клиента на определенные ситуации взаимодействия с банком, формирующиеся на основе предшествующего опыта и влияющие на принятие финансовых решений.

По существу, клиентоцентричность представляет собой переход от ориентации, на спрос к активному участию в создании ценности, основанному на глубоком понимании мотивации клиента. Следовательно, в центре

внимания банка должна находиться не услуга сама по себе, а ценность, формируемая для конкретного клиента в его индивидуальном жизненном или деловом контексте.

При этом клиентоцентричность не противопоставляется клиентоориентированности, а выступает ее логическим продолжением и развитием. Е.А. Семерникова указывает на необходимость интеграции клиентоориентированного поведения в систему корпоративной культуры банка, в том числе через механизмы мотивации персонала и критерии оценки работы сотрудников [80, с. 4]. Р. Дешпандэ и его соавторы трактуют клиентоориентированность как «набор убеждений, ставящий интересы клиента выше интересов менеджеров и акционеров» [157]. Клиентоцентричность надстраивается над этой основой, распространяя клиентскую логику с уровня корпоративной культуры, на уровень организационной структуры, системы управления и внутренних процессов банка [25, с. 30].

Реализация клиентоцентричного подхода осуществляется в условиях усиливающейся конкуренции на рынке банковских услуг, влияние которой носит двойственный характер. Конкурентная среда побуждает банки к разработке персонализированных продуктов и внедрению цифровых сценариев взаимодействия с клиентами, однако усиление ценовой конкуренции способно снижать рентабельность банковских продуктов и ограничивать возможности инвестирования в клиентский сервис и аналитическую инфраструктуру. В этих условиях теоретическое осмысление клиентоцентричности, как целостной управленческой концепции, приобретает особую практическую значимость.

Показательно, что клиентоцентричность получила институциональное признание на государственном уровне. С 2022 года внедрение соответствующих принципов включено в состав 42 инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года

[50, с. 9]. Одним из ключевых факторов, определяющих современный контекст реализации клиентоцентричной стратегии, выступает цифровая трансформация банковской деятельности [34]. Именно цифровые технологии создают инфраструктурные условия для персонализации клиентского опыта, аналитики поведения и выстраивания непрерывного взаимодействия с клиентом на всех этапах его пути. Вместе с тем было бы ошибочным отождествлять клиентоцентричность с цифровизацией. Как справедливо указывает А.М. Калинин, «кlientоцентричность повышает эффективность цифровизации», однако цифровизация «не является ни необходимым, ни достаточным условием для признания процесса клиентоцентричным» [50, с. 12]. Для настоящего исследования данное разграничение принципиально важно: цифровая трансформация выступает инструментом реализации клиентоцентричной стратегии, но не подменяет ее содержание.

В научной литературе клиентоцентричность получила разностороннее теоретическое осмысление, одним из наиболее весомых вкладов, в которое стала концептуальная модель Л. Ламберти, охарактеризовавшей клиентоцентричность как «высшую форму клиентоориентированности и ее логическое продолжение» [162]. В рамках предложенной концепции выделяются три взаимосвязанных элемента, в совокупности обеспечивающих трансформацию организации в направлении клиентской ценности, что представлено на рисунке 2.

Первым элементом выступает генерация знаний о клиентах на основе индивидуальных поведенческих данных. Данный компонент предполагает формирование аналитической системы, ориентированной на более глубокое понимание мотивации клиентов, особенностей их поведения и жизненных целей. Для этого используются инструменты больших данных, предиктивной аналитики и поведенческого моделирования.

Вторым элементом является стратегическое согласование деятельности банка с интересами клиента. На данном уровне

клиентоцентричность выходит за рамки отдельной маркетинговой задачи и приобретает значение принципа корпоративного управления. Это предполагает соответствующую корректировку внутренних процессов, организационной архитектуры и целевых ориентиров банка с учетом ожиданий и интересов клиентов.

Третий элемент представлен маркетингом клиентского опыта, при котором акцент переносится с продвижения отдельного продукта на формирование опыта взаимодействия, связанного с индивидуальным жизненным контекстом клиента. Такой подход требует постоянного получения обратной связи и возможности оперативно корректировать продуктовые решения по мере изменения потребностей клиента.

Трехуровневая модель Л. Ламберти, представленная на рисунке 2, может рассматриваться как методологическая основа оценки зрелости клиентоцентричности в банковской сфере. Ее принципиальное значение состоит также в том, что клиентская логика связывается не с отдельным направлением деятельности банка, а с его основными структурами и процессами.

В целом данная модель представляет клиентоцентричность как многоуровневую систему, включающую аналитическую, стратегическую и маркетинговую составляющие. При этом уровни не существуют изолированно друг от друга: результаты анализа поведения клиентов используются при принятии стратегических решений, а сформированные решения находят практическое выражение в организации клиентского опыта. Именно эта взаимосвязь, на наш взгляд, позволяет говорить о целостном характере клиентоцентричного подхода.



Источник: составлено автором по материалам [162].

Рисунок 2 – Элементы клиентоцентричного подхода Л. Ламберти

Модель Ламберти позволяет более четко обозначить принципиальное различие между клиентоцентричностью и клиентоориентированностью. Оно заключается не столько в степени внимания к клиенту, сколько в различии самой логики организации взаимодействия. При клиентоориентированном подходе основное внимание, как правило, сосредоточено на стандартах обслуживания и обеспечении единообразия сервиса. Клиентоцентричность, напротив, распространяется на весь клиентский путь – от первого контакта и осознания потребности до формирования устойчивой лояльности. Поэтому определяющим становится уже не качество отдельных точек контакта, а целостность опыта, который клиент получает на протяжении всего периода взаимодействия с банком.

Теоретические основания такого разграничения представлены в работе Дж. Шета, А. Парватиара и М. Синха [88], в которой обосновывается переход от массового рынка к индивидуализированному взаимодействию. Авторы рассматривают клиентоцентричность как закономерный этап развития стратегического управления, предполагающий ориентацию деятельности компании на потребности конкретного клиента, а не преимущественно на продукт или внутренние возможности организации. Особое внимание

уделяется концепции «co-creation» – совместного создания ценности – и вовлечению клиента в данный процесс уже не в качестве пассивного получателя услуги, а как активного участника.

Данное положение, по нашему мнению, имеет существенное методологическое значение для разграничения рассматриваемых подходов. Если клиентоориентированность предполагает адаптацию продуктов и обслуживания к запросам отдельных клиентских сегментов, то клиентоцентричность требует более глубокого изменения управленческой логики. В этом случае клиент рассматривается не только как объект воздействия со стороны банка, но и как участник создания ценности. Следовательно, переход к клиентоцентричной модели затрагивает не отдельные элементы обслуживания, а более широкий круг управленческих вопросов – организационную структуру, процессы принятия решений и внутреннюю культуру банка. Именно поэтому, как справедливо отмечается в литературе, клиентоцентричность определяется прежде всего архитектурой организации, тогда как клиентоориентированность – преимущественно уровнем корпоративной культуры.

Подводя итог, следует констатировать: клиентоориентированность нацелена на качество обслуживания и оптимизацию фронт-офисных процессов; клиентоцентричность же предполагает стратегическую трансформацию всей управленческой модели – от проектирования продуктов до ценностной базы и культуры принятия решений. Многоуровневый характер клиентоцентричности проявляется в том, что ее интеграция в банковские платформы открывает возможности глубокой персонализации и повышения вовлеченности клиентов - за счет больших данных и аналитики в режиме реального времени.

Человекоцентричность занимает в данной системе особое место, выходя за рамки рыночной и поведенческой логики. Ее принципы ориентированы на этику взаимодействия, эмпатию и гуманистические

основания управления, находящие выражение в концепциях этического и социально ответственного банкинга, в частности в системе «value-based banking».

П р и м е ч а н и е – Value-based banking» (банкинг, основанный на ценностях) – концепция банковской деятельности, в рамках которой финансовые решения принимаются с учетом не только экономической эффективности, но и социального, экологического и этического воздействия на общество.

Сравнительная характеристика всех трех концепций систематизирована в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика клиентоориентированной, клиентоцентричной и человекоцентричной моделей банковского взаимодействия клиентов

Критерий	Клиентоориентированность	Клиентоцентричность	Человекоцентричность
1	2	3	4
Уровень формирования подхода	Функциональный (маркетинг, продажи, сервис)	Стратегический (корпоративное управление, бизнес-модель)	Ценностно-стратегический (миссия, философия, ESG-повестка)
Целевая установка	Повышение удовлетворенности клиента	Создание устойчивой клиентской ценности	Совместное долгосрочное развитие банка и клиента
Роль клиента в стратегии	Потребитель банковских услуг	Активный участник формирования ценности	Партнер в формировании целей и принципов взаимодействия
Характер управленческих решений	Стандартизированные решения с элементами адаптации	Индивидуализированные, динамически настраиваемые решения	Ценностно и социально ориентированные решения
Механизмы обратной связи	Маркетинговые опросы и контроль качества сервиса	Поведенческая аналитика, СМ, цифровые каналы	Диалоговые и доверительные формы взаимодействия
Институциональные изменения	Оптимизация сервисных подразделений	Трансформация бизнес-модели, процессов и корпоративной культуры	Развитие ценностных, этических и социально ответственных практик

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Примеры реализации в банковской практике	Программы лояльности, сервисные KPI	Управление клиентским путем, поведенческая сегментация	Финансовое консультирование, устойчивое и ответственное банковское обслуживание

Источник: составлено автором.

Сравнительный анализ трех концепций, представленный в таблице 1, позволяет сформулировать обобщающий вывод. Человекоцентричность отражает ценностные и гуманитарные ориентиры организации, клиентоориентированность фокусируется на качестве обслуживания, тогда как клиентоцентричность представляет собой системную стратегию, интегрирующую преимущества обеих моделей. Она охватывает не только фронт-офисные процессы, но и архитектуру продукта, структуру взаимодействия, управленческую культуру и метрики эффективности банка в целом.

Показательно, что в российском банковском секторе долгое время господствовали функциональный и транзакционный подходы, при которых основными ориентирами служили показатели рентабельности капитала, процентной маржи и объемов операций. Усиление конкуренции и смещение акцента в сторону нематериальных активов, прежде всего доверия и клиентской вовлеченности, обусловили необходимость переориентации самой логики банковского управления.

С позиций банковской практики клиентоцентричность проявляется в четырех принципиальных установках. Клиент рассматривается не как сегмент, а как субъект с уникальными потребностями. Банк выступает не поставщиком продуктов, а участником в достижении целей клиента. Ценность определяется не маржой, а устойчивостью и повторяемостью взаимодействий. Наконец, качество сервиса есть результат согласованности всех звеньев организации, а

не функция отдельного подразделения. Совокупность этих положений формирует основание для перехода от декларативной клиентоориентированности, к полноформатной модели клиентоцентричного управления.

Клиентоцентричность складывается, таким образом, как наиболее сбалансированная стратегическая модель, позволяющая коммерческому банку не только адаптироваться к изменяющимся ожиданиям клиентов, но и формировать устойчивую конкурентную позицию за счет глубокой интеграции клиентской логики в структуру продуктов, процессов и корпоративной культуры.

Практическая реализация данного подхода предполагает содержательное осмысление самого понятия клиента. В учебнике О.И. Лаврушина подчеркивается, что «клиент – тот, кто платит, и тот, кто пользуется продуктами и услугами» [19, с. 75]. При всей лаконичности данное определение фиксирует двойственную природу клиента: он одновременно выступает потребителем банковских продуктов и участником финансовых расчетов. В контексте клиентоцентричного подхода это понимание приобретает новое измерение. Акцент смещается с клиента как получателя услуги, на клиента как активного участника системы взаимодействий, в рамках которой осуществляется формирование, доставка и адаптация ценности. В настоящем исследовании под клиентом понимается субъект, являющийся получателем ценности, формируемой в результате деятельности коммерческого банка, с учетом его индивидуальных потребностей и особенностей взаимодействия на всех этапах клиентского пути.

Банковский клиент обладает рядом существенных особенностей, отличающих его от клиента сервисных организаций. Данные категории различаются по институциональной среде взаимодействия, уровню финансового риска, степени вовлеченности, характеру и продолжительности отношений, а также роли доверия в процессе оказания услуг. Указанные различия определяют

необходимость применения более комплексных клиентоцентричных инструментов в банковской сфере, что систематизировано в таблице 2. В банковском контексте понятие клиента имеет как юридическую, так и институциональную интерпретации: согласно действующим нормативным актам [1-7], под клиентом понимается не только лицо, заключающее договор банковского счета или вклада, но и любой пользователь финансовых инструментов и сервисов.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика банковского клиента и клиента сервисных (нефинансовых) организаций

Объекты сравнения	Банковский клиент	Клиент сервисных (нефинансовых) организаций
1	2	3
Правовая и институциональная среда взаимодействия	Деятельность банка строго регулируется; клиент вовлечен в формализованные и юридически значимые финансовые отношения	Взаимодействие основано преимущественно на договоре оказания услуг; менее жестком регулировании финансовой деятельности
Потенциал нормирования долгосрочной лояльности	Высокий: лояльность формируется на основе доверия, качества сервиса и глубины взаимодействия	Ограниченный: лояльность чаще носит поведенческий характер и зависит от удобства и цены
Возможности персонализации и клиентоцентричности	Широкие: персонализированные продукты, комплексное обслуживание, экосистемные решения	Ограниченные рамками конкретной услуги или сервиса
Характер клиентского опыта (CJM)	Сложный, многоэтапный с большим количеством точек контакта	Упрощенный, линейный с минимальным числом касаний
Степень вовлеченности клиента	Высокая: клиент активно участвует в принятии финансовых решений	Средняя или низкая: решения принимаются быстро и с минимальной вовлеченностью клиента
Роль доверия во взаимодействии	Ключевая: доверие является базовым условием начала и продолжения отношений	Значимая, но не критическая; легко компенсируется сменой поставщика услуг

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Уровень финансового и операционного риска для клиента	Высокий: ошибки могут приводить к прямым финансовым потерям, ухудшению кредитной истории, ограничению доступа к финансовым ресурсам	Низкий или средний: последствия ошибок, как правило, ограничиваются неудовлетворенностью услугой
Цена ошибки для клиента	Существенная: возможны долгосрочные финансовые и репутационные последствия	Ограниченная: как правило, носит краткосрочный характер
Длительность и характер отношений	Долгосрочные, устойчивые отношения, ориентированные на повторные и комплексные операции	Часто краткосрочные или эпизодические, ориентированные на разовые транзакции
Пр и м е ч а н и е – Под клиентами сервисных (нефинансовых) организаций в таблице понимаются клиенты массовых коммерческих сервисов (розничная торговля, транспорт, телекоммуникации, цифровые платформы и иные организации сферы услуг массового спроса). Медицинские, образовательные и иные социально значимые организации, характеризующиеся иным уровнем институционального регулирования, цены ошибки и длительности отношений, в данное сравнение не включаются.		

Источник: составлено автором.

Нормативное закрепление понятия клиента в банковском праве подтверждает широту субъектного состава банковских отношений. Статья 20 Федерального закона [2] упоминает взыскание денежных средств со счетов клиентов и обязанность возврата им имущества, переданного в рамках договоров хранения или доверительного управления, а статья 28 того же акта регулирует порядок кредитования клиентов. Совокупность данных норм свидетельствует о том, что термин «клиент» охватывает в банковском праве весь круг субъектов, вступающих в экономические, операционные и инвестиционные отношения с кредитной организацией.

Клиенты банка представляют собой неоднородную совокупность субъектов, различающихся по правовому статусу, поведенческим характеристикам, масштабам и продолжительности взаимодействия. Базовая классификация строится по правовому статусу. Физические лица составляют наиболее массовую категорию и ориентированы преимущественно на

розничные продукты, удобство обслуживания и финансовую доступность. Юридические лица характеризуются повышенными требованиями к надежности банка, скорости проведения операций и профессионализму банковского менеджмента.

В рамках настоящего исследования по поведенческим характеристикам предлагается выделять четыре типа банковских клиентов.

Клиенты «аналитического» типа отличаются высокой организованностью и ориентированы на детальную техническую информацию при принятии финансовых решений. «Требовательные» клиенты предъявляют высокие стандарты к качеству обслуживания и ожидают четкой аргументации предлагаемых решений. Клиенты «коммуникативного» типа ценят доверительный диалог и доброжелательную атмосферу взаимодействия с банком. Клиенты «импульсивного» типа склонны к быстрому принятию решений и положительно воспринимают стимулирующие инициативы со стороны кредитной организации. По характеру участия в банковских отношениях различают несколько типов клиентов. Стихийный клиент «прибегает к услугам банка несистематически, не имеет постоянных счетов или не пользуется в одном банке долгосрочными банковскими услугами» [44, с. 116]. Постоянный клиент «имеет в банке расчетный или кредитный счет, получает средства или оплачивает на регулярной основе» [44, с. 116]. Премиальный клиент располагает сбережениями и финансовыми ресурсами на счетах банка, превышающими средний уровень сбережений населения, и регулярно пользуется дополнительными пакетами банковских продуктов, тогда как VIP-клиент дополнительно характеризуется длительной историей обслуживания в конкретном банке [44, с. 116]. По объему операций выделяются крупные, средние и малые клиенты, по продолжительности сотрудничества различают действующих клиентов с устойчивой историей взаимодействия и новых клиентов, находящихся на стадии оценки предложения банка.

В рамках классических маркетинговых концепций клиент рассматривается прежде всего через призму потребностей и мотивации к покупке (Ф. Котлер [14], Ж.-Ж. Ламбен [20]). В клиентоцентричной логике данный подход оказывается недостаточным, поскольку акцент смещается с функционального описания клиента на его когнитивно-поведенческое и ценностное понимание.

П р и м е ч а н и е — Когнитивно-поведенческий подход – аналитическая рамка, интегрирующая положения психологии познания и поведенческой экономики (Д. Канеман, А. Тверски, Р. Талер), согласно которой финансовое поведение клиента детерминировано не только рациональными предпочтениями, но и устойчивыми мыслительными стереотипами, субъективными оценками и повторяющимися моделями реагирования на внешние стимулы.

Клиент рассматривается как субъект, обладающий внутренней структурой мотиваций, жизненными сценариями, эмоциональной реактивностью и социальными контекстами, которые в совокупности формируют его финансовое поведение.

Это обуславливает необходимость структурного анализа потребностей банковского клиента, выходящего за рамки исключительно финансовых запросов. В настоящем исследовании предлагается иерархическая модель потребностей банковского клиента, разработанная на основе концепции А. Маслоу [163] и дополненная классификацией финансовых и нефинансовых потребностей, возникающих в процессе взаимодействия клиента с банком. Правомерность данной адаптации обусловлена универсальностью иерархического принципа. В банковской сфере последовательность формирования потребностей проявляется достаточно отчетливо. Так, клиент вряд ли перейдет к рассмотрению инвестиционных инструментов, не убедившись прежде в сохранности денежных средств и надежности кредитной организации, что отражено на рисунке 3.

Базовый уровень включает потребности в сохранности денежных средств, доступе к счетам и безопасности проведения финансовых операций.

На функциональном уровне возникают потребности в финансировании и рациональной организации оборота средств – здесь представлены кредиты, депозиты и расчетные инструменты; к этому же уровню можно отнести удобство цифровых интерфейсов, скорость обслуживания и гибкость предлагаемых условий. Социальный уровень связан с использованием банковских продуктов как средства определенного позиционирования клиента. В данном случае речь идет не только о доступе к премиальным продуктам, но и об участии в программах лояльности, способствующих формированию клиентской идентичности. Уровень самоидентификации отражает стремление клиента к большей финансовой самостоятельности, инвестиционной активности и самостоятельному управлению собственными активами. Наконец, ценностно-экзистенциальный уровень объединяет ожидания, связанные со справедливостью, этичностью и социальной ответственностью банка. Именно эти характеристики, как представляется, во многом влияют на восприятие клиентом корпоративной культуры и экосистемных инициатив кредитной организации.

Представленная иерархия свидетельствует о многомерности клиентского профиля и подтверждает: взаимодействие клиента с банком не сводится к решению сугубо финансовых задач. Совокупность выделенных уровней формирует целостную картину мотивационной структуры клиента. Каждый из выделенных уровней обладает самостоятельной значимостью и вместе с тем находится в тесной взаимосвязи с остальными, образуя единую систему координат для понимания финансового поведения клиента.



Источник: составлено автором на основе [53; 112; 155].
Рисунок 3 – Иерархия потребностей банковского клиента

Удовлетворение рассмотренных потребностей осложняется рядом специфических характеристик банковских отношений. Долгосрочный и регулярный характер взаимодействия клиента с банком, высокая чувствительность к вопросам доверия и безопасности, информационная асимметрия и регуляторная зависимость формируют особый тип поведения потребителей финансовых услуг, отличающийся сложностью клиентских сценариев и повышенной значимостью персонализации на всех этапах клиентского пути.

Следует учитывать и то, что финансовые потребности клиентов по своей природе являются вторичными по отношению к базовым физиологическим потребностям человека, что само по себе создает определенные ограничения для продвижения банковских продуктов. Вместе с тем развитие цифровых технологий и повышение уровня финансовой грамотности населения постепенно способствуют преодолению данного ограничения, формируя более осознанное отношение к финансовому

поведению. В результате экосистемный подход банков все чаще выходит за пределы удовлетворения исключительно финансовых запросов и предполагает учет нефинансовых потребностей, которые формируются в процессе комплексного взаимодействия клиента с кредитной организацией.

Проведенный анализ позволяет сделать несколько выводов, имеющих значение для дальнейшего исследования. Клиентоцентричность следует рассматривать как управленческую парадигму, в которой клиент выступает не объектом воздействия со стороны банка, а активным субъектом взаимодействия. При таком подходе индивидуальные жизненные контексты и поведенческие сценарии клиентов становятся исходной основой для проектирования банковских продуктов, организации процессов и принятия управленческих решений. Существенное отличие клиентоцентричности от клиентоориентированности связано, прежде всего, с масштабом ее распространения на деятельность банка. Если клиентоориентированность преимущественно сосредоточена на стандартизации и совершенствовании процессов обслуживания, то клиентоцентричность затрагивает более глубокие уровни – управленческую модель кредитной организации, ее внутреннюю культуру и принципы формирования ценности.

Теоретическое подкрепление данного разграничения представлено в концепции Л. Ламберти [162], рассматривающего клиентоцентричность как систему, основанную на генерации ценности через знание клиента, согласовании институциональных интересов и реконструкции логики бизнес-процессов. В поведенческом измерении клиент выступает институциональным субъектом, обладающим индивидуальной мотивацией, устойчивыми сценариями поведения и накопленным опытом взаимодействия с финансовыми институтами. Предложенная иерархия потребностей банковского клиента, адаптированная на основе модели А. Маслоу [163] и охватывающая пять уровней от базовой безопасности до ценностно-экзистенциальных ожиданий, формирует аналитическую основу для

операционализации клиентоцентричной стратегии в последующих разделах исследования.

1.2 Методология формирования клиентоцентричной стратегии коммерческого банка

Установленные в параграфе 1.1 сущностные характеристики клиентоцентричности как управленческой парадигмы требуют ее осмысления в контексте стратегического управления коммерческим банком. Переход от концептуального понимания клиентоцентричности, к ее операционализации предполагает прежде всего уточнение содержания самой категории стратегии применительно к деятельности кредитной организации.

Понятие «стратегия» вошло в управленческую науку из военного лексикона. Как отмечает Ю.И. Коробов в работе «Практика банковской конкуренции», данный термин был заимствован бизнесом сравнительно недавно [14, с. 5]. Впервые применительно к управлению организацией он был систематически разработан А. Чандлером в монографии «Стратегия и структура» [152], вышедшей в 1962 году. Дальнейшее развитие концепция стратегии получила в работах М. Портера, прежде всего в его «Конкурентной стратегии» [26], где стратегический выбор впервые был неразрывно связан с позиционированием организации в конкурентной среде.

В научной литературе сложилось несколько устойчивых подходов к трактовке данного понятия, существенно расходящихся как по предмету, так и по логике стратегического управления. Основные из них систематизированы в таблице 3.

Таблица 3 – Трактовка сущности и содержания стратегии в научной литературе

Автор	Сущность	Содержание
1	2	3
А. Чандлер	Разработка долгосрочных целей предприятия и действий по их достижению	Стратегические цели, пути их достижения и ресурсы, необходимые для реализации

Продолжение таблицы 3

1	2	3
И. Ансофф	Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности	Набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности
Л.И. Евенко	Конкретизация путей развития предприятия посредством формирования долгосрочных целей	Методы анализа внешней и внутренней среды предприятия, методы и ресурсы достижения поставленных целей
М. Портер	Создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный выбор видов деятельности	Оценка конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия
А.П. Градов	Способ достижения целей посредством определенной системы действий	Цели и задачи развития предприятия
Г. Минцберг	Совокупность «5П»: план, прием, паттерн, позиция, перспектива	Количественные ориентиры развития предприятия
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд	Количественные ориентиры развития предприятия	Меры по укреплению конкурентной позиции, ориентация на клиента и его предпочтения
О.С. Виханский	Долгосрочное направление развития организации	Система управления предприятием, финансовый менеджмент как способ достижения целей
Н.Н. Тренев	Качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия	Инструменты развития предприятия на долгосрочную перспективу
Р. Акофф	Процесс принятия и оценки ряда взаимосвязанных решений, предвосхищающих определенную деятельность	Процесс стратегического планирования, формирование миссии предприятия, мониторинг достижения целей

Источник: составлено автором на основе материалов [30].

Анализ представленных трактовок, выявляет ряд принципиальных методологических противоречий, не сводимых к различиям в масштабе или терминологии. Наиболее значимое из них касается онтологической природы стратегии: если А. Чандлер, О.С. Виханский и Л.И. Евенко рассматривают ее как статичную систему долгосрочных целей и способов их достижения, то Р.Л. Акофф принципиально расходится с этой позицией, определяя стратегию как непрерывный процесс принятия взаимосвязанных решений, исключаящую саму

возможность ее «завершенности». Следующее противоречие обнаруживается между И. Ансоффом и М. Портером в вопросе о роли внешней среды: первый трактует стратегию как внутренний свод правил, регулирующих поведение организации вне зависимости от конкурентного контекста, тогда как второй считает конкурентную среду не фоном, а непосредственным источником стратегического выбора, без которого само понятие стратегии лишается смысла. Особое методологическое значение имеет концепция Г. Минцберга, которая не вступает в прямое противоречие с другими подходами, но выявляет их принципиальную ограниченность: каждый из авторов описывает лишь одно измерение стратегии – план, позицию или правило, – принимая частное за целое. Примечательно, что при всем разнообразии подходов клиент как самостоятельный элемент стратегии, фактически отсутствует в большинстве классических определений и лишь косвенно присутствует у А.А. Томпсона и А.Дж. Стрикленда, что свидетельствует о концептуальном пробеле, преодоление которого определяет актуальность настоящего исследования.

Применительно к банковской сфере стратегия трактуется более конкретно. В учебнике О.И. Лаврушина «Банковский менеджмент» под стратегией понимается «концептуальная основа деятельности банка, определяющая приоритетные цели, задачи и пути их достижения и отличающая банк от конкурентов, служащая ориентиром для принятия ключевых решений, касающихся будущих рынков, продуктов, организационной структуры, прибыльности и профиля рисков» [18, с. 56]. При этом стратегия задает не только общие цели банка, но и систему взаимоотношений как внутри организации, так и во внешней среде, а также определяет ресурсы и направления их использования.

В современной теории стратегического управления сложилось несколько устойчивых оснований для классификации банковских стратегий. По направленности развития традиционно выделяются стратегия роста, ориентированная на расширение операций и освоение новых сегментов, стратегия умеренного роста, предполагающая сохранение рыночных позиций при контроле

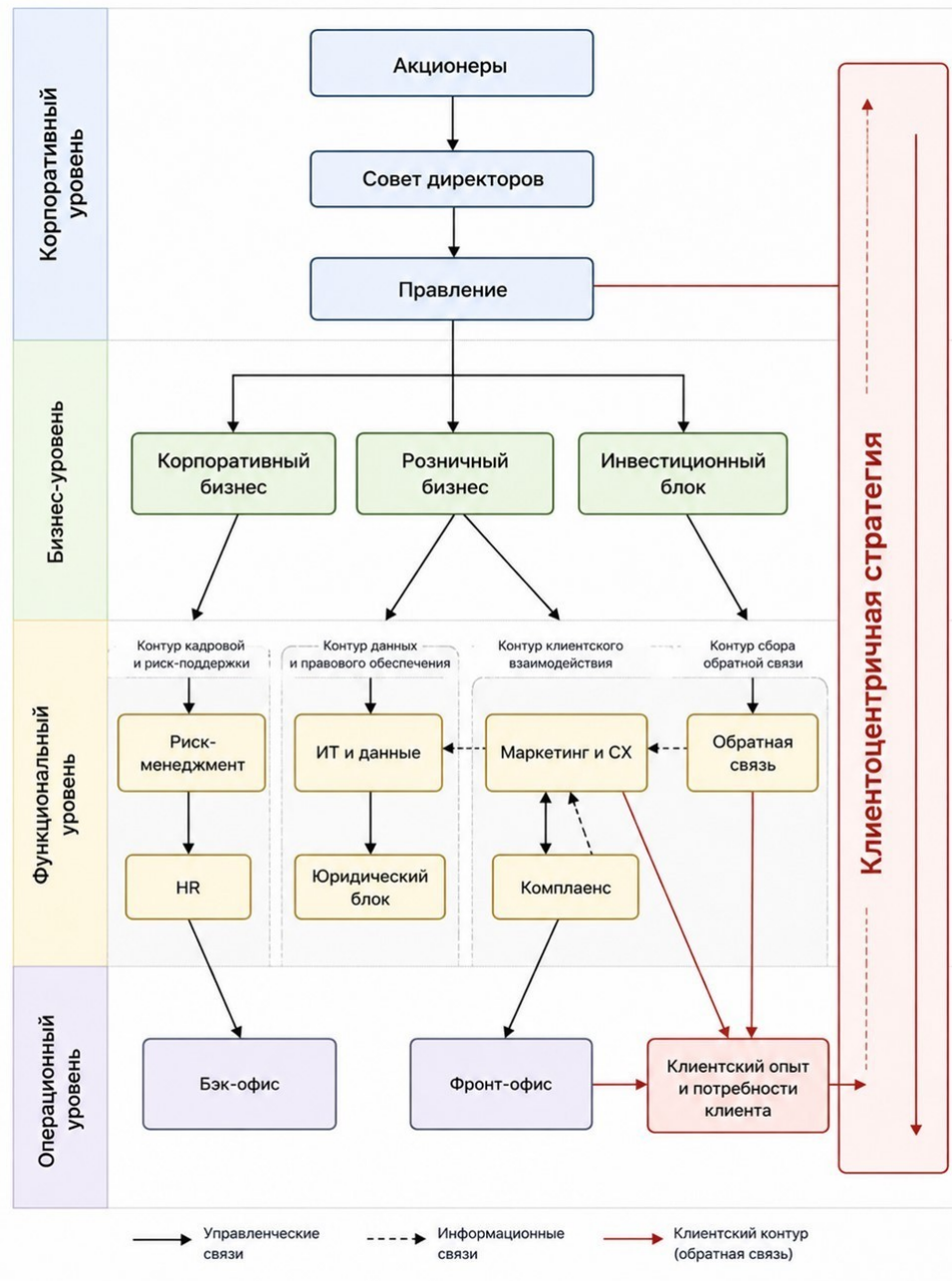
рисков, стратегия сокращения, направленная на реструктуризацию и стабилизацию деятельности, а также комбинированная стратегия, сочетающая элементы различных подходов [18]. По источнику конкурентных преимуществ выделяются стратегии лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования [65]. По степени ориентации на клиента различают продуктоориентированную, клиентоориентированную и клиентоцентричную стратегии [67; 162]. По модели конкурентного поведения – виоленты, пациенты, эксплеренты и коммутанты [33].

Для целей настоящего исследования наибольшее значение имеет классификация по степени ориентации на клиента, поскольку именно она позволяет определить место клиентоцентричной стратегии в системе стратегического управления и раскрыть ее специфику относительно иных конкурентных моделей. Несмотря на различия в подходах, стратегия рассматривается как система долгосрочных целей и направлений развития организации, обеспечивающая ее конкурентоспособность. Для клиентоцентричной стратегии важно определить ее место в иерархии стратегического управления банком.

В современной экономической науке стратегическое планирование коммерческого банка строится как многоуровневая система, обеспечивающая последовательную конкретизацию миссии и долгосрочных целей организации вплоть до уровня операционных решений. Применительно к коммерческому банку данная система, представленная на рисунке 4, включает четыре взаимосвязанных уровня управления, каждый из которых выполняет самостоятельную функцию в процессе формирования и реализации стратегии.

Корпоративный уровень образует фундамент стратегического управления и определяет долгосрочную траекторию развития банка как единого хозяйствующего субъекта. На данном уровне формируются миссия и видение банка, решаются вопросы распределения ресурсов между направлениями деятельности, определяется рыночный профиль организации и принципы ее позиционирования в финансовой системе.

Бизнес-уровень формируется в разрезе отдельных стратегических единиц и направлен на обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ в целевых сегментах банковского рынка. Именно на данном уровне осуществляется выбор конкурентной модели, через дифференциацию продуктового предложения, ценовое лидерство или фокусирование на специализированных нишах.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Иерархическая модель стратегического управления коммерческого банка в контексте реализации клиентоцентричной стратегии

Функциональный уровень представляет собой совокупность взаимосвязанных стратегий, обеспечивающих реализацию выбранной конкурентной логики через оптимизацию внутренних ресурсов банка. В их числе финансовая стратегия, охватывающая управление структурой пассивов, ликвидностью и процентным риском; кредитная стратегия, определяющая параметры риск-аппетита и кредитного портфеля; цифровая стратегия, связанная с внедрением технологий искусственного интеллекта и развитием аналитической инфраструктуры; маркетинговая и кадровая стратегии, направленные на управление клиентской лояльностью и развитие компетенций персонала.

Операционно-инструментальный уровень завершает данную иерархию и отвечает за трансформацию стратегических установок в конкретные бизнес-процессы, регламенты и управленческие процедуры, реализуемые на уровне подразделений и каналов взаимодействия с клиентами.

Представленная иерархия стратегического управления позволяет определить место клиентоцентричной стратегии в структуре банковского менеджмента. С.В. Зубкова справедливо отмечает, что «стратегия развития является концептуальной основой любого бизнеса, определяющей приоритеты в процессе принятия ключевых решений по обеспечению конкурентоспособности организации» [92].

В контексте настоящего исследования данное положение интерпретируется не как выделение самостоятельного уровня стратегии развития, а как характеристика стратегического управления в целом, проявляющаяся на каждом из рассмотренных уровней иерархии.

На корпоративном уровне стратегия формирует общую логику конкурентного поведения банка, задавая долгосрочные ориентиры развития, принципы управления ресурсами и параметры устойчивости. На бизнес-уровне эти ориентиры конкретизируются в моделях конкурентного

поведения отдельных стратегических единиц через выбор дифференциации, ценового лидерства или фокусирования. Функциональный уровень обеспечивает реализацию выбранной конкурентной логики через систему взаимосвязанных стратегий – финансовых, кредитных, цифровых, маркетинговых и кадровых. Операционный уровень завершает данную иерархию, трансформируя стратегические установки в конкретные бизнес-процессы и регламенты взаимодействия с клиентами.

В отличие от продуктоориентированного подхода, при котором клиент выступает конечным адресатом банковского предложения, клиентоцентричная модель перестраивает саму логику стратегического управления – смещая конкурентное преимущество от однородности продукта к дифференциации воспринимаемой клиентской ценности [165]. В рамках настоящего исследования она интерпретируется не как самостоятельный уровень иерархии и не как функциональный элемент, а как сквозной системообразующий принцип, обеспечивающий согласование управленческих решений на всех уровнях стратегического управления банком через призму формирования клиентской ценности. Данный принцип в работе обозначается как интеграционная доминанта клиентоцентричной стратегии.

Реализация данного принципа проявляется по-разному на каждом уровне стратегического управления банком. На корпоративном уровне приоритет смещается от краткосрочной операционной эффективности к долгосрочной ценности клиента и устойчивости клиентской базы. На бизнес-уровне стандартизированные продуктовые предложения уступают место адаптивным финансовым решениям, интегрированным в жизненный цикл клиента. На функциональном уровне клиентоцентричность выступает основанием для трансформации аналитической инфраструктуры, кредитной политики и системы управления персоналом. Выделенные положения сведены в таблицу 4.

Таблица 4 – Взаимосвязь клиентоцентричной стратегии с уровнями стратегического управления коммерческого банка

Уровень стратегии	Направление трансформации	Содержание влияния
Корпоративный уровень	Изменение стратегической философии	Смещение приоритета с краткосрочной прибыли на долгосрочную ценность клиента (LTV), ориентация на устойчивость клиентской базы
Бизнес-уровень	Трансформация конкурентной логики	Переход от продуктовой модели к модели клиентских решений, интеграция продуктов в жизненный цикл клиента
Функциональный уровень	Изменение механизмов реализации	Внедрение поведенческой аналитики, развитие цифровых технологий, трансформация кредитной и HR-политики
Операционный уровень	Перестройка бизнес-процессов	Формирование клиентских сценариев взаимодействия, персонализация обслуживания, автоматизация процессов

Источник: составлено автором.

Как следует из таблицы 4, клиентоцентричная стратегия оказывает трансформационное воздействие на все уровни стратегического управления банка. Согласование этих уровней обеспечивается через систему клиентских метрик – NPS, CSI, LTV, – инструменты анализа клиентского пути и использование поведенческих данных при принятии управленческих решений.

П р и м е ч а н и я

1 NPS (Net Promoter Score) – индекс потребительской лояльности, измеряющий готовность клиентов рекомендовать банк третьим лицам по шкале от 0 до 10.

2 CSI (Customer Satisfaction Index) – индекс удовлетворенности клиентов, отражающий степень соответствия качества банковских продуктов и услуг ожиданиям клиентов.

3 LTV (Lifetime Value, пожизненная ценность клиента) – совокупный доход, который банк получает от клиента за все время взаимодействия с ним.

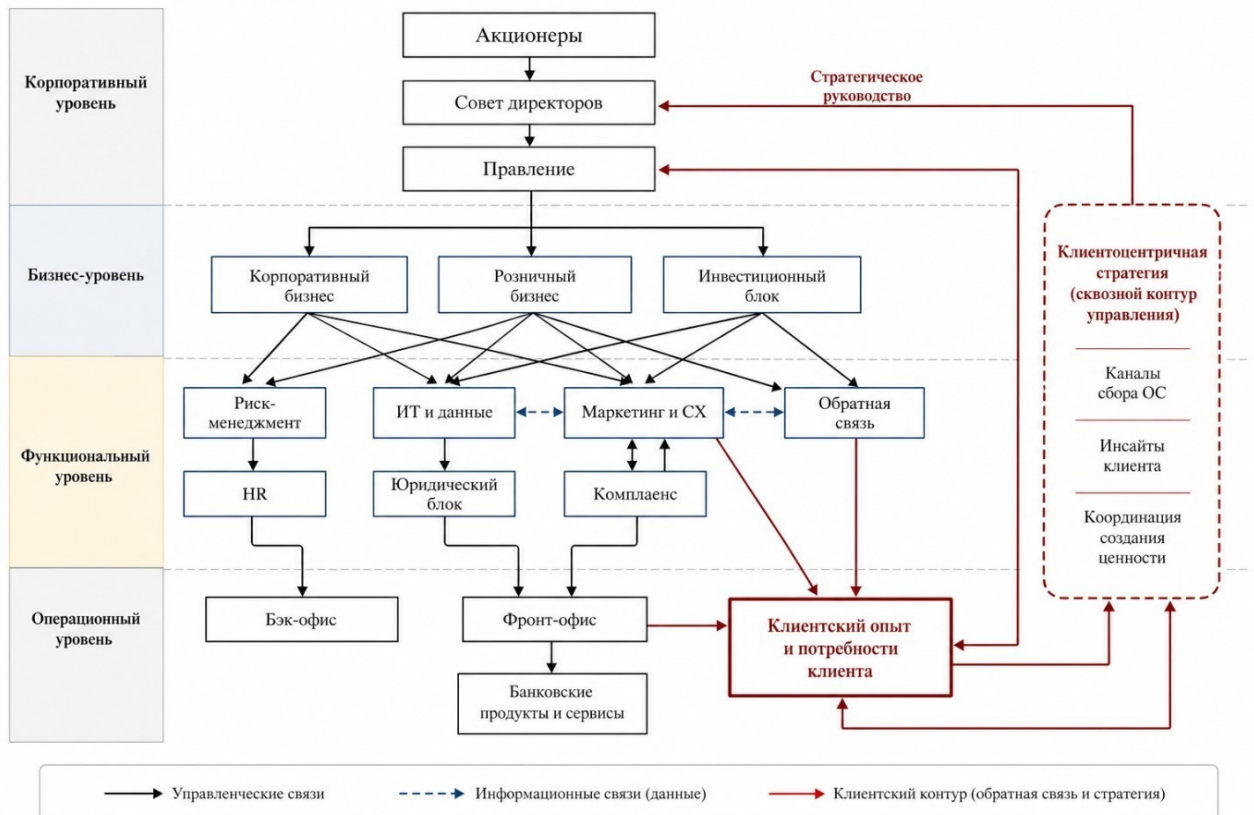
Вместе с тем иерархическая модель, при всей ее аналитической ценности, не в полной мере раскрывает динамический характер клиентоцентричной стратегии. Она описывает структуру управления, но не показывает механизм непрерывного взаимодействия банка с клиентом

и трансформации клиентских данных в управленческие решения. Для более наглядного представления данного аспекта на рисунке 5 предложена процессная модель реализации клиентоцентричной стратегии, представленная в виде замкнутого управленческого цикла.

Модель основана на последовательном прохождении взаимосвязанных этапов: сборе клиентских данных по различным каналам взаимодействия; их последующей аналитической обработке с применением цифровых технологий; формировании управленческих решений и персонализированных предложений; оценке клиентского опыта по итогам взаимодействия. Центральное место в данном цикле занимают «инсайты клиента» – аналитические выводы, получаемые в результате обработки поведенческих и транзакционных данных. Именно они используются при корректировке стратегических и операционных решений банка. Обратная связь, в свою очередь, обеспечивает постоянное пополнение знаний о потребностях клиентов и создает возможность своевременной адаптации стратегии к изменениям внешней среды. В результате клиентоцентричная стратегия приобретает характер динамической системы, в которой накопленные знания о клиенте последовательно преобразуются в управленческие решения и вновь уточняются по результатам взаимодействия.

Практическая реализация обозначенных подходов предполагает формирование цифрового инструментария, ориентированного на интеграцию поведенческой аналитики в процесс разработки и адаптации банковских продуктов, что подробно рассматривается в главе 3 настоящего исследования. Развитие конкурентных преимуществ коммерческого банка в условиях цифровой экономики определяется не только финансовыми параметрами деятельности, но и совокупностью нефинансовых факторов – качеством клиентского опыта, уровнем управленческой эффективности, инновационностью продуктовых решений, технологической зрелостью и репутационным капиталом. В научных исследованиях подчеркивается, что

«организации должны постоянно искать способы улучшения своих продуктов и услуг, чтобы оставаться на шаг впереди конкурентов», при этом конкурентоспособность достигается в том числе за счет «внедрения новых технологий, улучшения качества обслуживания клиентов, разработки новых продуктов и услуг» [28, с. 126].



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Процессная модель реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в виде замкнутого управленческого цикла

Принципы клиентоцентричности в банковской сфере, по нашему убеждению, не являются само собой разумеющейся данностью. Их реализация требует определенной стратегической архитектуры, в рамках которой ориентация на клиента выступает не декларативным элементом, а функциональным детерминантом управленческих решений. Без такой архитектуры клиентоцентричность рискует превратиться в маркетинговый слоган, не подкрепленный организационными механизмами.

В качестве базовой методологической рамки традиционно используется типология конкурентных стратегий М. Портера [26]. Мы не склонны отказываться от этого инструментария. Однако его применение к банковской деятельности представляется нам дискуссионным. Портер формулировал свою модель для промышленных отраслей с относительно стабильной структурой издержек. Банковский бизнес, характеризующийся нематериальностью основного продукта и высокой чувствительностью к репутационным факторам, допускает лишь условное использование данной типологии.

Стратегия лидерства по издержкам предполагает достижение ценового преимущества через минимизацию операционных затрат при обслуживании массового сегмента. С точки зрения классической парадигмы, это выглядит логично. Но в банковской практике, по нашему наблюдению, возникает очевидное противоречие. Снижение издержек нередко трансформируется в снижение качества клиентского опыта. В результате ценовое преимущество оказывается краткосрочным, поскольку клиент воспринимает его как компромисс, а не как устойчивую ценность. Классическая интерпретация Портера видит в этом рациональный путь к конкурентоспособности. Банковская практика, однако, свидетельствует об обратном: массовый клиент, лишенный персонализированного сервиса, демонстрирует повышенную текучесть. Мы склонны видеть здесь дилемму: либо издержки, либо лояльность. Совмещение обеих целей представляется нам методологически затруднительным.

Дифференциация, вторая из базовых стратегий, ориентирована на создание уникальной ценности продукта или сервиса. Здесь, однако, следует признать, что дифференциация продуктовых характеристик в банковской сфере носит ограниченный характер в силу стандартизированной природы финансовых услуг. Ипотека в одном банке по существу не отличается от ипотеки в другом. Различия, если они есть, кроются не в номинальных параметрах, а в опыте взаимодействия. Поэтому значимое конкурентное

преимущество формируется преимущественно на уровне клиентского опыта. Данный вывод, возможно, не вполне соответствует классической банковской доктрине, где продукт по-прежнему рассматривается как центральный элемент стратегии. Нам кажется, что такой взгляд устаревает.

Третья модель, фокусирование, предполагает концентрацию на отдельных сегментах рынка. В условиях современной конкуренции данный подход представляется наиболее конструктивным с точки зрения реализации клиентоцентричности, поскольку позволяет повысить степень индивидуализации услуг. Вместе с тем фокусирование требует значительных ресурсных затрат и несовместимо с одновременным охватом массового сегмента. Перед банком возникает дилемма: либо масштаб с низкой маржой, либо узкая ниша с высокой. Предполагается, что среднего пути здесь не существует, или крайне неустойчив.

На практике, по нашему наблюдению, наблюдается тенденция к снижению роли продуктовой стандартизации. Банки все чаще конкурируют на основе внутренних компетенций, адаптивности и способности к персонализации клиентского опыта. Рыночная динамика свидетельствует о том, что клиентская вовлеченность и оперативная адаптация под конкретные запросы приобретают первостепенное значение. Полагается, что данная тенденция не является временной. Скорее, она отражает структурный сдвиг в самой природе банковской конкуренции, когда продукт перестает быть самодостаточным аргументом, а уступает место качеству отношений.

Г. Хэмел и К.К. Прахалад обосновывают, что ключевые компетенции выступают основой конкурентоспособности организации и источником разработки будущего продукта, тогда как конкуренция представляет собой прежде всего борьбу за долю возможностей, а не за долю рынка [32]. Согласование стратегических приоритетов с операционной деятельностью обеспечивается через сбалансированную систему показателей Р. Каплана – Д. Нортон [160], структурирующую направления развития по трем

взаимосвязанным векторам: совершенствование бизнес-процессов, продуктовая дифференциация и развитие клиентских отношений на основе доверия.

Клиентоцентричная стратегия смещает саму логику формирования ценности: продуктовая архитектура выстраивается не от характеристик продукта, а от поведения, потребностей и жизненных сценариев клиента. Это требует комплексного анализа как осознанных, так и латентных потребностей клиентов с использованием инструментов поведенческой аналитики и больших данных.

П р и м е ч а н и е – Латентные потребности – неосознанные или не сформулированные явно потребности клиента, которые не выражаются в прямых запросах, однако оказывают влияние на его финансовое поведение и выбор банковских продуктов. Выявление латентных потребностей осуществляется посредством методов поведенческой аналитики, анализа транзакционных данных и качественных исследований клиентского опыта.

Для систематизации стратегических альтернатив в настоящем исследовании разработана матричная модель соответствия клиентских ожиданий и направлений развития банка, показанная на рисунке 6. По аналогии с подходом М. Портера [26], данная модель позволяет соотнести стратегические альтернативы с характеристиками клиентской базы, дифференцированной по уровню цифровой зрелости.

В основу типологии клиентов положен критерий цифровой зрелости, понимаемой как способность и готовность клиента использовать цифровые каналы и сервисы банка. Клиенты с низким уровнем цифровой зрелости ориентированы на традиционные формы обслуживания и придают приоритетное значение надежности и персональному взаимодействию. Клиенты со средним уровнем активно используют дистанционные каналы, сочетая цифровые и традиционные формы взаимодействия. Клиенты с высоким уровнем цифровой зрелости ориентированы на инновационные персонализированные решения и экосистемные сервисы, воспринимая банк как цифрового партнера. Параллельно стратегические подходы банков классифицируются по степени интеграции клиентской логики в систему управления – от продуктовой до клиентоцентричной модели.



Источник: составлено автором на основе [22; 26; 65; 86].

Рисунок 6 – Матрица стратегического соответствия клиентских ожиданий и направлений развития банка

Рассмотренная матричная модель отражает один из ключевых аспектов дифференциации стратегий – соотнесенность степени клиентоцентричности с уровнем цифровой зрелости клиентской базы банка. Содержательно клиентоцентричная стратегия не сводится к отдельным технологиям обслуживания, а представляет собой сквозной механизм координации и система взаимосвязанных управленческих решений, обеспечивающих интеграцию клиентской логики в иерархическую систему стратегического управления.

На операциональном уровне это означает, что «клиенту должны предлагаться только те продукты и услуги, в которых он реально нуждается или может быть заинтересован, а не вся стандартная товарная линейка» [80, с. 2]. Такой подход означает переход от продуктовой логики к модели, основанной на анализе поведения, мотивации и ожиданий клиентов, что требует системной ориентации на клиентскую

логику на всех уровнях управления.

Клиентоцентричность в данном контексте выступает базовым критерием стратегии, реализуемым через встраивание клиентской логики в цели, приоритеты и бизнес-процессы банка. В более широком стратегическом контексте данный переход означает «трансформацию от продуктово- и территориально-ориентированной концепции», при которой «внимание сосредотачивается не на качестве продукта, который внедряется, или его уникальности и эффективности реализации, а на удовлетворении спроса клиента» [79]. Ключевое значение приобретает соответствие стратегических решений жизненным сценариям клиента, определяющим принципы проектирования клиентского пути и долгосрочного взаимодействия. Целостность клиентского пути выступает элементом стратегической архитектуры, обеспечивающим согласованность продуктовых, организационных и управленческих решений на всех этапах взаимодействия банка с клиентом.

Стратегическая ориентированность на клиента предполагает не только индивидуализацию обслуживания, но и его вовлечение в процессы формирования ценности. Как отмечает О.И. Лаврушин, она должна включать «вовлечение клиента в формирование цены продукта и инновационные процессы, развитие индивидуального обслуживания, внедрение принципов дифференцированного подхода и ориентации на доверие как ключевой показатель эффективности» [56]. Доверие в данной логике выступает ключевым индикатором устойчивости клиентских отношений и источником долгосрочных конкурентных преимуществ банка, что обеспечивает «способность кредитной организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов» [36, с. 2].

Практическая реализация клиентоцентричной стратегии требует применения формализованных инструментов стратегического анализа, обеспечивающих обоснованность стратегического выбора. К числу базовых из них относятся портфельные и матричные методы – матрица БКГ, матрица McKinsey–GE, – позволяющие оценить позицию банка с точки зрения привлекательности рынка

и конкурентных преимуществ. Методологически формирование стратегии основывается на сопоставлении внешней среды, внутренних ресурсов и стратегических целей банка с использованием SWOT- и PEST-анализа, модели пяти сил М. Портера [26], ресурсного подхода и анализа цепочки создания ценности. Сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортон (BSC) [160] обеспечивает увязку стратегических целей с операционной деятельностью.

В условиях цифровой трансформации перечисленные инструменты дополняются методами анализа клиентского поведения – Customer Development [149], анализом больших данных и предиктивной аналитикой, – что позволяет адаптировать стратегические решения к динамике клиентских предпочтений.

П р и м е ч а н и я

1 Customer Development – методология разработки продуктов и бизнес-моделей, предложенная С. Бланком, основанная на систематическом изучении потребностей клиентов до и в процессе создания продукта. В банковской сфере применяется для тестирования гипотез о клиентских потребностях и адаптации продуктовых решений к реальным ожиданиям целевых сегментов.

2 Предиктивная аналитика – метод анализа данных, основанный на применении статистических алгоритмов и моделей машинного обучения для прогнозирования будущего поведения клиентов на основе исторических данных. В банковской сфере используется для предсказания вероятности оттока клиентов, оценки кредитного риска, формирования персонализированных предложений и прогнозирования потребностей клиентов на различных этапах жизненного цикла.

Показатели NPS, CSI и LTV при этом используются преимущественно для оценки эффективности реализации стратегии, отражая степень соответствия управленческих решений ожиданиям клиентов [48]. Дополнительным обоснованием приоритизации клиентских отношений служит принцип Парето: практика банковской деятельности подтверждает, что основная доля финансового результата обеспечивается относительно небольшим сегментом наиболее ценных клиентов, что предопределяет необходимость их приоритетного удержания и развития.

П р и м е ч а н и е – Принцип Парето (правило 80/20) – эмпирическое правило, согласно которому 80% результатов обеспечивается 20% усилий или ресурсов. Применительно к банковской деятельности означает, что основная доля финансового результата формируется относительно небольшим сегментом наиболее ценных клиентов.

Обобщающим элементом методологии формирования клиентоцентричной стратегии выступает классическая модель стратегического управления, предложенная Дж. Пирсом и Р. Робинсоном, представленная на рисунке 7. Она отражает последовательность этапов – от определения миссии и анализа среды до реализации и контроля результатов – и демонстрирует циклический характер стратегического процесса, в рамках которого результаты анализа трансформируются в цели и организационные механизмы, а обратная связь обеспечивает адаптацию стратегии к изменениям внешней и внутренней среды.

Модель Пирса и Робинсона в контексте клиентоцентричной стратегии требует переосмысления. Клиентские данные здесь перестают играть вспомогательную роль. Они становятся фактором, от которого зависит логика стратегического цикла. Впрочем, такое утверждение требует уточнения. Речь идет не о техническом накоплении информации, а о ее интерпретации как управленческого ресурса. Без аналитической проработки сами по себе данные не обладают системообразующей функцией.

Типология Портера [26], концепция ключевых компетенций Хэмела и Прахалада [32], сбалансированная система показателей Каплана и Нортон [160], все эти инструменты дают представление о стратегических ориентирах банка. Но представление остается фрагментарным. Портер объясняет позиционирование. Хэмел и Прахалад, внутренние ресурсы. Каплан и Нортон, измерение. Каждый в своей плоскости. Объединяет их одно: по мере усиления конкуренции продуктовая дифференциация перестает быть достаточным условием успеха. Растет значимость адаптации к клиентским ожиданиям. Хотя, честно говоря, «закономерно», слово сильное. Скорее, это тенденция, зафиксированная в развитых рынках, но не обязательно универсальная.

Таким образом, перед банком вырисовывается задача формирования долгосрочных отношений с клиентами. Не как альтернативы продуктовой политике, а как ее необходимого дополнения. Стратегия, ориентированная исключительно на продукт, в современных условиях демонстрирует ограниченную

жизнеспособность. Это, впрочем, не означает, что продукт утратил значение. Он остается базисом. Но базиса недостаточно. Нужен еще и механизм удержания, построенный на понимании клиентских ожиданий. И здесь классические модели управления сталкиваются с потребностью в дополнительной концептуализации.



Источник: [164].

Рисунок 7 – Модель формирования и реализации стратегии (Дж. Пирс и Р. Робинсон)

Обобщение теоретических подходов, по крайней мере в части классической модели стратегического управления, позволяет говорить о комплексном и иерархическом характере стратегического процесса в банке. Согласование решений на разных уровнях управления здесь необходимо. Но

представляется дискуссионным, достаточно ли одного согласования. Можно выстроить идеальную иерархию целей, а механизмы реализации останутся непроработанными. И тогда стратегия превращается в документ, не связанный с практикой. Взаимосвязь между формированием стратегии и ее реализацией, по нашему убеждению, не должна оставаться на уровне декларации. Она требует конкретных инструментальных решений.

В ходе исследования содержание клиентоцентричной стратегии коммерческого банка было уточнено. Под ней понимается система управленческих решений, обеспечивающих интеграцию клиентской логики в стратегическое управление. При этом клиент выступает в трех качествах. Во-первых, как источник стратегических сигналов. Во-вторых, как критерий оценки качества решений. В-третьих, как участник формирования ценности. Такая триада, возможно, покажется избыточной. Но без нее клиентоцентричность рискует стать односторонним действием банка, а не взаимным процессом. И здесь возникает очевидное противоречие. Если клиент рассматривается как критерий, то банк должен быть готов к тому, что его собственные управленческие решения будут подвергаться переоценке. Не всякая организационная культура готова к такому.

Способность банка учитывать поведенческую динамику клиентов и обеспечивать персонализацию взаимодействия, по нашему наблюдению, выступает условием минимизации разрыва между стратегическими целями и фактическим клиентским опытом. В этой связи представляется необходимым перейти от формирования стратегии к анализу механизмов ее реализации. Трансформация стратегических установок в управленческие, технологические и клиентские решения, однако, сопряжена с определенными трудностями. Стратегия пишется на уровне совета директоров. А клиентское решение принимается менеджером в отделении. И между этими точками лежит вся организационная реальность банка. Игнорировать ее, значит, оставить стратегию на бумаге.

1.3 Направления реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка

Установленные в параграфе 1.2 методологические основания формирования клиентоцентричной стратегии определяют необходимость перехода к анализу практических направлений ее реализации в деятельности коммерческого банка. Вместе с тем содержание этих направлений не может быть раскрыто в отрыве от эволюционного контекста, в котором клиентоцентричность формируется как управленческая парадигма.

Как показывает история развития банковского дела, логика взаимодействия кредитной организации с клиентом претерпевала последовательную трансформацию, отражающую смещение стратегических приоритетов от производственной эффективности к формированию клиентской ценности. Данная эволюция подробно рассмотрена Ю.И. Коробовым применительно к банковскому маркетингу, однако с позиций стратегического управления она приобретает более широкое значение, выходящее за рамки маркетинговой функции и затрагивающее саму логику организации банковской деятельности [13].

На начальном этапе в банковской сфере господствовала производственная концепция, при которой основным стратегическим ориентиром служила эффективность использования ресурсов и максимизация объемов предоставляемых услуг. Как справедливо указывает Ю.И. Коробов, стратегия данного типа «могла приносить успех в конкурентной борьбе только в условиях дефицитного рынка продавца, поскольку совершенно не принимала в расчет клиентов и их потребности» [13, с. 5]. В банковском контексте это проявлялось в стандартизации продуктового предложения и абсолютном приоритете операционной логики, над клиентской.

Следующим этапом стала товарная концепция, при которой акцент сместился с объема на качество предоставляемых услуг. Однако, как отмечается в том же источнике, направления повышения качества определялись не

потребностями клиентов, а производственными возможностями банка и его представлениями о качественном продукте. Иными словами, клиент по-прежнему оставался пассивным адресатом банковского предложения, а не его источником.

Сбытовая концепция вывела на первый план задачу продвижения продукта. Ее принципиальный изъян состоял в том, что она исходила из возможности убедить клиента приобрести услугу вне зависимости от ее соответствия его реальным потребностям. Применительно к банковской сфере это особенно опасно, поскольку деятельность банков по самой своей природе зависит от доверия клиентов [13, с. 6–7].

Маркетинговая концепция ознаменовала принципиальный перелом: впервые в центре внимания оказались не производитель и его продукт, а потребности покупателя. Ее суть Ю.И. Коробов формулирует лаконично: «производить то, что нужно покупателям» [13, с. 6]. Именно на этом этапе банки начали осознавать, что удовлетворение потребностей клиента является не просто инструментом сбыта, а условием устойчивого развития.

Вместе с тем маркетинговая концепция, при всей ее ориентированности на клиента, в большинстве случаев реализовывалась как функциональный инструмент воздействия на спрос, не затрагивая стратегическую архитектуру банка. Закономерным продолжением данной эволюции выступает клиентоцентричная концепция, при которой клиент перестает быть адресатом маркетинговых усилий и становится системообразующим элементом стратегического управления. Эволюция рыночных концепций коммерческого банка представлена на рисунке 8.

Именно переход к клиентоцентричной концепции определяет содержание направлений реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка. Для их систематизации в настоящем исследовании используется адаптированная модель 7Р, элементы которой переосмысляются не как маркетинговые инструменты, а как практические векторы внедрения клиентской логики в деятельность банка, что представлено в таблице 5.



Источник: составлено автором на основе [13].

Рисунок 8 – Эволюция рыночных концепций коммерческого банка

Таблица 5 – Направления реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка (на базе 7P)

Элемент классической модели	Традиционное содержание	Клиентоцентричное переосмысление
1	2	3
Product (продукт)	Банковская услуга или продукт, разработанный банком и продвигаемый им на рынок	Индивидуализированное решение, сформированное на основе анализа жизненных сценариев клиента, кастомизация и модульность предложения
Price (цена)	Уровень платы за услугу, установленный на основе рыночных и конкурентных ориентиров	Персонифицированная ценность, основанная на восприятии пользы клиентом; внедрении моделей pay-as-you-go* гибких тарифах и подписке
Place (место)	Каналы дистрибуции: отделения, банкоматы, онлайн-банкинг	Омниканальные точки контакта, адаптированные под клиентский путь, с приоритетом удобства, доступности и целостного цифрового опыта
Promotion (продвижение)	Рекламные кампании, PR**, стимулирование сбыта	Персонализированная коммуникация, основанная на данных о клиенте (Big Data, AI***), Эмоциональный маркетинг и создание ценностных историй

Продолжение таблицы 5

1	2	3
People (люди)	Сотрудники фронт-линии, участвующие в оказании услуг	Агент клиентского опыта, вовлеченный в ценностный обмен, владеющий навыками эмпатии, цифровых коммуникаций и соавторства решений
Process (процессы)	Стандартизированные алгоритмы предоставления услуг	Гибкие, адаптивные процессы, построенные по логике клиента (Customer Journey) и ориентированные на минимизацию усилий со стороны клиента
Physical evidence (физическое окружение)	Интерьер офисов, бренд, документация, которые создают образ надежности	Визуальные и сенсорные подтверждения клиентской ценности, цифровые интерфейсы, UX-дизайн**** цифровые следы взаимодействия
* Pay-as-you-go – модель ценообразования, когда клиент оплачивает только фактически потребленный объем услуг без фиксированной абонентской платы. В банковской сфере реализуется через транзакционные тарифы, динамические комиссии и подписочные модели с переменной стоимостью. ** PR (Public Relations) – система управления коммуникациями организации с внешней аудиторией, направленная на формирование и поддержание репутации, доверия и позитивного восприятия бренда со стороны клиентов, партнеров и общества. *** Big Data, AI – большие данные, искусственный интеллект. **** UX-дизайн (User Experience Design) – проектирование пользовательского опыта взаимодействия с цифровым интерфейсом, ориентированное на обеспечение удобства, интуитивности и эмоциональной комфортности использования банковских приложений и платформ.		

Источник: составлено автором.

Представленная в таблице 5 адаптация модели 7Р к логике клиентоцентричности предполагает не формальную доработку маркетингового инструментария, а его содержательное переосмысление: каждый элемент модели рассматривается не как инструмент воздействия на клиента, а как практический вектор внедрения клиентской логики в деятельность банка. Реализация клиентоцентричной стратегии в данном контексте носит системный характер и охватывает всю архитектуру деятельности коммерческого банка – от продуктовой политики и каналов взаимодействия, до внутренних процессов и корпоративной культуры.

Одним из ключевых направлений реализации клиентоцентричной стратегии выступает персонализация, обеспечивающая дифференциацию и конкурентоспособность банка на насыщенном рынке финансовых услуг. Если адаптация модели 7Р отражает переосмысление традиционных управленческих инструментов через призму клиентской логики, то персонализация представляет собой более глубокий уровень трансформации, связанный с проектированием продуктов и сервисов в соответствии с индивидуальными сценариями потребления и поведенческими характеристиками клиентов.

Персонализация в банковской практике нередко сводится к технической настройке интерфейсов или к варьированию тарифов. Такой подход, по нашему наблюдению, сужает содержание понятия до операционной детали. На самом деле речь идет о стратегическом сдвиге в логике продуктового проектирования. Клиент выступает здесь не пассивным получателем услуги, а активным участником формирования ценности. Впрочем, такое утверждение требует оговорки. Активность клиента не следует понимать буквально: речь идет не о совместном проектировании продукта, а о том, что его поведенческие сигналы становятся детерминантой продуктовых решений.

Как отмечает Е.А. Зайцева, «персонализация – это процесс, включающий поиск и обработку информации об интересах клиента с целью последующего личного обращения к клиенту в более личной форме, с учетом его потребностей и желаний» [49, с. 155]. Данное определение фиксирует важный момент: персонализация начинается с информации. Но она не заканчивается на ней. В банковской деятельности персонализация, по нашему глубокому убеждению, не может ограничиваться отдельным функциональным элементом. Она должна пронизывать продуктовую линейку, цифровые интерфейсы, процессы принятия решений и внутренние регламенты. Звучит масштабно. На практике, однако, такое пронизывание встречается

организационное сопротивление. Продуктовые подразделения, ИТ службы, риск менеджеры и отделения работают в разных логиках. Интеграция клиентского сигнала в каждое из этих звеньев представляется задачей нетривиальной. В. Райсин [166] рассматривает персонализацию как необходимое условие устойчивого развития банков в условиях нарастающей конкуренции. Мы не склонны оспаривать данный тезис. Но представляется дискуссионным, достаточно ли самой персонализации без соответствующей инфраструктуры данных. Райсин и его соавторы предлагают ориентировать формирование продуктовой политики на поведенческие и психографические данные клиентов вместо того, чтобы ограничиваться демографическими характеристиками. Это важное уточнение. Демографический срез, хотя и остается значимым, не позволяет уловить динамику клиентских предпочтений. Вместе с тем переход к поведенческим данным требует иных методов сбора, иных компетенций аналитиков, иных, зачастую более дорогостоящих, инструментов. Таким образом, персонализация оказывается не столько технологической задачей, сколько организационно-стоимостной.

Особое значение в современной банковской практике приобретает переход от «массовой кастомизации» к глубокой персонализации, предполагающей интерпретацию не только транзакционного поведения клиента, но и его целей, жизненных событий и социального контекста.

П р и м е ч а н и е – Массовая кастомизация – это концепция, которая объединяет преимущества серийного выпуска и индивидуального подхода: технологическая база изделия создается на массовом производстве, а затем модифицируется под требования каждого конкретного клиента.

В этой связи перспективным направлением выступает формирование социального профиля клиента, на основе анализа открытых источников информации, что позволяет существенно повышать релевантность предложений, без дополнительного запроса данных непосредственно от клиента.

Персонализация в клиентоцентричной стратегии реализуется

одновременно в продуктовой и процессной сферах. Банки, достигшие наибольших результатов в данном направлении, формируют персонализированную модель взаимодействия, включающую адаптированную скорость обслуживания, динамическое сопровождение через мобильные каналы и контекстную аналитику в режиме реального времени [151].

Методологически персонализация встраивается в систему стратегического управления через несколько взаимосвязанных инструментов. Первый из них – управление клиентскими сценариями, предполагающее проектирование персонализированных моделей взаимодействия применительно к ключевым жизненным ситуациям клиента. Второй – расширенная сегментация, учитывающая не только пожизненную ценность клиента (LTV), но и типы его ожиданий и эмоционального отклика на взаимодействие с банком. Третий – принцип адаптивного обучения модели взаимодействия, обеспечивающий ее непрерывную корректировку на основе накапливаемых данных о поведении клиента.

Таким образом, персонализация выступает не отдельным инструментом, а стратегическим вектором, позволяющим банку выстроить качественно новую форму клиентской близости, при которой продукт становится частью жизненного контекста клиента, а не самостоятельным объектом продажи. Именно персонализация создает фундамент для развития других направлений реализации клиентоцентричной стратегии. Как отмечает О.М. Маркова, «клиентоцентричность означает, что профиль клиента должен учитываться по всем системам банковских розничных продуктов: депозиты, кредиты, платежи и другие, а в рамках платформы создается единый клиентский файл со всей информацией о клиенте, что ускоряет обработку данных и позволяет персонифицировать предложения банка» [60, с. 52].

В целях систематизации концептуальных аспектов персонализации как стратегического направления на рисунке 9 представлена авторское

представление ключевых компонентов персонализированного подхода в клиентоцентричной стратегии коммерческого банка. Рисунок отражает содержательные и поведенческие акценты реализации персонализации, а не ее технологическую составляющую. Как следует из рисунка 9, персонализация в клиентоцентричной логике реализуется через пять взаимосвязанных компонентов.

Когнитивная глубина предполагает анализ целей, жизненных сценариев и социальных паттернов клиента на основе транзакционных, поведенческих и финансовых данных.

П р и м е ч а н и е – Когнитивная глубина персонализации – уровень аналитической интерпретации клиентского поведения, при котором банк опирается не только на транзакционные данные, но и на цели, жизненные сценарии и социальный контекст клиента. В отличие от поверхностной персонализации, основанной на демографических характеристиках, когнитивная глубина предполагает моделирование мотивационной структуры клиента и прогнозирование его финансовых потребностей на основе поведенческих паттернов.

Сценарная логика обеспечивает проектирование банковских решений исходя из поведенческих моделей и предпочтений клиента применительно к конкретным жизненным ситуациям. Организационная интеграция предполагает встраивание персонализации в бизнес-процессы, регламенты и систему ключевых показателей эффективности банка. Ситуативная адаптация обеспечивает корректировку предложения в зависимости от текущих событий и условий клиента. Наконец, сегментирование нового типа формирует клиентские группы не по демографическим, а по эмоционально-ценностным и поведенческим признакам, включая LTV, цифровую активность и жизненный цикл клиента. В совокупности данные компоненты образуют архитектуру персонализированного взаимодействия, обеспечивающую непрерывную настройку банковского предложения в соответствии с жизненной логикой клиента.

Когнитивная глубина

Анализ целей, жизненных сценариев и социальных паттернов клиента
(транзакции, доходы/расходы, кредитная нагрузка, инвестиционный профиль, финансовые цели)

Сценарная логика

Проектирование решений на основе поведенческих моделей и предпочтений
(ипотека/автокредит, накопления, инвестиции, платёжные сценарии, «зарплата—расходы—сбережения»)

Организационная интеграция

Встраивание персонализации в бизнес-процессы, регламенты и KPI
(CRM/маркетинг-автоматизация, front-office и contact center, SLA, комплаенс и риск-аппетит, KPI продаж и сервиса)

Ситуативная адаптация

Адаптация предложения к событиям, моменту и текущим условиям клиента
(окончание депозита/страховки, поступление зарплаты, просадка/рост расходов, сроки платежей, валютные операции)

Сегментирование нового типа

Формирование сегментов по эмоционально-ценностным и поведенческим признакам
(LTV, риск-профиль/скоринг, цифровая активность, отклик на предложения, стабильность доходов, жизненный цикл клиента)

Источник: составлено автором.

Рисунок 9 – Ключевые компоненты персонализации в клиентоцентричной стратегии коммерческого банка

Реализация клиентоцентричной стратегии невозможна без переосмысления архитектуры самого клиентского взаимодействия – не только в части содержания продуктовых решений, но и в части организации среды, в которой формируются доверие и лояльность клиента. В этом контексте следующим логическим направлением трансформации выступает омниканальность. Если персонализация отвечает на вопрос о том, что банк предлагает клиенту, то омниканальность определяет, каким образом и в какой логике это взаимодействие реализуется на протяжении всего клиентского пути [161].

Принципиальное значение здесь имеет разграничение между многоканальностью и омниканальностью. Многоканальность предполагает наличие нескольких независимых каналов взаимодействия, тогда как омниканальная модель обеспечивает их институциональную согласованность. Как отмечает С.Р. Шикула, омниканальность представляет собой

«интегрированное взаимодействие клиента в различных каналах для обеспечения максимально удобной коммуникации с брендом», при этом ее целью выступает «создание позитивного клиентского опыта за счет плавного перехода между каналами в процессе взаимодействия с потребителем» [89, с. 198]. Иными словами, в омниканальной логике клиентская история не обнуляется при смене канала взаимодействия, а получает продолжение вне зависимости от того, обращается ли клиент через мобильное приложение, контакт-центр или отделение банка.

Реализация омниканальной модели требует согласованности процессов и регламентов между всеми подразделениями банка, переориентации персонала с функциональных задач на логику действий клиента, а также формирования единой коммуникационной среды, в которой все участники взаимодействия разделяют общие ценности и стиль общения с клиентом. Особое значение при этом приобретает способность банка устранять структурные и управленческие разрывы между каналами – не просто обеспечивать их наличие, а выстраивать бесшовную среду сопровождения клиента. Омниканальность в рамках клиентоцентричной стратегии отражает организационную зрелость банка. Речь идет о способности выстраивать взаимодействие с клиентом в разных каналах без потери целостности восприятия. Впрочем, термин «зрелость» требует оговорки. Он предполагает некую конечную стадию развития, тогда как на практике омниканальность скорее выглядит как непрерывный процесс доработки. Банк, заявивший о полной омниканальности, нередко сталкивается с тем, что его мобильное приложение, колл-центр и отделение работают по разным сценариям, что воспринимается клиентами банка негативно.

Персонализация и омниканальность как направления реализации стратегии опираются на общую инфраструктурную основу, данные о клиентах. Большинство исследователей трактуют эти данные как стратегический актив, обеспечивающий точность решений и непрерывность

клиентского пути. Нам кажется, что такая трактовка в целом справедлива. Но она не учитывает один важный момент. Наличие данных еще не означает их использование. Банки нередко накапливают массивы информации, не имея компетенций для их аналитической переработки. В такой ситуации данные остаются пассивом, а не активом. И статус стратегического актива приобретают они только при условии соответствующей организационной и аналитической инфраструктуры. Без нее говорить о стратегическом характере данных представляется преждевременным.

Ключевым условием использования данных, по нашему убеждению, служит формирование единого клиентского досье. Под этим понимается консолидация сведений из всех каналов в единой аналитической среде. Только тогда банк может перейти от реактивной модели к проактивной. Потребности прогнозируются на основе транзакционного поведения и жизненных событий. Предложение формируется до момента явного запроса. Все это звучит привлекательно. Однако на практике консолидация данных сталкивается с серьезными препятствиями. Разрозненные ИТ системы, изолированность подразделений, различия в форматах данных и, что особенно важно, конфликты владения информацией между ними делают создание единого досье задачей не столько технической, сколько организационно-политической. Поэтому переход к проактивной модели, хотя и декларируется многими банками, реализуется лишь единицами. Таким образом, декларируемая проактивность нередко наталкивается на организационные барьеры. И разрыв между стратегией и практикой остается незамкнутым. CRM-системы обеспечивают операционную основу управления клиентскими отношениями, тогда как предиктивная аналитика на базе алгоритмов машинного обучения позволяет прогнозировать поведение клиента и формировать опережающие управленческие решения [40].

Для визуализации и оперативного анализа клиентских данных в российской банковской практике применяются такие инструменты как Яндекс

DataLens и Яндекс Метрика, обеспечивающие построение аналитических дашбордов и мониторинг поведения клиентов в цифровых каналах.

Примечание – CRM-система (Customer Relationship Management) – программный комплекс для управления взаимоотношениями с клиентами, обеспечивающий сбор, хранение и анализ данных о клиентах, истории их взаимодействий с банком, а также автоматизацию процессов продаж, обслуживания и коммуникаций. В банковской сфере CRM-системы используются для формирования единого клиентского досье, персонализации предложений и управления клиентским путем на всех этапах взаимодействия.

При этом применение клиентских данных должно осуществляться в строгом соответствии с требованиями Федерального закона от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных», что является не только регуляторным требованием, но и условием сохранения доверия клиента к банку [3].

Вместе с тем персонализация и омниканальность определяют форму и логику внешнего взаимодействия банка с клиентом. Устойчивость этих направлений обеспечивается внутренним фактором – организационной культурой, под которой понимается совокупность ценностей, норм поведения и правил, разделяемых персоналом банка. Как отмечают Е.В. Михальченко и Г.Е. Шевелев, «корпоративная культура формирует не только имидж банка, но и является эффективным инструментом стратегического развития финансового бизнеса» [64, с. 18].

В условиях клиентоцентричной трансформации данная функция приобретает особое значение: культура становится связующим звеном между стратегическими установками банка, поведением сотрудников и восприятием банка со стороны клиента.

Клиентоцентричная культура формируется через механизмы адаптации персонала – корпоративное обучение, наставничество и системы внутреннего обмена знаниями. При этом акцент делается не только на освоении продуктов и стандартов обслуживания, но и на развитии эмпатии и способности интерпретировать клиентские запросы, в их индивидуальном

контексте. Клиентоцентричная культура предполагает, что каждый сотрудник банка осознает связь своей деятельности с формированием клиентской ценности — вне зависимости от того, работает ли он во фронт-офисе или в обеспечивающих подразделениях [154].

Важным элементом клиентоцентричной культуры выступает система мотивации персонала, а от степени его внедрения в операционную практику. На разных уровнях управления, по наблюдениям, согласованность установок и поведения персонала далека от идеальной. И это один из главных рисков при масштабировании клиентоцентричной модели.

Персонализация, омниканальность, управление данными и организационная культура в совокупности образуют инфраструктуру клиентоцентричной стратегии. Каждый из этих элементов опирается на остальные. Управление данными теряет смысл без культуры их использования. Омниканальность не функционирует без персонализации содержания взаимодействия. Однако взаимосвязь эта не является автоматической. Можно предположить, что усиление одного компонента без проработки других приведет не к синергии, а к дисбалансу. Поэтому рассматривать перечисленные направления следует не как самостоятельные блоки, а как части единого организационного решения. Иначе системность останется декларативной. Их практическое внедрение требует структурирования по ключевым блокам оценки, позволяющим определить степень зрелости клиентоцентричной модели управления банком. В настоящем исследовании выделяются четыре таких блока. Первый — институционализация клиентоцентричности, предполагающая интеграцию клиентских принципов в стратегию, организационную структуру, бизнес-процессы и корпоративную культуру банка. Второй — стратегическое соответствие, обеспечивающее согласование управленческих решений банка с жизненными сценариями, потребностями и поведенческими моделями

клиентов. Третий – организационная согласованность, отражающая степень взаимосвязи каналов взаимодействия, бизнес-процессов и сервисной модели банка. Четвертый – устойчивость клиентских связей, отражающая способность банка формировать долгосрочные отношения с клиентами через повторяемость взаимодействий и глубину продуктового проникновения. На основе данных блоков предлагается критериальная структура оценки качества управления клиентоцентричной стратегией, представленная в таблице 6.

Таблица 6 – Критериальная структура оценки качества управления клиентоцентричной стратегией коммерческого банка

Блок оценки	Ключевой вопрос	Примеры индикаторов / критериев
Институционализация клиентоцентричности	Встроена ли клиентоцентричность в систему управления коммерческого банка	Наличие клиентской миссии банка; КРІ клиентоцентричности в розничном и корпоративном бизнесе; регламенты обслуживания клиентов по банковским продуктам; интеграция принципов клиентоцентричности в систему управления рисками и комплаенс
Стратегическое соответствие	Соответствует ли стратегия банка жизненным целям и финансовым контекстам клиентов	Использование клиентских сценариев (СJM) по ключевым банковским продуктам; сегментация клиентов по финансовым потребностям и поведенческим моделям; адаптация продуктовой линейки (кредиты, счета, платежи) под клиентские профили
Организационная согласованность	Согласованы ли банковские процессы и каналы взаимодействия	Сквозная интеграция фронт-, мидл- и бэк-офиса; единое клиентское досье; омниканальное обслуживание; регламенты взаимодействия подразделений при обслуживании клиентов
Устойчивость клиентских связей	Формирует ли стратегия долгосрочные банковские отношения	Динамика удержания клиентов; среднее количество банковских продуктов на клиента; длительность отношений; показатели повторного использования банковских услуг

Источник: составлено автором.

Представленная в таблице 6 критериальная структура отражает статический аспект оценки клиентоцентричной стратегии – ее институциональную зрелость и степень соответствия управленческих

решений клиентской логике. Вместе с тем реализация стратегии носит динамический характер и предполагает непрерывный управленческий цикл. На рисунке 10 представлена логическая схема данного цикла, отражающая причинно-следственные связи между ключевыми элементами клиентоцентричной архитектуры банка.

Первая стадия представленного цикла связана с институционализацией принципов клиентоцентричности в системе управления банка.



Источник: составлено автором.

Рисунок 10 – Логическая схема реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка

На данном этапе клиентские ориентиры закрепляются в миссии банка, стратегических ориентирах развития, системе ключевых показателей эффективности и стандартах взаимодействия с клиентами, формируя нормативно-управленческую основу реализации стратегии.

Оценка релевантности продуктовых решений различным сегментам

клиентов составляет логический этап цикла. Речь идет о соответствии предложений ожиданиям клиентов, удобстве цифровых сервисов и адаптации к индивидуальным сценариям потребления. Все эти параметры, впрочем, трудно свести к единой шкале. Удобство мобильного приложения и релевантность ипотечного продукта измеряются разными инструментами, и их совмещение в одном индексе требует методологической осторожности.

Устойчивость клиентских связей и доверие формируются не сразу. Они проявляются в повторяемости взаимодействий, росте вовлеченности и складывании долгосрочной лояльности. Складывание здесь ключевое слово. Лояльность не программируется директивно, она возникает как результат последовательного положительного опыта. В условиях нарастающей конкуренции устойчивые отношения действительно обеспечивают стабильность клиентской базы. Но представляется дискуссионным, можно ли считать их стратегическим ресурсом в классическом понимании. В отличие от капитала или технологий, лояльность клиента не амортизируется, но и не гарантируется. Ее можно потерять быстрее, чем накопить.

Эффективность взаимодействия банка с клиентами традиционно измеряется набором количественных показателей: индекс удовлетворенности (CSI), индекс готовности рекомендовать (NPS), коэффициент удержания (CRR) и пожизненная ценность клиента (LTV). Перечисление этих метрик не означает, что они тождественны по содержанию. CSI фиксирует моментальное восприятие, NPS отражает готовность к рекомендации, CRR измеряет фактическое поведение, а LTV прогнозирует будущий поток. Использование их в комплексе представляется методологически более корректным, чем ориентация на какой-либо один показатель. Вместе с тем следует признать, что российская банковская практика нередко использует эти индексы формально, без глубинного анализа причин отклонений.

Результаты измерений должны возвращаться в управленческий контур. Иначе цикл теряет замкнутость. Анализ поведенческих данных дает

возможность адаптировать продуктовые решения и корректировать сценарии взаимодействия. Однако здесь возникает организационное противоречие. Данные собирает одно подразделение, продукт разрабатывает другое, а клиентское обращение обрабатывает третье. Обратная связь, при всей своей очевидной необходимости, нередко обрывается на границах функциональных блоков.

Цикл замыкается вовлеченностью персонала. Культура сервиса, развитие эмпатии и участие сотрудников в разработке решений обеспечивают практическое воплощение стратегических установок. Впрочем, данный тезис, возможно, звучит оптимистично. На практике вовлеченность измеряется реже, чем лояльность клиентов, а культура сервиса чаще декларируется, чем воспроизводится. Без системной оценки внутреннего клиентского опыта персонала говорить о замыкании цикла представляется преждевременным. Стратегические установки остаются на уровне руководства, а операционная реальность отделений диктуется иными правилами.

Представленная схема отражает циклический характер реализации клиентоцентричной стратегии, при котором результаты взаимодействия с клиентами служат основой для последующей корректировки управленческих решений и совершенствования клиентского опыта.

Содержательная реализация каждого элемента модели 7P в клиентоцентричной логике предполагает следующее. Продуктовое направление (Product) ориентировано на проектирование решений исходя из жизненных сценариев клиента, а не характеристик продукта. Ценовое направление (Price) смещает акцент с рыночного тарифа на воспринимаемую клиентом ценность и гибкость условий взаимодействия. Канальное направление (Place) реализуется через омниканальную среду, исключая фрагментарность клиентского пути. Коммуникационное направление (Promotion) предполагает персонализированное взаимодействие на основе поведенческих данных клиента. Кадровое направление (People) определяет

роль сотрудников как носителей клиентской логики, обладающих эмпатией и способностью к осмысленному сопровождению клиента. Процессное направление (Process) предполагает выстраивание адаптивных бизнес-процессов по логике клиентского пути. Наконец, направление физических и цифровых свидетельств (Physical Evidence) ориентировано на формирование устойчивого восприятия ценности через интерфейсы, дизайн и цифровую среду взаимодействия.

Таким образом, в данном параграфе обоснована система направлений реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, раскрытая через адаптированную модель 7P как аналитическую основу практического внедрения клиентской логики в деятельность банка. Показано, что персонализация, омниканальность, управление данными и организационная культура формируют взаимосвязанную архитектуру клиентоцентричного управления, реализуемую в непрерывном цикле накопления клиентских знаний и их конвертации в управленческие решения. Переход от продуктовой модели к клиентоцентричной требует согласованной трансформации стратегических ориентиров, процессной архитектуры и поведенческой культуры банка, что определяет содержание последующих разделов настоящего исследования.

Глава 2

Специфика формирования клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации

2.1 Цифровая трансформация банковской сферы как фактор формирования клиентоцентричной стратегии коммерческого банка

В первой главе настоящего исследования было обосновано, что клиентоцентричная стратегия коммерческого банка представляет собой систему взаимосвязанных управленческих решений, в центре которой находится клиент как источник стратегических сигналов и активный участник формирования ценности. Вместе с тем практическая реализация данной стратегии невозможна без анализа тех условий, в которых она формируется. Ключевым среди них в современной банковской практике выступает цифровая трансформация – процесс системного внедрения цифровых технологий в деятельность банка, кардинально меняющий логику взаимодействия с клиентом [153].

Цифровая трансформация расширяет аналитические и управленческие возможности банка в части изучения поведения клиентов. Формирование цифровых профилей, накопление транзакционных и поведенческих данных, развитие инструментов предиктивной аналитики, позволяют банкам переходить от обобщенных представлений о потребностях клиентских сегментов к их эмпирически обоснованному пониманию на индивидуальном уровне. В этом контексте цифровизация формирует инфраструктурную основу для реализации клиентоцентричной стратегии, смещая фокус управления с продукта на клиента, как носителя индивидуальных целей, жизненных сценариев и поведенческих характеристик [52; 148].

Современные тенденции развития банковской сферы свидетельствуют о переходе кредитных организаций к цифровым формам стратегического

управления, в рамках которых приоритет отдается не просто технологическим решениям, а выстраиванию посредством цифровых инструментов эффективного клиентского взаимодействия. П.С. Щербаченко отмечает, что внедрение цифровых технологий в процесс принятия управленческих решений способствует снижению трудозатрат и уменьшению затрат времени, тем самым повышая операционную эффективность организации [90]. Р.Г. Осипова, развивая данный подход, подчеркивает, что «своевременное, полномасштабное и качественное внедрение цифровых техник значительно трансформирует организации и выводит их на новый уровень производительности и эффективности» [68, с. 262], обосновывая тем самым двойственную роль цифровых технологий: они одновременно формируют основу технологического лидерства и становятся необходимым условием сохранения рыночных позиций в условиях усиливающейся конкуренции.

Институциональное закрепление цифровой трансформации как стратегического ориентира банковской системы отражено в «Основных направлениях развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026–2027 годов», одобренных Советом директоров Банка России [7]. Документ определяет углубленную цифровизацию как инструмент повышения доступности финансовых услуг и качества клиентского взаимодействия, что непосредственно соотносится с задачей построения клиентоцентричной стратегии. Нормативные установки Банка России [99; 100] формируют институциональные рамки, в пределах которых клиентоцентричная стратегия получает возможность системного развития на цифровой основе.

К числу приоритетных направлений, обозначенных регулятором, относятся развитие дистанционных и мобильных каналов, внедрение цифрового профиля гражданина, интеграция Единой биометрической системы и развитие института открытых API. В 2024 году Банк России инициировал расширение функционала цифрового профиля гражданина и развитие

биометрических сервисов на базе Единой биометрической системы, к которой подключено более 300 банковских учреждений. Открытые API расширяют возможности персонализированного взаимодействия – от индивидуального финансового планирования до экосистемных сервисов – а биометрические решения формируют предпосылки для построения персонализированных клиентских сценариев [119]. Таким образом, регуляторная среда выступает не ограничивающим, а стимулирующим фактором развития клиентоцентричных форм банковского обслуживания.

На основе анализа научной и отраслевой литературы в настоящем исследовании выделены пять групп цифровых технологий, оказывающих существенное влияние на формирование клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, и определена их стратегическая функция, как это представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Роль цифровых технологий в формировании клиентоцентричной стратегии коммерческого банка

Цифровые технологии	Стратегическая функция в системе управления банком	Роль в реализации клиентоцентричной стратегии	Стратегические и экономические эффекты
1	2	3	4
Автоматизация банковских процессоров (RPA, BPM)	Формирование процессной и операционной основы клиентоцентричной стратегии	Обеспечивает масштабируемость и управляемость клиентского пути, создавая условия для перераспределения ресурсов в пользу формирования клиентской ценности	Снижение операционных издержек; повышение стабильности и предсказуемости качества обслуживания; рост эффективности использования ресурсов
Анализ больших данных (Big Data Analytics)	Поддержка стратегических управленческих решений на основе клиентских данных	Позволяет ориентировать стратегию банка на ценность клиента за счет сегментации, приоритизации клиентских групп и управления жизненным циклом клиента	Рост доходности клиентского портфеля; повышение точности управленческих решений; усиление конкурентных позиций банка

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
Технологии искусственного интеллекта (AI, ML)	Институционализация интеллектуальной модели стратегического управления	Обеспечивает внедрение клиентоцентричной логики в процессы принятия решений за счет прогнозирования поведения клиентов и персонализированных сценариев взаимодействия	Рост долгосрочной ценности клиента (LTV); повышение доверия; укрепление устойчивости клиентских отношений
Дистанционное банковское обслуживание (онлайн- и мобильные каналы)	Трансформация архитектуры взаимодействия банка с клиентом	Формирует цифровую клиентоцентричную модель взаимодействия, ориентированную на непрерывность, доступность и персонализацию клиентского опыта	Расширение клиентской базы; снижение удельных затрат на обслуживание; повышение доступности банковских услуг
Эмоциональная и поведенческая аналитика (CX, NPS, CJM)	Интеграция нефинансовых показателей в систему стратегического управления	Обеспечивает системный учет клиентского опыта при корректировке стратегии и распределении управленческих приоритетов	Повышение уровня удержания клиентов; рост лояльности; улучшение качества стратегических управленческих решений

Источник: составлено автором.

Данные таблицы 7 свидетельствуют о том, что выделенные группы технологий несут самостоятельные стратегические функции и порождают различные эффекты в системе клиентского взаимодействия. Воздействие их носит синергетический характер – и это принципиально важно. Автоматизация процессов закладывает операционную основу; аналитика больших данных углубляет понимание клиента; искусственный интеллект повышает качество управленческих решений. Дистанционные каналы, в свою очередь, конструируют цифровую среду взаимодействия, тогда как поведенческая аналитика замыкает контур обратной связи.

Современный инструментарий анализа данных – платформы бизнес-аналитики, алгоритмы машинного обучения, предиктивные модели – открывает перед банками возможность строить обоснованные сценарии

развития клиентской базы, оценивать вероятные отклики на изменения в продуктовой политике и моделировать динамику клиентской вовлеченности. Немаловажно и другое: совместная интеграция финансовых индикаторов (LTV, CAC, ROMI) и поведенческих показателей (NPS, CSI) в систему стратегического управления обеспечивает комплексную оценку результативности клиентоцентричных решений, и тем самым переводит клиентский опыт из плоскости качественных характеристик в плоскость измеримых величин.

Готовность клиентской базы к цифровому взаимодействию подтверждается данными регулятора. Согласно аналитическим материалам Банка России, по итогам 2022 года доля безналичных расчетов в Российской Федерации достигла 78,1% [100], что свидетельствует о высоком уровне цифровой зрелости населения и его готовности к получению финансовых услуг через дистанционные каналы.

В этих условиях особую актуальность приобретает оценка цифровой зрелости самих банков. В 2024 году было проведено комплексное исследование SDI360 «Цифровая зрелость розничных банков» [113], охватившее 35 крупнейших коммерческих банков России по объему активов. Методология исследования построена на принципе внешнего наблюдения: все данные собираются исключительно из открытых источников – официальных сайтов банков, магазинов мобильных приложений, социальных сетей, маркетплейсов и аналитических сервисов. Внутренняя отчетность банков не запрашивается, что обеспечивает независимость оценки и возможность межбанковского сравнения.

Оценка проводится по трем функциональным направлениям. Первое охватывает представленность банка в интернете: качество сайта, развитие мобильного приложения, активность в социальных сетях и контент-маркетинг. Второе посвящено продвижению и коммуникациям: показателям трафика, поисковой видимости, репутации в цифровой среде и качеству клиентского

взаимодействия через дистанционные каналы. Третий блок методики фиксирует онлайн-продажи: представленность на финансовых маркетплейсах, качество продуктовых страниц, технологичность онлайн-анкет и инструменты идентификации. Каждый параметр оценивается по шкале от 0 до 10, максимальный совокупный балл по трем направлениям составляет 360.

Методология SDI360 представляется применимой по двум причинам. Во-первых, оцениваемые параметры отражают внешнее измерение клиентоцентричности, то есть то, каким банк предстает перед клиентом в цифровой среде. Во-вторых, интегральный балл SDI360 используется в параграфе 2.2 как агрегированная переменная цифровой зрелости при корреляционном анализе. Единообразие методологии для всей выборки позволяет сопоставлять данные.

Однако методология SDI360 не лишена ограничений. Значения отдельных параметров зависят от факторов, не связанных напрямую с текущей цифровой стратегией банка. Количество подписчиков в социальных сетях определяется возрастом аккаунта, показатели трафика подвержены сезонности, а оценка качества контента базируется на экспертных суждениях без формализованного протокола. Данный вывод, несмотря на то что является очевидным, но при интерпретации интегральных показателей он нередко игнорируется. Кроме того, исследование подготовлено агентством, одновременно предлагающим платные услуги тем же банкам – участникам рейтинга, что создает потенциальный конфликт интересов, что показано в таблице 8. В настоящей работе интегральный балл SDI360 используется как обобщенная мера цифрового присутствия банка в открытой среде, а не как исчерпывающая оценка цифровой стратегии.

Среднее значение итогового балла по выборке составляет 252,5 балла при медианном значении 242,5 балла. Размах вариации значителен: от 190 до 315 баллов, что формирует разрыв в 125 баллов между лидерами и аутсайдерами рейтинга. Принципиально важным является сопоставление

позиций банков в рейтинге цифровой зрелости с их местом по размеру активов. Совкомбанк, занимающий 9-е место по активам, демонстрирует наивысший уровень цифровой зрелости (315 баллов), тогда как Сбербанк, являющийся лидером по объему активов, располагается на 7-й позиции рейтинга (270 баллов). Аналогичная картина наблюдается у МТС Банка и Уральского банка реконструкции и развития, которые находясь за пределами первой двадцатки по активам входят в ТОП-10 по цифровой зрелости. Полученные данные свидетельствуют об отсутствии прямой корреляции между масштабом деятельности банка и степенью его цифрового развития.

Таблица 8 – Итоговый рейтинг цифровой зрелости крупнейших коммерческих банков Российской Федерации (ТОП-20, SDI360, 2024)

№	Банк	Итоговый балл SDI360	Место в рейтинге	Место по активам
1	Совкомбанк	315	1	9
2	Т-Банк	305	2	11
3	Альфа-Банк	305	3	4
4	ВТБ	290	4	2
5	Газпромбанк	285	5	3
6	Промсвязьбанк	280	6	5
7	Сбербанк	270	7	1
8	Россельхозбанк	265	8	7
9	Уральский банк реконструкции и развития	245	9	36
10	МТС Банк	245	10	25
11	Банк Уралсиб	240	11	24
12	Ак Барс Банк	230	12	20
13	Банк ДОМ.РФ	225	13	10
14	Почта Банк	225	14	26
15	Московский кредитный банк	220	15	8
16	Русский Стандарт	220	16	45
17	Банк Синара	215	17	54
18	Азиатско-Тихоокеанский банк	210	18	42
19	РНКБ	205	19	31
20	ОТП Банк	190	20	27

Источник: составлено автором на основе материалов [113].

Вместе с тем общий балл рейтинга не раскрывает направленность цифровых акцентов отдельных банков. Для понимания того, на какие направления цифрового развития делали акцент составители исследования, обратимся к структуре оценки по трем функциональным блокам,

представленной в таблице 9.

Средние значения по выборке составляют 95 баллов по цифровой представленности, 69 баллов по продвижению и коммуникациям и 88 баллов по онлайн-продажам. Наименее развитым и наиболее вариативным направлением остается коммуникационная активность, что указывает на неравномерность подходов банков к цифровому взаимодействию с клиентами. На уровне отдельных банков также прослеживаются структурные дисбалансы. У Газпромбанка и Альфа-Банка высокий уровень онлайн-продаж сочетается с менее выраженной коммуникационной активностью, тогда как у Почта Банка и Сбербанка высокая цифровая представленность не подкреплена сопоставимым развитием онлайн-продаж.

Таблица 9 – Структура цифровой зрелости коммерческих банков (ТОП-20, SDI360, 2024)

№	Банк	Представленность в интернете	Продвижение и коммуникации	Онлайн-продажи
1	Совкомбанк	120	95	100
2	Т-Банк	115	95	95
3	Альфа-Банк	105	90	110
4	ВТБ	105	90	95
5	Газпромбанк	115	60	110
6	Промсвязьбанк	100	85	95
7	Сбербанк	110	80	80
8	Россельхозбанк	90	80	95
9	УБРР	90	70	85
10	МТС Банк	90	65	90
11	Банк Уралсиб	85	65	95
12	Ак Барс Банк	90	65	85
13	Банк ДОМ.РФ	85	55	90
14	Почта Банк	110	50	65
15	Московский кредитный банк	90	60	75
16	Русский Стандарт	75	65	80
17	Банк Синара	75	55	90
18	Азиатско-Тихоокеанский банк	85	45	85
19	РНКБ	90	70	50
20	ОТП Банк	90	50	65

Источник: составлено автором на основе [113].

Подобные асимметрии свидетельствуют об отсутствии универсальной модели цифрового развития в банковском секторе, усиливают необходимость типологизации банков по профилю цифровой зрелости и создают

эмпирическую основу для применения методов корреляционного анализа, что будет реализовано в параграфе 2.2.

Анализ практики ведущих российских банков показывает, что высокие позиции в рейтинге SDI360 характерны для тех кредитных организаций, которые последовательно инвестируют в удобство дистанционного обслуживания. Банки-лидеры развивают биометрическую авторизацию, витрины продуктов и бонусные программы в мобильных приложениях, интегрируют сервисы с порталом «Госуслуги» и внедряют бесконтактную оплату. Единая биометрическая система используется 63% банков для удаленного открытия счетов, а вызов курьера для подписания документов доступен у 60% банков, что превращает оформление продукта в полностью дистанционный процесс.

В части коммуникаций, по данным исследования SDI360 за 2024 год, 91% банков ведут каналы в Telegram, 88% – во ВКонтакте. Часть банков развивают собственные бренд-медиа, публикуя образовательный и экспертный контент. Чат-боты для обслуживания клиентов используют 46% банков. Среди экосистемных решений выделяется интеграция банковских сервисов в социальные сети – продукт VK-банкинг у Альфа-Банка и ВТБ позволяет совершать операции непосредственно в социальной сети, не выходя из привычной цифровой среды.

В совокупности перечисленные инструменты формируют цифровую среду клиентского взаимодействия, в которой банк собирает данные о поведении клиентов, персонализирует предложения и обеспечивает доступ к услугам через любые каналы. Цифровые технологии перестают выполнять вспомогательную функцию и становятся инфраструктурной основой клиентоцентричной стратегии коммерческого банка.

Одновременно развивается инфраструктура цифровых платформ, в том числе и в региональном сегменте, что позволяет расширять охват и доступность банковских продуктов без физического присутствия клиента.

Накопленные цифровые данные создают основу для перехода к управляемой персонализации клиентского пути. Ключевым инструментом в данном контексте выступает сегментация клиентской базы на основе кластерного анализа. Е.А. Зиновьева обосновывает необходимость применения методов машинного обучения на начальном этапе построения клиентоцентричного подхода. В частности, автор указывает: «принимая во внимание экспоненциальный рост ежедневно появляющейся информации и увеличение объемов баз данных, обработка которых становится невозможной человеческими ресурсами, на первом этапе построения клиентоцентричного подхода к модернизации банковских продуктов в условиях цифровой экономики предложено применить метод машинного обучения, а именно кластерный анализ» [91, с. 111]. Данное положение представляется методологически продуктивным. Кластерный анализ позволяет осуществлять точечное моделирование спроса, прогнозировать отток клиентов и формировать индивидуальные предложения. В совокупности эти функции составляют архитектурный элемент адаптивного цифрового банкинга. Безусловно, речь идет не об автоматическом решении, а об аналитическом инструменте, требующем интерпретации.

В условиях развития технологий машинного обучения задача массовой персонализации приобретает приоритетный характер. Стандартные продукты получают персонализированную форму на уровне условий, интерфейса и способов доставки. На практике реализация этого принципа требует ориентации на три базовые метрики: пожизненную ценность клиента (LTV), стоимость его привлечения (CAC) и индекс потребительской лояльности (NPS). Их совместное применение дает банку возможность оптимизировать клиентский путь с учетом динамики ожиданий и склонности к оттоку. Вместе с тем следует признать, что метрики эти не всегда доступны в требуемом качестве. Российские банки нередко сталкиваются с фрагментарностью данных, что ограничивает точность прогнозов.

Персонализированный подход предполагает не только технологическую оснащенность, но и нормативное обеспечение, без которого технологические решения лишаются институциональной опоры. По инициативе Банка России совместно с профессиональными ассоциациями разработаны стандартизированные паспорта продуктов [5], призванные обеспечить прозрачность условий и доступность сведений о ключевых параметрах услуг. Данный инструмент выполняет двойную функцию. Он настраивает продуктовые характеристики под конкретные сегменты и одновременно повышает финансовую грамотность, снижая риски недобросовестных продаж. Персонализация предложения тем самым дополняется институциональной обязанностью предоставлять достоверную информацию, что укрепляет клиентское доверие.

Отдельный стимул к развитию персонализированных решений исходит из финтех среды, где такие сервисы постепенно становятся базовым требованием конкурентоспособности. Банки инвестируют в разработки, позволяющие встраивать адаптивные цифровые продукты в операционный контур и сокращать издержки ручных процессов. Здесь, однако, возникает вопрос. Персонализация, укореняясь в бизнес-архитектуре, меняет статус клиента, который перестает быть пассивным получателем услуг и становится участником цифровой экосистемы. Насколько банковская инфраструктура к этому в действительности готова, остается дискуссионным, поскольку декларации об экосистемном подходе нередко опережают операционные возможности.

Цифровая трансформация в банковском секторе, по наблюдениям, носит неоднородный характер. Различные отраслевые рейтинги фиксируют разный состав лидеров в зависимости от методологии. Рейтинг инновационности «Сколково» [126] ориентирован на технологическую зрелость и внедрение инноваций. SDI360 измеряет цифровое присутствие и качество внешних каналов взаимодействия. Расхождение в составе лидеров

между этими инструментами указывает на многомерность цифрового развития. Поэтому оценка требует комплексного подхода. Ориентация на один рейтинг рискует дать искаженную картину. Нам кажется, что сопоставление различных методик позволяет избежать такого искажения.

В рамках настоящего исследования цифровая трансформация коммерческого банка рассматривается не как последовательное внедрение отдельных технологий, а как эволюция управленческой логики взаимодействия с клиентом. В зависимости от уровня принятия решений и характера учета клиентского поведения цифровые инструменты выполняют различную стратегическую функцию – от обеспечения операционной эффективности до формирования управляемой клиентоцентричной модели. На основе обобщения практики ведущих банков в исследовании выделены три качественно различающихся уровня цифровой трансформации, представленных в таблице 10.

Таблица 10 – Уровни цифровой трансформации коммерческого банка в контексте клиентоцентричной стратегии

Уровень цифровой трансформации	Доминирующая управленческая логика	Роль цифровых технологий	Характер учета клиента в системе управления	Ограничения уровня
Операционно-ориентированная цифровизация	Оптимизация процессов и затрат	Автоматизация операций, дистанционный доступ	Клиент рассматривается как пользователь стандартных услуг	Отсутствие индивидуализации, слабая управляемость клиентского опыта
Аналитически-ориентированная цифровизация	Управление на основе данных	Big Data, BI, поведенческая аналитика	Клиент сегментируется по транзакционным и поведенческим признакам	Ограниченная связь аналитики с управленческими решениями
Клиентоцентричная цифровая трансформация	Управление клиентской ценностью	AI, CJM, NPS, персонализированные сценарии	Клиент выступает объектом стратегического управления и совместного формирования ценности	Высокие требования к качеству данных и организационной зрелости

Источник: составлено автором.

Как следует из таблицы 10, каждый последующий уровень предполагает более глубокую интеграцию клиентской логики в систему управления банком. Переход от операционной цифровизации к клиентоцентричной цифровой трансформации требует не только технологической модернизации, но и качественного изменения самой управленческой парадигмы. При этом различия в стратегических акцентах банков определяют и различия в архитектуре цифровых решений, что систематизировано в таблице 11.

В настоящем исследовании для оценки финансовых эффектов цифровой трансформации анализируется динамика чистой прибыли четырех ведущих банков за период 2018–2025 гг. Выбранный временной горизонт охватывает как докризисные этапы развития банковского сектора, так и периоды адаптации в условиях внешних шоков, что обеспечивает возможность выявления устойчивых тенденций.

Таблица 11 – Характеристика стратегических приоритетов цифровой трансформации коммерческих банков

Стратегический приоритет цифровой трансформации	Ключевые направления цифровизации	Проявление в клиентском взаимодействии
Платформизация и масштабируемость бизнес-модели	Big Data, искусственный интеллект, цифровые платформы	Массовая персонализация, экосистемные сервисы
Цифровая клиентоцентричность и скорость взаимодействия	Мобильные технологии, чат-боты, голосовые ассистенты	Быстрое и бесшовное обслуживание в цифровых каналах
Персонализация и аналитическое управление	Аналитика данных, машинное обучение, BI-инструменты	Индивидуальные предложения и омниканальные коммуникации
Экосистемная интеграция и омниканальность	Цифровая идентификация, CRM, интеграционные платформы	Комплексное обслуживание клиентов в рамках экосистемы

Источник: составлено автором.

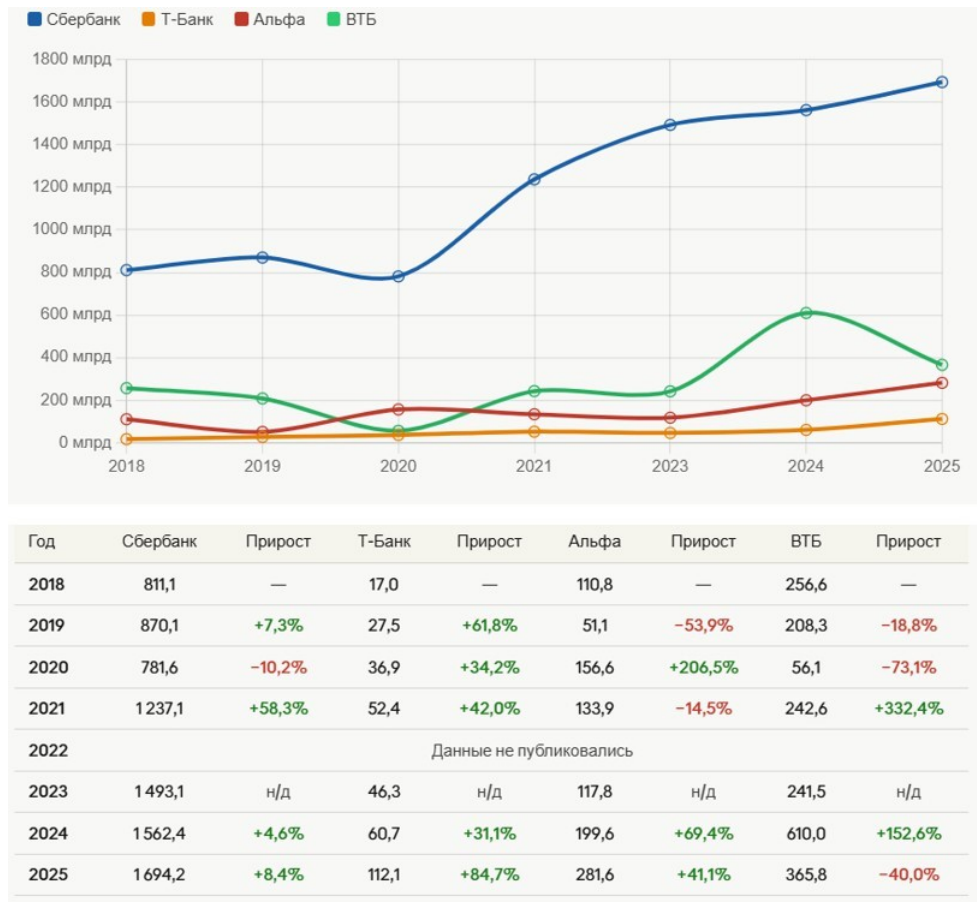
Формулируется гипотеза о наличии статистически значимой

взаимосвязи между уровнем цифрового развития коммерческого банка и динамикой его финансовых результатов [42]. При этом признается, что на финансовую результативность банка влияет не только цифровизация, но и множество других факторов, в том числе стратегия развития, бизнес-модель, качество кредитного портфеля, процентная политика и макроэкономическая конъюнктура. Цифровизация является одним из значимых, но не единственным фактором влияния. В этой связи чистая прибыль используется как обобщенный индикатор совокупного эффекта стратегических и операционных преобразований, а не как прямое следствие цифровых инвестиций. Выдвинутая гипотеза носит предположительный характер и подлежит дальнейшей эмпирической проверке. Вопрос взаимосвязи цифровой зрелости и клиентских результатов затронут в параграфе 2.2. Там анализируется корреляция между уровнем цифрового развития банков, рентабельностью активов, индексом NPS и интенсивностью клиентских жалоб.

Количественная оценка влияния цифровой трансформации на эффективность банков в литературе представлена ограниченно. Е.С. Махитарова и Л.Е. Галяева [62] используют агрегированный показатель, основанный на усреднении индекса цифрового развития и индекса прибыльности по формуле (1). Методика позволяет сопоставлять банки между собой. Но она статична. Динамика влияния цифровых инициатив на финансовый результат во времени остается за рамками анализа. Представляется, что такое ограничение снижает практическую ценность оценки.

В настоящей работе устраняется этот недостаток. Разработан интегральный индекс влияния цифровизации по формуле (2), который взвешивает годовую динамику прибыли по уровню цифрового развития банка в каждом периоде наблюдения. Такая модификация позволяет фиксировать не моментальное состояние, а тренд. По крайней мере, такова

логика предлагаемого инструмента. Динамика чистой прибыли четырех банков за анализируемый период представлена на рисунке 11.



Источник: составлено автором на основе [69; 95-98].

Рисунок 11 – Чистая прибыль банков в 2018–2025 годы (форма 102, Банк России)

Интегральный показатель эффективности банка в цифровой среде рассчитывается по агрегированным показателям с помощью формулы (1) [62]

$$I_{\text{эф}} = \frac{I_{\text{ц}} + I_{\text{пр}}}{2}, \quad (1)$$

где $I_{\text{ц}}$ – индекс цифрового развития банка;

$I_{\text{пр}}$ – индекс прибыльности;

$I_{\text{эф}}$ – интегральный показатель эффективности функционирования банка в цифровой среде.

Вышеуказанный подход позволяет проводить сопоставление между различными банками, однако он носит, скорее всего, обобщающий и статичный характер, поскольку не отражает динамику влияния цифровых инициатив на прибыль банка во времени. Кроме того, ввиду разнородного усреднения не всегда учитывается различная сила воздействия цифровизации на финансовый результат.

В целях детализации оценки влияния цифровизации в рамках настоящего исследования ниже предлагается усовершенствованная автором формула расчета интегрального индекса влияния (Иинт) цифровизации, основанная на следовании принципу взвешивания динамики прибыли по уровню цифрового развития банка.

Интегральный индекс влияния (Иинт) цифровизации определяется по авторской формуле (2)

$$I_{\text{инт}} = \sum_{i=1}^N \frac{P_i - P_{i-1}}{P_{i-1}} \times I_{\text{ци}}, \quad (2)$$

где P_i – чистая прибыль банка в году i ;

P_{i-1} – чистая прибыль банка в предыдущем году ($i - 1$);

N – общее число лет в периоде наблюдения;

$I_{\text{ци}}$ – индекс цифрового развития банка в году (экспертно оценивается ежегодно);

Иинт – интегральный индекс влияния цифровизации.

Использование показателя $I_{\text{ци}}$ в каждом году наблюдения отражает тот факт, что цифровая трансформация коммерческого банка представляет собой эволюционный процесс, а ее влияние на финансовые результаты проявляется поэтапно.

Таким образом, интегральный показатель Иинт позволяет:

- 1) сопоставить темпы изменения финансового результата с уровнем цифрового развития банка в соответствующем году;
- 2) избежать методологической ошибки, при которой неизменный индекс используется как постоянный множитель;
- 3) обеспечить более корректную интерпретацию совокупного эффекта цифровизации.

В рамках настоящего исследования индекс цифрового развития банка в году Іці рассчитывается на основе авторской экспертно-балльной методики, разработанной с целью количественной оценки степени внедрения цифровых технологий, оказывающих влияние на реализацию клиентоцентричной стратегии коммерческого банка.

Объектом оценки выступает уровень зрелости внедрения цифровых технологий, а не сам факт их наличия. Под уровнем зрелости понимается степень институционализации цифровых решений в деятельности банка, включая:

- масштаб применения;
- интеграцию в ключевые бизнес-процессы;
- влияние на управление клиентским опытом.

В целях формализации процедуры экспертной оценки уровня цифрового развития коммерческих банков и обеспечения воспроизводимости полученных результатов в диссертации разработана матрица экспертной оценки цифровых технологий. Данная матрица используется в качестве методологической основы для присвоения балльных значений при расчете индекса цифрового развития банка и сформирована на основе авторской классификации цифровых технологий с точки зрения их влияния на степень клиентоцентричности банковской деятельности, представленной в таблице 12.

Указанная классификация систематизирует ключевые группы цифровых технологий по их функциональному назначению и роли в

трансформации клиентского пути, а также по степени их вклада в формирование клиентоцентричной стратегии коммерческого банка.

Интерпретация балльной шкалы (0–4), применяемой в рамках представленной матрицы, осуществляется на основе уровней зрелости внедрения цифровых технологий, представленных в таблице 12. Такой подход обеспечивает переход от качественной характеристики технологий к их формализованной количественной оценке.

Балльная шкала выбрана на основе подходов к оценке уровня зрелости (maturity models), широко используемых при анализе цифровой трансформации и управления клиентским опытом, в частности модели CMMI и методологии Gartner Digital Maturity Model.

П р и м е ч а н и я

1 Maturity models (модели зрелости) – методологические инструменты оценки уровня развития процессов, технологий или организационных практик. Описывают последовательные стадии совершенствования от начального, неформализованного состояния до стратегически интегрированного и управляемого уровня.

2 Capability Maturity Model Integration (интегрированная модель зрелости процессов) – международно признанная методология оценки и совершенствования процессов организации, разработанная в Университете Карнеги – Меллона и администрируемая ISACA. Включает пять уровней зрелости: начальный, управляемый, определенный, количественно управляемый и оптимизируемый.

3 Gartner Digital Business Maturity Model (модель цифровой зрелости бизнеса Gartner) – аналитическая методология международной исследовательской компании Gartner, Inc., предназначенная для количественной оценки уровня цифровой зрелости организации по девяти ключевым компетенциям. Позволяет руководителям определить текущее положение организации на шкале цифрового развития и сформировать приоритеты для дальнейшей трансформации.

Диапазон значений от 0 до 4 отражает последовательные стадии внедрения цифровых технологий – от их отсутствия до стратегической интеграции в процессы формирования клиентоцентричной стратегии банка.

Таблица 12 – Матрица экспертной оценки влияния цифровых технологий на формирование клиентоцентричной стратегии коммерческих банков

Группа цифровых технологий	Критерии оценки стратегического потенциала для формирования клиентоцентричной стратегии	Индикаторы стратегической готовности	Основные источники информации	Балльная шкала
Автоматизация банковских процессов (RPA, BPM)	Способность формировать процессную архитектуру, ориентированную на клиентский путь	Наличие сквозных клиентских процессов; возможность управления CJM на уровне бизнес-процессов; отражение процессной логики в стратегических документах	Годовые отчеты; ESG-отчеты; стратегии цифровой трансформации; официальные сайты	0–4
Анализ больших данных (Big Data Analytics)	Возможность формирования стратегии на основе поведенческой и ценностной сегментации клиентов	Использование данных для определения приоритетных клиентских сегментов; ориентация стратегии на LTV и жизненный цикл клиента	Годовые отчеты; презентации для инвесторов; описания цифровых платформ	0–4
Искусственный интеллект (AI, ML)	Потенциал интеллектуализации стратегических решений, ориентированных на клиента	Использование прогнозных моделей поведения клиентов; внедрение рекомендательных механизмов как основы стратегического проектирования	Отчеты об ИТ-развитии; пресс-релизы; официальные AI-сервисы	0–4
Дистанционное банковское обслуживание (онлайн- и мобильные каналы)	Способность формировать цифровую модель взаимодействия банка с клиентом	Наличие цифровой экосистемы; ориентация стратегии на омниканальность и непрерывность клиентского пути	Годовые отчеты; официальные сайты; мобильные приложения	0–4
Эмоциональная и поведенческая аналитика (CX, NPS, CJM)	Возможность интеграции клиентского опыта в стратегическое целеполагание	Использование NPS, CSI и CJM при корректировке стратегических приоритетов	ESG-отчеты; отчеты о клиентском опыте; аналитические материалы	0–4

Источник: составлено автором.

Применение единой шкалы для всех групп технологий обусловлено методологическим требованием сопоставимости частных показателей: дифференциация шкал по группам сделала бы невозможным корректное суммирование баллов и межбанковское сравнение в рамках интегрального показателя цифрового развития.

Присвоение баллов осуществлялось на основе контент-анализа открытых документов банков: годовой и промежуточной финансовой отчетности, ESG-отчетов, презентаций для инвесторов и официальных материалов, раскрывающих содержание цифровых сервисов и платформ. Балл присваивался исходя из соответствия зафиксированных в открытых источниках практик содержательным характеристикам уровней зрелости, представленных в таблице 13. При наличии признаков нескольких уровней итоговая оценка определялась по преобладающему уровню внедрения технологии. Каждый банк анализировался по не менее чем трем независимым документальным источникам. Экспертная оценка осуществлена автором настоящего исследования. Авторский характер оценки обусловлен отсутствием стандартизированной внешней методики оценки уровня цифровой зрелости применительно к российскому банковскому сектору в разрезе клиентоцентричных технологий, что определяет предложенную матрицу как самостоятельный научный результат.

Таблица 13 – Уровни зрелости внедрения цифровых технологий в коммерческом банке

Балл	Уровень зрелости	Содержательная характеристика
0	Отсутствие	Технология не применяется
1	Начальный	Используется фрагментарно
2	Развивающийся	Применяется в отдельных процессах
3	Системный	Интегрирована в бизнес-процессы
4	Стратегический	Влияет на CJM и стратегические решения

Источник: составлено автором.

На основе разработанной матрицы осуществлена процедура экспертно-балльной оценки уровня цифрового развития коммерческих банков,

результаты которой используются при расчете динамического индекса цифрового развития $I_{ци}$ и интегрального показателя результативности цифровизации $I_{инт}$.

Суммарный балл цифрового развития банка в году i определялся как сумма баллов по всем оцениваемым группам цифровых технологий по формуле (3)

$$S_{i,t} = \sum_{k=1}^5 S_{k,i,t}, \quad (3)$$

где $S_{i,t}$ – суммарный балл цифрового развития i -го банка в t -м году;

$S_{k,i,t}$ – балльная оценка k -й группы цифровых технологий i -го банка в t -м году;

k – порядковый номер группы цифровых технологий в рамках авторской классификации;

i – номер банка;

t – год наблюдения.

Максимально возможное значение суммарного балла $S_{i,t}$ составляет 20 – пять групп цифровых технологий оцениваются по шкале от 0 до 4 баллов каждая, что дает максимальное суммарное значение 20. Для обеспечения сопоставимости результатов между различными банками и временными периодами суммарный балл нормируется, в результате чего рассчитывается индекс цифрового развития банка по формуле (4)

$$I_{ци} = \frac{S_{i,t}}{20}, \quad (4)$$

где $I_{ци}$ – индекс цифрового развития.

Индекс цифрового развития $I_{ци}$ принимал значения в интервале от 0 до 1 и характеризовал относительный уровень цифровой зрелости

коммерческого банка в соответствующем году. Чем выше было значение индекса, тем более системный и комплексный характер носило внедрение цифровых технологий, обеспечивавших реализацию клиентоцентричной стратегии банка.

Динамический характер индекса Іці позволял учитывать изменения уровня цифрового развития банка во времени и использовать данный показатель в качестве факторной переменной при анализе результативности цифровизации банковской деятельности. В дальнейшем индекс цифрового развития применялся в модели расчета интегрального эффекта цифровизации, что обеспечивало увязку цифровой зрелости банка с динамикой его финансовых результатов, как показано в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка уровня внедрения цифровых технологий в коммерческих банках на основе контент-анализа публичной отчетности

Банк	Автоматизация процессов (RPA/BPM)	Big Data Analytics	AI / ML в CX	Онлайн-/мобайл, омниканальность	Эмоциональная и поведенческая аналитика
СберБанк	4	4	4	4	4
ВТБ	3	3	4	3	3
Альфа	3	4	4	4	3
Т-Банк	3	4	4	4	4

Источник: составлено автором.

Балльная оценка уровня внедрения цифровых технологий по каждой из пяти групп авторской классификации формировалась на основе систематического контент-анализа открытых источников: годовых отчетов банков по МСФО, отчетов об устойчивом развитии (ESG), стратегий цифровой трансформации, официальных пресс-релизов и материалов для инвесторов за период 2023–2024 гг. В качестве единицы анализа выступали верифицируемые количественные и качественные индикаторы по каждой группе технологий в разрезе исследуемых банков.

Оценка носит верифицируемый характер: каждый присвоенный балл

подкреплен конкретным источником с указанием количественного индикатора. Отсутствие данных по отдельным позициям в публичной отчетности рассматривалось как основание для понижения балла относительно максимального значения, что обеспечивает консервативность и воспроизводимость оценки.

СберБанк - По группе AI/ML: банк применяет свыше 2000 AI-моделей, 100% кредитных решений принимается с использованием ИИ, совокупный финансовый эффект от AI-технологий за 2020–2024 гг. составил 1,3 трлн руб., в том числе 450 млрд руб. в 2024 г. [102,114]. По группе Big Data и омниканальности: MAU СберБанк Онлайн составил 82,7 млн человек, DAU – 43,3 млн, показатель DAU/MAU достиг 52,4%, доля продаж в цифровых каналах превысила 70% [120]. По группе RPA/BPM: с 2024 г. реализовано более 100 GenAI-кейсов в сквозных бизнес-процессах [121]. По группе эмоциональной аналитики: в годовом отчете за 2024 г. зафиксирован стратегический переход к человекоцентричной модели бизнеса на основе ИИ¹⁾.

Банк ВТБ - По группе AI/ML: количество AI-проектов с 2020 г. выросло в 6,3 раза, технологии ИИ внедрены в более чем 300 процессах, доходы от применения моделей ИИ в 5,1 раза превышают затраты, более 65% инициатив цифровой трансформации реализуются с применением ИИ [106]. По группе Big Data: программа «Лаборатория предиктивной аналитики» обеспечила десятки миллиардов рублей чистого экономического эффекта, доля ML/ AI-моделей выросла на 67%, совокупный эффект цифровой трансформации превысил 300 млрд руб. [107]. По группе омниканальности: в 2024 г. зафиксировано 96 млн обращений в контакт-центр (против 78 млн в 2023 г.), чат-бот обработал более 50 млн обращений по 1800+ тематикам, доля цифрового канала достигла 60,9% против 44,3% [108,109]. По группам RPA/BPM и эмоциональной аналитики присвоен балл 3 ввиду отсутствия верифицированных данных о сквозной CJM-архитектуре [110].

1) ПАО Сбербанк. Годовой отчет за 2024 год: Официальный сайт. – Москва, 2025. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults> (дата обращения: 20.04.2025).

Альфа-Банк - По группам Big Data и AI/ML: в 2024 г. через платформу VOC отправлено более 180 млн опросов, получено свыше 17 млн клиентских оценок, осуществлено более 1 млн звонков; внедрен ИИ-помощник в АРМ сотрудника с интеграцией на трех этапах клиентского взаимодействия [127]. По группе омниканальности: число розничных клиентов превысило 37 млн человек, прирост составил более 7,5 млн за год, чистая прибыль выросла на 70% до 205,3 млрд руб. [128]. По группам RPA/BPM и эмоциональной аналитики присвоен балл 3 ввиду отсутствия верифицированных данных о масштабе процессной роботизации и интеграции CJM в стратегическое целеполагание.

Т-Банк - По группам Big Data, AI/ML, омниканальности и эмоциональной аналитики: клиентская база по итогам 2024 г. составила 48 млн человек (+18% год к году), объем транзакций вырос на 36% до 15 млрд операций, TPV достиг 9 трлн руб.; в июле 2024 г. запущена языковая модель T-lite с 8 млрд параметров; банк признан лучшим банком 2024 г. по версии Банки.ру и входит в топ-5 лучших цифровых банков мира по версии TABInsights 2025 [131; 132]. Чистая прибыль за 2024 г. выросла на 51% и составила 122 млрд руб. при рентабельности капитала 32,5% [133]. По группе RPA/BPM присвоен балл 3 ввиду отсутствия верифицированных данных о масштабе роботизации внутренних процессов.

Пониженные значения по отдельным группам обусловлены не отсутствием соответствующих технологий, а недостаточной степенью их документально подтвержденной интеграции в стратегическую архитектуру клиентского пути. Отсутствие верифицируемых количественных данных рассматривалось как основание для консервативной оценки, что обеспечивает воспроизводимость и научную обоснованность результатов исследования.

На основе экспертной балльной оценки по пяти группам цифровых технологий (0–4 балла по каждой группе) для каждого банка рассчитан суммарный балл цифрового развития. Расчетные данные приведены в приложении А, а итоговые величины в таблице 15.

Таблица 15 – Расчет суммарного балла и индекса цифрового развития банков

Банк	Суммарный балл ($S_{bank,i}$)	Индекс цифрового развития (I_{ci})
Сбербанк	20	1,00
ВТБ	16	0,80
Альфа-Банк	18	0,90
Т-Банк	19	0,95

Источник: составлено автором.

Интегральный показатель результативности цифровизации агрегирует годовые темпы прироста чистой прибыли за анализируемый период. Исходные данные представлены в приложении Б. Показатель фиксирует накопленный эффект изменения финансовых результатов во времени. Это позволяет сопоставлять динамику развития банков с различным уровнем цифровой зрелости. Представляется, что такая постановка более адекватна, чем статичное сравнение.

Наиболее высокие значения у Сбербанка и Т-Банка. Для них цифровизация носила системный характер и выступала инструментом реализации клиентоцентричной стратегии. Глубокая интеграция цифровых решений в ключевые клиентские процессы, использование поведенческой аналитики и развитие цифровых платформ обеспечивали персонализацию опыта. Мы не склонны считать эту закономерность универсальной. Для других банков из выборки цифровые инициативы могли не давать пропорционального финансового эффекта. Но в случае Сбербанка и Т-Банка согласованность темпов цифрового развития с динамикой результатов представляется.

Альфа-Банк также продемонстрировал положительное значение показателя, однако его уровень заметно ниже по сравнению с лидерами выборки, что может указывать на менее глубокую интеграцию цифровых технологий в систему управления клиентским опытом.

Для ВТБ получено отрицательное значение показателя, отражающее несогласованность динамики финансовых результатов и темпов цифровых

преобразований в анализируемом периоде. Данный результат обусловлен высокой волатильностью финансовых показателей и вероятным временным лагом между инвестициями в цифровую инфраструктуру и их финансовой отдачей. При этом он не противоречит высоким позициям ВТБ в области омниканального обслуживания, указывая на то, что эффекты цифровизации проявляются прежде всего в качестве клиентского опыта, а не в краткосрочной динамике чистой прибыли.

Полученные результаты расчета интегрального индекса подтверждают, что цифровая трансформация оказывает дифференцированное воздействие на финансовые результаты банков в зависимости от глубины ее интеграции в клиентоцентричную стратегию. Вместе с тем финансовые эффекты представляют лишь один из аспектов данного влияния. Не менее значимым является воздействие цифровизации на саму архитектуру клиентского взаимодействия, что прослеживается в динамике инвестиций и развитии цифровых инструментов обслуживания.

Структура инвестиций в цифровое развитие банков претерпела существенные изменения в период с 2021 по 2025 год. Если в 2021–2022 годах ключевые бюджеты концентрировались в каналах контекстной рекламы (22,5%), медиазакупок (19,6%) и лидогенерации (14,5%) [41], то к 2025 году акцент сместился с привлечения трафика к управлению клиентским опытом на всем протяжении финансового пути клиента. По данным исследования CX Digital & Distant Index 2025 [111], конкурентное преимущество формируется у тех банков, которые выстраивают сбалансированный клиентский опыт, сочетая надежную операционную основу, персонализированные предложения и последовательную коммуникацию с клиентами.

Существенным индикатором зрелости клиентоцентричной стратегии выступает уровень автоматизации клиентского обслуживания. В 2021 году голосовые роботизированные помощники использовались лишь в четверти крупнейших банков, а чат-боты на сайтах присутствовали только в 26%

случаев [134]. Цифровые каналы к 2025 году демонстрируют значительные показатели. Голосовые помощники на входящих линиях у 57% банков, причем 95% из них отвечают на вопросы клиентов без участия человека. Чат-боты в авторизованной зоне у 65% участников, а операторы в чате решают 92% обращений [111]. Эти цифры, возможно, преподносятся как достижение. Но представляется дискуссионным, отражают ли они реальное качество или формальное закрытие заявок.

Мобильные интерфейсы к 2021 году обеспечивали более 72% транзакций. Около половины ипотечных договоров оформлялось цифровым способом, что на 27% выше показателя 2020 года [99; 134]. Динамика налицо. Вместе с тем рост цифрового оформления не всегда означает отказ от офлайн-верификации на последующих этапах.

К 2025 году 71% крупнейших банков представлены на четырех и более платформах. Биометрия и QR-оплата реализованы у всех участников рейтинга [111]. Рынок по базовым параметрам цифрового доступа можно считать зрелым. Конкуренция смещается к персонализации. Однако наличие технологии еще не означает ее эффективного использования в клиентоцентричных целях.

Цифровая трансформация создает инфраструктуру для сбора данных, автоматизации взаимодействия и развития персонализированных сервисов. Без нее стратегия оказалась бы декларацией. Но технологическая оснащенность сама по себе не гарантирует правильной интерпретации данных. Инфраструктура необходима, однако недостаточна. Требуется компетенция аналитического использования информации. Операционные характеристики цифровых каналов российских банков в целом достигли зрелого уровня, тогда как персонализация и формирование доверительных отношений с клиентом остаются ключевыми зонами роста, определяющими дифференциацию банков в условиях цифровой конкуренции [135].

По результатам проведенного исследования сформулированы следующие выводы.

Во-первых, анализ нормативно-регуляторной повестки Банка России показал, что цифровая трансформация институционально закрепляется как фактор формирования клиентоцентричной стратегии на уровне всей банковской системы. Регуляторные инициативы в области цифрового профиля клиента, Единой биометрической системы, открытых API и цифрового рубля формируют условия, в которых клиентоцентричная стратегия приобретает характер системного требования к архитектуре банковской деятельности.

Во-вторых, установлено, что цифровизация формирует клиентоцентричную стратегию прежде всего через расширение аналитических возможностей изучения поведения клиентов. Накопление поведенческих и транзакционных данных, использование предиктивной аналитики создают предпосылки для перехода от продуктовой логики к стратегическому управлению жизненным циклом клиента.

В-третьих, обоснована методологическая целесообразность использования количественных индикаторов для оценки влияния цифровой трансформации на стратегические результаты банков. Разработанный интегральный показатель результативности цифровизации позволил выявить дифференциацию финансовых эффектов в зависимости от уровня цифровой зрелости и характера стратегической ориентации банков.

В-четвертых, результаты расчетов показали, что высокая согласованность динамики цифрового развития и финансовых показателей характерна для банков, в которых цифровые технологии встроены в стратегическую модель клиентского взаимодействия. Отрицательные значения интегрального показателя свидетельствуют о наличии временных лагов и различий в глубине стратегического переосмысления роли клиента, а не о недостатке цифровых решений.

В целом цифровая трансформация определяет логику понимания клиента, структуру стратегических решений и долгосрочное конкурентное позиционирование банка. Полученные выводы создают аналитическую

основу для исследования механизмов реализации клиентоцентричной стратегии, рассматриваемых в последующих параграфах главы.

2.2 Мониторинг конкурентной среды коммерческого банка на основе интегрированной системы цифровых и клиентских показателей

В условиях цифровой трансформации конкурентная среда коммерческого банка приобретает многомерный характер, выходящий за рамки традиционного соперничества между кредитными организациями. Под конкурентной средой в настоящем исследовании понимается совокупность рыночных, технологических и институциональных факторов, а также участников финансового и смежных рынков, формирующих условия функционирования банка и влияющих на его стратегические возможности в борьбе за клиентские сегменты [54].

Мониторинг конкурентной среды коммерческого банка представляет собой систематический аналитический процесс выявления, оценки и интерпретации изменений во внешнем окружении банка, включая действия конкурентов, трансформацию клиентских ожиданий, развитие цифровых платформ и появление альтернативных финансовых сервисов. В отличие от операционного контроля или риск-ориентированного надзора, мониторинг конкурентной среды ориентирован на формирование информационной базы для стратегических управленческих решений и выступает одним из ключевых элементов обоснования клиентоцентричной стратегии.

Цифровизация существенно расширяет методические возможности такого мониторинга. Конкурентная борьба все в большей степени разворачивается не на уровне отдельных банковских продуктов, а на уровне клиентского опыта, скорости адаптации сервисов и качества цифровых каналов. В результате в поле конкурентного анализа наряду с традиционными банковскими институтами включаются финтех-компании, технологические платформы и небанковские финансовые организации, претендующие на те же

клиентские сегменты. В этих условиях мониторинг конкурентной среды перестает сводиться к сопоставлению финансовых показателей и долей рынка и требует учета структурных изменений в моделях потребления финансовых услуг и уровня цифровой зрелости клиентов.

Мониторинг конкурентной среды банка предполагает использование инструментов сегментного анализа, сбора данных из открытых цифровых источников и поведенческого моделирования. Их применение позволяет выявлять актуальные клиентские ожидания и сценарии поведения, анализировать зрелость персонализированных предложений у конкурентов, сопоставлять клиентский опыт по критериям адаптивности и доверия, а также прогнозировать влияние клиентских инноваций на рыночную позицию банка. Мониторинг конкурентной среды осуществляется в рамках регуляторных ограничений. Применительно к российскому банковскому сектору ключевыми из них являются требования IFRS 9, усиливающие значение сопоставимости риск-профилей и качества кредитных портфелей, а также нормы Базеля IV, ограничивающие использование внутренних моделей оценки рисков и устанавливающие повышенные требования к капиталу [78]. Совокупность указанных стандартов формирует регуляторное поле, в рамках которого принимаются стратегические решения, связанные с выбором целевых клиентских сегментов и архитектурой цифровых каналов.

Мониторинг конкурентной среды банков основывается на параметрических и интегральных показателях, позволяющих сопоставлять финансово-операционные характеристики с параметрами качества клиентского сервиса. К их числу относятся структура активов, затраты на обслуживание клиентов, уровень автоматизации операций, глубина персонализации и удобство цифровых платформ. Для систематизации инструментария мониторинга конкурентной среды в таблице 16 представлены ключевые структурные индексы и их интерпретация применительно к задачам формирования клиентоцентричной стратегии.

Как показано в экономических и финансовых исследованиях [85],

формализованные индексы конкурентной среды позволяют количественно оценивать степень концентрации рынка, распределение клиентской базы и уровень рыночной власти отдельных участников. Для настоящего исследования принципиально важно, что данные параметры задают внешние ограничения и стимулы формирования стратегических ориентиров банка, определяя выбор между продуктовой, ценовой и клиентоцентричной логикой конкурентного поведения. При этом указанные индексы используются в качестве теоретической рамки для понимания структуры конкурентной среды, а не как расчетные показатели применительно к выборке банков настоящего исследования.

Таблица 16 – Формулы оценки конкурентной среды коммерческого банка

Название индекса	Формула	Применение в клиентоцентричной стратегии
Индекс концентрации CR ₃	$CR_3 = \sum (V_i / V_{общ}), i=1..3$	Позволяет оценивать уровень рыночной концентрации и потенциальное ограничение выбора для клиентов
Индекс Херфиндаля–Хиршмана (HHI)	$HHI = \sum (s_i)^2, i=1..n$	Отражает степень равномерности распределения клиентской базы между участниками рынка
Индекс Лернера	$L = (P - MC) / P$	Оценивает способность банка устанавливать цены выше предельных затрат; важно при анализе ценовой чувствительности клиентов
Индекс Джини	$G = 1 - \sum (X_i - X_{i-1})(Y_i + Y_{i-1})$	Позволяет судить о доступности банковских услуг и разнообразии клиентского охвата

Источник: составлено автором на основе [85].

Индекс концентрации CR₃ характеризует степень доминирования крупнейших банков на рынке. Российский банковский сектор традиционно отличается высоким уровнем концентрации, что формирует асимметричную конкурентную среду. В таких условиях клиентоцентричная стратегия становится для средних и малых банков основным инструментом

дифференциации, позволяющим конкурировать не масштабом, а качеством клиентского взаимодействия и глубиной персонализации. Рост концентрации, напротив, снижает разнообразие альтернатив для клиента и ослабляет стимулы к персонализации, ограничивая стратегический потенциал клиентоцентричных моделей.

Степень концентрации банковского рынка можно измерить индексом Херфиндаля–Хиршмана. В российской практике его значения по сегментам (розничное кредитование, ипотека, вклады) существенно различаются. Отсюда следует, что логика выстраивания клиентоцентричной стратегии не может быть единой для всех целевых рынков. При низкой концентрации банки вынуждены искать дифференциацию прежде всего через цифровое качество клиентского опыта. При высокой концентрации акцент смещается на масштабирование и оптимизацию издержек. На практике даже крупные игроки в концентрированных сегментах вынуждены инвестировать в клиентский сервис, чтобы удерживать позиции.

Индекс Лернера отражает уровень рыночной власти и допустимый диапазон ценового маневра. В контексте клиентоцентричной стратегии он позволяет выявить преобладающую логику выбора. Высокие значения при слабой персонализации указывают на доминирование продуктово-ценового подхода. Снижение ценовой надбавки в сочетании с развитием сервисов говорит о смещении приоритетов в сторону долгосрочной ценности. В условиях цифровой конкуренции снижение индекса Лернера фиксируется достаточно регулярно. Банки ищут нематериальные источники преимущества. Представляется, однако, что такой поиск носит реактивный, а не стратегический характер.

Индекс Джини применяется для оценки неравномерности распределения рыночных долей. В российском контексте он актуален из-за сохраняющейся дифференциации доступности услуг между крупными городами и регионами. Высокие значения означают ограниченный выбор для клиентов. Более равномерное распределение создает предпосылки для

стратегий, ориентированных на разнообразие сценариев. Тем не менее, не считается рациональным переоценивать значение этого индикатора для банковской стратегии. Джини отражает географическую доступность, но не говорит о качестве взаимодействия.

В совокупности структурные индексы дают аналитическую основу для понимания конкурентной среды. Но они фиксируют внешнюю конфигурацию рынка. Качественные различия в позициях отдельных банков, их способность формировать нематериальную ценность остаются за рамками. Поэтому клиентоцентричная стратегия требует дополнения. Нужны параметры, которые проявляются в качестве опыта, уровне доверия и согласованности коммуникаций. Данные параметры соотносятся с концепцией конкурентной ценности Ж.-Ж. Ламбена [20]. Конкурентоспособность в этой парадигме определяется не отдельными характеристиками, а их целостным восприятием клиентом.

Мониторинг конкурентной среды преследует несколько целей. Установление угроз и возможностей. Оценка текущей и перспективной позиции. Прогнозирование изменений предпочтений. Выявление практик, усиливающих адаптивность. Перечисление этих целей не означает, что они реализуются в равной степени. Чаще всего банки фиксируют угрозы, но редко прогнозируют изменения предпочтений заблаговременно.

В последние годы банки переходят от статичных инструментов анализа (SWOT, PEST, модель пяти сил Портера, матрицы BCG и GE/McKinsey) к динамичным цифровым моделям. Традиционные подходы фиксируют положение в конкретный момент. Современные инструменты на основе больших данных и предиктивной аналитики позволяют отслеживать изменчивость поведения. Переход от реактивного реагирования к проактивному позиционированию декларируется повсеместно. На практике, однако, проактивность нередко ограничивается автоматизацией реакции, а не предвосхищением потребностей.

Цифровая трансформация меняет содержание мониторинга. Он уже не

ограничивается долями рынка и продуктовыми линейками. В поле зрения попадают поведенческие паттерны, технологии персонализации и платформенные модели. Объектом становятся не только традиционные конкуренты, но и финтех-компании, маркетплейсы, BigTech. Открытый банкинг, в частности, смещает конкуренцию с продуктового уровня на уровень скорости интеграции, удобства интерфейсов и глубины персонализации. Представляется дискуссионным, насколько российские банки готовы к такому смещению. Инфраструктура открытых API развивается, но доминирующая логика остается продуктовой.

Ключевые направления мониторинга включают поведенческую аналитику, оценку зрелости аналитической инфраструктуры (CRM, DMP, BI) и способность адаптировать решения под давлением конкуренции. Клиентское измерение охватывает динамику базы, конверсию, стоимость привлечения, NPS и CSI. Все эти параметры измеряются. Но измерение не равно управлению. Наличие дашбордов с NPS не гарантирует, что банк предпримет конкретные шаги при снижении индекса.

К. Скиннер рассматривает цифровой банкинг как фундаментальное преобразование архитектуры банковского бизнеса, а не как перевод операций в онлайн [167]. Такая постановка требует пересмотра роли отделений, персонала и модели взаимодействия. Традиционные банки в этих условиях формируют партнерства с финтех-средой и выстраивают сервисные экосистемы. Клиентоцентричность перестает быть декларацией и превращается в инструмент позиционирования, определяющий архитектуру продуктов, каналов и процессов. Предполагается, что этот переход декларируется чаще, чем реализуется. Архитектура продуктов в большинстве банков по-прежнему отражает внутреннюю логику подразделений, а не клиентский путь.

Системное внедрение клиентоцентричных решений требует инструментов оценки их результативности. Ранее в параграфе 1.3 были рассмотрены направления реализации стратегии и критериальная структура оценки. Настоящий параграф

смещает акцент на операционные метрики. Они позволяют в режиме мониторинга отслеживать динамику поведения и оценивать вклад отдельных инициатив в финансовые результаты. Ключевые показатели, используемые банками для этих целей, представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Метрики оценки эффективности клиентоцентричной стратегии коммерческого банка

Метрика	Содержание	Значение для клиентоцентричности	Значение для клиентоцентричности коммерческого банка
1	2	3	4
NPS (Net Promoter Score)	Индекс готовности клиентов рекомендовать банк	Отражает степень удовлетворенности и лояльности клиентов	Показывает силу эмоциональной связи клиента с банком, влияет на устойчивость клиентской базы
CSI (Customer Satisfaction Index)	Индекс общего уровня удовлетворенности и сервисом	Оценивает соответствие клиентского опыта ожиданиям	Способствует повышению качества клиентского сервиса и снижению оттока клиентов
CAC (Customer Acquisition Cost)	Стоимость привлечения одного клиента	Оценивает эффективность взаимодействия с целевой аудиторией	Позволяет оптимизировать маркетинговые бюджеты и усилия по расширению клиентской базы
CR (Conversion Rate)	Доля клиентов, совершивших целевое действие	Показывает, насколько персонализированные предложения соответствуют ожиданиям	Определяет результативность в реализации цифровых клиентских сценариев
LTV (Customer Lifetime Value)	Прогнозируемая совокупная прибыль от одного клиента	Характеризует долгосрочную ценность клиента	Определяет стратегическую отдачу от инвестиций в удержание и развитие отношений
Retention Rate	Уровень удержания клиентов за период	Оценивает стабильность клиентских отношений	Связан с эффективностью клиентоцентричных программ лояльности и сопровождения

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4
Средняя скорость отклика	Время от запроса клиента до предоставления услуги	Определяет комфорт и эффективность клиентского пути	Влияет на восприятие клиентоориентированности конкурентоспособность в цифровой среде
Индекс персонализации	Степень адаптации продуктов под клиента	Измеряет уровень индивидуализации сервисов	Показывает зрелость системы клиентской аналитики и гибкость предложения банка

Источник: составлено автором.

Абсолютные нормативные значения для большинства представленных метрик в академической литературе не установлены, поскольку их интерпретация носит контекстуальный характер и зависит от сегмента клиентской базы, продуктового портфеля и конкурентной среды конкретного банка. Вместе с тем по ряду показателей в отраслевой практике сложились ориентировочные диапазоны интерпретации. Применительно к NPS: значения выше 50 баллов характеризуют высокий уровень клиентской лояльности; диапазон от 30 до 50 баллов соответствует среднему уровню; все, что ниже 30 баллов, по нашему суждению, указывает на необходимость системной работы с клиентским опытом. По показателю CSI значения выше 80% расцениваются как индикатор высокой удовлетворенности, тогда как снижение ниже 70% сигнализирует о структурных проблемах в качестве обслуживания.

По прочим метрикам оценка эффективности клиентоцентричной стратегии опирается на один из трех подходов: сопоставление с собственной динамикой банка в предшествующих периодах, ориентация на отраслевые бенчмарки при наличии сопоставимых данных либо сравнение с показателями банков-конкурентов в рамках единой методологии.

Каждая из перечисленных метрик, однако, отражает лишь отдельный аспект клиентского опыта – и это, как нам представляется, принципиальное ограничение. Ни в научной, ни в практической среде не сложилось унифицированного интегрального показателя, способного всесторонне охарактеризовать степень клиентоцентричности коммерческого банка с

учетом его цифровой зрелости, персонализированности сервисов и уровня клиентской вовлеченности. Из этого вытекает объективная необходимость интеграции цифровых, клиентских и финансово-экономических метрик в единую систему мониторинга.

Результаты анализа цифровой зрелости, представленные в параграфе 2.1, показали существенную дифференциацию банков по уровню развития цифровых каналов. Вместе с тем высокий уровень цифровизации не всегда сопровождается пропорциональным ростом экономической эффективности или устойчивым улучшением клиентского опыта. В этой связи мониторинг конкурентной среды требует интеграции цифровых, клиентских и финансово-экономических метрик, характеризующих как технологический, так и результативный контуры деятельности банка.

Для проведения комплексного мониторинга конкурентной среды в настоящем исследовании сформирована система показателей, основанная на принципе многофакторной оценки. Первая группа охватывает метрики цифрового развития, характеризующие уровень цифровой зрелости банка на основе данных SDI360. Вторая группа включает показатели, характеризующие отдельные аспекты клиентоцентричности банка в рамках настоящего исследования: индекс потребительской лояльности (NPS), показатели активности клиентов в цифровых каналах и статистику обоснованных жалоб, публикуемую Банком России. Третья группа представлена финансово-экономическими показателями, в качестве базового индикатора которых используется рентабельность активов (ROA), обоснованная ее универсальностью и сопоставимостью для банков различного масштаба.

Использование данной системы позволяет перейти от фрагментарной оценки отдельных аспектов деятельности банков к интегрированному анализу конкурентной среды, в рамках которого цифровая зрелость рассматривается в увязке с клиентскими и экономическими результатами. Сопоставление указанных показателей выполнено в рамках сводной аналитической матрицы, представленной в таблице 18.

Таблица 18 – Сводная аналитическая матрица мониторинга конкурентной среды и конкурентных позиций коммерческих банков в условиях цифровой трансформации

В процентах

Банк	SDI360, балл (2024)	NPS (2024)	Относительное количество обоснованных жалоб потребителей финансовых услуг на кредитные организации по вопросам кредитования физических лиц (на 100 000 выданных кредитов)	ROA, % (2024)
Альфа-Банк	305	59	0,317	3,10
Сбербанк	270	53	0,111	2,60
Т-Банк	305	78	0,483	1,46
Совкомбанк	315	–	0,773	1,90
ВТБ	290	51	0,506	1,53
Газпромбанк	285	–	0,889	1,10
МТС Банк	245	–	1,175	2,62
Россельхозбанк	265	–	–	0,72
Промсвязьбанк	280	–	–	0,68
Банк Уралсиб	255	–	–	0,35

Источник: составлено автором на основе расчета автора по данным годовой отчетности банков за 2024 и по материалам [95; 101; 113; 118; 123; 138; 139; 140-145].

Отсутствие отдельных значений показателей в таблице 18 обусловлено спецификой используемых источников. Данные по индексу потребительской лояльности (NPS) представлены лишь по тем кредитным организациям, которые вошли в выборку соответствующего исследования, проводимого независимыми аналитическими центрами. Статистика обоснованных жалоб Банка России публикуется в разрезе отдельных групп банков и не охватывает весь спектр анализируемых кредитных организаций. Указанные ограничения носят объективный характер и не влияют на сопоставимость и аналитическую ценность полученных результатов.

Выбор показателей для мониторинга конкурентной среды обусловлен необходимостью выявления взаимосвязей между уровнем цифрового развития, отдельными аспектами клиентского взаимодействия и финансово-экономическими результатами банков. Показатели цифровой зрелости SDI360 отражают технологические возможности банков по формированию клиентоцентричных цифровых сценариев, включая развитие онлайн-каналов

и персонализированных сервисов. Для частичной операционализации клиентского измерения в рамках настоящего исследования использованы индекс потребительской лояльности NPS, отражающий субъективную оценку клиентами получаемого сервиса, и показатель относительного количества обоснованных жалоб на 100 000 выданных кредитов, публикуемый Банком России, который фиксирует регуляторно подтвержденные нарушения и отражает негативные аспекты клиентского опыта. При этом показатель жалоб рассматривается как дополняющий, поскольку не охватывает весь спектр взаимодействий банка с клиентами. Включение ROA обусловлено необходимостью оценки того, каким образом цифровые и клиентские инициативы трансформируются в экономический эффект. В совокупности выбранные показатели формируют логическую цепочку «цифровые возможности – клиентский результат – финансово-экономический эффект», обеспечивая аналитическую завершенность исследования.

Для проверки наличия статистических взаимосвязей между цифровым развитием, отдельными аспектами клиентского взаимодействия и финансовой результативностью банков применен корреляционный анализ на основе коэффициента Спирмена [74]. Пошаговый алгоритм расчета представлен в приложении Д. Расчеты проводились по принципу парного исключения пропусков: для каждой пары показателей в анализ включались только те банки, по которым одновременно доступны оба значения, что обусловило различный объем наблюдений по отдельным корреляционным парам. Полученные коэффициенты интерпретируются как индикаторы статистической взаимосвязи и не рассматриваются как доказательство причинно-следственных зависимостей. Результаты корреляционного анализа представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Результаты корреляционного анализа показателей цифрового развития, клиентоцентричности и финансово-экономической результативности коммерческих банков (коэффициенты ранговой корреляции Спирмена)

Пара показателей	Коэффициент ρ (Спирмена)	p-value	Количество наблюдений (n)	Интерпретация
SDI360 – ROA	0,14	0,71	9	Статистически значимая связь не выявлена
SDI360 – NPS	0,74	0,26	4	Положительная связь высокой силы (индикативная)
NPS – ROA	-0,20	0,80	4	Статистически значимая связь не выявлена

Источник: составлено автором.

Полученные значения коэффициентов ранговой корреляции Спирмена свидетельствуют о том, что цифровая зрелость банков, измеряемая интегральным показателем SDI360, не оказывает прямого и статистически значимого влияния на показатель рентабельности активов (ROA). Слабая положительная корреляция ($\rho = 0,14$) указывает на отсутствие линейной зависимости между уровнем цифровизации и текущей финансовой эффективностью, что подтверждает тезис о непрямом характере влияния цифровых инвестиций на экономические результаты банков.

В то же время выявлена относительно высокая положительная корреляция между показателем цифровой зрелости SDI360 и индексом клиентской лояльности NPS ($\rho = 0,74$), что позволяет сделать вывод о существенной роли цифровых каналов, онлайн-сервисов и пользовательского опыта в формировании положительного восприятия банка со стороны клиентов. Несмотря на отсутствие статистической значимости данного коэффициента, обусловленное ограниченным объемом выборки, направление и величина связи подтверждают гипотезу о том, что цифровая трансформация в первую очередь отражается на клиентских показателях, а не на финансовых результатах в краткосрочной перспективе.

Корреляция между NPS и ROA отрицательна ($\rho = -0,20$). Это говорит о том, что устойчивой зависимости между лояльностью и рентабельностью нет. Высокая удовлетворенность клиентов, на наш взгляд, не ведет к росту

финансовой эффективности сама по себе. Нужен промежуточный механизм: продуктовая политика, монетизация цифровых сервисов, управление затратами. Без этих звеньев лояльность остается нематериализованным активом.

Показатель обоснованных жалоб потребителей, публикуемый Банком России, вошел в аналитическую матрицу, но не стал самостоятельной переменной в корреляционном анализе. Приоритет отдан NPS как интегральной мере лояльности. Однако сопоставление данных таблицы 18 дает неожиданный результат. Высокий NPS не гарантирует низкий уровень жалоб. Т-Банк при максимальном NPS (78) показывает больший уровень жалоб, чем Альфа-Банк (0,483 против 0,317). Сбербанк при среднем NPS (53) фиксирует минимальный уровень жалоб среди всех банков выборки, 0,111. Такое расхождение, по нашему наблюдению, говорит о том, что клиентский опыт не сводится к одному индикатору. Оценка требует нескольких взаимодополняющих показателей.

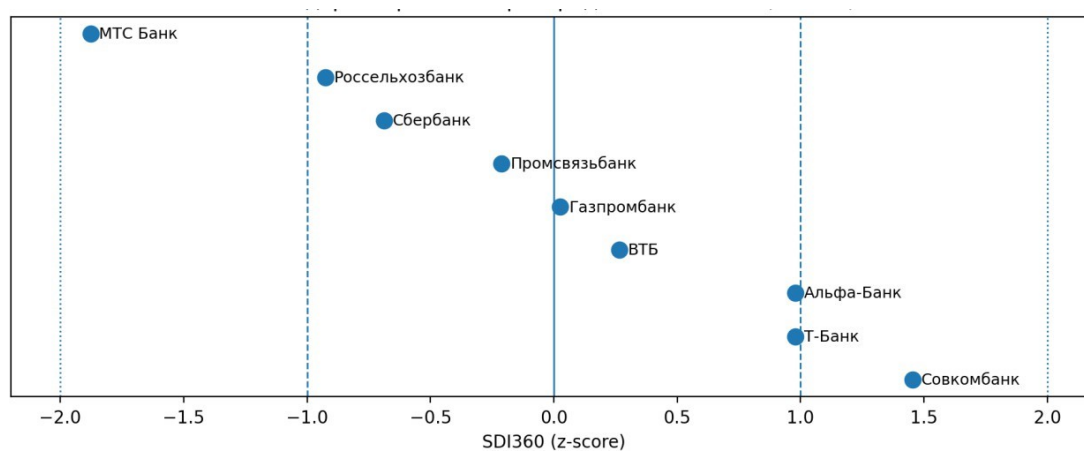
Для более глубокой интерпретации корреляционных результатов использован метод стандартизации на основе z-оценок. Этот подход дает возможность перейти от общих коэффициентов к анализу отклонений конкретных банков от среднего по выборке. Расчет z-score для SDI360, ROA и NPS приведен в приложении Е.

Z-оценка — нормированное значение, показывающее, насколько наблюдение отклоняется от среднего в единицах стандартного отклонения. Значения около нуля соответствуют среднему уровню. Положительные и отрицательные отклонения говорят о превышении или отставании. Если отклонение превышает ± 1 , это уже существенное структурное отличие.

Z-score использован в работе по трем причинам. Показатели SDI360, ROA и NPS имеют разную размерность. Выборка ограничена, и требуется корректная интерпретация ранговой корреляции. Без стандартизации

сопоставление было бы методологически некорректным.

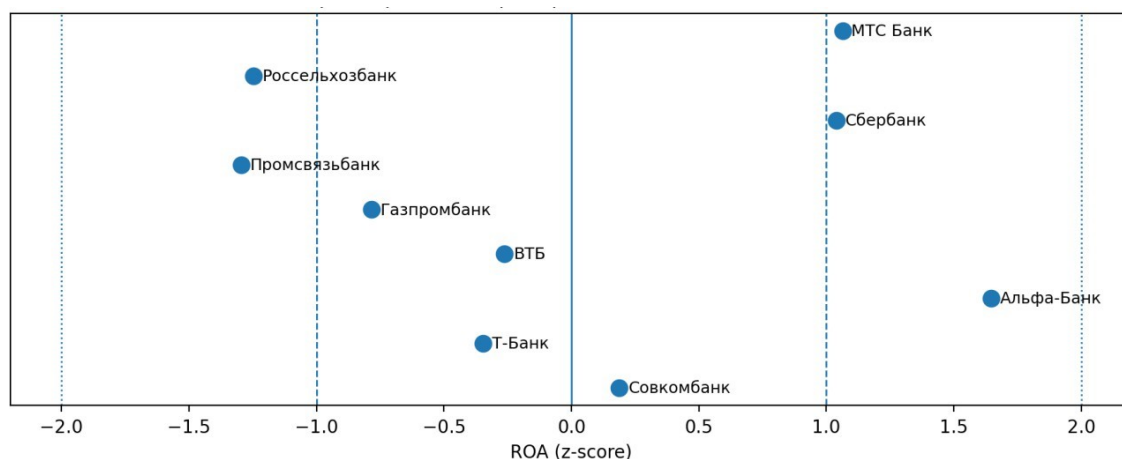
Стандартизированное распределение SDI360 показывает, что Совкомбанк, Т-Банк и Альфа-Банк имеют наибольшие положительные отклонения от среднего. Это соответствует их лидирующим позициям в цифровой трансформации. МТС Банк и Россельхозбанк, напротив, демонстрируют устойчиво отрицательные z-оценки. Их цифровая зрелость ниже среднерыночного уровня. При этом в распределении SDI360 нет резких выбросов. Цифровое развитие внутри группы крупнейших банков можно считать относительно равномерным, как показано на рисунке 12.



Источник: составлено автором.

Рисунок 12 – Стандартизированное распределение SDI360 (z-score)

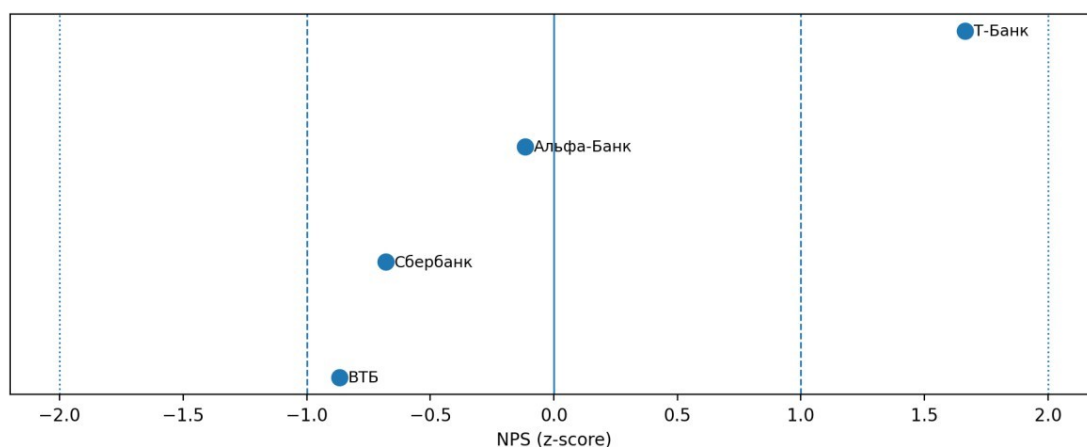
Стандартизированный анализ ROA показывает высокую неоднородность финансовой эффективности банков. Есть положительные и отрицательные экстремальные значения z-score. Это говорит о разных бизнес-моделях, структуре активов и уровне риска. Такая вариативность, по нашему мнению, и объясняет отсутствие значимой корреляции между ROA и показателями цифрового развития. Финансовый результат складывается под влиянием множества факторов, которые нельзя свести только к цифровизации. Соответствующие данные приведены на рисунке 13.



Источник: составлено автором.

Рисунок 13 – Стандартизированное распределение ROA (2024) (z-score)

Распределение NPS выглядит наиболее асимметрично. Т-Банк показывает резко положительное отклонение от среднего, z-score больше +2. Это явное лидерство. Альфа-Банк и Сбербанк близки к среднему. У ВТБ отклонение отрицательное. Такая концентрация высоких значений у одного участника, на наш взгляд, делает корреляцию между SDI360 и NPS статистически неустойчивой. Несмотря на высокий коэффициент, полученный в ранговом анализе, выводы требуют осторожности. Иллюстрация приведена на рисунке 14.



Источник: составлено автором на основе расчетов.

Рисунок 14 – Стандартизированное распределение NPS (2024) (z-score)

Анализ z-score, на наш взгляд, дает основание для вывода, который не вполне очевиден на первый взгляд. Высокая цифровая зрелость банка, как

правило, сопровождается более высоким качеством клиентского взаимодействия. Но пропорционального роста финансовых показателей в краткосрочной перспективе она не обеспечивает. Это соотносится с результатами корреляционного анализа и говорит о том, что оценивать конкурентные позиции банков нужно комплексно. Одномерный взгляд, ориентированный только на цифру, здесь не работает.

Материалы параграфа 2.2 позволяют сформулировать несколько положений, значимых и для теории, и для практики. Прежде всего, мониторинг конкурентной среды в условиях цифровизации становится многомерным. Ограничиваться финансовыми показателями и долями рынка недостаточно. В число объектов анализа входят цифровая зрелость участников, качество клиентского опыта и поведенческие паттерны клиентов. По нашему мнению, именно данный сдвиг в объекте анализа отличает современный подход от традиционного.

Система показателей, объединяющая SDI360, NPS (с учетом жалоб) и ROA, выявила существенную дифференциацию банков. Но более существенно иное: данные не показывают прямой линейной зависимости между цифровым развитием и финансовой эффективностью. Корреляция Спирмена подтверждает этот вывод. Статистически значимой прямой связи между цифровой зрелостью и ROA данные не выявили. Влияние цифровых инвестиций на результаты опосредовано. При этом связь между SDI360 и NPS положительна и сильна ($\rho = 0,74$). Цифровая трансформация в первую очередь улучшает клиентский опыт, а финансовые эффекты, если они есть, возникают позже.

Стандартизированный анализ подтвердил неоднородность банков по всем трем группам показателей. Высокая цифровая зрелость, по нашему наблюдению, сопряжена с лучшим качеством взаимодействия. Но пропорционального роста финансовой эффективности в краткосрочном периоде она не гарантирует. Это говорит о временных лагах между инвестициями в цифру и их экономической отдачей. В целом результаты

параграфа создают базу для количественной методики оценки клиентоцентричной стратегии, рассматриваемой в параграфе 2.3.

2.3 Методика количественной оценки клиентоцентричной стратегии коммерческого банка на основе цифровых технологий

Данные параграфа 2.2 относятся к трем измерениям: цифровая зрелость, клиентская лояльность, финансовая результативность. При этом разброс показателей настолько значителен, что построение единой отраслевой модели становится методологически непродуктивным. Вместе с тем выявленные различия требуют не только фиксации, но и формализованной оценки, позволяющей определить степень эффективности реализации клиентоцентричной стратегии конкретного банка и обосновать направления ее корректировки. В этой связи особую значимость приобретает разработка методики количественной оценки клиентоцентричной стратегии, интегрирующей финансовые и нефинансовые показатели клиентской ценности.

Количественная оценка клиентоцентричной стратегии предполагает системный учет факторов, влияющих на привлечение, удержание и развитие клиентской базы. В условиях цифровой трансформации данные процессы приобретают стратегический характер, поскольку персонализация сервисов и повышение качества взаимодействия с клиентами непосредственно определяют долгосрочную устойчивость банка. Наряду с традиционными финансовыми индикаторами возрастающее значение приобретают нефинансовые метрики – NPS, CSI, показатели удержания клиентов и пожизненная ценность клиента. Дополнительным обоснованием приоритета удержания клиентской базы служит принцип Парето: ограниченная доля клиентов формирует основную часть прибыли банка, а стоимость привлечения новых клиентов в банковском секторе, как правило, существенно превышает затраты на удержание действующих [66].

В рамках настоящего параграфа акцент сделан на внутренних механизмах реализации клиентоцентричной стратегии, включая качество клиентского опыта, уровень доверия к бренду банка, степень персонализации обслуживания и интеграцию цифровых технологий в процессы коммуникации и принятия управленческих решений. Совокупность указанных факторов формирует аналитическую основу для количественной оценки результатов реализации клиентоцентричной стратегии [72].

В этих условиях, лояльность клиента поддается количественной формализации и может быть оценена с использованием показателя пожизненной ценности клиента (Customer Lifetime Value, CLV). В научной литературе и банковской практике применяются два основных подхода к его расчету. Первый – основанная на транзакционных данных [73; 83] упрощенная историческая формула (5)

$$CLV = t \times c \times f, \quad (5)$$

где CLV – показатель пожизненной ценности клиента, в денежных единицах (рублях);

t – продолжительность взаимодействия с клиентом, измеряемая в годах;

c – средняя стоимость операций (покупок) клиента за период взаимодействия; выраженная в рублях;

f – средняя частота совершения операций за единицу времени.

Второй способ расчета CLV ориентирован на прогноз. Он опирается на коэффициент оттока. Средний доход от клиента делится на этот коэффициент, а результат умножается на среднюю продолжительность взаимодействия. Формула приведена в таблице 20. Выбор между подходами зависит от доступных данных и целей анализа. Детальная транзакционная история позволяет использовать первую формулу. Вторая применяется при необходимости учесть динамику клиентской

базы.

Наряду с показателем CLV в рамках авторской методики будут использоваться показатели стоимости привлечения клиента (CAC), возврата маркетинговых инвестиций (ROMI), а также индикаторы удовлетворенности (CSI) и лояльности (NPS). Они фиксируют текущую эффективность клиентоцентричной стратегии и дают основание для корректировки управленческих решений. Однако набор показателей не универсален. Для отдельных банков он может требовать адаптации. Таблица 20 фиксирует основные параметры привлечения, удержания и развития клиентской базы.

Таблица 20 – Метрики лояльности, привлечения и удержания клиентов в банках

Показатель	Экономическое содержание	Формула расчета	Роль в оценке и моделировании
1	2	3	4
Конверсия	Доля пользователей, совершивших целевое действие (оформление заявки, открытие счета, подключение продукта)	(Количество пользователей, совершивших целевое действие / Общее количество пользователей) $\times$ 100%	Характеризует эффективность клиентского пути и цифровых каналов; используется для количественной оценки влияния UX- и CX-улучшений на результаты стратегии
Стоимость привлечения клиента (CAC)	Затраты банка на привлечение одного нового клиента преимущественно через цифровые каналы	Общие затраты на маркетинг / Количество привлеченных клиентов	Используется для оценки экономической эффективности клиентоцентричной стратегии и анализа окупаемости инвестиций в привлечение клиентов
Пожизненная ценность клиента (CLV)	Совокупная прибыль, которую клиент приносит банку за весь период взаимодействия	(Средний доход от клиента / Коэффициент оттока) $\times$ Средняя продолжительность взаимодействия	Ключевой интегральный показатель долгосрочной клиентской ценности; применяется для количественной оценки устойчивости клиентской базы и обоснования стратегических приоритетов

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4
Возврат инвестиций в маркетинг (ROMI)	Отношение дополнительной прибыли от маркетинговых мероприятий к затратам на их реализацию	(Дополнительная прибыль – Затраты на маркетинг) / Затраты на маркетинг $\times 100\%$	Отражает результативность маркетинговых активностей в рамках клиентоцентричной стратегии и используется для оценки эффективности распределения ресурсов

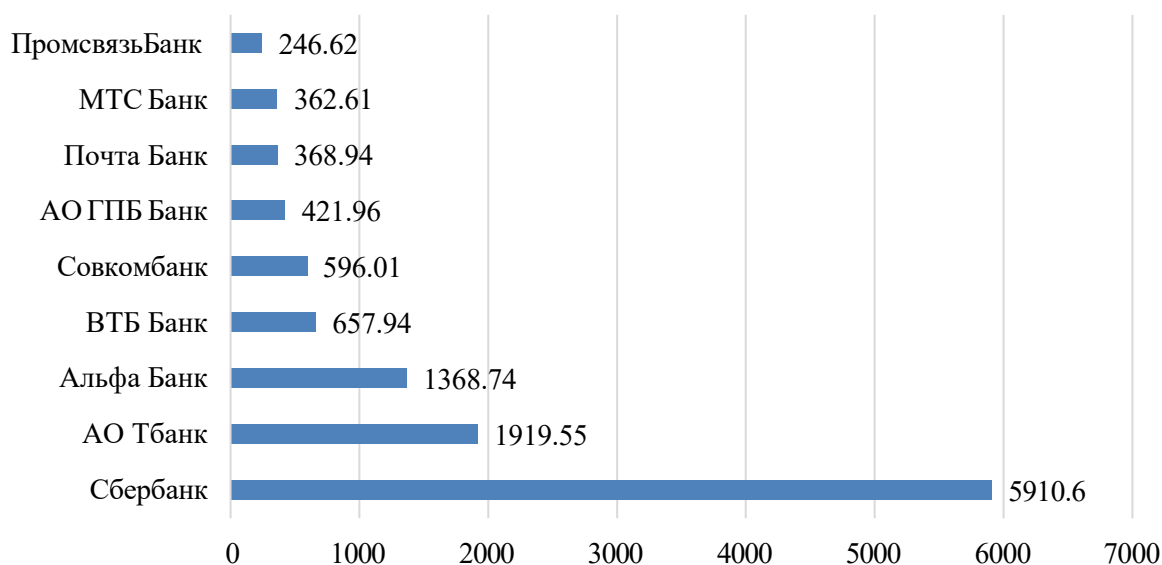
Источник: составлено автором на основе [147; 153; 167].

В рамках количественной оценки клиентоцентричной стратегии существенное значение приобретает анализ результативности цифровых инструментов, обеспечивающих привлечение, удержание и развитие клиентской базы. Особое место в данном контексте занимает атрибуция цифровых взаимодействий, предполагающая распределение вклада отдельных каналов и точек контакта клиента в достижение целевых действий – оформление банковских продуктов, открытие счетов, регистрацию в цифровых сервисах и повторные обращения.

В банковской практике применяются различные модели атрибуции, определяющие правила распределения ценности между цифровыми касаниями клиента: модели первого и последнего касания, линейная, U-образная и модель временного спада. Выбор конкретной модели обусловлен особенностями клиентского пути и спецификой банковского продукта – универсального решения здесь не существует. В условиях клиентоцентричной стратегии принципиально важен учет не только краткосрочных конверсий, но и долгосрочных эффектов цифровых взаимодействий, связанных с формированием доверия и устойчивостью клиентских отношений.

Цифровые каналы в данном контексте рассматриваются не столько как инструменты продаж, сколько как среда формирования клиентского опыта и восприятия банковского бренда. Активность банков в открытых цифровых пространствах, включая социальные сети, способна выступать косвенным

индикатором интенсивности клиентских коммуникаций. Однако, по нашему суждению, опираться на этот показатель следует с осторожностью: численность подписчиков определяется не только актуальной стратегией банка, но и возрастом аккаунта, историческими рекламными кампаниями и рядом иных внешних факторов, не поддающихся прямому управлению. С учетом указанных оговорок на рисунке 15 представлена сравнительная статистика численности подписчиков крупнейших коммерческих банков России в социальных сетях по состоянию на ноябрь 2024 года, позволяющая выявить различия в уровне цифрового присутствия банков в открытой среде.



Источник: составлено автором по материалам [117].
Рисунок 15 – Топ-10 российских банков в социальных сетях,
ноябрь 2024 г., тыс. подписчиков

В последние годы коммерческие банки России существенно активизировали присутствие в социальных сетях как одном из каналов цифрового взаимодействия с клиентами. В рамках клиентоцентричной стратегии социальные сети выполняют функции канала обратной связи и мониторинга клиентских ожиданий, а также способствуют формированию восприятия бренда банка. Вместе с тем высокая активность в социальных

сетях не является самостоятельным фактором повышения финансовой результативности. Ключевые показатели эффективности клиентоцентричной стратегии (NPS, CSI и ROMI), формируются за счет комплексного использования цифровых инструментов, включая персонализированные предложения, развитие дистанционного обслуживания и мобильных приложений. Ведущие банки рассматривают социальные сети как вспомогательный элемент стратегии, фокусируясь на расширении точек цифрового контакта и персонализации взаимодействия [80]. В этом контексте внедрение решений персонального финансового конструктора, рассматриваемого в главе 3, позволяет усилить клиентоцентричность за счет адаптации банковских продуктов к индивидуальным потребностям клиентов. Обобщение результатов анализа показателей реализации клиентоцентричной стратегии создает методологическую основу для их интеграции в единую систему количественной оценки. Это позволяет перейти от фиксации отдельных параметров клиентского опыта к формализованной оценке эффективности реализации стратегии на основе интегрального показателя. Традиционные методы не позволяют в полной мере учитывать нефинансовые аспекты клиентского опыта – восприятие ценности банковских услуг, качество взаимодействия, уровень доверия и эмоциональную вовлеченность клиентов, которые в значительной степени определяют устойчивость клиентских отношений и долгосрочную конкурентоспособность банка.

В этой связи в настоящем исследовании разработан базовый индекс клиентоцентричности (K_{cl}), предназначенный для первичной количественной оценки уровня ориентации банка на интересы клиента в цифровой среде на основе открытых данных [71,75]. Индекс характеризует внешнее измерение клиентоцентричности и отражает то, каким банк предстает перед клиентом до и в процессе взаимодействия. Он может применяться для межбанковского сравнительного анализа без доступа к внутренней управленческой отчетности. В дальнейшем базовый индекс дополняется финансовыми и клиентскими

метриками, формируя интегральный показатель эффективности реализации клиентоцентричной стратегии – Integral Strategic Efficiency Ratio (ISER). Расчет базового индекса осуществляется по формуле (6)

$$Kcl = \frac{D_{MOB} + D_{REP} + D_{COM} + D_{PERS}}{D_{MAX}} \times 100\%, \quad (6)$$

где D_{MOB} – цифровая доступность банка (0–10): оценивается по количеству платформ мобильного приложения, частоте обновлений и пользовательскому рейтингу в магазинах приложений;

D_{REP} – репутация в цифровой среде (0–10): определяется на основе индекса репутации в поисковой выдаче и средневзвешенной оценки на рекомендательных ресурсах;

D_{COM} – качество цифровых коммуникаций (0–10): отражает скорость ответа в каналах обслуживания, долю успешно решенных обращений (FCR) и уровень развития чат-ботов;

D_{PERS} – персонализация предложения (0–10): характеризует глубину индивидуализации продуктов и выгод, доступных клиенту в цифровой среде;

D_{MAX} – максимально возможное значение суммы.

Каждый компонент нормируется на шкалу от 0 до 10 методом минимакс-масштабирования по формуле (7). Исключение составляет компонент D_{pers} , исходная шкала которого совпадает с принятым диапазоном и не требует дополнительного пересчета. Значения компонентов определяются на основе данных исследования CX Digital & Distant Index [111], охватывающего открытые цифровые каналы крупнейших розничных банков России, что обеспечивает воспроизводимость и верифицируемость индекса при межбанковском сравнении согласно формуле (7)

$$Di = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \times 10, \quad (7)$$

где Di – нормализованное значение i -го компонента индекса (D_MOB , D_REP , D_COM или D_PERS);

X_i – исходное значение показателя конкретного банка;

$X_{\min}$ и $X_{\max}$ – минимальное и максимальное значения показателя по полной выборке исследования.

Выбор шкалы от 0 до 10 баллов обоснован практикой ведущих международных индексов оценки клиентского опыта. В частности, широко применяемый в научной и практической среде индекс удовлетворенности клиентов ACSI использует десятибалльную шкалу как обеспечивающую оптимальный баланс между детализацией измерения и простотой интерпретации [112]. Данный диапазон обеспечивает достаточную градацию для фиксации содержательных различий между банками и позволяет применять стандартные статистические методы, требующие интервальных свойств данных.

Расчет на основе CXDDI 2025 требует методологической осторожности. Шкала оценки дискретна: 0, 5 или 10 баллов. Такой подход сужает возможности различения между банками. Источник данных тоже вызывает вопросы. Агентства, подготовившие исследование, одновременно предлагают платные услуги этим же банкам. Это не означает манипуляции, но риск предвзятости исключить нельзя.

Объем выборки для коммуникационного блока мал: 50 звонков на банк. При разнообразии клиентских сценариев такой объем дает лишь приблизительную картину. Персонализация оценивается только по неавторизованной зоне, что не отражает реальную глубину работы с клиентом внутри системы. Наконец, разные блоки собирались в разное время, что затрудняет сопоставление.

Эти ограничения не делают CXDDI 2025 бесполезным. Но индекс Kcl стоит трактовать как оценку внешнего цифрового измерения, а не как полную характеристику клиентоцентричности банка.

По итогам расчета, приведенного в приложении В, значения Kcl по

15 банкам распределились в диапазоне от 26,5% до 78,3%, что свидетельствует о существенной дифференциации уровня клиентоцентричности даже среди банков-лидеров цифрового рейтинга. Результаты представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Значения базового индекса клиентоцентричности (K_{cl}) по банкам лидерам рейтинга CXDDI 2025

Место по K_{cl}	Банк	D_{MOB}	D_{REP}	D_{COM}	D_{PERS}	Сумма	K_{cl} , %
1	Т-банк	6,7	8,6	10,0	6,0	31,3	78,3
2	Озон банк	6,7	10,0	8,3	4,0	29,0	72,5
3	Россельхозбанк	6,7	9,5	8,5	4,0	28,7	71,8
4	Банк Дом.рф	6,7	6,0	8,7	7,0	28,4	71,0
5	Совкомбанк	6,7	6,5	8,5	6,0	27,7	69,3
6	Альфа-банк	6,7	8,1	5,7	7,0	27,5	68,8
7	Инго Банк	6,7	7,1	7,4	4,0	25,2	63,0
8	УБРР	6,7	6,3	3,3	6,0	22,3	55,8
9	Сбербанк	6,7	2,0	7,6	6,0	22,3	55,8
10	ВТБ	6,7	1,1	8,3	6,0	22,1	55,3
11	ОТП Банк	6,7	2,5	7,6	4,0	20,8	52,0
12	АК Барс Банк	6,7	2,2	4,8	6,0	19,7	49,3
13	ПСБ	6,7	0,5	4,8	6,0	18,0	45,0
14	Почта Банк	6,7	0,0	7,2	4,0	17,9	44,8
15	Газпромбанк	3,3	1,2	1,1	5,0	10,6	26,5

Источник: составлено автором.

В группу высокого уровня клиентоцентричности (K_{cl} от 75% и выше) вошел только один банк – Т-Банк с результатом 78,3%. Его лидерство обусловлено максимальными значениями по компоненту качества цифровых коммуникаций ($D_{COM} = 10,0$) и высоким показателем репутации в цифровой среде ($D_{REP} = 8,6$). Примечательно, что Т-Банк при этом занимает лишь третье-четвертое место в итоговом рейтинге CXDDI, и это расхождение указывает на несовпадение общей цифровой зрелости и уровня клиентоцентричности как самостоятельных характеристик банка.

В диапазоне от 70% до 75%, формально относящемся к среднему уровню, однако вплотную приближающемся к высокому, расположились три банка: Озон Банк (72,5%), Россельхозбанк (71,8%) и Банк Дом.рф (71,0%). Озон Банк достиг максимального значения по компоненту репутации ($D_{REP} = 10,0$), однако относительно низкий показатель персонализации ($D_{PERS} = 4,0$) не позволил

преодолеть соответствующий порог. Банк Дом.рф выделяется наиболее сбалансированным профилем среди всей выборки: высокие значения по коммуникациям ($D_{COM} = 8,7$), репутации ($D_{REP} = 6,0$) и персонализации ($D_{PERS} = 7,0$) обеспечивают устойчивый результат без выраженных провалов по отдельным компонентам.

Восемь из пятнадцати банков попадают в диапазон 50–74%. Это средний уровень, но внутри группы разброс существенен. Совкомбанк и Альфа-Банк вплотную приближаются к верхней границе, 69,3% и 68,8%. ОТП Банк едва ее преодолел, 52,0%. Причины попадания в среднюю группу различны. ВТБ демонстрирует сильные коммуникации, $D_{COM} = 8,3$, но репутация в поисковой выдаче критически слаба, $D_{REP} = 1,1$. У УБРР обратная ситуация: репутация сбалансирована, а коммуникации существенно уступают, $D_{COM} = 3,3$. Такая вариативность внутри одной группы не позволяет считать ее однородной. Представляется, что усредненный показатель здесь скорее вводит в заблуждение, чем помогает классификации.

Низкий уровень, Kcl от 25% до 49%, зафиксирован у четырех банков. Ак Барс, 49,3%, и ПСБ, 45,0%, близки к границе со средней группой. При целенаправленной работе с цифровой репутацией они способны перейти в более высокую категорию, хотя такой прогноз требует осторожности. Почта Банк, 44,8%, при высоких коммуникациях, $D_{COM} = 7,2$, получает нулевое значение по репутации, $D_{REP} = 0,0$. Это прямое следствие доминирования негативных отзывов в выдаче, зафиксированное в CXDDI 2025. Нулевой показатель при прочих высоких значениях выглядит методологически жестким. Возможно, инструмент излишне чувствителен к тональности.

Наиболее показательными остаются позиции Газпромбанка, 26,5%, и Сбербанка, 55,8%. Разрыв между ними требует отдельного объяснения, которое выходит за рамки настоящего параграфа. Газпромбанк занимает третье место по размеру активов среди исследуемых банков, однако получает минимальный Kcl в выборке вследствие критически низких значений по репутации ($D_{REP} = 1,2$) и коммуникациям ($D_{COM} = 1,1$). Сбербанк при первом месте по активам и седьмом

месте в рейтинге CXDDI оказался на восьмом месте по K_{cl} (55,8%), разделив его с УБРР. Данные результаты эмпирически подтверждают сформулированный в настоящем исследовании тезис о том, что масштаб банка и уровень его цифровой зрелости в широком понимании не определяют автоматически степень клиентоцентричности его цифрового присутствия.

Результаты расчета индекса K_{cl} фиксируют структурный разрыв между цифровой зрелостью банков и их клиентоцентричностью: ни один из 15 исследуемых банков не достиг уровня K_{cl} выше 80%, а лишь один преодолел отметку 75%. Наиболее уязвимыми компонентами по выборке в целом оказались репутация в цифровой среде и персонализация предложения, тогда как показатели коммуникаций и цифровой доступности у большинства банков находятся на достаточно высоком уровне. Это указывает на необходимость смещения стратегических приоритетов от расширения каналов взаимодействия к повышению качества цифровой репутации и глубины индивидуализации предложения.

Полученные результаты подтверждают возможность первичной количественной оценки ориентации банка на интересы клиента на основе открытых данных, однако выявляют ограниченность данного подхода с точки зрения анализа эффективности реализации клиентоцентричной стратегии в целом. Базовый индекс K_{cl} характеризует внешнее измерение клиентоцентричности, но не отражает финансовых результатов реализации стратегии и внутренних механизмов управления клиентской ценностью. Для преодоления указанных ограничений необходимо расширение инструментария за счет включения финансовых показателей и формализации процедуры их агрегирования, что обуславливает переход к комплексной методике количественной оценки.

В этой связи в настоящем исследовании предлагается методика количественной оценки клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, основанная на комплексном учете финансовых и нефинансовых показателей клиентской ценности с использованием цифровых аналитических инструментов. Методика структурирует процесс оценки в виде логически взаимосвязанных этапов и реализуется в форме авторского алгоритма, представленного на рисунке 16.



Источник: составлено автором на основе [70].

Рисунок 16 – Алгоритм количественной оценки эффективности реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка

Шаг 1. Сбор исходных данных.

На первом этапе осуществляется регулярный сбор данных по ключевым финансовым и нефинансовым показателям реализации клиентоцентричной стратегии. К финансовым показателям относятся пожизненная ценность клиента (LTV), стоимость его привлечения (CAC) и возврат маркетинговых инвестиций (ROMI). К нефинансовым – индекс лояльности клиентов (NPS) и индекс удовлетворенности (CSI). Источниками данных выступают CRM-системы, BI-платформы и системы управленческой отчетности банка. К нефинансовым показателям относятся: индекс лояльности

клиентов (Net Promoter Score, NPS) и индекс удовлетворенности клиентов (Customer Satisfaction Index, CSI).

Шаг 2. Нормализация показателей.

Для обеспечения сопоставимости разнородных показателей проводится их приведение к единой шкале значений от 0 до 1 по формуле линейной нормализации (8)

$$X_{norm} = \frac{X - X_{MAX}}{X_{MAX} - X_{MIN}}, \quad (8)$$

где X – фактическое значение показателя;

X_{MIN} и X_{MAX} – минимальное и максимальное значения, определяемые по отраслевым бенчмаркам либо за рассматриваемый период.

Нормализация позволяет агрегировать финансовые и нефинансовые показатели без искажения их относительного вклада в итоговую оценку.

Шаг 3. Установление весовых коэффициентов.

Весовые коэффициенты отражают значимость каждого показателя в общей структуре. Их определение базировалось на анализе вклада индикаторов в клиентскую ценность. Использовались банковские практики и академические работы по управлению клиентским опытом. Однако такой подход не лишен условности. Выбор весов всегда содержит элемент субъективности.

LTV получил наибольший вес, 0,25. Этот показатель напрямую отражает долгосрочную устойчивость клиентской базы. Его приоритетность, на наш взгляд, обусловлена именно этим свойством. SAC и ROMI имеют равные коэффициенты по 0,20. Оба фиксируют эффективность маркетинговых затрат в цифровых каналах. Их равнозначность представляется обоснованной, хотя в отдельных моделях SAC иногда выносят на первый план.

NPS взвешен с коэффициентом 0,20. Он измеряет устойчивость отношений с клиентами. CSI получил 0,15. Эта метрика более подвержена внешним факторам и субъективным колебаниям, поэтому его вес несколько

снижен. Сумма всех коэффициентов равна единице, что позволяет корректно агрегировать результаты.

Шаг 4. Расчет интегрального индекса эффективности реализации клиентоцентричной стратегии (ISER).

На данном этапе рассчитывается интегральный показатель эффективности реализации клиентоцентричной стратегии – Integral Strategic Efficiency Ratio (ISER), предложенный автором исследования. Индекс определяется по формуле (9)

$$ISER = (LTV_{NORM} \times W_{LTV}) + ((1 - CAC_{NORM}) \times W_{CAC}) + (ROMI_{NORM} \times W_{ROMI}) + (NPS_{NORM} \times W_{NPS}) + (CSI_{NORM} \times W_{CSI}), \quad (9)$$

где LTV_{NORM} – нормализованное значение показателя пожизненной ценности клиента (Lifetime Value);
 W_{LTV} – весовой коэффициент показателя LTV;
 CAC_{NORM} – нормализованное значение стоимости привлечения клиента (Customer Acquisition Cost);
 W_{CAC} – весовой коэффициент показателя CAC;
 $(1 - CAC_{NORM})$ – скорректированный показатель, отражающий обратный характер влияния стоимости привлечения на эффективность стратегии;
 $ROMI_{NORM}$ – нормализованное значение рентабельности маркетинговых инвестиций (Return on Marketing Investment);
 W_{ROMI} – весовой коэффициент показателя ROMI;
 NPS_{NORM} – нормализованное значение индекса потребительской лояльности (Net Promoter Score);
 W_{NPS} – весовой коэффициент показателя NPS;
 CSI_{NORM} – нормализованное значение индекса удовлетворенности клиентов (Customer Satisfaction Index);
 W_{CSI} – весовой коэффициент показателя CSI;

$\sum W = 1$ – условие нормировки весовых коэффициентов, обеспечивающее корректность агрегирования.

Использование компоненты $(1 - CAC_{NORM})$ обусловлено обратным характером влияния стоимости привлечения клиента на эффективность стратегии.

Шаг 5. Интерпретация результатов и принятие управленческих решений.

Значение ISER от 0,80 до 1,00 характеризует высокую эффективность реализации стратегии и не требует корректировки. Диапазон от 0,60 до 0,79 соответствует среднему уровню эффективности и предполагает точечные корректировки отдельных направлений. Значения ниже 0,60 свидетельствуют о низкой эффективности и требуют комплексной ревизии клиентоцентричной стратегии.

Шаг 6. Регулярное обновление и корректировка стратегии.

Оценка проводится на регулярной основе, как правило ежеквартально, что обеспечивает возможность мониторинга динамики клиентоцентричности и своевременной корректировки стратегических и операционных решений.

Предложенная в рамках настоящего исследования интегральная оценка эффективности реализации клиентоцентричной стратегии и соответствующая ей формула расчета индекса ISER являются авторскими и представляют собой методологическое ядро разработанной методики. Интегральный индекс ISER выполняет не только оценочную, но и аналитико-моделирующую функцию, поскольку формализует зависимость итоговой эффективности клиентоцентричной стратегии от совокупности ключевых финансовых и нефинансовых показателей.

Выбор показателей и способ их агрегирования опираются на несколько оснований.

Комплексность оценки достигается за счет одновременного учета экономических метрик (LTV, CAC, ROMI) и поведенческих (NPS, CSI). Такой

подход позволяет оценивать не только текущую результативность, но и устойчивость отношений с клиентами. Вместе с тем он не претендует на полноту. Показатели вовлеченности или глубины использования продуктов остаются за рамками модели.

Релевантность обусловлена тем, что перечисленные метрики применяются в банковской практике и связаны с результатами клиентской деятельности. Однако их универсальность ограничена. Для корпоративного сегмента значимость CSI может оказаться ниже, чем для розницы.

Сопоставимость данных обеспечивается нормализацией и весовыми коэффициентами. Это позволяет адаптировать методику к разным масштабам. Но адаптация требует пересмотра весов. Коэффициенты, обоснованные для крупного банка, не всегда подходят региональному.

Индекс ISER в совокупности дает количественную оценку эффективности клиентоцентричной стратегии. Он применим в крупных и региональных банках. Однако его использование в стратегическом управлении требует осторожности. Цифровая трансформация меняет параметры рынка, и методика нуждается в регулярной верификации.

Принципиально важно отметить, что в рамках настоящего исследования формализованный анализ влияния клиентских и экономических факторов не выделяется в самостоятельный аналитический блок, а органично встроен в структуру авторской методики количественной оценки клиентоцентричной стратегии коммерческого банка. Данный функционал реализуется на этапе расчета интегрального показателя ISER и используется для интерпретации полученных результатов в контуре стратегического управления.

Интегральный показатель ISER, рассчитываемый по формуле (9), представляет собой количественное выражение совокупного влияния ключевых финансовых и нефинансовых показателей на эффективность реализации клиентоцентричной стратегии. С математической точки зрения используемая в методике форма агрегирования относится к классу

аддитивных линейных интегральных моделей, в которых результирующее значение формируется как взвешенная сумма нормализованных факторов.

П р и м е ч а н и е – Аддитивность (от лат. *additivus* – прибавляемый, добавляемый) – свойство величин или процессов, при котором целое равно сумме частей. Ключевое значение – послойное добавление материала (в производстве) или сложение отдельных эффектов, что применяется в технике, математике, экономике и других областях для создания или расчета объектов/величин

Аддитивная линейная структура выбрана не случайно. Она позволяет объединить разнородные показатели, финансовые и поведенческие, в единую оценку, сохраняя при этом интерпретируемость. Линейная форма дает возможность отследить вклад каждого отдельного параметра в итоговое значение ISER. Такая прозрачность важна для обоснования управленческих решений. Без нее индекс превращался бы в черный ящик.

Структура ISER чувствительна к изменениям входных данных. Любое колебание показателей клиентской ценности, экономической эффективности или лояльности находит отражение в итоговом значении. Это означает, что индекс можно использовать не только для фиксации текущего состояния. Он позволяет также оценивать влияние конкретных управленческих мер и прогнозировать устойчивость стратегии при изменении внешних или внутренних условий. Вместе с тем следует признать, что линейность накладывает ограничения. Она не учитывает нелинейные эффекты взаимодействия переменных, которые в реальной банковской практике могут оказаться существенными.

Практическая применимость авторской методики усиливается ее высокой адаптируемостью к цифровым аналитическим средам. Аддитивная структура интегрального показателя ISER позволяет реализовать его расчет и мониторинг в BI-платформах, включая Yandex DataLens, с использованием вычисляемых показателей и параметров. Это обеспечивает автоматизацию расчета индекса, визуализацию его динамики во времени и аналитическую поддержку процесса корректировки клиентоцентричной стратегии на основе цифровых данных.

Структурная логика обработки показателей, их агрегирование в интегральный индекс и цифровая реализация в аналитической среде представлены на рисунке 17.



Источник: составлено автором.

Рисунок 17 – Архитектура методики количественной оценки клиентоцентричной стратегии коммерческого банка с использованием цифровых аналитических инструментов

В рамках параграфа 2.3 обоснована и разработана авторская методика количественной оценки клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, ориентированная на интеграцию финансовых и нефинансовых показателей клиентской ценности с использованием цифровых аналитических инструментов. Показано, что реализация клиентоцентричной стратегии в условиях цифровой трансформации требует перехода от фрагментарных качественных оценок к формализованным количественным методам, обеспечивающим сопоставимость и управляемость стратегических решений.

На предварительном этапе создан базовый индекс Kcl. Он оценивает внешнее цифровое измерение клиентоцентричности по открытым данным, без

доступа к внутренней отчетности. Апробация индекса на выборке из 15 банков лидеров CXDDI 2025 показала значительный разброс уровня клиентоцентричности. Обнаружен разрыв между цифровой зрелостью банков и качеством их клиентского присутствия в открытой цифровой среде. Такое несоответствие свидетельствует о том, что цифровая инфраструктура еще не гарантирует клиентоцентричность.

Авторский алгоритм количественной оценки выстроен из шести этапов: сбор данных, нормализация, установление весов, расчет ISER, интерпретация результатов, корректировка стратегии. Показатель ISER объединяет пожизненную ценность клиента, стоимость привлечения, эффективность маркетинговых инвестиций, а также индикаторы лояльности и удовлетворенности. Аддитивная линейная форма агрегирования сохраняет прозрачность. Каждый параметр вносит вклад, который можно отследить. Интерпретируемость оценки при этом не теряется. Вместе с тем следует признать, что линейность накладывает ограничения. Она не отражает возможные нелинейные взаимодействия между переменными

Методика обладает аналитической чувствительностью: любое изменение входного параметра влечет количественно измеримое изменение итогового значения индекса. Именно это свойство, как нам представляется, делает ISER пригодным инструментом для мониторинга динамики клиентоцентричности и обоснования корректирующих управленческих решений. Практическая применимость методики подкреплена ее адаптируемостью к цифровым аналитическим средам – она реализуема в BI-платформах, что открывает возможности автоматизации расчета и визуализации динамики индекса. Немаловажно и то, что универсальность разработанного инструментария позволяет задействовать его как в системно значимых, так и в региональных коммерческих банках.

Глава 3

Совершенствование инструментария реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации

3.1 Индивидуализация предложения банковских продуктов

Результаты, полученные в главах 1 и 2, показали, что формирование клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации требует изменения логики продуктового проектирования. Конкурентное преимущество банка на цифровом рынке все реже определяется широтой продуктовой линейки. Об этом свидетельствует и сам анализ цифровой среды: способность подстраивать параметры предложения под конкретного клиента оказывается фактором, значимость которого продуктивное разнообразие само по себе уже не компенсирует.

Данная тенденция задает и вектор клиентоцентричной стратегии – индивидуализация банковских продуктов, понимаемая не как маркетинговый прием, а как отказ от стандартизированной продуктовой модели в пользу гибкой архитектуры, выстраиваемой вокруг данных о клиенте, включая его финансовое поведение, сценарии использования услуг и параметры цифрового взаимодействия.

Здесь, впрочем, обнаруживается методологическая развилка. Часть исследователей отождествляет индивидуализацию с персонализацией коммуникации, то есть настройкой интерфейса, рассылок, предложений, оставляя сам продукт неизменным. Мы полагаем, что такое отождествление размывает суть явления. Если персонализация меняет форму подачи, то индивидуализация меняет содержание продукта, соотнося его условия с целями и этапом финансового пути конкретного клиента. Показательно, что цифровые технологии интегрируют поведенческие, психографические,

транзакционные данные в единый клиентский профиль, и именно это делает возможным второй сценарий. Банковский продукт перестает быть фиксированным набором условий, превращаясь в конструкцию, пересобираемую под клиента.

Из сказанного следует необходимость выделить критерии, позволяющие эту способность банка измерить. Под цифровыми критериями индивидуализации продуктового предложения в настоящей работе понимаются измеримые характеристики цифровой среды и технологической инфраструктуры банка. Они фиксируют, насколько глубоко параметры продукта способны адаптироваться под индивидуальный клиентский сценарий. Указанные в таблице 22 критерии позволяют зафиксировать ключевые направления трансформации продуктовой архитектуры банка – от способов доступа к услугам и каналов привлечения клиентов до уровня технологической интеграции и адаптивности решений в логике клиентоцентричной стратегии.

Таблица 22 – Цифровые критерии индивидуализации продуктового предложения коммерческого банка

Критерий индивидуализации	Содержание критерия	Значение для реализации клиентоцентричной стратегии
Архитектура цифрового доступа	Использование mobile-first*, web-first и PWA** приложений как альтернативы традиционным мобильным приложениям	Снижение барьеров входа, обеспечение непрерывности клиентского взаимодействия и гибкости доступа к продуктам
Контекстность продуктового предложения	Формирование предложений на основе анализа цифрового поведения клиента и данных о его финансовых потребностях	Соотнесение продукта с актуальным жизненным и финансовым контекстом клиента
Конфигурируемость продукта	Возможность изменения параметров продукта за счет модульной структуры и API-интеграций	Адаптация продуктовых условий под индивидуальные сценарии использования
Интеграция цифровых каналов	Связность мобильных, веб- и экосистемных сервисов в рамках единого интерфейса	Обеспечение целостности клиентского опыта и устранение фрагментарности взаимодействия
Использование цифрового профиля клиента	Анализ транзакционных, поведенческих и контактных данных	Формирование персонализированных решений на основе реального поведения клиента
Анализ API-экосистемы	Уровень открытости и глубина интеграции с внешними цифровыми сервисами	Расширение индивидуализированных сценариев обслуживания и партнерских предложений

Продолжение таблицы 22

1	2	3
Адаптивность продуктовых сценариев	Возможность изменения продукта в зависимости от этапа взаимодействия клиента с банком	Поддержка логики сопровождения финансового пути клиента
Цифровая видимость банка	Присутствие и позиционирование в медиа, цифровых платформах и поисковых системах	Влияние на восприятие клиентом релевантности и доступности банковских продуктов
* Mobile-first (Мобайл-ферст) – это стратегия в веб-дизайне и разработке, которая начинается с проектирования и создания сайта в первую очередь для мобильных устройств, а затем адаптирует его для планшетов и настольных компьютеров. ** PWA (Progressive Web Application, «прогрессивное веб-приложение»).		

Источник: составлено автором.

Систематизация цифровых критериев индивидуализации продуктового предложения позволяет зафиксировать инструментальные и технологические предпосылки клиентоцентричной трансформации продуктовой архитектуры банка. Однако сами по себе критерии доступа, персонализации, цифровых каналов и интеграции данных не объясняют, каким образом формируется логика продуктовых решений с позиции клиента.

Для преодоления данного ограничения в рамках клиентоцентричного подхода целесообразно перейти от анализа отдельных продуктов и каналов к рассмотрению целостной траектории финансового поведения клиента, объединяющей его цели, события, цифровые взаимодействия и принимаемые решения во времени. Такой аналитической конструкцией выступает «финансовый путь клиента».

Финансовый путь клиента представляет собой последовательность взаимосвязанных этапов формирования, изменения и реализации финансовых потребностей клиента, отражающих его жизненные события, поведенческие паттерны и сценарии взаимодействия с банковскими продуктами в цифровой среде.

В целях операционализации данного понятия и его использования в качестве аналитического инструмента, в рамках настоящего исследования, предлагается структурная модель финансового пути клиента коммерческого банка, включающая шесть последовательных этапов, что представлено в таблице 23.

Предложенная структура отражает, нелинейный характер финансового поведения клиента. В зависимости от жизненного контекста, клиент может одновременно находиться на нескольких этапах или возвращаться к предыдущим. Вместе с тем, выделение этапов в аналитических целях, позволяет зафиксировать, на каких именно точках финансового пути, банк обеспечивает цифровую индивидуализацию, а какие этапы остаются вне зоны персонализированного взаимодействия. Данная структура, используется далее в качестве аналитической рамки, для оценки инструментов индивидуализации, реализованных в мобильных приложениях, российских коммерческих банков.

Таблица 23 – Структура финансового пути клиента коммерческого банка

Этап	Содержание	Триггер	Роль цифровых технологий
1 Осознание финансовой потребности	Возникновение запроса под влиянием жизненного события (покупка жилья, смена работы)	Жизненное событие	Контекстная реклама, SEO, AI-рекомендации
2 Поиск и сравнение	Анализ доступных продуктов и банков, формирование критериев выбора.	Информационный запрос	Цифровые агрегаторы, мобильные интерфейсы
3 Получение продукта	Оформление, верификация, онбординг.	Принятие решения	Дистанционное открытие, e-KYC
4 Использование и обслуживание	Регуляторное взаимодействие с продуктом в цифровых каналах	Финансовая активность	Мобильные приложения, автоплатежи
5 Контроль и безопасность	Управление параметрами продукта, защита от рисков	Потребность в контроле	Настройка лимитов, уведомления
6 Развитие и углубление отношений	Кросс-продажи, программы лояльности, реинвестирование	Изменение финансового контекста	Персонализированные предложения, AI-ассистенты.

Источник: составлено автором.

В отличие от традиционного продуктового подхода, ориентированного на отдельные услуги, финансовый путь клиента позволяет рассматривать банковское предложение как динамическую систему решений, формируемую не вокруг продукта, а вокруг целей клиента и контекста их достижения. С методологической точки зрения финансовый путь клиента выполняет

функцию связующего элемента между цифровыми критериями индивидуализации и архитектурой продуктового предложения банка. Он задает логику:

- 1) выбора момента предложения продукта;
- 2) конфигурации его параметров;
- 3) интеграции дополнительных сервисов;
- 4) адаптации цифровых каналов под конкретный жизненный сценарий клиента.

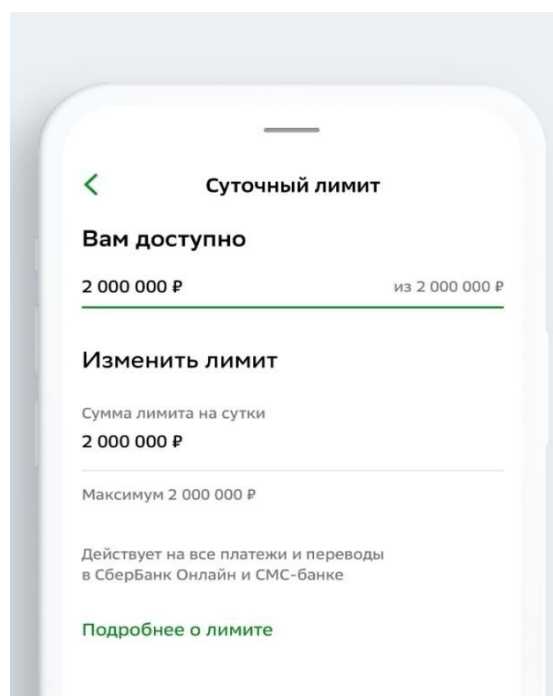
Использование концепции финансового пути клиента позволяет коммерческому банку перейти от сегментации, основанной на статических социально-демографических характеристиках, к логике последовательного учета клиентских потребностей, опирающемуся на данные о поведении клиента, его цифровой активности и ключевых жизненных событиях. В результате финансовый путь клиента выступает не только аналитической основой формирования клиентоцентричной стратегии, но и методологической рамкой ее последующей реализации, в рамках которой продуктовая архитектура проектируется не как совокупность универсальных решений, а как адаптивная система, сопровождающая клиента на различных этапах его финансовой траектории.

Сформулированное в рамках настоящего исследования понятие финансового пути клиента задает аналитическую рамку для оценки направлений развития клиентоцентричных решений в банковской сфере, однако в текущей практике коммерческих банков оно реализуется лишь фрагментарно. Наиболее близким к операционному воплощению данной логики на сегодняшний день являются цифровые интерфейсы банков, прежде всего мобильные приложения, которые аккумулируют ключевые элементы взаимодействия с клиентом и отражают степень адаптивности продуктового предложения под индивидуальные параметры пользователя.

В настоящее время крупнейшие российские банки реализуют инструменты индивидуализации, преимущественно посредством мобильных

приложений, которые аккумулируют ключевые точки цифрового взаимодействия с клиентом. В целях оценки глубины охвата данных инструментов в контексте авторской концепции этапов финансового пути клиента, проведен анализ мобильных приложений, четырех крупнейших российских банков. Мобильное приложение «СберБанкОнлайн» включает три идентифицированных инструмента индивидуализации: настройку суточного лимита по операциям, выбор категорий повышенного кэшбэка в рамках программы лояльности «СберСпасибо» и механизм автоплатежа, представленные соответственно на рисунках 18, 19 и 20.

С точки зрения субъекта управления продуктом, настройка суточного лимита, реализуется в логике клиентской индивидуализации. Клиент осуществляет выбор в пределах охранных параметров, заранее определенных банком, не оказывая влияния на тарифную модель или базовый состав продукта. По глубине индивидуализации, данный инструмент соответствует этапу контроля и финансовой безопасности (этап 5 финансового пути клиента) и не распространяется на иные этапы финансовой траектории.



Источник: [125].

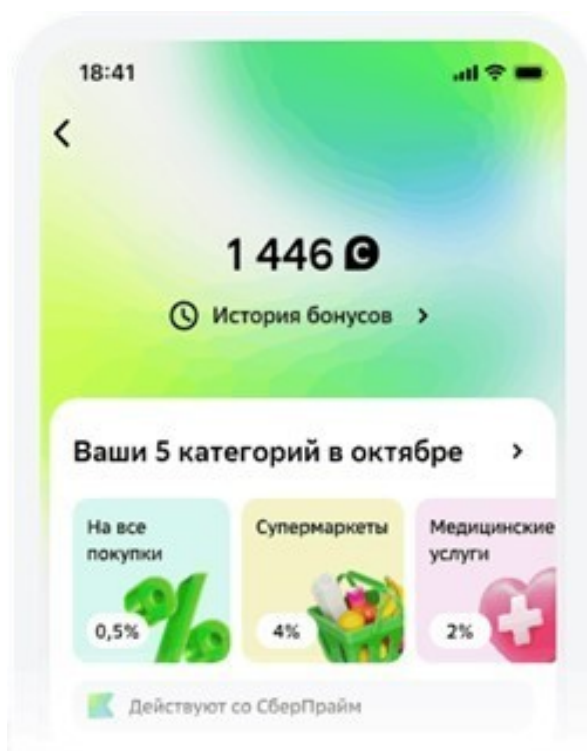
Рисунок 18 – Настройка персонального суточного лимита в мобильном приложении «СберБанк Онлайн»

Дополнительным элементом клиентоцентричности, реализуемым в мобильном приложении «СберБанк Онлайн», является механизм индивидуализации потребительской ценности банковского продукта через выбор клиентом категорий повышенного кэшбэка – получения за покупки в определенных категориях продуктов не стандартного, а значительно большего процента возврата денег или бонусов, чем обычно в рамках программы лояльности «СберСпасибо» [124]. Согласно этой программе клиенту предоставляется возможность самостоятельно формировать перечень приоритетных категорий расходов, по которым осуществляется начисление бонусов, что позволяет ему адаптировать экономическую выгоду продукта под свою индивидуальную структуру потребления, как видно из рисунка 18.

Механизм выбора кэшбэк-категорий, также реализуется в логике адаптация потребительских условий. Клиент адаптирует экономическую составляющую продукта, под индивидуальную структуру потребления, однако не влияет на условия тарифа, ценообразование и состав продуктового пакета. В контексте этапов финансового пути клиента данный инструмент охватывает этап использования и обслуживания продукта (этап 4), частично затрагивая и углубление клиентских отношений (этап 5) через механизм программы лояльности.

Еще одним значимым элементом клиентоцентричности, реализуемым посредством мобильного приложения «СберБанк Онлайн», является механизм автоплатежа, позволяющий клиенту автоматизировать регулярные финансовые обязательства, включая погашение кредитов, оплату услуг и выполнение периодических переводов денежных средств.

Функционал автоплатежа предусматривает возможность самостоятельного выбора суммы, источника списания, периодичности операции, а также ее последующего редактирования или отключения в цифровом канале, как отмечено на рисунке 19.

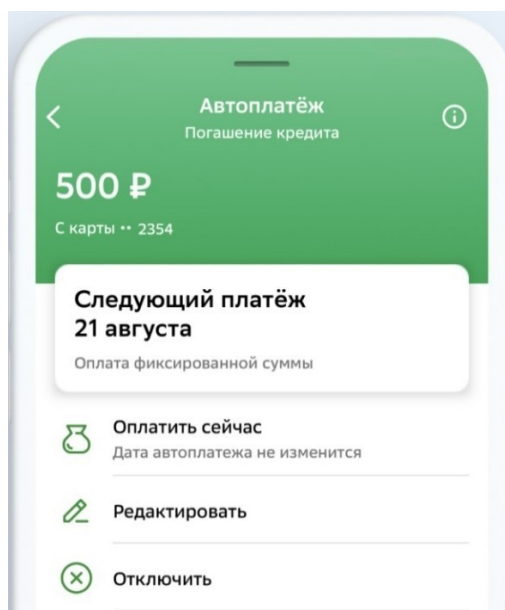


Источник: [124].

Рисунок 19 – Выбор категорий повышенного кэшбэка в мобильном приложении «СберБанк Онлайн»

Механизм автоплатежа, ориентирован на снижение когнитивной нагрузки клиента и автоматизацию регулярных финансовых обязательств, что соответствует этапу использования и обслуживания продукта (этап 4 финансового пути клиента), Вместе с тем, несмотря на высокий уровень адаптации сценария обслуживания под индивидуальный ритм клиента, автоплатеж функционирует в рамках заранее заданных продуктовых условий и не предполагает реконфигурации базовой архитектуры банковского предложения.

Таким образом, все три рассмотренных инструмента мобильного приложения «СберБанкОнлайн» реализуются в логике клиентской адаптации условий и охватывают преимущественно этапы 4 и 5 финансового пути клиента. Этапы осознания потребности, поиска и выбора продукта, а также долгосрочного развития клиентских отношений остаются вне зоны цифровой индивидуализации, что свидетельствует о фрагментарном характере реализуемого подхода.



Источник: [122].

Рисунок 20 – Настройки и управление автоплатежом в мобильном приложении «СберБанк Онлайн»

В мобильном приложении «Альфа-Мобайл» [94] реализованы два инструмента индивидуализации, отличающихся по природе клиентоцентричного воздействия: механизм выбора категорий повышенного кэшбэка, изображенный на рисунке 21, и геймифицированный механизм «суперкеэшбэка». В рамках первого инструмента, клиенту предоставляется возможность, ежемесячно, самостоятельно формировать перечень приоритетных категорий расходов, по которым начисляется повышенное вознаграждение (до 30%), исходя из индивидуальной структуры потребления и текущих финансовых приоритетов.

С позиции клиентоцентричности данный инструмент реализует принцип активного вовлечения клиента в формирование потребительской ценности продукта. Клиент не является пассивным получателем стандартизированного предложения, а самостоятельно конфигурирует структуру выгод в соответствии с собственной моделью потребления.



Источник: [94].

Рисунок 21 – Интерфейса выбора категорий кэшбэка в мобильном Приложении «Альфа-Мобайл»

Это обеспечивает персонализацию экономической составляющей банковского продукта и повышает воспринимаемую клиентом ценность обслуживания. В контексте этапов финансового пути клиента данный инструмент охватывает этап использования и обслуживания продукта (этап 4), частично затрагивая этап развития и углубления клиентских отношений (этап 6) через формирование устойчивых моделей лояльного поведения.

Механизм «суперкэшбэка» представляет собой инструмент геймификации, встроенный в логику программы лояльности. Клиенту предоставляется возможность получить повышенное вознаграждение (до 100%) на случайно определяемую категорию покупок в месяц. С позиции клиентоцентричности данный инструмент апеллирует к поведенческому и эмоциональному измерению клиентского опыта – целенаправленно формируя вовлеченность, позитивные ассоциации с брендом и эмоциональную привязанность к продукту. Это соответствует расширенному пониманию клиентоцентричности, предполагающему не

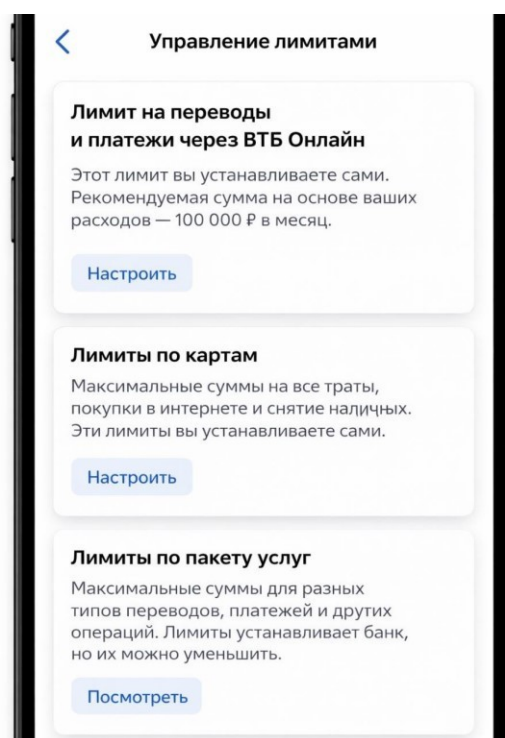
только рациональную адаптацию продуктовых условий, но и управление эмоциональным контекстом взаимодействия клиента с банком. В контексте этапов финансового пути клиента данный инструмент охватывает этап использования и обслуживания (этап 4) и этап развития клиентских отношений (этап 6) через формирование долгосрочной эмоциональной лояльности.

Таким образом, инструменты мобильного приложения «Альфа-Мобайл» демонстрируют более высокий уровень клиентоцентричности по сравнению с рассмотренными решениями Сбербанка. Наряду с рациональной настройкой потребительских выгод, приложение целенаправленно формирует эмоциональную составляющую клиентского опыта посредством геймификации [63]. Вместе с тем реализуемая индивидуализация охватывает преимущественно этапы 4 и 6 финансового пути клиента и не распространяется на этапы осознания потребности, поиска и выбора продукта, а также его получения. Клиент вовлечен в настройку параметров вознаграждения, однако не участвует в формировании базовой архитектуры продуктового предложения – тарифной модели, условий обслуживания и состава продуктового пакета, – что ограничивает глубину клиентоцентричной трансформации и указывает на необходимость развития инструментов более высокого уровня индивидуализации.

Мобильное приложение «ВТБ Онлайн» реализует два направления индивидуализации: управление операционными лимитами и выбор категорий кэшбэка в разделе «Выгода», что представлено соответственно на рисунках 22 и 23. Первый инструмент позволяет клиенту самостоятельно устанавливать ограничения на платежи и переводы, адаптируя режим финансовых операций под индивидуальные требования к безопасности и контролю расходов. С точки зрения клиентоцентричности настройка лимитов отражает стремление банка передать клиенту контроль над параметрами финансовой безопасности – одной из базовых составляющих доверия к банковскому обслуживанию. Вместе с тем этот инструмент действует исключительно в рамках этапа

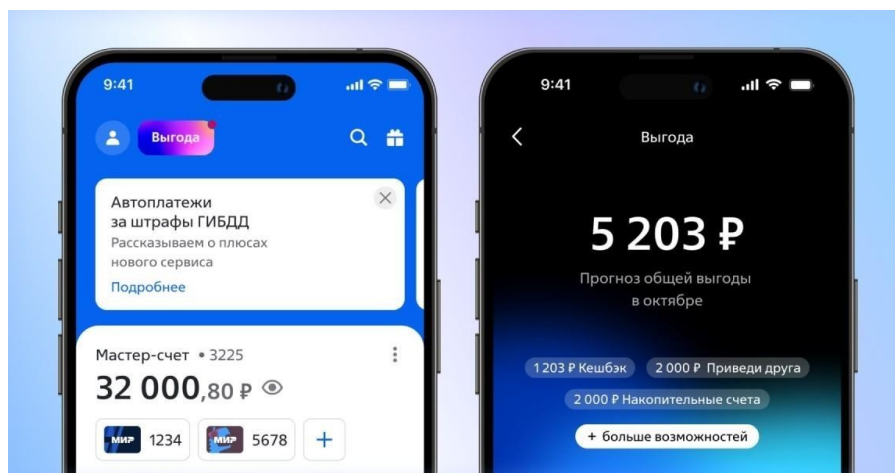
контроля и финансовой безопасности (этап 5 финансового пути клиента) и не затрагивает ни продуктовую архитектуру, ни логику взаимодействия банка с клиентом на других этапах финансовой траектории.

Раздел «Выгода» предоставляет клиенту возможность подключать категории повышенного кэшбэка в зависимости от индивидуальной структуры расходов и финансового поведения. По своей логике данный инструмент близок к аналогичным решениям Сбербанка и Альфа-Банка: клиент адаптирует экономическую составляющую продукта под собственную модель потребления, однако не выходит за пределы заранее заданных банком условий вознаграждения. В рамках финансового пути клиента инструмент охватывает этап использования и обслуживания продукта (этап 4) и частично – этап развития клиентских отношений (этап 6).



Источник: [105].

Рисунок 22 – Индивидуальная настройка лимитов по операциям в мобильном приложении «ВТБ Онлайн»



Источник: [104].

Рисунок 23 – Примеры индивидуализации потребительской ценности банковских продуктов в разделе «Выгода» мобильного приложения «ВТБ Онлайн»

Инструменты «ВТБ Онлайн» в совокупности охватывают этапы 4, 5 финансового пути клиента, воспроизводя функциональную логику, характерную для Сбербанка. Принципиальное отличие состоит в отсутствии эмоционального измерения клиентоцентричности – в отличие от Альфа-Банка, ВТБ не использует поведенческие механики вовлечения и ограничивается рациональной параметрической настройкой. Клиент получает контроль над отдельными аспектами обслуживания, однако остается вне процесса формирования продуктового предложения как такового: тарифная модель, состав пакета и логика ценообразования определяются банком в одностороннем порядке. Это свидетельствует о том, что клиентоцентричность в данном случае реализуется на операционном, а не на стратегическом уровне.

Цифровая среда Т-Банка включает стандартный для крупных российских банков набор инструментов индивидуализации – персонализацию потребительских выгод, в рамках программы кэшбэка и механизмы управления операционными лимитами. По охвату этапов финансового пути клиента и глубине индивидуализации эти решения соответствуют уровню, характерному для Сбербанка и ВТБ: клиент

адаптирует параметры использования продукта, не участвуя в формировании его базовой архитектуры.

Принципиальной особенностью цифровой стратегии Т-Банка, отличающей его от рассмотренных банков, является собственная экосистема персональных AI-ассистентов «Вселенная AI-ассистентов» [129], построенная на технологии Gen-T – семействе специализированных языковых моделей, разработанных для решения пользовательских задач в диалоговом формате. Круг задач, поддающихся делегированию подобным ассистентам, оказывается неожиданно широким для банковского сервиса как такового. Он охватывает управление финансами и инвестициями, планирование поездок, подбор товаров, то есть выходит далеко за пределы традиционного продуктового мандата кредитной организации. Формируя ответы, система опирается не только на явный контекст запроса, но и на предполагаемые, зачастую не артикулированные клиентом предпочтения. Именно в этом, на наш взгляд, заключается принципиальное расхождение между данным подходом и статичными интерфейсами настройки параметров продукта, реализованными в других банках, где клиенту предоставлена свобода выбора внутри заранее заданного набора опций, но не более того. Механизм функционирования технологии Gen-T представлен на рисунке 23.

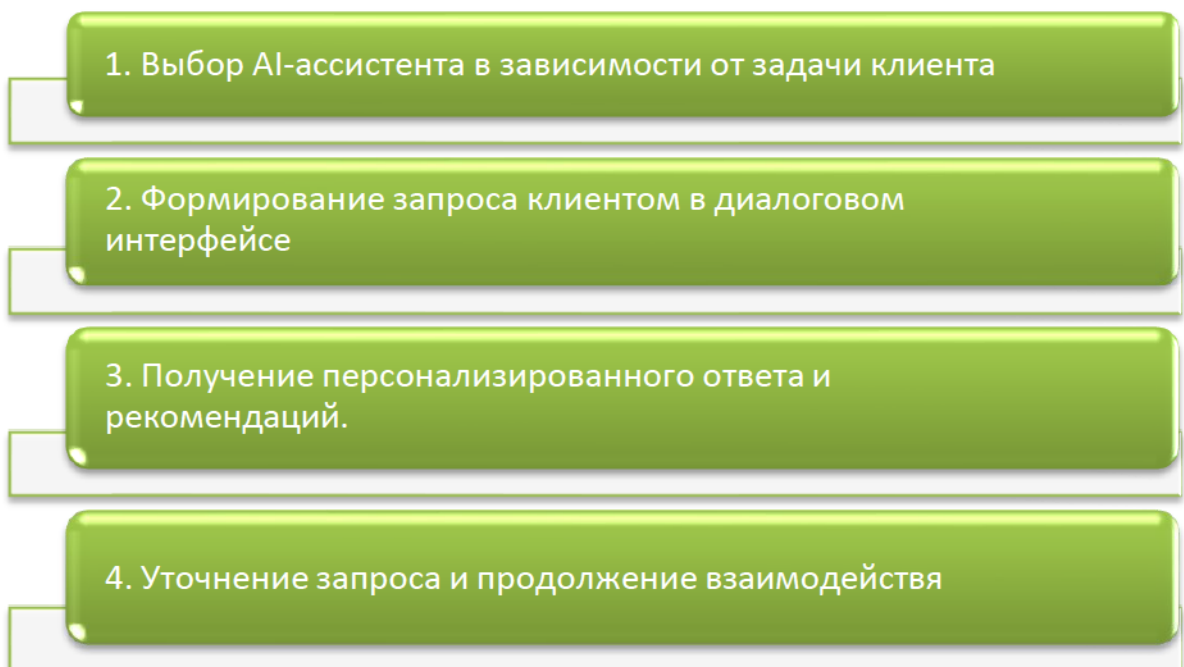
Если индивидуализация выгод и лимитов остается операцией над уже сформированным продуктом, то ассистенты Т-Банка работают на ином уровне, затрагивая саму архитектуру клиентского опыта. Мы полагаем, что различие здесь не количественное, а качественное. Речь идет не о более тонкой настройке параметров, а о смещении функции банка от предоставления условий к интеллектуальному сопровождению процесса принятия решений. Применительно к этапам финансового пути клиента это смещение проявляется в присутствии банка не только на этапах использования и контроля продукта, то есть на этапах 4 и 5, но и значительно раньше, на этапе осознания потребности и поиска решения,

соответствующем этапам 1 и 2.

Наш собственный анализ склоняет к выводу, что подобное расширение охвата меняет саму природу клиентоцентричности, а не просто распространяет существующий функционал на более ранние точки контакта. Если клиентоцентричность прочих банков остается атрибутом этапа использования продукта, то у Т Банка она приобретает распределенный характер, охватывая всю финансовую траекторию клиента с момента, когда потребность еще не оформлена в конкретный запрос.

Вместе с тем даже при развитой AI-инфраструктуре клиентоцентричность Т-Банка реализуется преимущественно на уровне интеллектуального сопровождения клиента в рамках уже сформированных продуктовых условий. Ассистенты помогают клиенту ориентироваться в продуктовом предложении банка, однако не конструируют это предложение под его индивидуальный профиль.

Механизм функционирования технологии Gen-T и взаимодействия клиента с AI-ассистентами в цифровой среде Т-Банка представлен на рисунке 24.



Источник: составлено автором на основе [129].
Рисунок 24 – Механизм функционирования AI-ассистентов на основе технологии Gen-T в цифровой среде коммерческого банка

Проведенный анализ мобильных приложений Сбербанка, Альфа-Банка, ВТБ и Т-Банка позволяет систематизировать результаты в разрезе трех аналитических параметров: характера клиентоцентричности реализуемых инструментов, глубины индивидуализации продуктового предложения и охвата этапов финансового пути клиента. Сопоставление банков по данным параметрам представлено в таблице 24.

Таблица 24 – Сравнительный анализ инструментов индивидуализации в мобильных приложениях крупнейших российских коммерческих банков

Банк	Идентифицированные инструменты	Характер клиентоцентричности	Охватываемые этапы финансового пути клиента
Сбербанк	Настройка суточного лимита; выбор категорий кэшбэка; автоплатеж	Рациональная настройка охранных параметров и потребительских выгод	Этапы 4, 5
Альфа-Банк	Выбор категорий кэшбэка; геймифицированный суперкэшбэк	Рациональная настройка выгод + эмоциональное вовлечение	Этапы 4, 6
ВТБ	Настройка операционных лимитов; выбор категорий кэшбэка	Рациональная параметрическая настройка	Этапы 4, 5
Т-Банк	Кэшбэк и лимиты; экосистема AI-ассистентов Gen-T	Рациональная настройка параметров + интеллектуальное сопровождение решений	Этапы 1,2,4, 5

Источник: составлено автором.

В рамках параграфа 3.1 рассмотрены основные направления индивидуализации банковских продуктов как практического инструмента реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации.

Проведенный анализ показывает, что индивидуализация банковских продуктов в российском банковском секторе развивается преимущественно по пути расширения набора инструментов настройки параметров продукта, без изменения базовой логики продуктового предложения. Клиент получает все больше возможностей настраивать параметры использования продукта – лимиты, категории вознаграждений, сценарии автоплатежей, – однако архитектура самого продукта, включая тарифную модель и состав пакета, по-прежнему определяется

банком в одностороннем порядке.

Введенная в рамках настоящего исследования концепция этапов финансового пути клиента позволяет обнажить структурный характер этого ограничения. Рассмотренные инструменты охватывают лишь два-три этапа из шести выделенных – преимущественно этапы активного использования продукта и контроля финансовой безопасности. Этапы формирования потребности, выбора продукта и долгосрочного развития клиентских отношений остаются вне зоны системной клиентоцентричной работы. Наиболее близок к преодолению этого разрыва Т-Банк, чья AI-экосистема распространяет взаимодействие с клиентом на более ранние этапы финансовой траектории, – однако и здесь персонализация касается информационного сопровождения, а не самого продукта.

Выявленный разрыв между декларируемой клиентоцентричностью и реальной глубиной индивидуализации указывает на необходимость перехода от точечных инструментов настройки параметров продукта, к решениям, способным обеспечить адаптацию продуктового предложения на всей протяженности финансового пути клиента. Такой переход предполагает не доработку отдельных функций мобильного приложения, а формирование качественно иной логики продуктового проектирования – в которой клиент участвует в конструировании банковского продукта, а не выбирает из заданных банком опций. В качестве инструмента, реализующего данную логику, в параграфе 3.3 настоящего исследования предлагается персональный финансовый конструктор – авторская концепция адаптивного продуктового предложения, интегрирующая данные о финансовом пути клиента в механизм индивидуального конструирования банковских продуктов.

3.2 Обеспечение эффективного взаимодействия коммерческого банка с клиентами

Если в параграфе 3.1 было показано, что клиентоцентричная стратегия банка реализуется через индивидуализацию продуктового предложения вдоль

финансового пути клиента, то не менее принципиальным вопросом остается то, как именно банк выстраивает взаимодействие с клиентом в процессе этого пути. Расширение цифровых каналов, само по себе не решает эту задачу – конкурентное преимущество формируется не количеством точек контакта, а их согласованностью и способностью банка сопровождать клиента без разрывов на каждом этапе финансовой траектории. В данном контексте клиентское взаимодействие рассматривается как управляемый элемент клиентоцентричной стратегии, ориентированный на последовательное сопровождение клиента на этапах его жизненного цикла и влияющий на устойчивость клиентской базы и результаты деятельности банка.

Как отмечает О.И. Лаврушин, «под принципами взаимоотношений банка с клиентами следует понимать основы их деятельности, правила, которых им следует придерживаться. В отличие от правил банковской деятельности принципы взаимоотношений банка с клиентом затрагивают обе стороны. Часто, однако, эти принципы совпадают, поскольку каждая сторона, имея свой интерес, так или иначе должна учитывать интересы противоположной стороны. Не случайно поэтому появление принципа взаимной заинтересованности, предполагающего сохранение взаимоотношений банка и клиента благодаря компромиссам, уступкам, основанным на реальных возможностях участников сделки» [18, с. 73]. В цифровой среде, этот принцип приобретает новое измерение – устойчивость отношений теперь обеспечивается не только договорными условиями, но и качеством цифрового сопровождения клиента, скоростью реакции, контекстностью коммуникаций и непрерывностью взаимодействия.

На практике это означает переход к бесшовному клиентскому опыту – модели, при которой каждый контакт клиента с банком встроен в единую историю взаимодействия и не требует повторной идентификации или передачи уже известной информации. Технологически это достигается через интеграцию каналов обслуживания с CRM-системами и аналитическими модулями, однако сама по себе технология – лишь инфраструктурная

предпосылка. Управленческая задача состоит в том, чтобы сделать эффективность взаимодействия измеримым параметром клиентоцентричной стратегии, а не побочным результатом цифровизации.

В этом контексте принципиальное значение приобретает различие между двумя логиками организации обслуживания – мультиканальной и омниканальной, – которые нередко смешиваются в практике банков, но принципиально расходятся по своим управленческим последствиям для клиентоцентричной стратегии.

Для корректной интерпретации механизмов взаимодействия коммерческого банка и клиентов целесообразно разграничить два формата организации обслуживания: мультиканальный и омниканальный.

Мультиканальная модель расширяет набор точек контакта с клиентом, однако каждый канал функционирует как самостоятельная единица: данные не синхронизируются, клиентская история фрагментируется, а переход из одного канала в другой фактически обнуляет контекст взаимодействия. Это делает реализацию клиентоцентричной стратегии структурно затрудненной так как банк знает клиента по частям, но не видит его целиком.

Омниканальный подход строится на иной логике: все каналы интегрированы в единую аналитическую и CRM-среду, клиентский запрос сохраняет контекст при любом переключении, а данные о поведении и истории взаимодействий становятся основой для персонализированных решений в режиме реального времени. Именно эта модель создает инфраструктурные условия для управления финансовым путем клиента как целостной траекторией, а не набором разрозненных обращений. Сравнительные характеристики двух подходов систематизированы в таблице 25.

Омниканальный подход применяется в практике крупных коммерческих банков как инструмент повышения согласованности и управляемости клиентских взаимодействий. Так, в ВТБ [103] реализована микросервисная платформа, интегрирующая CRM, систему управления

мастер-данными (MDM) и аналитическую платформу событийного мониторинга. Данная архитектура обеспечивает синхронизацию клиентских данных во всех каналах обслуживания и фиксацию каждого контакта в едином информационном пространстве, что создает основу для согласования коммуникаций и анализа клиентского опыта.

Таблица 25 – Сравнительные характеристики мультиканального и омниканального подходов

Критерий	Мультиканальный подход	Омниканальный подход
Интеграция данных	Разрозненные базы по каналам, ограниченная синхронизация	Единая CRM и аналитическая платформа с централизованным управлением данными
Контекст взаимодействия	Теряется при смене канала, повторная идентификация клиента	Сквозной контекст взаимодействия с учетом требований идентификации и комплаенса
Персонализация предложений	Ограничена продуктовой логикой отдельного канала	Осуществляется с учетом финансового профиля клиента, истории операций и риск-параметров
Управление банковскими рисками	Отсутствует единый контур контроля клиентских сценариев	Интеграция клиентского пути с системами риск-менеджмента и внутреннего контроля
Соответствие регуляторным требованиям	Контроль соблюдения требований осуществляется фрагментарно	Централизованный контроль требований ПОД/ФТ, защиты данных и регламентов Банка России
Операционные издержки	Рост затрат вследствие дублирования процессов и ошибок	Снижение издержек за счет унификации процедур и автоматизации
Измеримость эффективности	Частичная, показатели анализируются разрозненно	Комплексная оценка с использованием интегральных показателей эффективности
Влияние на финансовые результаты	Косвенное и ограниченное	Прямое влияние на LTV, удержание клиентов и устойчивость доходной базы

Источник: составлено автором.

С точки зрения управления клиентоцентричностью омниканальная модель позволяет переводить взаимодействие с клиентами в категорию измеряемых экономических показателей. Ее внедрение связано со снижением операционных издержек за счет унификации процессов, ростом конверсии

обращений, повышением индекса клиентской лояльности (NPS) и увеличением жизненной ценности клиента (LTV). Тем самым эффективность клиентского взаимодействия рассматривается как управляемый ресурс в рамках клиентоцентричной стратегии.

Анализ кейса ВТБ показывает, что омниканальная среда формирует предпосылки для расчета интегральных показателей клиентоцентричности, включая индекс эффективности реализации стратегии (ISER), поскольку обеспечивает получение взаимосвязанных данных о поведении клиентов и результатах взаимодействия. В данном контексте омниканальная платформа выступает не как автономное ИТ-решение, а как инфраструктурный элемент реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка.

Необходимость формирования единого контура управления клиентскими данными подтверждается отраслевыми аналитическими исследованиями. В обзоре компании SCAND [136] подчеркивается значимость интеграции CRM-систем с единой клиентской базой, скоринговыми и антифрод-модулями, а также цифровыми каналами обратной связи, что позволяет перейти от разрозненного реагирования к централизованному управлению клиентскими сценариями в режиме реального времени.

При этом омниканальный подход не сводится исключительно к технологической интеграции каналов. Ключевое значение имеет согласование бизнес-процессов, регламентов взаимодействия и логики клиентских сценариев. Именно процессная согласованность обеспечивает воспроизводимое качество обслуживания и рост измеримых показателей эффективности взаимодействия, включая удовлетворенность клиентов (CSAT), готовность к повторным обращениям и уровень рекомендаций (NPS).

Механизм обеспечения эффективного взаимодействия банка с клиентами в цифровой среде представляет собой замкнутую управленческую систему, функционирующую по следующей логике. Клиентские контакты из всех каналов консолидируются в единую омниканальную сессию, данные которой формируют унифицированный профиль клиента на основе

технологий SCV, MDM и CDP.

П р и м е ч а н и я

1 SCV (Single Customer View) – единое представление о клиенте, объединяющее все данные о нем из различных систем банка в один профиль.

2 MDM (Master Data Management) – управление мастер-данными, обеспечивающее согласованность и достоверность эталонных данных о клиенте.

3 CDP (Customer Data Platform) – платформа клиентских данных, агрегирующая поведенческие, транзакционные и контактные данные для построения единого профиля клиента.

Профиль клиента определяет логику дальнейших решений и коммуникаций. Они выстраиваются по событийным триггерам и по правилам, заданным заранее. Качество сервиса фиксируется операционными метриками. Обратная связь, включая данные VoC, NPS и CSI, поступает в систему и служит основанием для корректировки процессов. Впрочем, такая схема выглядит более простой, чем она есть на деле. Событийные триггеры требуют точной настройки, а обратная связь нередко задерживается или искажается на этапе сбора.

П р и м е ч а н и е – VoC (Voice of Customer) – система сбора и анализа обратной связи клиентов, включая отзывы, жалобы и оценки качества обслуживания.

Для систематизации элементов взаимодействия в условиях цифровой трансформации использована структурированная модель. Она приведена в таблице 26. Следует признать, что любая модель упрощает реальность. Представленная структура фиксирует ключевые элементы, но не претендует на исчерпывающее описание всех процессов банка.

Таблица 26 – Механизм обеспечения эффективного взаимодействия коммерческого банка с клиентами в условиях цифровой трансформации

Элемент механизма	Цифровое содержание	Управленческая функция	Значение для клиентоцентричной стратегии
1	2	3	4
Интеграция точек контакта (омниканальная среда)	Объединение мобильного банка, веб-каналов, офисов и внешних платформ в единую цифровую среду	Обеспечение непрерывности клиентской истории и устранение разрывов взаимодействия	Формирует целостный клиентский опыт и снижает вероятность потери клиента на этапе перехода между каналами

Продолжение таблицы 26

1	2	3	4
Унификация бизнес-процессов взаимодействия	Стандартизация регламентов обслуживания, логики сценариев, форм документов и маршрутов обработки запросов	Повышение воспроизводимости качества обслуживания и управляемости клиентских сценариев	Исключает фрагментарность клиентского опыта и обеспечивает сопоставимость результатов взаимодействия
CRM-инфраструктура	Консолидация данных о клиентах, контактах, обращениях и результатах обслуживания в единой цифровой среде	Централизация управления клиентскими отношениями и координация действий подразделений	Обеспечивает переход от реактивного обслуживания к управляемому клиентскому взаимодействию
Управление мастер-данными (MDM)	Формирование единого эталонного профиля клиента на основе транзакционных, поведенческих и контактных данных	Повышение достоверности и согласованности информации о клиенте	Создает основу для персонализации и адресного взаимодействия
Событийная и поведенческая аналитика	Анализ действий клиента в режиме, близком к реальному времени (event-based analytics)	Выявление критических точек клиентского пути и факторов отказа	Позволяет оперативно корректировать сценарии взаимодействия и снижать отток
Контур обратной связи	Сбор и обработка CSAT, NPS, обращений и жалоб через цифровые каналы	Мониторинг качества взаимодействия и выявление проблемных зон	Превращает клиентский опыт в управляемый источник данных для корректировки стратегии
Организационная адаптивность	Использование кросс-функциональных команд, agile-подходов и горизонтальных связей	Сокращение времени реакции на изменения клиентских ожиданий	Повышает гибкость клиентоцентричной стратегии в условиях конкурентного давления

Источник: составлено автором.

Инфраструктурной основой омниканального взаимодействия выступает CRM-система, которая в контексте клиентоцентричной стратегии рассматривается не как изолированный ИТ-инструмент, а как управленческая среда, где данные о клиенте, история его обращений и поведенческие паттерны консолидируются в единый профиль. Именно CRM обеспечивает то, без чего клиентоцентричная стратегия остается декларативной: возможность видеть клиента целиком на любом этапе его финансового пути и в любом

канале взаимодействия. Как отмечает С. В. Титов, «отсутствие такой интеграции приводит к невозможности получить целостное представление о клиенте в различных подразделениях компании и к разрывам в бизнес-процессах, результатом чего становятся низкое качество работы с клиентом и большие накладные расходы» [82, с. 93]. Внедрение CRM-системы, напротив, позволяет существенно повысить качество обслуживания и уровень удовлетворенности клиентов [82, с. 93], что на практике означает переход от реактивного обслуживания к проактивному управлению клиентскими отношениями.

Методологическим инструментом, связывающим CRM-данные с логикой клиентоцентричной стратегии, выступает картирование клиентского пути. В отличие от стандартных воронок продаж, Customer Journey Mapping фиксирует не только факт обращения клиента, но и контекст, в котором оно происходит: какой этап финансового пути он проходит, какие барьеры возникают, где взаимодействие прерывается. Это позволяет банку не просто реагировать на запросы, но управлять сценариями обслуживания, выявлять точки трения и устранять их до того, как клиент уйдет. Компания Infomaximum на основе собственных данных фиксирует следующую закономерность. Внедрение CJM в связке с CRM и инструментами сквозной аналитики способствует росту конверсии, снижению оттока и повышению эффективности взаимодействия на всех этапах жизненного цикла клиента [115].

Отраслевые исследования при этом фиксируют нечто более существенное, чем частный эффект отдельного инструмента, а именно качественный сдвиг в самой логике цифрового обслуживания. Согласно Markswebb Mobile Banking Rank 2025, конкуренция в банковском секторе смещается от наращивания функциональности мобильных приложений к их интеграции в последовательный клиентский путь [116]. Парадокс, который здесь обнаруживается, заключается в том, что рост числа доступных функций без адекватной навигационной логики не повышает вовлеченность клиентов,

а снижает ее. Перегруженный интерфейс увеличивает умственную нагрузку и уменьшает вероятность завершения целевого сценария. Банки, выстроившие управляемую навигацию и сценарную логику обслуживания, демонстрируют более высокие показатели завершенности клиентских действий, а также меньшую нагрузку на контакт центр за счет снижения числа повторных обращений.

Практика коммерческих банков подтверждает этот тезис на уровне конкретных решений. Интерфейсные и коммуникационные инструменты используются здесь не столько для расширения функциональности, сколько для управления завершенностью клиентских сценариев и удержанием клиентов. В мобильных приложениях ряда банков реализуются решения, направленные на снижение функциональной плотности интерфейса за счет упорядочивания быстрых действий, группировки функций и тематизации сервисов. В рамках клиентоцентричной стратегии подобные решения следует рассматривать как элементы повышения эффективности клиентского взаимодействия, а не как косметическую доработку интерфейса.

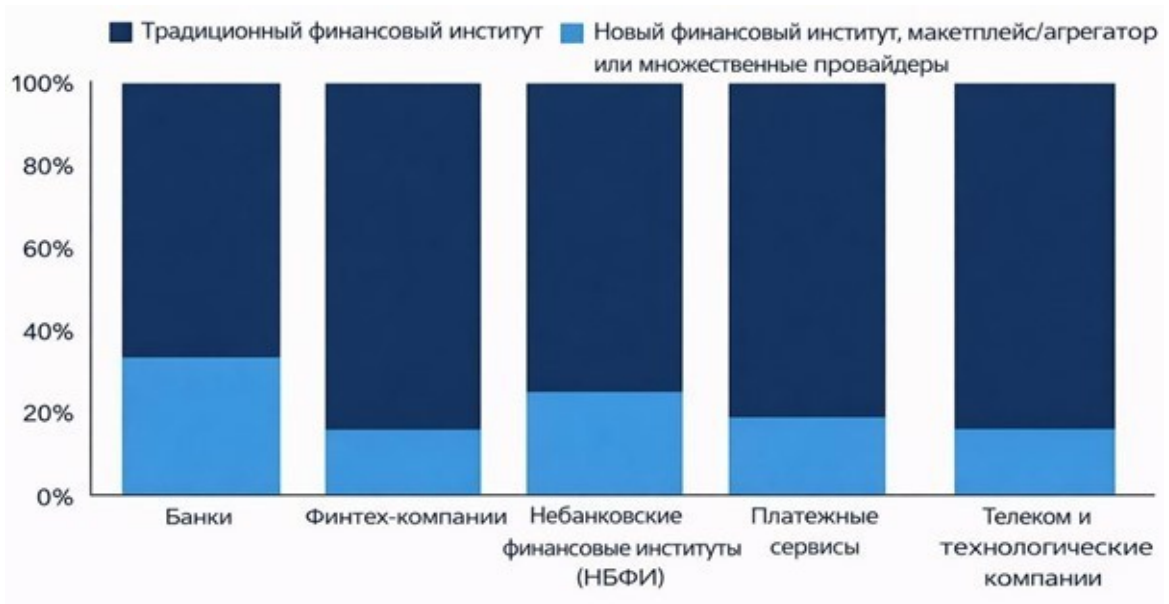
Показательно и то, что персонализация цифровых коммуникаций в этой логике перестает быть самостоятельной целью. Она выступает скорее инструментом управления релевантностью контактов. Клиент, получающий предложение в нужный момент и в соответствии с актуальным этапом своего финансового пути, воспринимает его как органичную часть взаимодействия с банком, а не как маркетинговый сигнал. Мы полагаем, что именно контекстность коммуникации, а не ее частота, определяет качество клиентского опыта, и в этом смысле попытки нарастить эффект за счет увеличения числа касаний представляются методологически сомнительными.

Данная логика подтверждается не только практикой отдельных банков, но и общими тенденциями развития финансовых рынков. Глобальный обзор Всемирного банка «Digital Technology and the Future of Finance» фиксирует два взаимосвязанных процесса, определяющих логику обеспечения эффективного клиентского взаимодействия [137]. Растет доля клиентов, одновременно

пользующихся услугами нескольких финансовых провайдеров, что превращает цифровой интерфейс в основное пространство конкуренции за лояльность. Одновременно с этим участники рынка, находящиеся ближе всего к конечному потребителю, аккумулируют наибольшую долю маржинальности в цепочке создания стоимости. Отсюда следует, что контроль над клиентским интерфейсом и качеством сопровождения перестает быть операционной задачей и приобретает стратегический статус. Для коммерческого банка данные тенденции формируют прямой стимул к построению управляемого клиентского пути как конкурентного актива, и именно это, на наш взгляд, составляет содержательное ядро эффективного взаимодействия с клиентами в условиях цифровой трансформации.

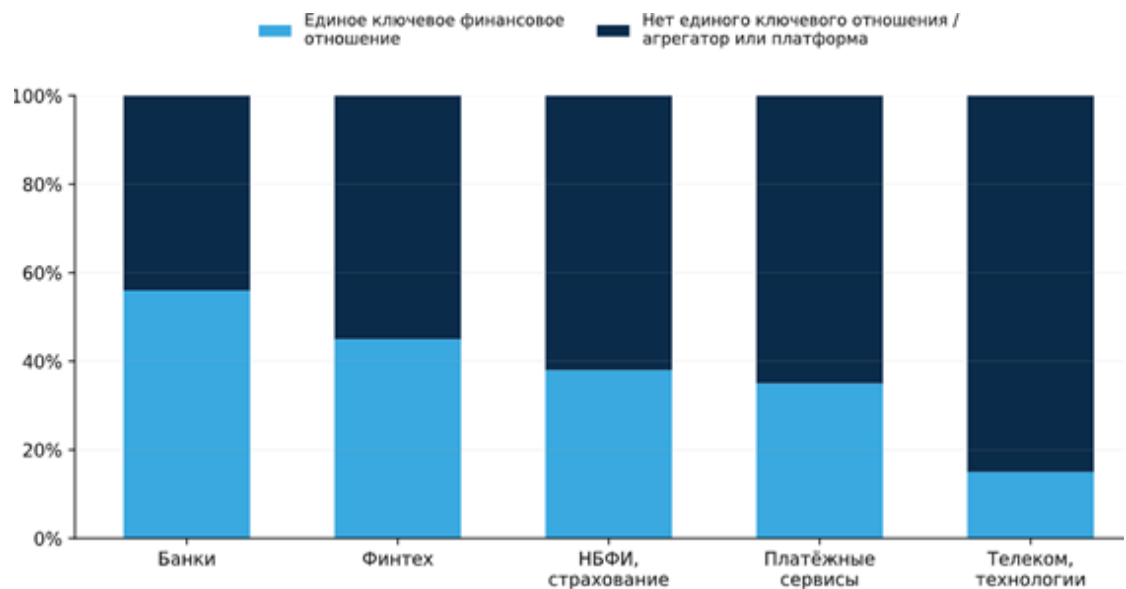
Результаты опроса финансовых организаций, проведенного в рамках глобального обзора и представленного на рисунках 25 и 26, фиксируют принципиальное расхождение в стратегических ожиданиях. Около трети банков рассчитывают на сохранение модели единого провайдера, тогда как финтех компании, платформы и небанковские институты ориентируются на противоположный, фрагментированный сценарий, при котором клиент самостоятельно формирует набор финансовых сервисов из разных источников. Если банковский сектор в целом склонен верить в собственную незаменимость, то платформенные игроки фактически исходят из обратного допущения. Это расхождение отражает не просто разные прогнозы развития рынка, а принципиально разные представления о том, кто в будущем будет занимать центральное место в финансовой жизни клиента.

Для банков такое расхождение означает, что прежняя роль единого провайдера перестает быть гарантированной. Если банк не сможет удержать клиента за счет удобства, скорости и точности сопровождения, он рискует потерять его в пользу платформ и небанковских игроков, которые перехватывают наиболее маржинальные сегменты. Управление клиентским путем из внутренней задачи превращается в условие сохранения конкурентной позиции, и игнорировать это в стратегическом контуре нерационально.



Источник: составлено автором на основе [137].

Рисунок 25 – Расхождение позиций финансовых организаций по отношению к традиционным финансовым институтам и новым типам провайдеров



Источник: составлено автором на основе [137].

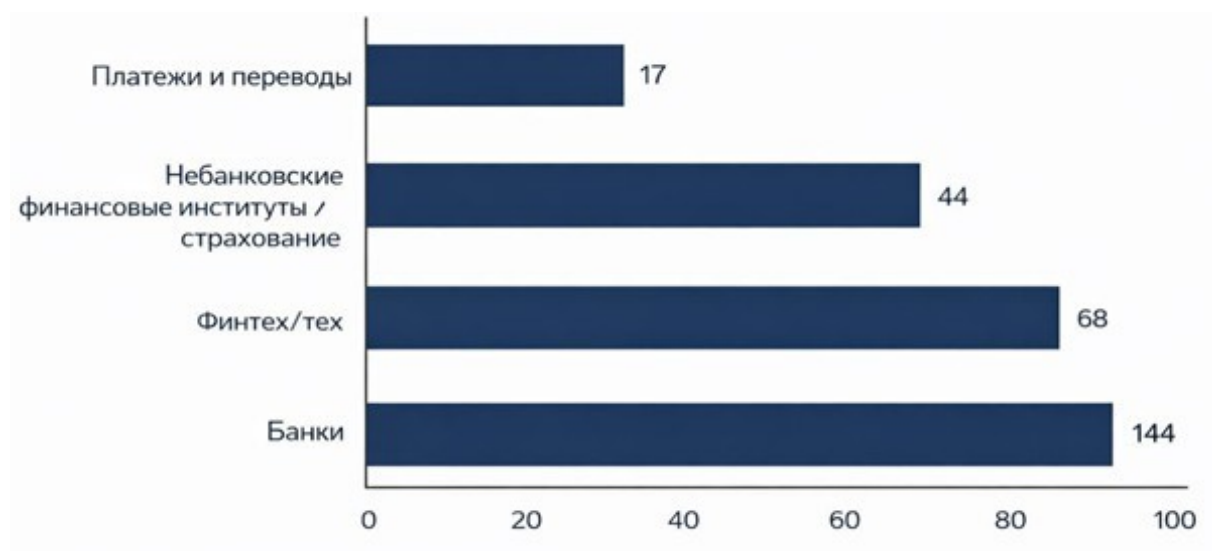
Рисунок 26 – Расхождение позиций финансовых организаций относительно выстраивания одного «ядерного» финансового отношения или применения нескольких провайдеров

Полученные в глобальном обзоре рынка выводы имеют принципиальное значение для анализа цифровых инструментов взаимодействия коммерческих банков с клиентами. В исследовании фиксируется смещение конкуренции от отдельных продуктов к контролю клиентского интерфейса и сценариев взаимодействия, в рамках которых

цифровые каналы и платформенные решения формируют для клиента «основную» точку входа в финансовую экосистему.

Здесь выявляется расхождение в восприятии конкурентной среды. Банки склонны рассматривать конкуренцию как внутриотраслевую, ориентируясь на сохранение «ядерных» отношений с клиентом, тогда как финтех структуры и платформенные игроки исходят из логики экосистемной конкуренции, где роль агрегатора может реализоваться и вне конкретного банка.

Оба сценария одновременно для всех участников рынка реализоваться не могут. Универсальной становится логика платформенной конкуренции, при которой удержание клиента требует от банка трансформации из поставщика финансовых услуг в платформу, агрегирующую сервисы вокруг потребностей клиента. Это отражено на рисунке 27, где при снижении барьеров входа усиливаются позиции крупных мультипродуктовых игроков, удерживающих клиента за счет комплексных решений, а не отдельных продуктов.



Числа у полосок показывают количество респондентов.

Источник: составлено автором на основе [137].

Рисунок 27 – Ожидания снижения барьеров входа и усиления конкуренции на финансовых рынках в зависимости от типа института

На фоне снижения барьеров входа и роста конкурентного давления усложнение цифровых банковских продуктов и расширение функциональности интерфейсов сопровождаются не только расширением возможностей взаимодействия с клиентами, но и ростом рисков. В аналитических материалах Банка России [99] подчеркивается, что цифровизация финансовых услуг ведет к усилению киберугроз, мошеннических практик и регуляторных асимметрий, что объективно требует сочетания клиентоцентричного и риск-ориентированного подходов при развитии цифровых инструментов взаимодействия.

В этих условиях продвижение банковских продуктов трансформируется из изолированной коммуникационной функции в элемент архитектуры цифрового обслуживания, где требования безопасности, прозрачности и соответствия регуляторным нормам становятся сопоставимыми по значимости с персонализацией и вовлеченностью клиентов. Это особенно актуально для цифровых ассистентов, чат-ботов и рекомендательных механизмов, использование которых без аналитического контроля усиливает операционные и репутационные риски.

В отечественных исследованиях банковские инновации рассматриваются преимущественно через призму операционного взаимодействия с клиентами. Так, Р.О. Сипратов [93] указывает, что инновационные технологии направлены на оптимизацию процессов, развитие дистанционных каналов и снижение операционных издержек, при этом внедрение инноваций носит последовательный, а не разовый характер. В контексте цифрового взаимодействия это означает переход от фрагментарных решений к интеллектуальным системам сопровождения клиента.

Автоматизация коммуникаций посредством цифровых ассистентов, чат-ботов и рекомендательных алгоритмов позволяет адаптировать взаимодействие под поведенческие характеристики и текущие финансовые потребности клиента, снижая когнитивную нагрузку и повышая управляемость клиентского сценария. Особую роль подобные инструменты

играют при продвижении сложных и комбинированных банковских продуктов, где сама природа предложения требует от клиента многошагового решения, а не мгновенного отклика. Результативность взаимодействия в этом случае определяется не столько привлекательностью условий, сколько их прозрачностью и качеством сопровождения клиента на каждом этапе принятия решения.

Показательно, что данная логика находит подтверждение не только в отраслевых обзорах, но и в практике отдельного игрока. В материалах для инвесторов Сбербанка технологическое развитие подчинено именно этой задаче: устранению барьеров на клиентском пути и встраиванию сервисов в повседневные сценарии использования [123]. Характерным примером служит сервис бесконтактной оплаты «ВЖУХ» по Bluetooth, интегрированный в мобильное приложение и нацеленный на снятие операционного барьера в момент совершения платежа, то есть в той точке взаимодействия, где промедление или лишнее действие обходится банку дороже всего. Свыше 20 млн операций с момента запуска говорят, на наш взгляд, о вещи более существенной, чем популярность отдельной функции. Инструмент перестал восприниматься клиентом как новшество и закрепился в качестве устойчивой практики повседневного взаимодействия, а это принципиально иной статус, чем у большинства цифровых нововведений, так и не переживших фазу первичного интереса.

Вместе с тем в тех же материалах Сбербанка фиксируется движение в направлении, которое выходит за пределы устранения барьеров, а именно развитие экосистемных и интеллектуальных сервисов, далеко отстоящих от традиционных финансовых операций. Здесь уместно поставить вопрос, остается ли это той же самой стратегией, доведенной до логического предела, или же банк фактически переходит к иной модели взаимодействия, где барьер устраняется не за счет упрощения конкретной операции, а за счет расширения самого поля, в котором клиент взаимодействует с банком. Рост аудитории ИИ-решений до более чем 2,6 млн активных пользователей в месяц отражает

смещение управленческого акцента от продуктового информирования к персонализированному сопровождению клиента. В этой логике продвижение реализуется не через прямое стимулирование спроса, а через повышение полезности сервиса и качества взаимодействия на каждом этапе финансового пути клиента.

Рассмотренные решения подтверждают, что цифровые инструменты взаимодействия целесообразно рассматривать как элементы единой управляемой среды, в которой функции коммуникации, аналитики и CRM интегрированы в согласованный клиентский путь. Именно такая интеграция, а не набор отдельных сервисов, обеспечивает воспроизводимое качество обслуживания и создает основу для реализации клиентоцентричной стратегии банка. В целях систематизации рассмотренных решений далее представлена таблица 27.

Практика российских и зарубежных банков показывает, что элементы игровой логики в цифровых каналах могут использоваться как вспомогательный инструмент повышения вовлеченности при условии их встраивания в общую архитектуру клиентского взаимодействия. Так, продуктовая линейка «Джуниор» Т-Банка [130] демонстрирует, что механики баллов, уровней и персонализированных заданий способствуют росту частоты взаимодействия с сервисами и косвенно влияют на показатели удержания и лояльности. Вместе с тем данные инструменты не формируют самостоятельную клиентоцентричную стратегию, а выполняют поддерживающую функцию в системе долгосрочного взаимодействия с клиентом.

Таблица 27 – Цифровые инструменты взаимодействия коммерческого банка с клиентами

Направление цифрового развития	Содержание инструмента	Количественные показатели (по отчетности)	Интерпретация в контексте клиентоцентричности
Цифровые устройства и сервисы	Умное кольцо с ИИ, экосистемные устройства для мониторинга показателей и управления сценариями	Количественные показатели не раскрыты	Расширение ценности для клиента за пределы финансовых услуг, формирование экосистемного клиентского опыта
Цифровые экосистемы	Платформа социальных налоговых вычетов (медицина, образование, спорт)	Количественные показатели не раскрыты	Снижение нефинансовых барьеров и упрощение клиентского пути при взаимодействии с государственными и социальными сервисами
Искусственный интеллект и персонализация	Открытый доступ пользователей к моделям ИИ (giga- embeddings, генерация контента, видео)	MAU новых технологий – более 2,6 млн пользователей	Повышение персонализации сервисов и вовлеченности клиентов за счет адаптации продуктов под индивидуальные сценарии
AI-ассистенты	Ассистенты для планирования путешествий, создания презентаций и иных пользовательских задач	Количественные показатели не раскрыты	Поддержка повседневных потребностей клиентов и интеграция банковских сервисов в нефинансовые сценарии
Платежные инновации	Сервис оплаты «ВЖУХ» для iOS	Более 20 млн оплат с момента запуска	Снижение фрикций клиентского пути и рост транзакционной активности за счет упрощения платежных операций

Источник: составлено автором по материалам Сбербанка [123].

В условиях высокой функциональной насыщенности цифровых банковских сервисов игровые механики приобретают прикладное значение прежде всего как средство снижения барьеров повторного входа в цифровые каналы и повышения предсказуемости клиентского поведения. Эффект достигается не за счет игровой формы как таковой, а благодаря ее интеграции с персонализированными сценариями обслуживания и финансовыми целями клиента.

В целом эффективное взаимодействие коммерческого банка с клиентами в условиях цифровой трансформации целесообразно рассматривать как процесс встраивания цифровых инструментов в управляемый клиентский путь,

ориентированный на снижение фрикций, повышение вовлеченности и адаптацию коммуникаций к индивидуальному профилю клиента в режиме реального времени.

Одновременно расширение цифровых инструментов усиливает сопутствующие риски. Как отмечают А.С. Линников и О.В. Масленников [57], цифровая трансформация банковской инфраструктуры сопровождается ростом киберугроз, технологического мошенничества, регуляторных асимметрий и операционных сбоев. В сфере клиентского взаимодействия это проявляется в виде стратегических рисков, связанных с высокой динамичностью IT-среды и неоднозначностью поведенческих реакций пользователей.

Указанные обстоятельства актуализируют необходимость формирования этически выверенных подходов к использованию цифровых инструментов взаимодействия. В научной литературе данная проблематика рассматривается через призму институциональных норм и социальной ответственности бизнеса. Р. Мертон [24] обосновывает значимость системы профессиональных норм как регулятора поведения участников экономических отношений, определяющего допустимые границы воздействия на других участников взаимодействия. Г. Боуэн [150], в свою очередь, указывает на необходимость соотнесения управленческих решений с общественными ценностями и долгосрочными интересами всех заинтересованных сторон. Применительно к банковскому цифровому взаимодействию это означает, что персонализация коммуникаций, автоматизация сервисов и применение рекомендательных алгоритмов должны реализовываться в границах прозрачности и добросовестности по отношению к клиенту, исключая навязчивые коммуникации и непрозрачное использование клиентских данных.

Современные цифровые инструменты взаимодействия, включая чат-ботов, интеллектуальных ассистентов, персонализированные рекомендации и контекстные коммуникации, обеспечивают переход от линейных моделей обслуживания к адаптивным сценариям, выстроенным на анализе клиентского

профиля и истории взаимодействий [146]. Их применение, однако, требует соблюдения баланса интересов. Навязчивые коммуникации и непрозрачное использование клиентских данных способны дискредитировать саму идею персонализации.

Несмотря на активное внедрение цифровых каналов, разрыв между декларируемой клиентоцентричностью и фактической логикой взаимодействия в банковской практике сохраняется. Формальное использование уведомлений и рассылок без учета индивидуальных целей и поведенческой динамики клиентов снижает эффективность коммуникаций и препятствует складыванию устойчивых клиентских отношений, что особенно ощутимо при работе с комплексными финансовыми продуктами.

Повышение эффективности взаимодействия коммерческого банка с клиентами, по нашему мнению, требует не одного точечного решения, а интегрированного подхода, где отдельные направления работают друг на друга, а не подменяют друг друга. В основании такого подхода лежит контекстная персонализация предложений, учитывающая финансовые цели клиента и его транзакционные данные, поскольку без нее любые последующие инструменты рискуют опираться на устаревший или неполный портрет клиента. На этой основе выстраивается использование интеллектуальных ассистентов и диалоговых интерфейсов, поддерживающих принятие финансовых решений, причем именно качество исходных данных определяет, будет ли такой ассистент восприниматься клиентом как полезный помощник или как навязчивый посредник.

Отдельного внимания заслуживают стимулирующие механизмы. Мы полагаем, что их роль не сводится к простому поощрению активности клиента, а состоит в развитии этой активности без подмены финансовых целей клиента формальными бонусами, что на практике оказывается значительно сложнее, чем кажется на первый взгляд. Схожим образом гибкая настройка параметров коммуникации по инициативе самого клиента работает не как техническая опция, а как признание за клиентом права на дистанцию, которое многие банки

декларируют, но редко реализуют последовательно.

Интеграция социально ориентированных элементов, формирующих ценностную мотивацию, стоит в этом ряду несколько особняком, поскольку апеллирует не к рациональному интересу клиента, а к разделяемым ценностям, и потому требует иной логики измерения эффективности, нежели остальные перечисленные направления. Замыкает же всю систему встраивание процессов взаимодействия в единую логику клиентского пути на основе инструментов CJM и CRM, без которого перечисленные направления остаются набором разрозненных практик, а не системой сопровождения клиента. Для наглядного сопоставления данных подходов в таблице 28 представлено сравнение продуктивно-ориентированной и клиентоцентричной логики взаимодействия коммерческого банка с клиентами в условиях цифровой трансформации.

В результате сопоставления традиционного и клиентоцентричного подходов к продвижению банковских продуктов установлено, что устойчивый эффект достигается не за счет увеличения частоты коммуникаций с клиентом, а посредством его включения в активное и осмысленное взаимодействие с финансовыми сервисами.

Ранее в настоящем исследовании была отмечена практическая результативность подобных механизмов при работе с отдельными клиентскими сегментами, в том числе в части повышения активности клиентов, развития финансовых навыков и стимулирования комплексного использования банковских услуг. Вместе с тем показано, что с позиции клиентоцентричной логики принципиально важно, чтобы данные инструменты не функционировали изолированно, а были встроены в пользовательские сценарии и соотнесены с индивидуальными целями, действиями и результатами клиентов.

В целях качественного анализа цифровых каналов взаимодействия к их количественной оценке и систематизации в рамках настоящего исследования была сформирована эмпирическая база, отражающая характеристики

ключевых цифровых инструментов взаимодействия коммерческих банков с клиентами.

Таблица 28 – Сопоставление традиционного и клиентоцентричного подходов к продвижению банковских продуктов

Критерий	Традиционный подход взаимодействия	Клиентоцентричное взаимодействие с клиентом
Цель взаимодействия с клиентом	Расширение охвата и информирование о продукте	Сопровождение клиента на всем протяжении жизненного цикла
Принцип формирования предложений	Единые предложения для широких сегментов	Динамическое формирование предложений с учетом целей и поведения клиента
Степень персонализации	Ограниченная персонализация на основе демографических признаков	Глубокая персонализация на основе поведенческой и когортной аналитики
Формат и логика коммуникации	Линейные, односторонние уведомления и массовые рассылки	Сценарное взаимодействие и управляемая интенсивность коммуникации
Технологическая основа	Изолированные каналы коммуникации (email, баннеры)	Интеграция в мобильное приложение, CJM-инструменты, омниканальная среда
Уровень интеграции с внутренними системами	Фрагментарная связь с CRM, отсутствие CJM-аналитики	Сквозная интеграция с CRM и аналитическими модулями, управление клиентским путем
Реакция клиента и вовлеченность	Низкая релевантность, рост отказов и отключений	Рост удовлетворенности (NPS, CSAT), повышение вовлеченности
Влияние на финансовые метрики	Высокий CAC, низкий LTV, слабое удержание	Рост LTV, снижение затрат на привлечение за счет удержания, повышение ROMI
Соответствие клиентоцентричной стратегии	Формальное, ориентированное на продукт и каналы	Системное соответствие принципам клиентоцентричности и долгосрочной клиентской ценности

Источник: составлено автором.

В качестве исходных данных использованы результаты исследования SDI360 «Индекс цифровой зрелости розничных банков – 2024», позволяющие сопоставить параметры мобильных приложений, коммуникационных каналов и цифровой активности банков, входящих в топ-10 по уровню цифровой зрелости, что показано в таблице 29.

В результате анализа, было выявлено что, ключевым элементом системы цифрового взаимодействия выступает мобильное приложение, которое в банках-лидерах трансформировано в универсальную экосистему

обслуживания. Так, Сбербанк, ВТБ и Т-Банк демонстрируют максимальные значения индекса функциональности мобильных приложений (около 0,94), что отражает высокий уровень интеграции финансовых и нефинансовых сервисов в единой цифровой среде. Высокая функциональность сочетается с регулярностью обновлений (интервал 5–16 дней), что указывает на устойчивую модель продуктового развития, ориентированную на оперативную адаптацию под поведенческие изменения клиентов.

Указанные характеристики находят отражение в пользовательских оценках: 63 % приложений получили рейтинги в «зеленой зоне» (не ниже 4 из 5) по результатам отзывов в сторсах (App Store, Google Play, RuStore).

Развитие омниканальности выступает одним из ключевых условий повышения эффективности цифрового взаимодействия с клиентами. Банки-лидеры стремятся обеспечить присутствие на всех цифровых платформах, используемых клиентами. Так, 77 % банков имеют мобильные приложения как минимум на трех платформах (Android, iOS/PWA, Huawei и др.), что позволяет клиентам взаимодействовать с банком через предпочитаемые устройства, включая ситуации ограниченной доступности отдельных магазинов приложений за счет использования PWA-решений. Социальные сети применяются всеми банками, входящими в топ-10: при этом Сбербанк и Т-Банк представлены сразу на четырех платформах и обладают наибольшей совокупной аудиторией подписчиков (около 5 млн у Сбербанка). Высокий охват в сочетании с качественным контентом способствует росту вовлеченности: банки с индексом качества контента выше 0,8 демонстрируют устойчивый органический рост аудитории. Существенным трендом 2024 г. стало расширение использования визуальных форматов, включая короткие видеоролики и сторис, что соответствует изменяющимся ожиданиям цифровой аудитории.

Таблица 29 – Матрица исходных данных для систематизации цифровых каналов взаимодействия (топ 10 банков по цифровой зрелости, SDI360, 2024)

Банк	Моб. платформы (шт.)	Частота обновлений (дн.)	Индекс функциональности (0–1)	Рейтинг в сторсах (0–5)	Соц. платформы (шт.)	Подписчики (всего)	Индекс качества контента (0–1)	Каналы связи (шт.)	Время ответа: тел. (мин.)	Время ответа: Telegram (мин.)	Время ответа: чат (мин.)
Сбербанк	3	8	0,94	4,71	4	4 985 206	0,88	1	0,92	–	–
Т-Банк (Тинькофф)	3	16	0,94	4,40	4	1 371 130	0,72	3	1,75	0,50	3,00
Альфа-Банк	2	2	0,79	3,80	3	473 877	0,79	1	0,83	0,83	–
ВТБ	3	11	0,94	4,61	3	308 141	0,63	6	1,33	~1,0	~1,0
Газпромбанк	4	11	~0,83	3,85	3	303 463	0,83	2	3,50	3,50	–
Промсвязьбанк	3	6	~0,70	4,30	4	189 711	0,63	4	1,75	3,00	0,50
Россельхозбанк	4	15	~0,66	4,40	4	149 706	0,66	6	5,67	11,0	5,0
УБРР	3	14	~0,67	3,80	3	126 359	0,67	4	1,30	1,30	–
МТС Банк	2	7	~0,63	4,80	2	284 024	0,63	2	0,33	0,50	0,16

Источник: составлено автором на основе данных [113].

Оперативность коммуникаций является критическим параметром клиентоцентричного взаимодействия. Банки с развитой цифровой инфраструктурой предоставляют клиентам широкий выбор каналов связи и обеспечивают минимальное время отклика. ВТБ и Россельхозбанк, например, предлагают до шести различных каналов коммуникации, включая телефонную линию, онлайн чат на сайте, Telegram чат и формы обратной связи, что повышает доступность обслуживания. Скорость реакции при этом напрямую сказывается на лояльности клиентов. МТС Банк обеспечивает ответы в чатах в течение 0,16–0,5 минуты, по телефону порядка 30 секунд, задавая тем самым высокий стандарт клиентского сервиса, до которого заметно не дотягивают многие конкуренты. Быстрый отклик в мессенджерах и кол центрах укрепляет доверие и повышает удовлетворенность, тогда как на противоположном полюсе фиксируются задержки ответа в Telegram до 11–20 минут у ряда банков второй половины рейтинга. Подобные показатели, на наш взгляд, плохо согласуются с требованиями клиентоцентричной стратегии, какой бы содержательной ни была ее декларируемая часть. Отдельного упоминания заслуживает устойчивая практика обеспечения сервисной поддержки в режиме 24/7, достигаемая за счет чат-ботов и круглосуточной работы операторов

Результаты параграфа 3.2 подводят к выводу о природе эффективного взаимодействия как таковой. Качество клиентского опыта определяется не числом реализованных цифровых каналов, а их согласованностью и встроенностью в целостный финансовый путь клиента. Омниканальность приобретает управленческое значение только при синхронизации каналов, бизнес-процессов и клиентских сценариев, в противном же случае она лишь воспроизводит фрагментарность в большем масштабе, маскируя ее видимостью технологической оснащенности.

Из этого закономерно вытекает и роль цифровых технологий в подобной синхронизации. CRM инфраструктура, событийная аналитика и инструменты картирования клиентского пути обеспечивают переход от

реактивного обслуживания к управляемому сопровождению клиента, и именно это позволяет рассматривать клиентское взаимодействие как измеримый параметр клиентоцентричной стратегии, а не как совокупность разрозненных сервисных контактов.

Подтверждение данной логике находим и в эмпирических данных SDI360. Банки лидеры по цифровой зрелости демонстрируют устойчивую связь между качеством мобильного взаимодействия, скоростью отклика и показателями клиентской лояльности. Персонализация коммуникаций, встроенная в логику финансового пути клиента, усиливает вовлеченность и повышает долгосрочную ценность клиентских отношений, что, впрочем, ставит перед банками второй половины рейтинга вопрос не столько технологический, сколько управленческий. Полученные выводы создают основу для разработки инструментария реализации клиентоцентричной стратегии, рассматриваемого в параграфе 3.3.

3.3 Персональный финансовый конструктор как инструмент реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка

Проведенный в параграфах 3.1 и 3.2 анализ показал, что цифровая трансформация существенно расширила инструментарий индивидуализации банковских продуктов и управления взаимодействием с клиентами. Вместе с тем выявлено, что на практике данные инструменты часто функционируют разрозненно: продуктовая настройка, цифровые каналы, аналитика клиентского поведения и инструменты продвижения развиваются параллельно, без единого механизма координации и согласования.

В результате у коммерческих банков отсутствует целостный инструмент, позволяющий увязать параметры продуктового предложения, сценарии клиентского взаимодействия и цифровые инструменты продвижения в рамках единого пользовательского и финансового контекста клиента. Это ограничивает возможность системного управления

индивидуализацией и снижает воспроизводимость клиентоцентричных решений при масштабировании.

В данных условиях возникает необходимость в разработке прикладного цифрового инструмента, ориентированного на интеграцию продуктовой индивидуализации, аналитики клиентского поведения и цифровых коммуникаций в рамках единой логики клиентского пути. Такой инструмент должен обеспечивать переход от фрагментарного использования цифровых решений к управляемому формированию персонализированных финансовых сценариев клиента.

В рамках настоящего исследования предлагается авторский прототип цифрового решения данной проблемы, персональный финансовый конструктор (далее – ПФК), рассматриваемый как прикладной инструмент реализации клиентоцентричной стратегии и ориентированный на модульную настройку параметров банковских продуктов с учетом индивидуальных финансовых целей клиента, нормативных требований Банка России, процедур риск-менеджмента и комплаенса, а также организационно-технических ограничений банковской ИТ-инфраструктуры [76].

Концепция ПФК основана на двух взаимосвязанных правилах: ориентация на индивидуальные финансовые цели клиента и конструкторский подход, предполагающий модульную настройку параметров продукта. При этом проектирование подобного решения в банковской практике предполагает учет совокупности ограничений – нормативных требований Банка России к раскрытию условий и информированию клиента, процедур риск-менеджмента и комплаенса, а также организационно-технических требований к интеграции с ИТ-ландшафтом банка и внутренних регламентов.

П р и м е ч а н и е – ИТ-ландшафт – совокупность взаимосвязанных аппаратных средств и программного обеспечения, обеспечивающих работу банковских систем и бизнес-процессов.

ПФК разработан как авторская концепция цифрового инструмента, предполагающая функционирование в рамках заранее одобренных банком

продуктовых параметров и не предусматривающая создания новых финансовых инструментов. Индивидуальная настройка предложения в рамках данной концепции осуществляется в границах существующей продуктовой линейки, что обеспечивает принципиальное соответствие подхода действующим регуляторным требованиям. Отдельные технические аспекты практической реализации платформы подлежат регламентации в соответствии с требованиями Банка России, Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» в части обработки поведенческих данных клиента [3], Федерального закона от 21.12.2013 № 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)» в части раскрытия условий продукта [4], а также Федерального закона от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ «О банках и банковской деятельности» в части допустимого состава банковских операций [2].

В связи с этим ПФК рассматривается как прототип конструктора, демонстрирующего возможный порядок взаимодействия клиента и механизма персонализации и формирования набора продуктовых модулей в мобильном приложении.

Графическое представление платформы ПФК, приведенное на рисунке Г.1 из приложения Г, отражает начальный этап пользовательского пути в рамках авторского прототипа ПФК и иллюстрирует смещение акцента внимания с традиционной продуктовой логики на целеориентированный подход к формированию банковского предложения. Уже на этапе онбординга (onboarding) – систематического процесса адаптации персонала банка или клиентов к пониманию корпоративной культуры и освоению применяемых инструментов – пользователю ПФК предлагается выбрать одну из базовых жизненных финансовых целей («накопление», «покупка», «путешествие», «инвестиции»), что позволяет выстроить дальнейший сценарий взаимодействия с банком исходя из предполагаемой задачи клиента, а не из заранее заданных характеристик стандартного банковского продукта. В данном контексте используется логика, соотносимая с концепцией «работа, которую нужно выполнить» (job-to-be-done), когда объектом проектирования

выступает решаемая клиентом задача. Персонализированное приветствие (в приведенном примере «Здравствуйте, Лидия») выполняет функцию первичной адаптации интерфейса под конкретного пользователя и способствует формированию его ощущения, что внимание в решении поставленной задачи концентрируется именно на нем, помогая осознавать собственную значимость на начальном этапе взаимодействия с банком. Таким образом, совокупность визуальных решений экрана, которая определяет, как информация отображается и как пользователь ее воспринимает, включая ограниченное число возможных альтернатив и упрощенную структуру выбора, имеет целью снижение когнитивной нагрузки на пользователя и может быть интерпретирована в контексте положений психологического закона Хика-Хаймана, согласно которому время, необходимое для принятия решения, увеличивается логарифмически с увеличением количества доступных вариантов выбора, то есть чем больше опций для выбора, тем больше требуется времени для принятия решения. Тем самым создаются предпосылки для более последовательного прохождения пользовательского сценария (User Scenario, User Flow) – подробного описания действий и мыслей актора, взаимодействующего с продуктом (сайтом, приложением) для выполнения своей задачи, – что согласуется с логикой управления финансовым путем клиента, обоснованной в параграфе 3.1 настоящего исследования

Иконографическое представление финансовых целей в виде укрупненных пиктограмм, сопровождаемых краткими текстовыми обозначениями, способствует повышению наглядности интерфейса и облегчает восприятие информации пользователями, имеющими различные уровни цифровой подготовки.

П р и м е ч а н и е – Закон Хика-Хаймана (Hick-Hyman Law) – психологический принцип, установленный У. Э. Хиком и Р. Хайманом в 1952-1953 гг., согласно которому время реакции человека на выбор увеличивается логарифмически по мере роста числа равновероятных альтернатив. В контексте проектирования цифровых интерфейсов данный закон обосновывает необходимость ограничения числа одновременно представляемых пользователю вариантов выбора для снижения времени принятия решения и повышения завершенности пользовательского сценария. W. E. Hick (1952); Hick, W. E. (1952). On the rate of gain of information. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 4(1), 11–26. DOI: 10.1080/17470215208416600

Использование единых визуальных параметров и согласованной типографики обеспечивает логическую целостность экрана и поддерживает формирование устойчивой визуальной иерархии элементов.

Кнопка «Начать подбор решения», размещенная в нижней части экрана, служит для перехода к следующему этапу взаимодействия с платформой и инициирует обращение к модульной логике ПФК. Подобное расположение управляющего элемента отвечает общепринятым принципам эргономики мобильных интерфейсов и минимизирует вероятность ошибок выбора на начальном этапе пользовательского пути. Ограничение числа активных действий на экране концентрирует внимание пользователя и обеспечивает структурированное вхождение в процесс персонализации продуктового предложения.

С аналитической точки зрения экран онбординга решает несколько взаимосвязанных задач. Предварительная фиксация финансовой цели пользователя формирует исходный контекст, в рамках которого дальнейшая работа алгоритмических и аналитических модулей платформы становится избирательной, а не всеохватной. Пространство потенциальных продуктовых конфигураций сужается, рекомендации ориентируются на релевантный набор параметров, и это, как нам представляется, существенно сокращает время перехода пользователя к этапу конфигурирования. Сама выбранная цель при этом не исчерпывает свою роль на этапе онбординга, а рассматривается как значимый поведенческий атрибут. В рамках последующей аналитики клиентской ценности она может использоваться при оценке ожидаемой продолжительности жизненного цикла клиента, а также потенциальной глубины его продуктового портфеля.

Интерфейс онбординга в этом контексте выполняет функцию не только навигационную и коммуникативную. Он служит еще и инструментом первичного сбора структурированных данных, значимых для реализации подходов к управлению клиентской ценностью в цифровой среде банка. Использование подобных данных в реальной банковской практике, впрочем,

не сводится к их сбору и предполагает дальнейшую обработку с учетом требований к защите персональной информации, моделей риск-менеджмента и внутренних регламентов кредитной организации.

На следующем этапе параметры, зафиксированные в процессе онбординга, передаются в подсистему конфигурирования. Технически это происходит в виде комплекса объектов в программной платформе, позволяющей настраивать, изменять и создавать прикладное решение, организуя интерфейс, структуру данных и бизнес-логику под выполнение конкретных задач. На основе этих объектов формируется индивидуализированная комбинация продуктовых модулей, ограниченная заданными регуляторными и организационно-техническими рамками. Данная стадия отражена на рисунке Г.2 приложения Г, где показан переход от декларируемой клиентом финансовой цели к набору доступных опций с автоматически рассчитываемыми параметрами тарифа и рекомендациями, формируемыми интеллектуальным алгоритмом.

Прототип ПФК тем самым демонстрирует последовательный переход от первичного целевого структурирования клиентского запроса к этапу прикладной персонализации продуктового предложения. Именно на этом переходе становится видна взаимосвязь аналитического, интерфейсного и расчетного уровней цифровой архитектуры коммерческого банка, причем вся эта конструкция остается в пределах нормативно допустимых практик.

После завершения этапа конфигурирования базового набора продуктовых модулей в работу включается дополнительный аналитический модуль. Сформированная конфигурация сопоставляется на этом этапе с обобщенными характеристиками пользовательского поведения и предпочтений, полученными на основе методов клиентской сегментации и анализа цифровых взаимодействий. За счет подобных аналитических подходов уточняется релевантность выбранных параметров и формируется расширенный перечень дополнительных опций, потенциально соответствующих индивидуальным потребностям клиента.

Данный аналитический цикл завершается созданием адресного набора рекомендаций, ориентированных на повышение воспринимаемой ценности продуктового предложения при сохранении экономической обоснованности и соответствия внутренним ограничениям банка. Предлагаемые опции при этом не выходят за рамки допустимых тарифных и регуляторных условий, а их включение в итоговую конфигурацию сохраняет рекомендательный, а не обязывающий характер.

Этот же этап проиллюстрирован на рисунке Г.3 приложения Г. Здесь показана логика формирования персонализированных рекомендаций и их интеграция в итоговую структуру тарифного плана, причем отдельно поясняется, как каждая опция влияет на стоимость и параметры обслуживания продукта.

Данный интерфейс, по сути, фиксирует завершающую стадию пользовательского сценария в рамках прототипа ПФК, показывая, как работает аналитический модуль, уточняющий параметры продуктового предложения на основе накопленных данных.

С учетом информации о транзакционной активности, обобщенных поведенческих характеристик и контекста цифровых взаимодействий клиента формируется ограниченный перечень дополнительных опций, способных повысить индивидуальную ценность продукта. В рассматриваемом примере это «Финансовая подушка», «Кешбэк на спортивные товары» и «ДМС с телемедицинским сопровождением», представленные в виде отдельных карточек с кратким описанием и указанием влияния на стоимость обслуживания. Ограниченность этого перечня не случайна и объясняется ранее упомянутым законом Хика-Хаймана, согласно которому время, необходимое для принятия решения, возрастает логарифмически с увеличением числа доступных вариантов. Сокращение числа одновременно представленных опций упрощает тем самым процесс принятия решения и снижает вероятность отказа от завершения сценария.

С точки зрения ценовой прозрачности экран рекомендаций отражает

изменение совокупной стоимости обслуживания при подключении дополнительных модулей. Базовая стоимость ранее сконфигурированного продуктового набора сопоставляется здесь с итоговой суммой при расширении конфигурации, и клиенту демонстрируется как абсолютное значение ежемесячного платежа, так и относительная экономия по сравнению со стандартным продуктовым пакетом. Подобное представление можно рассматривать как инструмент повышения воспринимаемой справедливости тарифа, работающий на формирование доверия к процессу ценообразования в цифровом канале.

Интерфейсное решение, предусматривающее возможность одновременного подключения всех рекомендованных опций, реализует принцип настройки в одно действие. Речь идет об инструменте, позволяющем пользователю мгновенно изменять внешний вид, настройки или функциональность системы либо приложения без промежуточных шагов, что сокращает число пользовательских действий при завершении настройки продукта.

Размещение управляющих элементов в нижней части экрана соответствует эргономическим требованиям мобильных интерфейсов, а также снижает вероятность прерывания сценария на завершающем этапе взаимодействия с платформой.

В рамках этого прототипа данный подход рассматривается как фактор, потенциально влияющий на удобство использования и общее восприятие сервиса клиентом.

С нормативной точки зрения формулировки описаний опций и условий их подключения предназначены для обеспечения достаточного уровня информированности клиента. Каждое предложение сопровождается указанием назначения услуги, ее стоимости и предполагаемой выгоды, что соответствует требованиям Банка России к раскрытию ключевых условий финансовых продуктов и снижает риск некорректного восприятия параметров обслуживания в цифровом канале [46]. Таким образом, в архитектуре ПФК

предпринимается попытка совместить элементы персонализации с принципами нормативной прозрачности.

С экономической позиции расширение продуктовой конфигурации за счет дополнительных модулей может рассматриваться как механизм увеличения среднего дохода на клиента при условии сохранения релевантности предложения и контролируемого уровня затрат на привлечение клиентов. В рамках исследуемого прототипа подобная логика используется для иллюстрации потенциального эффекта персонализированных рекомендаций на показатели выручки и удержания клиентов, однако количественная оценка данных эффектов требует отдельного эмпирического подтверждения и не является предметом настоящего этапа исследования.

После подтверждения пользователем сформированной конфигурации продуктового предложения и применения рекомендованных опций результат персонализации фиксируется в интегрированном интерфейсе, условно обозначенном как «индивидуальный контракт ценности» – персонализированный цифровой документ, агрегирующий параметры сконфигурированного продукта, динамику достижения финансовой цели и дополнительные характеристики обслуживания». На данном этапе пользователю представляется агрегированная информация о параметрах обслуживания, динамике достижения заявленной цели и дополнительных характеристиках продукта, что позволяет перевести персонализацию из разового действия настройки в формат регулярного цифрового сопровождения. Визуальная реализация данного этапа представлена на рисунке Г.4 из приложения Г.

С функциональной точки зрения экран «Индивидуальный контракт ценности» выступает в роли дашборда (dashboard) в виде визуальной интерактивной панели, которая собирает ключевые данные из разных источников и отображает их в одном месте в форме графиков, диаграмм и метрик, обеспечивая постоянный доступ клиента к ключевым параметрам сконфигурированного продукта. В верхней части интерфейса одновременно

отображаются величина ежемесячного платежа и рассчитанный объем экономии по сравнению со стандартным продуктовым пакетом. Подобное двухкомпонентное представление стоимости и выгоды соответствует принципам ценовой прозрачности и позволяет клиенту самостоятельно соотносить условия обслуживания с воспринимаемой ценностью продукта.

Центральный элемент дашборда обусловлен достижением клиентом ранее выбранной финансовой цели и визуализирует прогресс в ее достижении. В представленном примере отображается динамика накопления целевой суммы с использованием кольцевого индикатора, что демонстрирует наглядную связь между параметрами продукта и задачей, ради которой он был сформирован. Включение целевого индикатора можно рассматривать как элемент поведенческой привязки, соответствующий логике «job-to-be-done», то есть представлению о продукте как о решении конкретной жизненной задачи клиента. В рамках ПФК, впрочем, этот механизм используется исключительно как средство повышения осознанности клиентского выбора, а не заявляется в качестве самостоятельной характеристики клиентоцентричности.

Дополнительный блок интерфейса отражает социально-экологические параметры, интегрированные в продуктивное предложение, в частности информацию о связанных с использованием продукта ESG инициативах. Подобные показатели расширяют ценностный контекст взаимодействия с банком и способны усиливать эмоциональное восприятие сервиса. Мы, однако, склонны рассматривать этот элемент как вспомогательный компонент персонализации, который сам по себе сущность клиентоцентричной стратегии не определяет.

Операционные элементы экрана, к которым относятся кнопки «Изменить опции», «Паспорт продукта» и «Добавить в цифровой кошелек», обеспечивают дальнейшую управляемость продуктового предложения и соответствие нормативным требованиям. Возможность вернуться к конфигуратору поддерживает цикличность персонализации. Формирование

паспорта продукта, в свою очередь, выполняет требования Банка России к раскрытию ключевых условий, а интеграция с внешними цифровыми сервисами упрощает последующее использование продукта в повседневных сценариях клиента.

ПФК не претендует на роль самостоятельной технологической платформы. Он рассматривается скорее как надстройка над существующей омниканальной и CRM инфраструктурой банка, предназначенная для формализации и согласованного управления клиентскими сценариями.

В отличие от фрагментарных цифровых решений, ПФК нацелен на объединение ключевых элементов клиентского пути, а именно интерфейса, коммуникаций и инструментов финансовой аналитики, в рамках единой логики пользовательского взаимодействия. Это, по нашему суждению, создает условия для перехода от разрозненных операций к управляемым финансовым сценариям, воспроизводимым и поддающимся аналитической оценке.

Проведенный анализ цифровых практик взаимодействия коммерческих банков с клиентами выявил устойчивые управленческие закономерности, проявляющиеся независимо от конкретных интерфейсных решений или продуктовых акцентов отдельных кредитных организаций. Ключевое значение для эффективности клиентоцентричной стратегии приобретает при этом не наличие отдельных цифровых функций, а их включенность в согласованные клиентские сценарии, охватывающие основные этапы взаимодействия, от инициирования операции до контроля финансового результата.

Для иллюстрации возможностей практического применения CJM подхода целесообразно сформировать обобщенный маршрут клиента, отражающий ключевые этапы взаимодействия при использовании ПФК.

Сформированный маршрут, представленный в таблице 30, основан на логике ПФК и включает пять последовательных этапов взаимодействия. Каждый этап соотнесен с соответствующими цифровыми и офлайн точками контакта, потенциальными болевыми точками и набором метрик,

позволяющих отслеживать эффективность клиентского пути и своевременно корректировать управленческие решения.

Представленный маршрут иллюстрирует возможности CJM подхода для структурирования процессов взаимодействия коммерческого банка с клиентами в цифровой среде. Событийная логика, многоуровневые механизмы идентификации и последовательная активация сервисов наглядно показывают, каким образом отдельные этапы клиентского пути увязываются между собой и соотносятся с конкретными метриками контроля. Особое внимание в рамках разработанного маршрута уделено согласованности цифровых и офлайн точек контакта, а также снижению барьеров на критических этапах взаимодействия, что соответствует тенденциям, зафиксированным в исследовании [116], где подчеркивается значимость интеграции сервисов в последовательный пользовательский путь.

Таблица 30 – Маршрут клиента в рамках прототипа платформенного решения ПФК и показатели мониторинга эффективности взаимодействия

Этап	Цель клиента	Ключевые точки контакта	Потенциальные болевые точки	Метрики контроля и управленческой оценки
1	2	3	4	5
Осведомленность ($\approx$ 1–3 мин)	Получить первичное понимание возможности индивидуальной конфигурации банковского продукта под собственные цели	Цифровая реклама в экосистемах партнеров, социальные сети, поисковые системы, целевой лендинг	Низкая релевантность сообщения, слабое соответствие целевой аудитории, недоверие к новому формату продукта	CTR, CPI, доля целевых визитов, коэффициент перехода к этапу конфигурации

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5
Конфигурация продукта (≈ 6–8 мин)	Сформировать персонализированный набор модулей продукта в рамках ПФК	Мобильное приложение банка, web-конструктор, чат-бот консультационной поддержки	Перегрузка выбором, неочевидность тарифных условий, недостаточная визуализация выгод	Conversion to draft, средняя длительность сценария, количество возвратов к предыдущему шагу, коэффициент завершенности и конфигурации
Оформление и идентификация (≈ 4–6 мин)	Подтвердить личность и юридически оформить продукт	Видеоверификация, NFC-сканирование документов, отделение самообслуживания, офис банка	Задержки КУС-процедур, повторный ввод данных, технические сбои	Доля автоматизированной идентификации, АНТ, уровень drop-off на этапе оформления
Доставка / активация (0,5–24 ч)	Получить доступ к продукту и начать использование	Цифровая карта «здесь-и-сейчас», курьерская доставка, почтомат, отделение	Задержки доставки, отсутствие понятных инструкций, сложности первичной активации	FCR, CSAT этапа активации, среднее время до первого использования (Time to First Use)
Использование и рост ценности (постоянно)	Эффективно управлять продуктом и получать максимальную выгоду	Мобильный банк, персонализированные push-коммуникации, программа лояльности, отделение	Недостаточная актуализация выгод, избыточные уведомления, снижение вовлеченности	ΔLTV, ARPA, NPS, доля активных модулей, частота операций

Источник: составлено автором на основе [58; 63; 73].

Различные формы идентификации и сценарии активации продукта позволяют учитывать различия между клиентами. Глубина цифрового взаимодействия при этом может определяться особенностями конкретной ситуации и предпочтениями самого клиента. В результате клиентский сценарий может быть продолжен без избыточного числа действий, а использование цифровых каналов становится более устойчивым.

Следует отметить, что ПФК рассматривается как находящаяся в разработке концептуальная модель, используемая для апробации и иллюстрации принципов клиентоцентричного проектирования клиентского пути. ПФК не трактуется как завершенная платформа, а применяется в качестве аналитического инструмента, позволяющего связать элементы СЖМ-подхода и омниканального взаимодействия и системы мониторинга показателей эффективности.

Далее представлены визуальные примеры (Приложение К), иллюстрирующие, каким образом ранее рассмотренные направления в параграфах 3.1 и 3.2 могут быть реализованы в интерфейсе прототипа ПФК и интегрированы в общий сценарий взаимодействия с клиентом.

Исходным звеном цифрового сценария является формирование персонализированных целей и заданий через цифровой интерфейс, в рамках которого реализуется интерфейсный механизм постановки и визуализации персональных финансовых целей, представленных в виде последовательных заданий в мобильном приложении. Пользователю предлагается набор действий, соотнесенных с его текущим финансовым профилем и целями: формированием накоплений, подключением страховой защиты, повышением уровня активности и использованием сервисов.

Связь рассматриваемого механизма с положениями теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана [156] определяется тем, что достижение конкретных целей, согласно данной теории, усиливает ощущение автономии и собственной компетентности. В банковском обслуживании это проявляется в изменении роли клиента: вместо пассивного восприятия продуктовых предложений он получает возможность самостоятельно определять последовательность действий и участвовать в управлении собственным финансовым развитием.

Интерфейс «Финансовый путь» выстраивает клиентский сценарий как последовательность этапов, каждому из которых соответствует определенная цель и ожидаемый результат. Последовательное представление действий делает взаимодействие с банковским сервисом более понятным для клиента. Предлагаемые действия воспринимаются не как отдельные маркетинговые

обращения, а как части персонального финансового плана. Одновременно повышается прозрачность коммуникации и поддерживается активность клиента в цифровых каналах.

Клиентский путь в результате приобретает последовательный характер. Отдельные операции объединяются в систему взаимосвязанных действий, ориентированных на достижение определенных финансовых целей. Это способствует формированию более ответственного финансового поведения и поддержанию длительных отношений клиента с банком.

В интерфейсе прототипа ПФК предусмотрен также механизм выполнения краткосрочных заданий, предназначенных для поддержания регулярного взаимодействия с банковскими сервисами. На экране, представленном на рисунке Г.5 из приложения Г, отображается задание на текущий период. Оно связано с выполнением конкретного действия, например совершением определенного числа операций по банковской карте.

С позиции поведенческой экономики такие задания можно рассматривать как инструмент мягкого стимулирования. Их регулярное выполнение способствует закреплению определенных действий и постепенному формированию привычки пользоваться финансовыми инструментами. При этом непосредственное давление на клиента отсутствует. Визуальное отображение задания и результатов его выполнения, как показывает проведенный анализ, также упрощает принятие решений в типичных повседневных финансовых ситуациях.

Для банка данный механизм связан с увеличением частоты взаимодействия клиента с цифровыми сервисами и закреплением определенных сценариев использования продуктов. Клиент получает понятную последовательность действий и возможность контролировать их выполнение без избыточной коммуникационной нагрузки. В результате цифровое сопровождение становится более предсказуемым, а взаимодействие с банковскими сервисами приобретает большую регулярность.

Механика «ежедневного вызова» опирается на положения концепции поведенческого воздействия, известной как «Модель изменения поведения по

Фоггу» (Fogg Behavior Model) [158], утверждая, что для совершения действия (Behavior) нужны одновременно мотивация (Motivation), способность (Ability) и триггер (Prompt, стимул/подсказка). Иными словами, целевое действие пользователя возникает при одновременном наличии мотивации, триггера и доступности выполнения действия. В рамках представленного цифрового сценария задание формулируется как простой и достижимый вызов, который визуализируется через индикаторы прогресса и сопровождается немедленным нематериальным поощрением в виде баллов или изменения статуса. Подобный формат взаимодействия поддерживает регулярную активность клиента и его присутствие в цифровой среде банка.

С позиции клиентоцентричного подхода этот инструмент имеет принципиальное значение: взаимодействие выстраивается не в логике навязывания продукта, а в формате сопровождения клиента при достижении повседневных финансовых целей. Банк берет на себя функцию консультанта и сопровождающего агента клиентского пути. Ежедневные вызовы способствуют формированию положительного эмоционального опыта взаимодействия с сервисом. Как показывает проведенный анализ, он может находить отражение в показателях клиентской лояльности и воспринимаемой ценности сервиса, в том числе в значении NPS.

В цифровом сценарии предусмотрена система поощрений и уровней, которая активируется после выполнения клиентом заданных действий. На экране, представленном на рисунке Г.6 из приложения Г, отображается достигнутый результат: прогресс выполнения цели, присвоенный статус и предложение продолжить взаимодействие на следующем уровне. Клиент получает информацию о результате своего действия непосредственно в интерфейсе. Это поддерживает ощущение достижения и побуждает продолжать использование цифровых сервисов.

Система поощрений в данном случае выполняет более широкую функцию, чем краткосрочное стимулирование активности. Она включена в последовательность взаимодействия, где отдельные действия клиента связаны с дальнейшим развитием его финансовой активности. Механизм уровней

может рассматриваться как один из инструментов поддержания регулярного взаимодействия с клиентом, а не как самостоятельный интерфейсный элемент.

Практическое значение подобных решений можно увидеть на примере Т-Банка. Внедрение интерактивного сценария «Монополия» в мобильном приложении сопровождалось ростом транзакционной активности клиентов и увеличением числа пользователей сервиса «Инвесткопилка» [63]. Этот пример показывает, что игровые механики способны влиять не только на частоту операций, но и на обращение клиентов к дополнительным финансовым сервисам.

Описанный сценарий отражает изменение характера цифрового взаимодействия коммерческого банка с клиентом. Основное внимание переносится с прямого стимулирования спроса на персонализированные цели, добровольное участие и последовательное сопровождение клиента в цифровой среде. Разработанное решение может быть расширено за счет интеграции с аналитическими и интеллектуальными инструментами.

Перспективы дальнейшего развития связаны прежде всего с адаптацией задач и системы поощрений к индивидуальному поведению клиентов. При накоплении достаточного объема данных содержание заданий может корректироваться с учетом особенностей конкретных клиентских сценариев. Для оценки результативности таких решений целесообразно использовать количественные показатели NPS, LTV и ROMI. Еще одним направлением является включение социально ориентированных стимулов, связанных с ответственным финансовым поведением и устойчивым характером взаимодействия клиента с банком.

Эффективность цифровых инструментов реализации клиентоцентричной стратегии определяется не только уровнем их технологического развития. Существенное значение имеет способность таких инструментов сокращать барьеры на клиентском пути, повышать воспринимаемую ценность банковских сервисов и поддерживать длительное взаимодействие клиента с банком.

Заключение

В условиях ускоряющейся цифровой трансформации финансового сектора и усиления конкурентного давления со стороны финтех-компаний и цифровых платформ, вопросы формирования и реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка приобретают особую теоретическую и практическую значимость. Современный этап развития банковской системы характеризуется не только технологическим обновлением процессов и каналов обслуживания, но и качественным изменением логики взаимодействия с клиентами, которые все в большей степени выступают активными участниками формирования ценности, а не пассивными потребителями банковских продуктов.

Проведенное диссертационное исследование было направлено на решение актуальной научной и прикладной проблемы – недостаточной адаптированности стратегий коммерческих банков, к изменившейся роли клиента в условиях цифровой трансформации. Анализ теоретических подходов, эмпирических данных и практики российских банков показал, что при декларируемом переходе к клиентоцентричности в большинстве случаев сохраняется продуктовая логика управления, а цифровые инструменты используются фрагментарно и преимущественно в маркетинговых целях. Реализация клиентоцентричной стратегии в коммерческих банках по-прежнему ограничивается отсутствием целостного методического и организационного подхода к управлению клиентским путем. Дополнительную проблему представляет недостаточная интеграция цифровых инструментов аналитики, коммуникаций и оценки эффективности непосредственно в систему стратегического управления банком.

В диссертационном исследовании развиваются теоретические и методические положения, связанные с формированием и реализацией клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации. Одновременно предложены практические решения, ориентированные на повышение клиентской ценности и укрепление

устойчивости банка в цифровой среде. В ходе исследования поставленные цели были достигнуты, а сформулированные задачи последовательно решены.

В первой главе диссертационного исследования уточнено содержание клиентоцентричной стратегии коммерческого банка. В отличие от существующих подходов, рассматривающих ее как совокупность функциональных решений в области клиентского сервиса, в настоящем исследовании клиентоцентричная стратегия определяется как сквозной механизм координации и система взаимосвязанных управленческих решений, обеспечивающих интеграцию клиентской логики в иерархическую систему стратегического управления банком. В рамках данного подхода клиент рассматривается одновременно как источник стратегических сигналов для развития банка, как критерий оценки качества управленческих и организационных решений и как активный участник процессов формирования и адаптации создаваемой ценности. Данное определение формирует методологическую основу для перехода от декларативной ориентации на клиента, к системному управлению клиентской ценностью в стратегическом контуре банка.

Во второй главе диссертационного исследования обоснована роль цифровой трансформации как системного фактора формирования клиентоцентричной стратегии коммерческого банка. Установлено, что результативность реализации клиентоцентричной стратегии определяется не уровнем внедрения цифровых технологий как таковым, а степенью их стратегической интеграции в модель клиентского взаимодействия и систему управленческих решений. На этой основе, разработан методический подход, к оценке цифровой зрелости коммерческого банка, включающий авторскую матрицу экспертной оценки внедрения цифровых технологий, шкалу их зрелости и динамический индекс цифрового развития, а также предложен интегральный показатель, позволяющий количественно оценить влияние цифровой зрелости на финансовые результаты банка.

В рамках второй главы разработан базовый индекс клиентоцентричности коммерческого банка (Kcl), предназначенный для первичной количественной оценки уровня ориентации банка на интересы клиента в цифровой среде на основе открытых данных. Индекс агрегирует четыре компонента: цифровую доступность банка, репутацию в цифровой среде, качество цифровых коммуникаций и персонализацию предложения, нормированные методом минимакс-масштабирования. Апробация индекса выполнена по выборке из 15 банков, занявших места с первого по десятое в итоговом рейтинге CX Digital and Distant Index 2025, и показала существенную дифференциацию уровня клиентоцентричности даже среди лидеров по цифровой зрелости.

Проведен комплексный анализ взаимосвязи цифрового развития, качества клиентского взаимодействия и финансово-экономической результативности коммерческих банков с применением корреляционного анализа на основе коэффициента Спирмена и стандартизации показателей методом z-оценок. Установлено, что высокий уровень цифровой зрелости, формируемый на основе технологий Big Data и аналитики клиентских данных, сопряжен с повышением качества клиентского взаимодействия, однако не обеспечивает пропорционального роста финансово-экономических показателей в краткосрочном периоде. Данный результат подтверждает наличие временных лагов и неоднородность стратегических эффектов цифровой трансформации, что существенно для обоснования горизонтов планирования клиентоцентричных инициатив.

Разработана методика количественной оценки эффективности реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка, центральным элементом которой является авторский интегральный показатель ISER (Integral Strategic Efficiency Ratio). Методика включает формализованные процедуры сбора и обработки данных, их нормирования, весовой калибровки и интеграции в единую оценку с использованием цифровых аналитических инструментов. Результаты оценки, полученные с использованием ISER, могут

использоваться в управлении продуктами и цифровыми сценариями клиентского взаимодействия. Формирование на этой основе контура управленческой обратной связи создает возможность учитывать результаты оценки при принятии стратегических решений банка.

В третьей главе диссертационного исследования впервые сформулировано и теоретически обосновано понятие «финансовый путь клиента» как последовательность взаимосвязанных этапов формирования, изменения и реализации финансовых потребностей клиента. В данной последовательности находят отражение жизненные события клиента, особенности его поведения и сценарии взаимодействия с банковскими продуктами в цифровой среде. Финансовый путь клиента позволяет рассматривать банковское предложение как динамическую систему решений, содержание которой определяется целями клиента и условиями их достижения. Предложенное положение расширяет теоретические представления о стратегическом управлении клиентским опытом. При этом финансовый путь клиента рассматривается как связующий элемент между механизмами индивидуализации и архитектурой продуктового предложения коммерческого банка.

Практическая реализуемость разработанных теоретико-методических положений подтверждена созданием прототипа цифровой платформы «Персональный финансовый конструктор» (ПФК), предназначенного для реализации клиентоцентричной стратегии коммерческого банка. ПФК представляет собой авторскую концепцию цифрового инструмента, с помощью которого формируются индивидуализированные параметры банковских продуктов и сценарии взаимодействия с клиентами на основе поведенческих и цифровых данных. Инструмент рассматривается как встроенный элемент стратегического управления и связан с моделью клиентского пути. Его применение предполагает адаптацию продуктового предложения к жизненным сценариям клиента в пределах заранее одобренных банком продуктовых параметров. Отдельные технические аспекты

практической реализации платформы подлежат регламентации в соответствии с требованиями Банка России, Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», Федерального закона от 21.12.2013 № 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)» и Федерального закона от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ «О банках и банковской деятельности».

На основе полученных результатов сформулированы предложения, имеющие практическое значение для деятельности коммерческих банков и совершенствования регуляторной практики.

Во-первых, разработанные методологические подходы к формированию и оценке клиентоцентричной стратегии могут использоваться коммерческими банками при корректировке корпоративных и функциональных стратегий в условиях цифровой трансформации, в том числе при выборе приоритетов в области развития цифровых каналов, управления клиентским опытом и индивидуализации продуктового предложения.

Во-вторых, авторская матрица оценки уровня цифрового развития и разработанные на ее основе интегральные показатели могут применяться в аналитической деятельности банков для мониторинга цифровой зрелости с позиции ее вклада в реализацию клиентоцентричной стратегии, а также для обоснования инвестиционных решений в сфере цифровых технологий.

В-третьих, базовый индекс клиентоцентричности KcI и методика количественной оценки эффективности реализации клиентоцентричной стратегии на основе ISER могут использоваться в практике стратегического и операционного управления коммерческих банков в целях оценки согласованности цифрового развития, качества клиентского взаимодействия и финансово-экономических результатов, а также формирования системы управленческой обратной связи.

В-четвертых, концепция финансового пути клиента и предложенные подходы к управлению индивидуализированными сценариями взаимодействия могут применяться при проектировании клиентских путей,

разработке персонализированных банковских продуктов и сервисов, а также при внедрении цифровых платформенных решений, ориентированных на повышение устойчивости клиентских связей.

В-пятых, прототип цифровой платформы ПФК может быть использован коммерческими банками в качестве практического инструмента реализации клиентоцентричной стратегии, обеспечивающего системное управление индивидуализацией продуктового предложения и сценариями клиентского взаимодействия на основе поведенческих данных и цифровой аналитики.

В-шестых, результаты исследования представляют интерес для регуляторных органов и аналитических центров при разработке рекомендаций, направленных на оценку уровня цифровой зрелости банковского сектора, анализ трансформации моделей клиентского взаимодействия и формирование условий для устойчивого развития банковской системы в условиях цифровизации финансовых услуг.

Результаты проведенного исследования подтверждают, что переход к подлинной клиентоцентричности в банковской сфере представляет собой не технологическую, а стратегическую задачу, решение которой требует целостной перестройки логики управления от продуктовой, к клиентской. Разработанный теоретико-методический аппарат создает для такой перестройки практическую основу и может быть адаптирован к условиям конкретных банков с учетом их стратегических приоритетов, масштаба деятельности и регуляторных ограничений.

Список литературы

Нормативные правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации : официальный текст. – Москва : Норма, 2023. – 120 с. – ISBN: 978-5-00156-095-1.
2. Российская Федерация. Законы. О банках и банковской деятельности : федеральный закон № 395-1 : [принят Государственной Думой 02.12.1990 (в редакции от 07.12.2025)]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842 (дата обращения: 12.04.2026).
3. Российская Федерация. Законы. О персональных данных : федеральный закон № 152-ФЗ : [принят Государственной Думой 08.07.2006]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 12.04.2026).
4. Российская Федерация. Законы. О потребительском кредите (займе) : федеральный закон № 353-ФЗ : [принят Государственной Думой 21.12.2013]. Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_155986/ (дата обращения: 12.04.2026).
5. О паспортизации финансовых продуктов [информационное письмо Банка России от 11.09.2020 № ИН-06-59/130]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_362301/ (дата обращения: 07.02.2022).

6. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2023 год и период 2023–2025 годов [одобрены Советом директоров Банка России]. – Сайт Банка России. – Текст : электронный. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/143773/onfr_2023-2025.pdf (дата обращения: 19.10.2025).

7. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2025 год и период 2026 и 2027 годов [одобрены Советом директоров Банка России]. – Сайт Банка России. – Текст : электронный. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/165924/onrfr_2025_2027.pdf (дата обращения: 19.10.2025).

Книги, монографии

8. Финансы, деньги, кредит : учебник / М.А. Абрамова, Е.В. Маркина, Л.С. Александрова [и др.] ; под редакцией М.А. Абрамовой. – Москва : КноРус, 2022. – 256 с. – ISBN 978-5-406-09835-6.

9. Деньги, кредит, банки : учебник / М.А. Абрамова, Л.С. Александрова, М.Т. Белова [и др.] ; под редакцией М.А. Абрамовой. – Москва : КноРус, 2025. – 465 с. – ISBN 978-5-406-14559-3.

10. Абрамова, М.А. Совершенствование системы защиты прав потребителей в условиях цифровизации финансовых услуг (Глава 4 «Развитие цифровых финансовых услуг в целях повышения их доступности для граждан и субъектов малого и среднего предпринимательства») : монография / М.А. Абрамова, С.В. Криворучко, С.Е. Дубова [и др.] ; под редакцией С.В. Криворучко. – Москва : КноРус, 2025. – 142 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-406-13606-5.

11. Банки и банковское дело : учебное пособие / И.Т. Балабанов, О.В. Гончарук, Н.А. Савинская [и др.] ; под редакцией И.Т. Балабанова. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 256 с. – ISBN 5-272-00227-X.

12. Коробов, Ю.И. Практика банковской конкуренции / Ю.И. Коробов. – Саратов : Издательский центр Саратовской государственной экономической академии, 1996. – 186 с. – ISBN 5-87309-003-3.
13. Банковский маркетинг : учебное пособие / Ю.И. Коробов. – Саратов : Издательский центр Саратовской государственной экономической академии, 1997. – 226 с. – ISBN 5-87309-082-3.
14. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер ; перевод с английского. – 9-е издание. – Санкт-Петербург : Питер, 1998. – 887 с. – ISBN 5-314-00014-8.
15. Большой толковый словарь русского языка ; составитель и главный редактор С.А. Кузнецов. – Санкт-Петербург : Норинт, 1998. – 1534 с. – ISBN 5-7711-0015-3.
16. Банковский менеджмент : учебник / О.И. Лаврушин, Н.И. Валенцева, И.В. Ларионова [и др.] ; под редакцией О.И. Лаврушина. – 7-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : КноРус, 2022. – 503 с. – ISBN 978-5-406-10036-3.
17. Современные банковские продукты и услуги : учебник / О.И. Лаврушин, Н.Е. Бровкина, И.И. Васильев [и др.] ; под редакцией О.И. Лаврушина. – Москва : КноРус, 2021. – 301 с. – ISBN 978-5-406-03309-8.
18. Банковское дело : учебник / О.И. Лаврушин, Н.Е. Бровкина, Н.И. Валенцева [и др.] ; под редакцией О.И. Лаврушина. – Москва : КноРус, 2023. – 630 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-406-10408-8.
19. Модели и технологии банковской деятельности : учебник / О.И. Лаврушин, И.И. Васильев, А.Е. Ушанов ; под редакцией О.И. Лаврушина. – Москва : КноРус, 2025. – 215 с. – ISBN 978-5-406-14152-6.
20. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; перевод с французского – Санкт-Петербург : Наука, 1996. – 589 с. – ISBN 5-02-024833-9.

21. Ларионова, И.В. Новые подходы к регулированию финансового рынка в условиях возрастающих рисков неопределенности экономического развития при введении санкционных ограничений : монография / И.В. Ларионова, Е.И. Мешкова, О.У. Авис [и др.] ; под редакцией И.В. Ларионовой. – Москва : КноРус, 2024. – 188 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-406-13103-9.

22. Банковское дело и банковские операции : учебник / М.С. Марамыгин, Е.Г. Шатковская, М.П. Логинов [и др.] ; под редакцией М.С. Марамыгина, Е.Г. Шатковской. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2021. – 567 с. – ISBN 978-5-7996-3104-8.

23. Организация деятельности коммерческого банка. Практикум : учебное пособие / О.М. Маркова. – Москва : КноРус, 2023. – 493 с. – ISBN 978-5-406-10266-4.

24. Мертон, Р. Социальная теория и социальная структура / Р. Мертон ; перевод с английского – Москва : АСТ : Хранитель, 2006. – 873 с. – ISBN 5-17-029089-6.

25. Никонец, О.Е. Клиентоцентричная модель конкурентоспособности банка : монография / О.Е. Никонец, К.А. Попова. – Москва : Русайнс, 2022. – 101 с. – 500 экз. – ISBN: 978-5-466-01458-7.

26. Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2011. – 453 с. – ISBN 978-5-9614-1605-3.

27. Банкинг в цифровой экономике : учебник / О.С. Рудакова, О.М. Маркова. – Москва : КноРус, 2025. – 189 с. – ISBN 978-5-406-14212-7.

28. Стратегии и бизнес-модели банковской деятельности в цифровой экономике : учебник / О.С. Рудакова, О.М. Маркова, И.И. Васильев [и др.] ; под общей редакцией О.С. Рудаковой. – Москва : КноРус, 2025. – 265 с. – ISBN 978-5-406-14379-7.

29. Финансовые технологии в банках : учебник / О.С. Рудакова, О.М. Маркова, Н.Н. Мартыненко ; под редакцией О.С. Рудаковой. – Москва : КноРус, 2026. – 309 с. – ISBN 978-5-406-15609-4.
30. Конкурентная стратегия коммерческого банка : учебник / Н.Э. Соколинская, О.У. Авис. – Москва : КноРус, 2024. – 210 с. – ISBN 978-5-406-12880-0.
31. Современные банковские продукты и ценообразование : учебник / Н.Э. Соколинская, О.М. Маркова, О.С. Рудакова. – Москва : КноРус, 2024. – 239 с. – ISBN 978-5-406-13341-5.
32. Хэмел, Г. Конкурируя за будущее / Г. Хэмел, К.К. Прахалад. – Москва : Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с. – ISBN 978-5-9010-2826-1.
33. Конкуренция : теория и практика : учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. – Москва : Акалис, 1996. – 272 с. – ISBN 5-88275-042-7.

Статьи

34. Абрамова, М.А. Некоторые аспекты трансформации функций современных денег в условиях диджитализации экономики / М.А. Абрамова // Банковские услуги. – 2020. – № 1. – С. 12–16. – ISSN 2075-1915.
35. Аллагулов, Р.Х. Производительность труда на предприятии: показатели, факторы, методы и экономическое значение ее роста / Р.Х. Аллагулов, А.Р. Исламова // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2020. – № 2. Том 27. – С. 12–15. – ISSN 2308-8923.
36. Артемочкина, К.А. Анализ клиентоориентированности коммерческих банков в условиях информатизации: сборник трудов конференции. // Право, экономика и управление: актуальные вопросы : материалы Всероссийской научно-практической конференции. с международным участием (Чебоксары, 13 дек. 2019 г.) / редколлегия.: К.Г.

Яковлев [и др.]. – Чебоксары : ИД «Среда», 2019. – С. 86-90. – ISBN 978-5-6044068-1-6.

37. Бабышев, В.Ю. Клиентоориентированность банков в современных условиях / В.Ю. Бабышев, А.О. Огунлана // Вестник науки Сибири. – 2018. – № 4. Том 31. – С. 54–69. – ISSN 2226-0064.

38. Капустина, Л.М. Комплекс «4Р» и модель «6I» интернет-маркетинга / Л.М. Капустина, И.Д. Мосунов // Journal of new economy. – 2014. – № 6. Том 56. – С. 101–107. – ISSN 2658-5081.

39. Болдина, М.Ю. Клиентоориентированность и клиентоцентричность при предоставлении государственных и муниципальных услуг / М.Ю. Болдина // Социология. – 2023. – № 5. – С. 168–174. – ISSN 1812-9226.

40. Быданова, М.В. О разработке стратегии управления взаимоотношениями с клиентами и механизмах ее реализации / М.В. Быданова // Стратегическое проектное управление: сборник научных статей. Пермь : Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2020. – С. 17–20. – ISBN 978-5-7944-2486-7.

41. Быканова, Н.И. Тенденции развития Digital-маркетинга на рынке банковских услуг / Н.И. Быканова // Научный результат. Экономические исследования. – 2022. – № 4. – С. 88–97. – ISSN 2409-1634.

42. Воропаева, Д.А. Цифровизация как метод минимизации затрат / Д.А. Воропаева // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова, посвященная 300-летию Российской академии наук : сборник докладов. – Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2022, С. – 178-180. – ISBN 978-5-361-01020-2.

43. Гальченко, С.А. Человекоцентричность – необходимое условие экономики будущего / С.А. Гальченко, О.Н. Сезонова, В.Н. Ходыревская, В.В. Трубникова, А.В. Рюмшин // Лидерство и менеджмент. – 2022. – № 2. Том 9. – С. 309–322. – ISSN 2410-1664.

44. Данченко Е.А. Особенности банковского обслуживания премиальных клиентов / Е.А. Данченко, И.А. Шлыкова, Ф.Г. Георгиадис // Финансовые исследования. – 2019. – № 4. Том 73. – С. 114–120. – ISSN 1991-0525.
45. Долинская, В.В. Банковские продукты: понятие, соотношение со смежными категориями, виды / В.В. Долинская // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2021. – № 4. – С. 3–11. – ISSN 1992-8041.
46. Дроздова, А.В. Понятие и содержание услуги как объектов гражданских прав / А.В. Дроздова // Сибирский юридический вестник. – 2003. – № 1. – С. 39–44. – ISSN 2071-8136.
47. Жагловская, А.В. Концепция человекоцентричных предприятий в отраслевой экономике: имущественный аспект / А.В. Жагловская // Вестник евразийской науки. – 2023. – № 6. Том 15. – ISSN 2588-0101.
48. Забродская, К.А. Веб-аналитика в финансовой и банковской деятельности / К.А. Забродская, Л.К. Голенда, Н.Н. Говядинова // Тенденции экономического развития в XXI веке : сборник материалов конференции. – Минск : Белорусский государственный университет, 2021. – С. 90–98. – ISBN 978-985-881-220-1.
49. Зайцева, Е.А. Построение социального профиля клиента для персонализации банковского предложения на основе открытых источников информации с применением технологий больших данных / Е.А. Зайцева // Статистика и экономика. – 2018. – № 6. Том 15. – С. 38–45. – ISSN 2500-3925.
50. Калинин, А.М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения / А.М. Калинин // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 3. – С. 7–25. – ISSN 1999-5431.
51. Киселева, Л.С. Человекоцентрические концепции в экономической теории: современные тенденции / Л.С. Киселева // ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика. – 2015. – № 4. – С. 126–142. – ISSN 2071-6435.

52. Ковалев, С.Д. К вопросу о содержании понятий «цифровизация», «цифровая трансформация» / С.Д. Ковалев, К.Н. Курысев // Актуальные проблемы публичного права : сборник научных трудов III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Владимир : Копиа-Сервис, 2022. – С 131-135. – ISBN 978-5-6048516-4-7.

53. Коркунова, О.В. Антропологические воззрения А. Маслоу: концепция человека / О.В. Коркунова // Вестник Гуманитарного университета. – 2019. – № 4. Том 27. – С. 169–177. – ISSN 2308-8117.

54. Коробов, Ю.И. Учебник конкуренции для профессионалов современного бизнеса / Ю.И. Коробов // Современная конкуренция. – 2024. – № 18. Том 2. – С. 134–138. – ISSN 1993-7598.

55. Коробов, Ю.И. Поведение потребителей банковских услуг в цифровой экономике / Ю.И. Коробов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2019. – № 6. – С. 55–60. – ISSN 2077-7175.

56. Лаврушин, О.И. Приоритеты развития кредита в современной экономике / О.И. Лаврушин // Банковское дело. – 2020. – № 1. – С. 55–59. – ISSN 2071-4904.

57. Линников, А.С. Влияние современных технологических изменений на финансовую безопасность / А.С. Линников, О.В. Масленников // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2017. – № 1. – С. 10–14. – ISSN 2218-1784.

58. Любимова, Е.А. Интернет-банкинг и мобильный банкинг: проблемы и перспективы развития / Е.А. Любимова // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 2. – С. 46–51. – ISSN 2658-3917.

59. Мазняк, В.М. Развитие продуктового ряда современных коммерческих банков / В.М. Мазняк // Финансовые исследования. – 2015. – № 3. Том 48. – С. 91–97. – ISSN 1991-0525.

60. Маркова, О.М. Использование цифровой банковской платформы для продвижения розничных продуктов и услуг на российском

рынке / О.М. Маркова // Финансовые рынки и банки. – 2019. – № 1. – С. 51–54. – ISSN 2658-3917.

61. Марамыгин, М.С. Понятие розничного банковского продукта / М.С. Марамыгин, А.В. Поваров // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 2. Том 34. – С. 22–28. – ISSN 2658-5081.

62. Махитарова. Анализ влияния цифровой среды на банковскую деятельность России / Е.С. Махитарова, Л.Е. Галяева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 7. – С. 261–267. – ISSN 2226-3977.

63. Мельникова, С.В. Геймификация как инструмент продвижения банковских онлайн-сервисов / С. В. Мельникова // Молодой ученый. – 2023. – № 27. Том 474. – С. 167–170. – ISSN: 2072-0297.

64. Михальченко, Е.В. Совершенствование корпоративной культуры коммерческого банка посредством мотивации сотрудников / Е.В. Михальченко, Г.Е. Шевелев // Известия Томского политехнического университета. Инжиниринг георесурсов. – 2012. – № 6. Т. 320. – С. 161–166. – ISSN 1684-8519.

65. Неустроева, С.В. Конкурентные стратегии компании по Майклу Портеру / С.В. Неустроева // Форум молодых ученых. – 2018. – № 11-2. Том 27. – ISSN 2500-4050.

66. Новаторов, Э.В. Стратегии управления жалобами клиентов в сфере услуг / Э.В. Новаторов // Маркетинг услуг. – 2012. – № 4. Том 32. – С. 256-263. – ISSN 1812-7339.

67. Ойнер, О.К. Формирование клиентоориентированного подхода к бизнесу: концептуальная модель / О.К. Ойнер, Ю.И. Метелева, Ю.М. Цыганкова, Е.К. Пантелеева // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2018. – № 2. – С. 94–117. – ISSN 0130-0105.

68. Осипова, Р.Г. Цифровизация как конкурентное преимущество российских организаций / Р.Г. Осипова // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 2. Том 37. – С. 258–262. – ISSN 2304-6139.

69. Пашаев, А.Р. Применение инструментов цифрового маркетинга на основе нейросетей и больших данных в банковской сфере: новые горизонты персонализации и клиентского взаимодействия / А.Р. Пашаев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 12. – С. 327–334. – ISSN 2658-3917.

70. Пашаев, А.Р. Перспективы гиперперсонализации в реальном времени с использованием искусственного интеллекта и анализа эмоциональных данных в банковской сфере / А.Р. Пашаев // Банковское дело. – 2025. – № 5. – С. 68–73. – ISSN 2071-4904.

71. Пашаев, А.Р. Индексный подход к прогнозированию эффективности клиентоцентричной стратегии коммерческого банка в условиях цифровой трансформации / А.Р. Пашаев // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 6 (71). – С. 842–848. – ISSN 2304-6139.

72. Пашаев, А.Р. Инструменты цифровых коммуникаций как фактор повышения финансовой устойчивости и продаж в коммерческом банке / А.Р. Пашаев // Развитие и взаимодействие реального и финансового секторов экономики в условиях цифровой трансформации : материалы международной научно-практической конференции. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2025. – С. 588–591. – 619 с. – ISBN 978-5-7410-3527-6.

73. Пашаев, А.Р. Переход от клиентоориентированности к клиентоцентричности: вызовы, модели и решения для банковской сферы в эпоху цифровизации / А.Р. Пашаев // Финансовый бизнес. – 2025. – № 4. – С. 150–154. – ISSN 0869-8589.

74. Пашаев, А.Р. Взаимосвязь цифровой зрелости, клиентоцентричности и финансовой результативности коммерческого банка: методика оценки и анализ стратегических эффектов трансформации / А.Р. Пашаев // Финансовый бизнес. – 2026. – № 5. – С. 207–213. – ISSN 0869-8589.

75. Пашаев, А.Р. Клиентоцентричная стратегия как сквозной механизм управления коммерческим банком: концептуальное обоснование и

архитектура реализации / А.Р. Пашаев // Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 5. – С. 409–413. – ISSN 2658-3917.

76. Пашаев, А.Р. Цифровая платформа индивидуализации банковских продуктов в модели реализации клиентоцентричной стратегии устойчивого развития коммерческого банка (прототип цифровой платформы персонального финансового конструктора) / А.Р. Пашаев // Финансовая экономика. – 2026. – № 4. – С. 69–77. – ISSN 2075-7786.

77. Редька, С.И. Клиентоориентированность как главная составляющая современной инновационной стратегии коммерческого банка на рынке банковских услуг / С.И. Редька // Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 8. – ISSN 2223-4888.

78. Рудакова, О.С. Анализ конкурентной среды коммерческого банка / О.С. Рудакова, О.М. Маркова // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 4. – С. 110–114. – ISSN 2307-180X.

79. Русанова, А.А. Системный взгляд на клиентоориентированность / А.А. Русанова // Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями : сборник материалов конференции. – Ставрополь : Северо-Кавказский государственный технический университет, 2008. – ISBN 978-59296-0454-6.

80. Семерникова, Е.А. Клиентоориентированность: понятие, критерии / Е.А. Семерникова // Концепт. – 2014. – № S17. – С. 46–50. – ISSN 2304-120X.

81. Тарасова, Т.Ю. Специфические особенности банковского продукта и услуги / Т.Ю. Тарасова, Т.Н. Флигинских // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2017. – № 2. Том 251. – С. 46–50. – ISSN 2411-3808.

82. Титов, С.В. Интеграция CRM-системы в деятельность банка / С.В. Титов // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2012. – № 8. – С. 88–93. – ISSN 2413-2829.

83. Ткаченко, С.Н. Нефинансовые механизмы привлечения и удержания клиентов в банковской сфере / С.Н. Ткаченко // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. – 2020. – № 1. – С. 23–29. – ISSN 2500-0403.

84. Ушанов, А.Е. Принцип клиентоцентричности банковской деятельности в условиях цифровизации / А.Е. Ушанов // Финансовые рынки и банки. – 2019. – № 2. – С. 35–40. – ISSN 2658-3917.

85. Харченко, В.В. Способы контроля и оценки конкурентной среды и конкурентной позиции кредитных организаций / В.В. Харченко // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2010. – № 10. – С. 117–124. – ISSN 2073-0071.

86. Цзинь, Ж. Анализ модели 5 сил Портера: пример компании Lululemon / Ж. Цзинь, И.Я. Шпанер // Информатика. Экономика. Управление. – 2025. – № 1. Том 4. – С. 1008–1014. – ISSN 2782-5280.

87. Швед, Д.Е. О понятиях «банковский продукт» и «банковская услуга» / Д.Е. Швед // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 1. – С. 56–64. – ISSN 1028-5849.

88. Шет, Дж.Н. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений: обзор и синтез / Дж.Н. Шет, А. Парватияр, М. Синха // Российский журнал менеджмента. – 2013. – № 1. Том 11. – С. 63–94. – ISSN 1729-7427.

89. Шикула, С.Р. Омниканальный маркетинг как ключевой инструмент трансформации бизнеса / С.Р. Шикула // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 3. Том 53. – С. 118–122. – ISSN 2307-910X.

90. Щербаченко, П.С. Принципы цифровой трансформации бизнеса в России и в мире / П.С. Щербаченко // Самоуправление. – 2021. – № 3. Том 125. – С. 721–724. – ISSN 2221-8173

Диссертации и авторефераты диссертаций

91. Зиновьева, Е.А. Модернизация банковских продуктов в условиях цифровой экономики : специальность 5.2.4. Финансы : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Зиновьева Елена Андреевна ; Финансовый университет. – Москва, 2021. – 185 с. – Библиогр.: с. 25-26.

92. Зубкова, С.В. Формирование стратегии развития универсального коммерческого банка в России : специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Зубкова Светлана Валерьевна ; Финансовый университет. – Москва, 2013. – 27 с. – Библиогр.: с. 26-27.

93. Сипратов, Р.О. Модернизация системы управления рисками дистанционного банковского обслуживания : специальность 5.2.4. Финансы : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Сипратов Ростислав Олегович ; Финансовый университет. – Москва, 2023. – 183 с. – Библиогр. : с. 164-180.

Электронные ресурсы

94. Альфа-Банк. Кэшбэк / Альфа-Банк : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: https://alfabank.ru/lp/retail/dc/cashback/?utm_source (дата обращения: 19.12.2025). – Текст : электронный.

95. Акционерное общество «Т-Банк» : сведения о кредитной организации / Банк России : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://www.cbr.ru/finorg/foinfo/reports/?ogrn=1027739642281> (дата обращения: 01.12.2024). – Текст : электронный.

96. Отчетность АО «Альфа-Банк» / Банк России : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.cbr.ru/finorg/foinfo/reports/?ogrn=1027700067328> (дата обращения: 01.12.2024).

97. Отчетность Банка ВТБ (ПАО) / Банк России : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. URL: <https://www.cbr.ru/finorg/foinfo/reports/?ogrn=1027739609391> (дата обращения: 01.12.2024).

98. Отчетность ПАО Сбербанк / Банк России : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. URL: <https://www.cbr.ru/finorg/foinfo/reports/?ogrn=1027700132195> (дата обращения: 01.12.2024).

99. Банк России. Аналитический доклад «Цифровизация платежей и внедрение инноваций на платежном рынке» / Банк России : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/161600/analytical_report_20240605.pdf (дата обращения: 22.02.2025).

100. Банк России. Индикаторы финансовой доступности за 2022 год (по результатам замера 2023 года) / Банк России : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/152879/acc_indicators_04092023.pdf (дата обращения: 10.02.2025).

101. Банк России. Рейтинг кредитных организаций по относительному количеству обоснованных жалоб потребителей финансовых услуг / Банк России : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://cbr.ru/banking_sector/bank_ranking/ (дата обращения: 22.01.2026).

102. Ведяхин, А.А. Экономический эффект от внедрения AI-решений в Сбере превысил 1 трлн рублей за 5 лет / А.А. Ведяхин / СберПро : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://sber.pro/publication/ekonomicheskii-effekt-ot-vnedreniya-ai-reshenii-v-sbere-previsil-1-trln-rublei-za-5-let> (дата обращения: 20.04.2025).

103. Омниканальная платформа / Банк ВТБ (ПАО) : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.vtb.ru/about/importozameshenie/omnikanalnaya-platforma> (дата обращения: 21.05.2025).

104. Откройте для себя дополнительные категории кешбэка / Банк ВТБ (ПАО) : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.vtb.ru/personal/karty/programma-loyalnosti/sdv/> (дата обращения: 19.11.2025).

105. Управление лимитами в ВТБ Онлайн / Банк ВТБ (ПАО) : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.vtb.ru/personal/online-servisy/nastroyka-limitov/> (дата обращения: 19.11.2025).

106. Информационные технологии в группе ВТБ / TADVISER : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 20.04.2025).

107. ВТБ оценил экономический эффект цифровой трансформации в 305 млрд рублей // Коммерсантъ. – 13 апреля 2023. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5928420> (дата обращения: 20.04.2025).

108. Чат-бот ВТБ обработал более 50 млн обращений за 2024 год // Банковское обозрение. – 10 февраля 2025. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://bosfera.ru/press-release/chat-bot-vtb-obrabotal-bolee-50-mln-obrashcheniy-za-2024-god> (дата обращения: 20.04.2025).

109. В 2024 году чат-бот ВТБ на платформе от «Наносемантики» обработал более 50 млн обращений / Наносемантика. 19 февраля 2025 г. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://nanosemantics.ai/customers/29> (дата обращения: 20.04.2025).

110. Стратегия развития группы ВТБ на 2024–2026 годы / Банк ВТБ (ПАО) : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.vtb.ru/about/bank/strategy/> (дата обращения: 20.04.2025).

111. CX Digital & Distant Index 2025 : исследование цифрового клиентского опыта в розничных банках / Агентство цифрового аудита SDI360 : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://sdi360.ru> (дата обращения: 12.04.2026).

112. The American Customer Satisfaction Index: Business Methodology Report / CFI Group : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://cfigroup.com/wp-content/uploads/CFI-ACSI-business-methodology.pdf> (дата обращения: 12.03.2026).

113. Исследование цифровой зрелости розничных банков – 2024 / Агентство цифрового аудита SDI360 : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://sdi360.ru/banks24> (дата обращения: 12.03.2026).

114. Искусственный интеллект в Сбербанке / TADVISER : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_в_Сбербанке (дата обращения: 20.04.2025).

115. Анализ клиентского пути с помощью Customer Journey Tracking / Infomaximum : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://infomaximum.ru/blog/uluchshenie-klientskogo-opyta-customer-journey-tracking> (дата обращения: 22.05.2025).

116. Рейтинг мобильных банков России 2025 : полный отчет / Marksw Webb : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL:

<https://www.marksw Webb.ru/report/mobile-banking-rank-2025/download/> (дата обращения: 22.10.2025).

117. Рейтинг: Крупнейшие в соцсетях банки 2024 года / БРОБАНК : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://brobank.ru/krupnejshie-v-socsetyah-banki-2024> (дата обращения: 19.10.2025).

118. NPS-2024. Лояльность пользователей розничных банковских услуг / Национальное агентство финансовых исследований (НАФИ) : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://nafi.ru/projects/finansy/nps-2024-loyalnost-polzovateley-rozничnykh-bankovskikh-uslug/> (дата обращения: 12.04.2026).

119. Обзор инвестиционной компании Renaissance Capital / Renaissance Capital : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.renaissance.io/journal/how-t-bank-tinkoff-elevates-customer-experience-cx-with-digital-innovation-and-customer-centric-solutions> (дата обращения: 19.11.2025).

120. Пресс-релиз по результатам деятельности по МСФО за 6 месяцев 2024 года / ПАО Сбербанк : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://cdn.financemarket.ru/reports/2024/MOEX/S/SBER_2024_6_6M_МСФО_press.pdf (дата обращения: 20.04.2025).

121. Сбербанк трансформирует бизнес-модели с помощью генеративного ИИ / Коммерсантъ. – 18 ноября 2025. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8210953> (дата обращения: 20.04.2025).

122. Автоплатеж: как подключить и что можно оплачивать / ПАО Сбербанк : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.sberbank.ru/ru/person/payments/autopayment> (дата обращения: 19.11.2025).

123. Итоги деятельности Группы Сбер по МСФО : материалы для инвесторов / ПАО Сбербанк : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults> (дата обращения: 15.12.2025).

124. СберСпасибо – бонусы Спасибо за покупки, оплату услуг / ПАО Сбербанк : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/person/sberspasibo> (дата обращения: 20.09.2025).

125. Персональный суточный лимит» / ПАО Сбербанк : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.sberbank.ru/ru/person/payments/personalniy-limit> (дата обращения: 19.10.2025).

126. Сбер сохранил лидерство в рейтинге инновационности / SK Финтех Хаб : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://fintech.sk.ru/tpost/c37290b531-sber-sohranil-liderstvo-v-reitinge-innov> (дата обращения: 12.04.2026).

127. Альфа-Банк: ИИ помогает улучшать клиентский опыт / Издательство «Открытые системы». – 24 марта 2025. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.osp.ru/articles/2025/0324/13059302> (дата обращения: 20.04.2025).

128. Альфа-банк / TADVISER : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Альфа-банк_Россия (дата обращения: 20.04.2025).

129. Т-Банк. Вселенная AI-ассистентов / Т-Bank : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://ai.tbank.ru/assistants> (дата обращения: 20.11.2025).

130. Дебетовая карта «Тинькофф Джуниор» : описание продукта / Т-Bank : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст

: электронный. – URL: <https://www.tbank.ru/cards/debit-cards/tinkoff-black/junior> (дата обращения: 22.12.2025).

131. Т-Технологии. Аналитический обзор деятельности группы / Т-Bank : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.tbank.ru/invest/research/review/t-technologies/> (дата обращения: 20.04.2025).

132. Финансовые и операционные результаты / Т-Технологии : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://t-technologies.ru/results/> (дата обращения: 20.04.2025).

133. «Т-Технологии» объявляет финансовые результаты по МСФО за IV квартал и 2024 год : пресс-релиз / Т-Bank : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://cdn.tbank.ru/static/documents/6b26ebde-458d-4bd0-b5fc-18c65b0819cb.pdf> (дата обращения: 20.04.2025).

134. Уровень цифровизации банковских услуг 2021 г. / Банки.ру : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://www.banki.ru/news/research/?id=10950478> (дата обращения: 10.07.2022).

135. Цифровая трансформация в России – 2020 / Команда А : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020 (дата обращения: 28.11.2022).

136. Как создать омниканальное решение для банковских сервисов / SCAND : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <https://scand.com/ru/company/blog/omnichannel-banking-solution> (дата обращения: 21.05.2025).

137. World Bank Group Global Market Survey: Digital Technology and the Future of Finance / World Bank Group : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099735404212273637> (дата обращения: 22.03.2025).

138. АО «Альфа-Банк». Годовая финансовая отчетность за 2024 год. – Текст : электронный. – URL: https://alfabank.ru/about/annual_report/ (дата обращения: 29.04.2025).

139. Банк ВТБ (ПАО). Годовой отчет за 2024 год / Банк ВТБ (ПАО) : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.vtb.ru/about/ir/godovye-otchety/> (дата обращения: 29.04.2025).

140. Банк ГПБ (АО). Годовой отчет за 2024 год / Банк ГПБ (АО) : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.gazprombank.ru/ir/disclosure/> (дата обращения: 29.04.2025).

141. ПАО «МТС-Банк». Годовой отчет за 2024 год / ПАО «МТС-Банк» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.mtsbank.ru/o-banke/investoram/godovye-otchety/> (дата обращения: 29.04.2025).

142. АО «Россельхозбанк». Годовой отчет за 2024 год / АО «Россельхозбанк» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://www.rshb.ru/about/investors/annual-reports/> (дата обращения: 29.04.2025).

143. ПАО «Банк ПСБ». Годовой отчет за 2024 год / ПАО «Банк ПСБ» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://pscb.ru/about/reports/> (дата обращения: 29.04.2025).

144. ПАО «Совкомбанк». Годовой отчет за 2024 год / ПАО «Совкомбанк» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://sovcombank.ru/about/finances> (дата обращения: 29.04.2025).

145. ПАО «Банк Уралсиб». Годовой отчет за 2024 год / ПАО «Банк Уралсиб» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение

суток. – Текст : электронный. – URL: <https://uralsib.ru/o-banke/documenty-i-otchetnost/godovye-otchety> (дата обращения: 29.04.2025).

Источники на иностранном языке

146. Abdulquadri, A. Digital transformation in financial services provision: a Nigerian perspective to the adoption of chatbot / A. Abdulquadri, E. Mogaji, T.A. Kieu, N.P. Nguyen // Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy. – 2021. – № 2. Volume 15. – P. 258-281. – ISSN 1750-6204.

147. Ali, N. Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance / N. Ali, O.S. Shaban // Cogent Business & Management. – 2024. – № 1. Volume 11. – Article 2361321. – ISSN 2331-1975.

148. Azad, S. The future of private banking in Europe: Preparing for accelerated change / S. Azad, T. Briot, C. Catania. – New York : McKinsey & Company, 2020. – 28 p. – ISBN отсутствует.

149. Blank, S. The Four Steps to the Epiphany / S. Blank. – USA : K&S Ranch, 2005. – 379 p. – ISBN 0989200507.

150. Bowen, H.R. Social Responsibilities of the Businessman / H.R. Bowen. – New York : Harper & Row, 1953. – 298 p. – ISBN 978-1-60938-196-7.

151. Capgemini. World Retail Banking Report 2021: Next-gen customer experience, personalization, and digital innovation. – Paris : Capgemini Financial Services, 2021. – 44 p. – ISBN отсутствует.

152. Chandler, A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – Cambridge, Mass : MIT Press, 1962. – ISBN 10: 0262530090.

153. Chantias, S. Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider / S. Chantias, M.D. Myers, T. Hess // *The Journal of Strategic Information Systems*. – 2019. – № 1. Volume 28. – P. 17-33. – ISSN 1873-1198.
154. Coetzee, A. Client-Centricity in South African Retail Banking: Where Are We Now? / A. Coetzee // *International Business & Economics Research Journal (IBER)*. – 2014. № 5. Volume 15. – P. 997-1014. – ISSN 1535-0754.
155. Curry, J. The customer marketing method: how to implement and profit from customer relationship management / J. Curry, A. Curry. – New York : London : Free Press, 2000. – ISBN 0743203577.
156. Deci, E.L. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior / E.L. Deci, R.M. Ryan. – New York : Plenum Press, 1985. – ISBN 1489922717.
157. Deshpande, R. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis / R. Deshpande, J.U. Farley, F.E. Webster, Jr. // *Journal of Marketing*. – 1993. – № 1. Volume 57. – P. 23-37. – ISSN 0022-2429.
158. Fogg, B.J. Creating Persuasive Technologies: An Eight-Step Design Process / B.J. Fogg // *Persuasive Technology, Fourth International Conference: Proceedings*. – New York, NY, United States : Association for Computing Machinery. – P. 1–6. – ISBN 9781605583761.
159. Heckl, D., How to design customer-centric processes in the banking industry / D. Heckl, J. Moormann // *Journal of Financial Transformation*. – 2007. Volume 21. – P. 67–76. – ISSN 1755-361X.
160. Kaplan, R. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. Kaplan, D. Norton. – Harvard : Harvard Business Press, 1996. – 313 p. – ISBN 0-87584-651-3.
161. Kotler, Ph. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital / Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2016. – 207 p. – ISBN 978-1-119-34106-2.

162. Lamberti, L. Customer centricity: the construct and the operational antecedents / L. Lamberti // *Journal of Strategic Marketing*. – 2013. – № 7. Volume 21. – P. 588-612. – ISSN 0965-254X.

163. Maslow, A.H. *Motivation and Personality* / A.H. Maslow. – New York : Harper & Row, 1954. – 400 p. – ISBN 978-5-4461-1309-5.

164. McQuilken, L. The influence of guarantees, active requests to voice and failure severity on customer complaint behavior / L. McQuilken // *International Journal of Hospitality Management*. – 2011. – № 4. Volume 30. – P. 953–962. – ISSN 0278-4319.

165. Robinson, R.B., Jr. *Strategic management* / R.B. Robinson, Jr., J. Pearce. – USA : McGraw Hill, 2014. – 880 p. – ISBN 978-0077862510.

166. Ro, H. Customer opportunistic complaints management: a critical incident approach / H. Ro // *International Journal of Hospitality Management*. – 2012. – № 2. Volume 31. – P. 419–427. – ISSN 0278-4319.

167. Rothschild, R. The Theory of Monopolistic Competition: E.H. Chamberlin's Influence on Industrial Organisation Theory over Sixty Years / R. Rothschild // *Journal of Economic Studies*. – 1987. – № 1. Volume 14. – P. 34–54. – ISSN 0144-3585.

168. Rysin, V. Personalization of Banking Products (Services) using Digitalization Technologies / V. Rysin, O. Prokopenko, O. Muravskiy [et al.] // *WSEAS Transactions on Business and Economics*. – 2023. Volume 20. – P. 2528-2539. – ISSN: 2224-2899.

169. Sheth, J.N. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing / J. N. Sheth, R. S. Sisodia, A. Sharma // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2000. – № 1. Volume 28. P. 55–66. – ISSN 0092-0703.

170. Skinner, C. *Digital Bank: Strategies to launch or become a digital bank* / C. Skinner. – Singapore : Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd, 2014. – 214 p. – ISBN 978-981-4561-89-8.

Приложение А
(информационное)

Расчет суммарного балла цифрового развития

Таблица А.1 – Расчет суммарного балла цифрового развития

Банк	Суммарный балл	Индекс цифрового развития
Сбербанк	$Sbank(Сбер) = 4 + 4 + 4 + 4 + 4 = 20$	$I_{ци}(Сбер) = 20 / 20 = 1,00$
ВТБ	$Sbank(ВТБ) = 3 + 3 + 4 + 3 + 3 = 16$	$I_{ци}(ВТБ) = 16 / 20 = 0,80$
Альфа-Банк	$Sbank(Альфа) = 3 + 4 + 4 + 4 + 3 = 18$	$I_{ци}(Альфа) = 18 / 20 = 0,90$
Т-Банк	$Sbank(Т – Банк) = 3 + 4 + 4 + 4 + 4 = 19$	$I_{ци}(Т-Банк) = 19 / 20 = 0,95$

Источник: составлено автором.

Приложение Б
(информационное)

Отдельные расчеты по каждому рассматриваемому банку

Таблица Б.1 – Расчет прироста интегрального показателя результативности цифровизации по банкам

Год	Чистая прибыль банков, млрд/руб.	Расчет прироста интегрального показателя результативности цифровизации по банкам
1	2	3
Сбербанк (коэффициент × 1)		
2018	P1=811	–
2019	P2=870,1,	$(P2-P1)/P1 = (870,1-811,1)/811,1 \approx 0,073 \times 1 \approx 0,073$
2020	P3 = 781,6	$(P3-P2)/P2 = (781,6-870,1)/870,1 \approx -0,102 \times 1 \approx -0,102$
2021	P4 = 1237,1	$(P4-P3)/P3 = (1237,1-781,6)/781,6 \approx 0,583 \times 1 \approx 0,583$
2022	–	–
2023	P5 = 1493,1	$(P5-P4)/P4 = (1493,1-1237,1)/1237,1 \approx 0,207 \times 1 \approx 0,207$
2024	P6 = 1562,4	$(P6-P5)/P5 = (1562,4-1493,1)/1493,1 \approx 0,046 \times 1 \approx 0,046$
2025	P7 = 1694,2	$(P7-P6)/P6 = (1694,2-1562,4)/1562,4 \approx 0,084 \times 1 \approx 0,084$
Сумма прироста		$0,073 + (-0,102) + 0,583 + 0,207 + 0,046 + 0,084 = 0,891$
Т-БАНК (коэффициент × 0,95)		
2018	P1 = 17,0	-
2019	P2 = 27, 5	$(P2-P1)/P1 = (27,5-17,0)/17,0 \approx 0,618 \times 0,95 \approx 0,587$
2020	P3 = 36,9	$(P3-P2)/P2 = (36,9-27,5)/27,5 \approx 0,342 \times 0,95 \approx 0,325$
2021	P4 = 52,4	$(P4-P3)/P3 = (52,4-36,9)/36,9 \approx 0,420 \times 0,95 \approx 0,399$
2022	–	–
2023	P5 = 46,3	$(P5-P4)/P4 = (46,3-52,4)/52,4 \approx -0,116 \times 0,95 \approx -0,110$
2024	P6 = 60,7	$(P6-P5)/P5 = (60,7-46,3)/46,3 \approx 0,311 \times 0,95 \approx 0,29$
2025	P7 = 112,1	$(P7-P6)/P6 = (112,1-60,7)/60,7 \approx 0,847 \times 0,95 \approx 0,805$
Сумма прироста		$0,587 + 0,325 + 0,399 + (-0,110) + 0,295 + 0,805 = 2,301$
АЛЬФА-БАНК (коэффициент × 0,90)		
2018	P1 = 110,8	-
2019	P2 = 51,1	$(P2-P1)/P1 = (51,1-110,8)/110,8 \approx -0,539 \times 0,90 \approx -0,485$
2020	P3 = 156,6	$P3-P2)/P2 = (156,6-51,1)/51,1 \approx 2,065 \times 0,90 \approx 1,859$
2021	P4 = 133,9	$(P4-P3)/P3 = (133,9-156,6)/156,6 \approx -0,145 \times 0,90 \approx -0,131$

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
2022	—	—
2023	P5 = 117,8	$(P5-P4)/P4 = (117,8-133,9)/133,9 \approx -0,120 \times 0,90 \approx -0,108$
2024	P6 = 199,6	$(P6-P5)/P5 = (199,6-117,8)/117,8 \approx 0,694 \times 0,90 \approx 0,625$
2025	P7 = 281,6	$(P7-P6)/P6 = (281,6-199,6)/199,6 \approx 0,411 \times 0,90 \approx 0,370$
Сумма прироста		$(-0,485) + 1,859 + (-0,131) + (-0,108) + 0,625 + 0,370 = 2,1304$
ВТБ (коэффициент $\times 0,80$)		
2018	P1 = 256,6	—
2019	P2 = 208,3	$(P2-P1)/P1 = (208,3-256,6)/256,6 \approx -0,188 \times 0,80 \approx -0,150$
2020	P3 = 56,1	$(P3-P2)/P2 = (56,1-208,3)/208,3 \approx -0,731 \times 0,80 \approx -0,585$
2021	P4 = 242,6	$(P4-P3)/P3 = (242,6-56,1)/56,1 \approx 3,324 \times 0,80 \approx 2,659$
2022	—	—
2023	P5 = 241,5	$(P5-P4)/P4 = (241,5-242,6)/242,6 \approx -0,005 \times 0,80 \approx -0,004$
2024	P6 = 610,0	$(P6-P5)/P5 = (610,0-241,5)/241,5 \approx 1,526 \times 0,80 \approx 1,221$
2025	P7 = 365,8	$(P7-P6)/P6 = (365,8-610,0)/610,0 \approx -0,400 \times 0,80 \approx -0,320$
Сумма прироста		$(-0,150) + (-0,585) + 2,659 + (-0,004) + 1,221 + (-0,320) = 2,821$

Источник: составлено автором.

Приложение В
(информационное)

Расчет базового индекса клиентоцентричности (K_{cl})

1 этап. Выборка банков.

Выборка сформирована на основе итогового рейтинга CX Digital & Distant Index 2025 (страница 5 отчета). В связи с совпадением мест у ряда банков выборка включает 15 банков, занявших места с 1-го по 10-е.

Таблица В.1 – Расчет базового индекса

Место	Банк	Итоговый балл CXDDI
1	Альфа-Банк	330
2	Совкомбанк	325
3	ВТБ	315
3	Т-Банк	315
4	Инго Банк	290
4	ОТП Банк	290
4	Россельхозбанк	290
5	Газпромбанк	285
6	УБРР	275
7	Сбербанк	270
8	Ак Барс Банк	260
8	ПСБ	260
9	Почта Банк	245
10	Банк Дом.рф	235
10	Озон Банк	235

Источник: составлено автором.

2 этап. Формула индекса.

Расчет базового индекса осуществляется по формуле (6) представленный в параграфе 2.3.

$$Kcl = \frac{D_{MOB} + D_{REP} + D_{COM} + D_{PERS}}{D_{MAX}} \times 100\% , \quad (6)$$

где D_{MOB} – цифровая доступность банка (0–10): оценивается по количеству платформ мобильного приложения, частоте обновлений и пользовательскому рейтингу в магазинах приложений;

D_{REP} – репутация в цифровой среде (0–10): определяется на основе индекса репутации в поисковой выдаче и средневзвешенной оценки на рекомендательных ресурсах;

D_{COM} – качество цифровых коммуникаций (0–10): отражает скорость ответа в каналах обслуживания, долю успешно решенных обращений (FCR) и уровень развития чат-ботов;

D_{PERS} – персонализация предложения (0–10): характеризует глубину индивидуализации продуктов и выгод, доступных клиенту в цифровой среде;

D_{MAX} – максимально возможное значение суммы.

Каждый компонент нормирован на шкалу от 0 до 10 методом минимакс-масштабирования по формуле (7) представленный в параграфе 2.3.

$$Di = \frac{X_i - X_{MIN}}{X_{MAX} - X_{MIN}} \times 10 , \quad (7)$$

где X_i – исходное значение показателя конкретного банка;

X_{MIN} и X_{MAX} – минимальное и максимальное значения показателя по полной выборке исследования.

Исключение составляет компонент D_{PERS} , исходная шкала которого совпадает с принятым диапазоном 0–10 и не требует дополнительного пересчета.

3 этап. Источники данных.

Таблица В.2 – Источники данных

Компонент	Показатель	Раздел отчета CXDDI	Страница
DMOV	Количество платформ мобильного приложения	1.2.1	23
DREP	Индекс репутации в поисковой выдаче (SERM)	2.2.1	70
DCOM	Индекс качества телефонного обслуживания	2.3.1	82
DPERS	Индекс персонализации и личной выгоды	4.1	162

Источник: составлено автором.

4 этап. Исходные данные по 15 банкам.

Таблица В.3 – Данные по 15 банкам

Банк	XMOV (платформ)	XREP (SERM)	XCOM (индекс качества)	DPERS
Альфа-Банк	4	32,9	8,09	7
Совкомбанк	4	29,2	9,22	6
ВТБ	4	17,1	9,13	6
Т-Банк	4	33,9	9,83	6
Инго Банк	4	30,5	8,78	4
ОТП Банк	4	20,2	8,87	4
Россельхозбанк	4	36,0	9,22	4
Газпромбанк	3	17,3	6,26	5
УБРР	4	28,7	7,13	6
Сбербанк	4	19,1	8,87	6
Ак Барс Банк	4	19,5	7,74	6
ПСБ	4	15,8	7,74	6
Почта Банк	4	14,6	8,70	4
Банк Дом.рф	4	28,1	9,30	7
Озон Банк	4	37,1	9,13	4

Источник: составлено автором.

5 этап. Границы нормирования по полной выборке 35 банков.

Таблица В.4 – Границы нормирования

Компонент	XMIN	Банк с XMIN	XMAX	Банк с XMAX	Диапазон
DMOV	2	Банк Россия, Металлинвестбанк, Новиком, ТКБ Банк	5	Райффайзенбанк	3
DREP	14,6	Почта Банк	37,1	Озон Банк	22,5
DCOM	5,83	ТКБ Банк	9,83	Т-Банк	4,00
DPERS	–	Нормировка не требуется – исходная шкала 0–10	–	–	–

Источник: составлено автором.

6 этап. Результат нормирования DMOV

Таблица В.5 – Результаты нормирования

Банк	X _i	X _{min}	X _{max}	X _i – X _{min}	X _{max} – X _{min}	D _{mob}
Альфа-Банк	4	2	5	2	3	6,7
Совкомбанк	4	2	5	2	3	6,7
ВТБ	4	2	5	2	3	6,7
Т-Банк	4	2	5	2	3	6,7
Инго Банк	4	2	5	2	3	6,7
ОТП Банк	4	2	5	2	3	6,7
Россельхозбанк	4	2	5	2	3	6,7
Газпромбанк	3	2	5	1	3	3,3
УБРР	4	2	5	2	3	6,7
Сбербанк	4	2	5	2	3	6,7
Ак Барс Банк	4	2	5	2	3	6,7
ПСБ	4	2	5	2	3	6,7
Почта Банк	4	2	5	2	3	6,7
Банк Дом.рф	4	2	5	2	3	6,7
Озон Банк	4	2	5	2	3	6,7

Источник: составлено автором.

7 этап. Результат нормирования D_{REP} Таблица В.6 – Результаты нормирования D_{REP}

Банк	X_i	X_{MIN}	X_{MAX}	$X_i - X_{MIN}$	$X_{MAX} - X_{MIN}$	D_{REP}
Альфа-Банк	32,9	14,6	37,1	18,3	22,5	8,1
Совкомбанк	29,2	14,6	37,1	14,6	22,5	6,5
ВТБ	17,1	14,6	37,1	2,5	22,5	1,1
Т-Банк	33,9	14,6	37,1	19,3	22,5	8,6
Инго Банк	30,5	14,6	37,1	15,9	22,5	7,1
ОТП Банк	20,2	14,6	37,1	5,6	22,5	2,5
Россельхозбанк	36,0	14,6	37,1	21,4	22,5	9,5
Газпромбанк	17,3	14,6	37,1	2,7	22,5	1,2
УБРР	28,7	14,6	37,1	14,1	22,5	6,3
Сбербанк	19,1	14,6	37,1	4,5	22,5	2,0
Ак Барс Банк	19,5	14,6	37,1	4,9	22,5	2,2
ПСБ	15,8	14,6	37,1	1,2	22,5	0,5
Почта Банк	14,6	14,6	37,1	0,0	22,5	0,0
Банк Дом.рф	28,1	14,6	37,1	13,5	22,5	6,0
Озон Банк	37,1	14,6	37,1	22,5	22,5	10,0

Источник: составлено автором.

8 этап. Нормирование D_{com} Таблица В.7 – Результат нормирования D_{com}

Банк	X_i	X_{MIN}	X_{MAX}	$X_i - X_{MIN}$	$X_{MAX} - X_{MIN}$	D_{COM}
1	2	3	4	5	6	7
Альфа-Банк	8,09	5,83	9,83	2,26	4,00	5,7
Совкомбанк	9,22	5,83	9,83	3,39	4,00	8,5
ВТБ	9,13	5,83	9,83	3,30	4,00	8,3
Т-Банк	9,83	5,83	9,83	4,00	4,00	10,0
Инго Банк	8,78	5,83	9,83	2,95	4,00	7,4
ОТП Банк	8,87	5,83	9,83	3,04	4,00	7,6
Россельхозбанк	9,22	5,83	9,83	3,39	4,00	8,5
Газпромбанк	6,26	5,83	9,83	0,43	4,00	1,1
УБРР	7,13	5,83	9,83	1,30	4,00	3,3

Продолжение таблицы В.7

1	2	3	4	5	6	7
Сбербанк	8,87	5,83	9,83	3,04	4,00	7,6
1	2	3	4	5	6	7
Ак Барс Банк	7,74	5,83	9,83	1,91	4,00	4,8
ПСБ	7,74	5,83	9,83	1,91	4,00	4,8
Почта Банк	8,70	5,83	9,83	2,87	4,00	7,2
Банк Дом.рф	9,30	5,83	9,83	3,47	4,00	8,7
Озон Банк	9,13	5,83	9,83	3,30	4,00	8,3

Источник: составлено автором.

9 этап. Итоговый расчет Kcl

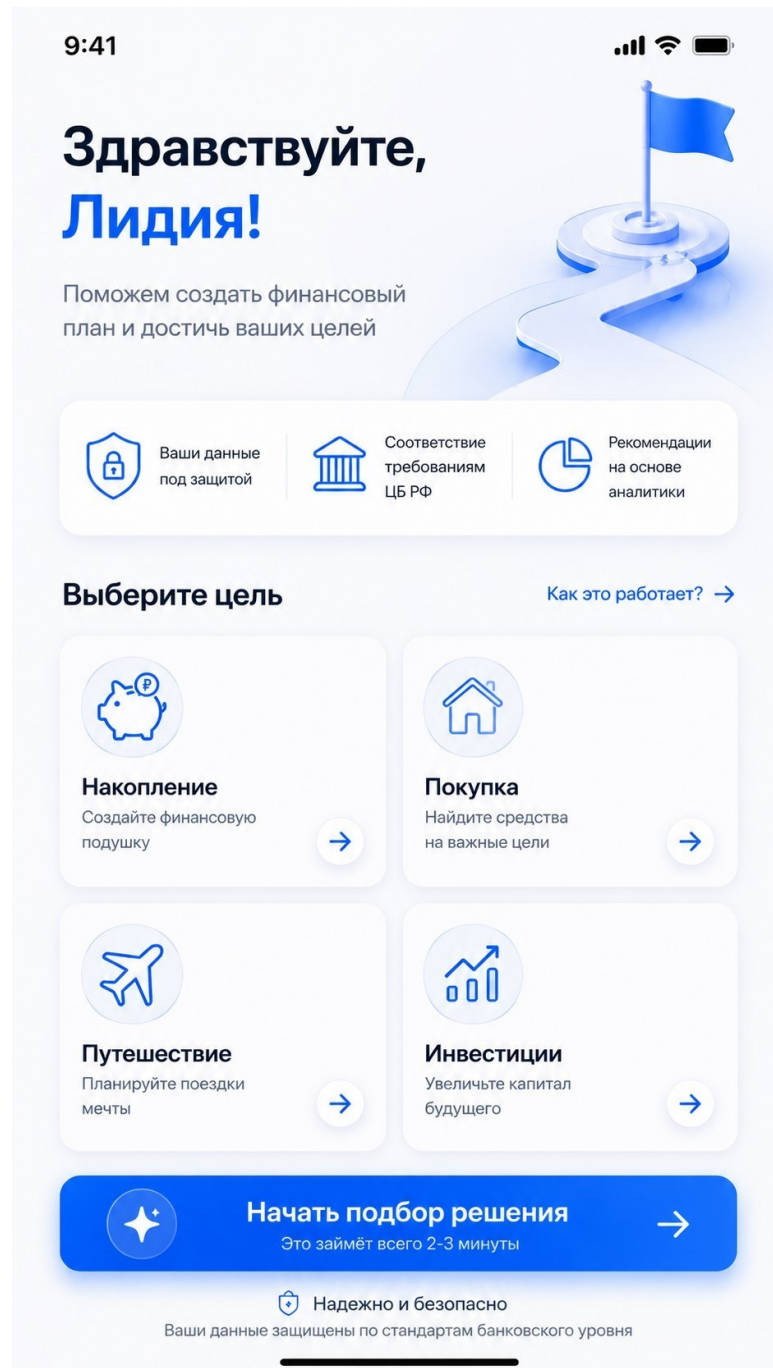
Таблица В.8 – Результаты расчета Kcl

Место по Kcl	Банк	D_mob	D_rep	D_com	D_pers	Сумма	Kcl (в процентах)
1	Т-банк	6,7	8,6	10,0	6,0	31,3	78,3
2	Озон банк	6,7	10,0	8,3	4,0	29,0	72,5
3	Россельхозбанк	6,7	9,5	8,5	4,0	28,7	71,8
4	Банк Дом.рф	6,7	6,0	8,7	7,0	28,4	71,0
5	Совкомбанк	6,7	6,5	8,5	6,0	27,7	69,3
6	Альфа-банк	6,7	8,1	5,7	7,0	27,5	68,8
7	Инго Банк	6,7	7,1	7,4	4,0	25,2	63,0
8	УБРР	6,7	6,3	3,3	6,0	22,3	55,8
9	Сбербанк	6,7	2,0	7,6	6,0	22,3	55,8
10	ВТБ	6,7	1,1	8,3	6,0	22,1	55,3
11	ОТП Банк	6,7	2,5	7,6	4,0	20,8	52,0
12	АК Барс Банк	6,7	2,2	4,8	6,0	19,7	49,3
13	ПСБ	6,7	0,5	4,8	6,0	18,0	45,0
14	Почта Банк	6,7	0,0	7,2	4,0	17,9	44,8
15	Газпромбанк	3,3	1,2	1,1	5,0	10,6	26,5

Источник: составлено автором.

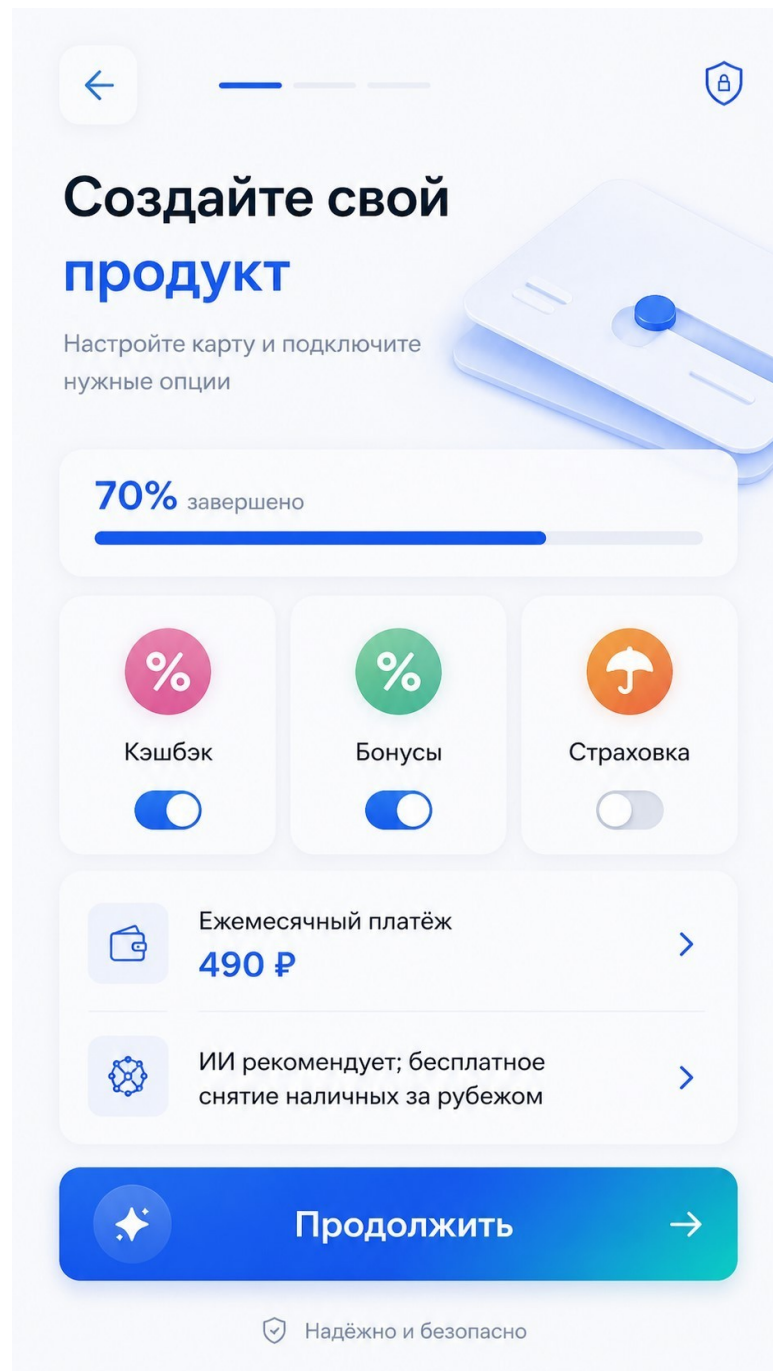
Приложение Г
(информационное)

Графическое представление платформы ПФК



Источник: составлено автором.

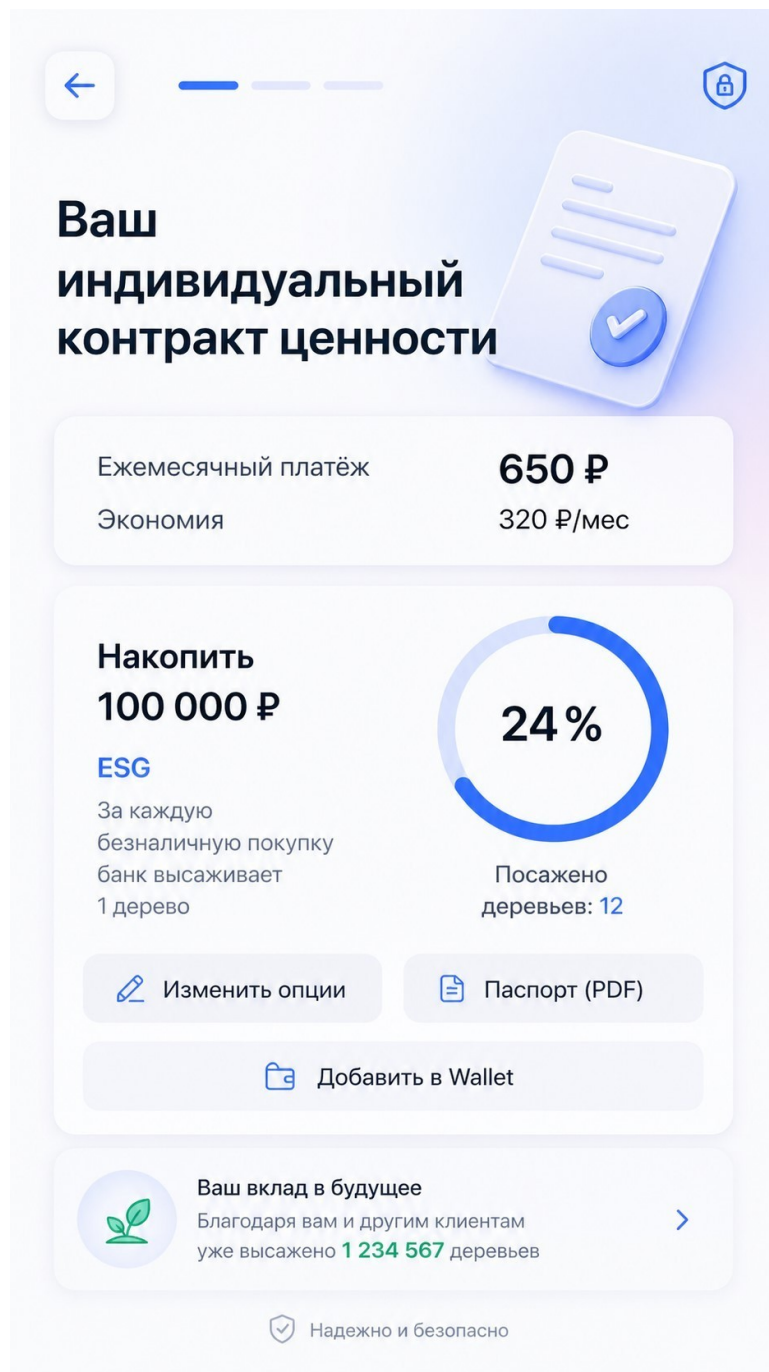
Рисунок Г.1 – Стартовый экран авторской платформы ПФК



Источник: составлено автором.

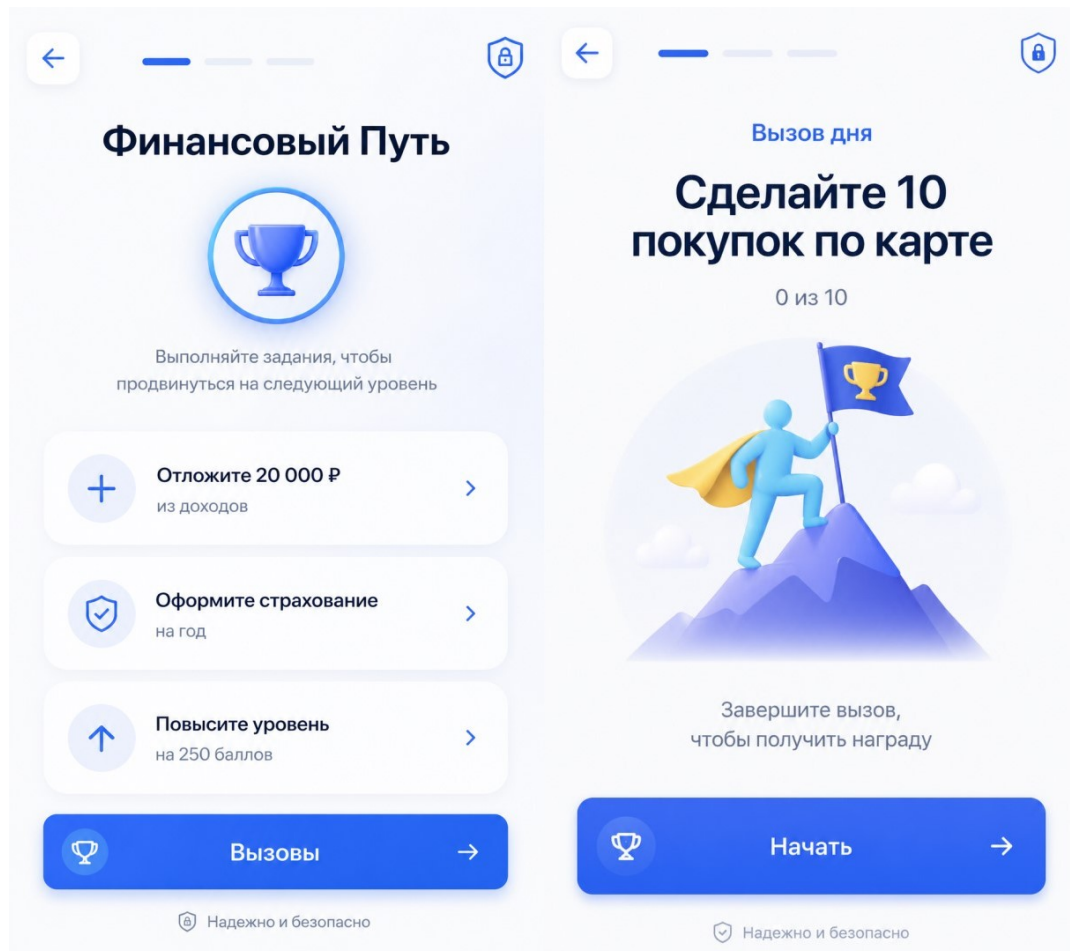
Рисунок Г.2 – Экран конфигурации модулей платформы ПФК

Рисунок Г.3 – Экран интеллектуальных рекомендаций ПФК

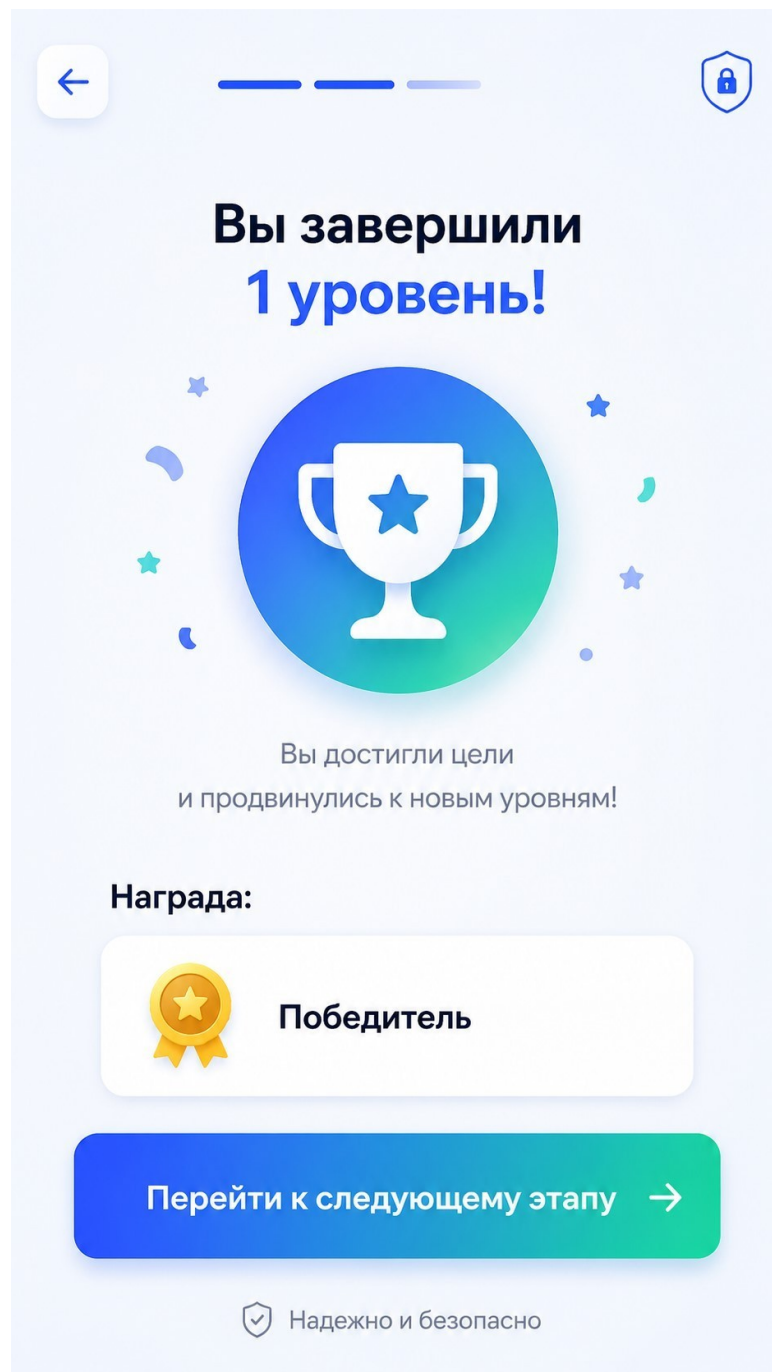


Источник: составлено автором.

Рисунок Г.4 – Экран «Индивидуальный контракт ценности»



Источник: составлено автором.
Рисунок Г.5 – Экран «Экран Финансовый путь»



Источник: составлено автором.

Рисунок Г.6 – «Экран достижения уровня и получения цифровой награды»

Приложение Д (информационное)

Расчет коэффициента ранговой корреляции Спирмена (метод Пирсона по рангам)

В настоящем исследовании коэффициент Спирмена рассчитывался как коэффициент корреляции Пирсона, примененный к ранговым данным, что является стандартной реализацией в статистических пакетах (SPSS, R, Python) и корректно учитывает наличие совпадающих рангов (ties), что показано в формуле (Д.1)

$$r_s = \frac{\sum (R_{xi} - \bar{R}_x)(R_{yi} - \bar{R}_y)}{\sqrt{\sum (R_{xi} - \bar{R}_x)^2 \times \sum (R_{yi} - \bar{R}_y)^2}}, \quad (\text{Д.1})$$

где r_s – коэффициент ранговой корреляции Спирмена;

R_{xi} , R_{yi} – ранги i -го наблюдения по показателям X и Y соответственно;

$\bar{R}_x$, $\bar{R}_y$ – средние значения рангов;

1) Результаты расчета коэффициентов ранговой корреляции Спирмена между показателями SDI360–ROA ($\rho=0,14$, $p\text{-value}=0,71$, $n=9$) представлены в таблице Д.1.

Таблица Д.1 – Ранговые данные SDI360 – ROA

Банк	SDI360	Ранг X	ROA	Ранг Y
Совкомбанк	315	9	1,90	6
Т-Банк	305	7,5	1,46	4
Альфа-Банк	305	7,5	3,10	9
ВТБ	290	6	1,53	5
Газпромбанк	285	5	1,10	3
Промсвязьбанк	280	4	0,68	1
Сбербанк	270	3	2,60	7
Россельхозбанк	265	2	0,72	2
МТС Банк	245	1	2,62	8

Источник: составлено автором.

Средние значения рангов рассчитываются следующим образом

$$R_x = R_y = \frac{1+2+\dots+9}{9} = 5,$$

Расчет отклонений и произведений осуществляется следующим образом

$$\begin{aligned} \sum (R_{xi} - \bar{R}_x)(R_{yi} - \bar{R}_y) \\ \sum (R_{xi} - \bar{R}_x)^2 = 59,5 \quad \sum (R_{yi} - \bar{R}_y)^2 = 60 \end{aligned}$$

Далее подставляем значения из таблицы Д.1

$$P_s = \frac{8,5}{\sqrt{59,5 \times 60}} = \frac{8,5}{59,7} \approx 0,14$$

2) Расчет коэффициентов ранговой корреляции Спирмена между показателями SDI360 – NPS ($\rho = 0,74$, $p\text{-value} = 0,26$, $n = 4$)

Ранги показателя SDI360 присваивались по убыванию: банку с наибольшим значением индекса цифровой зрелости, присваивался наибольший ранг, что соответствует логике исследования и стандартной практике ранжирования интегральных индексов

Таблица Д.2 – Ранговые данные SDI360 – NPS

Банк	SDI360	Ранг X	NPS	Ранг Y
ВТБ	290	1	51	1
Сбербанк	270	2	53	3
Альфа-Банк	305	3,5	59	2
Т-Банк	305	3,5	78	4

Источник: составлено автором

На основании данных таблицы Д.2 вычисляем средние ранги

$$\overline{Rx} = \overline{Ry} = 2,5$$

Расчет: $\sum(Rxi - \overline{Rx})(Ryi - \overline{Ry}) = 2,5$

$$\sum(Rx - \overline{Rx})^2 = 4, \sum(Ry - \overline{Ry})^2 = 5,$$

Подстановка: $\rho_s = \frac{2.5}{\sqrt{4 \times 5}} = \frac{2.5}{4.47} \approx 0,74$

3) Расчет коэффициентов ранговой корреляции Спирмена между показателями NPS – ROA ($\rho = -0,20$, $p\text{-value} = 0,80$, $n = 4$)

Таблица Д.3 – Ранговые данные NPS – ROA

Банк	NPS	Ранг X	ROA	Ранг Y
ВТБ	51	1	1,53	2
Сбербанк	53	3	2,60	3
Альфа-Банк	59	2	3,10	4
Т-Банк	78	4	1,46	1

Источник: составлено автором

Средние ранги: $\overline{Rx} = \overline{Ry} = 2,5$

Расчет: $\sum(Rxi - \overline{Rx})(Ryi - \overline{Ry}) = -1,0$

$$\sum(Rx - \overline{Rx})^2 = 5 \sum(Ry - \overline{Ry})^2 = 5$$

Подстановка: $\rho_s = \frac{-1,0}{\sqrt{5 \times 5}} = -0.20$

Приложение Е

(информационное)

Расчет стандартизированных значений (z-score) показателей SDI360, ROA и NPS

П р и м е ч а н и я

- 1 Стандартизация показателей осуществлялась отдельно по каждому показателю, без их агрегирования.
- 2 Значения z-score интерпретируются как относительное отклонение от среднего уровня по выборке.
- 3 Отсутствие значений z-score, превышающих ± 2 по показателям SDI360 и ROA, свидетельствует об отсутствии критических выбросов.
- 4 Высокая асимметрия распределения NPS обусловлена концентрацией клиентской лояльности у ограниченного числа банков.

1) Методика расчета по формуле (Е.1)

$$\text{z-оценки: } Zi = \frac{Xi - \bar{X}}{\sigma}, \quad (\text{Е.1})$$

- Где Xi – значение показателя у i -го банка;
 $\bar{X}$ – среднее значение показателя по выборке;
 σ – стандартное отклонение по выборке;
 Zi – стандартизированное значение (z-score).

2) Расчет z-score для показателя SDI360 ($n = 9$)

Исходные данные (SDI 360, баллы):

315; 305; 305; 290; 285; 270; 265; 245.

Пример вычислений алгоритма Этап 1.

Используем исходные данные.

Этап 2. Определяем среднее значение (средний уровень цифровой зрелости по выборке) для 9 банков

$$\overline{X_{sdi360}} = x = \frac{315 + 305 + 305 + 290 + \dots + 245}{9} = 284,4$$

Этап 3. Рассчитываем отклонения каждого банка от среднего значения,

которые представлены в таблице Е.1.

Таблица Е.1– Отклонения каждого банка от среднего

Банк	SDI360	(Xi- $\bar{X}$)
Совкомбанк	315	+30,6
Т-Банк	305	+20,6
Альфа-Банк	305	+20,6
ВТБ	290	+5,6
Газпромбанк	285	+0,6
Промсвязьбанк	280	-4,4
Сбербанк	270	-14,4
Россельхозбанк	265	-19,4
МТС Банк	245	-39,4

Источник: составлено автором.

Этап 4. Возводим отклонения в квадрат и суммируем

$$\sum (xi - \bar{x})^2 \approx 3972$$

П р и м е ч а н и е – Если просто сложить отклонения, то у одних банков они будут положительные, а у других – отрицательные.

Этап 5. Делим на количество наблюдений (n = 9)

$$\sigma = \sqrt{\frac{3708}{9}} \approx \sqrt{412} \approx 20,3$$

П р и м е ч а н и е – Использовано генеральное стандартное отклонение (деление на n, а не n-1), так как мы не оцениваем генеральную совокупность, а нормируем конкретную выборку для визуализации.

Этап 6. Определяем z-score для каждого банка (на примере Совкомбанка) по формуле (Е.1)

$$Z_{\text{совкомбанк}} = 315 - 284,4 \div 21,0 \approx +1,45$$

Результаты представлены ниже

$$\text{Среднее значение } \bar{X}_{sdi360} = \frac{2560}{9} = 284,4$$

$$\text{Стандартное отклонение } \sigma_{sdi360} \approx 21,0$$

Стандартизированные значения показаны в таблице Е.2.

Таблица Е.2 – Стандартизированные значения SDI360

Банк	SDI360	z-score
Совкомбанк	315	+1,45
Т-Банк	305	+0,98
Альфа-Банк	305	+0,98
ВТБ	290	+0,26
Газпромбанк	285	+0,03
Промсвязьбанк	280	-0,21
Сбербанк	270	-0,69
Россельхозбанк	265	-0,93
МТС Банк	245	-1,88

Источник: составлено автором.

Этап 7. Определяем z-score для показателя ROA (n = 9)

Расчет z-score для показателя ROA (n = 9)

Исходные данные (ROA, %):

1,90; 1,46; 3,10; 1,53; 1,10; 0,68; 2,60; 0,72; 2,62

Среднее значение: $\bar{X}_{roa} = 1,75$

Стандартное отклонение: $\sigma_{roa} \approx 0,84$

Стандартизированные значения показаны в таблице Е.3.

Таблица Е.3 – Стандартизированные значения ROA

Банк	ROA	z-score
1	2	3
Альфа-Банк	3,10	+1,61
МТС Банк	2,62	+1,03
Сбербанк	2,60	+1,01
Совкомбанк	1,90	+0,18
ВТБ	1,53	-0,26
Т-Банк	1,46	-0,35
Газпромбанк	1,10	-0,77
Россельхозбанк	0,72	-1,23
Промсвязьбанк	0,68	-1,28

Источник: составлено автором.

Этап 8. Расчет z-score для показателя NPS ($n = 4$)

Исходные данные (NPS, %):

51; 53; 59; 78.

Среднее значение: $\bar{X}_{nps} = 60,25$

Стандартное отклонение: $\sigma_{nps} \approx 10,6$

Стандартизированные значения представлены в таблице Е.4.

Таблица Е.4 – Стандартизированные значения NPS

Банк	NPS	z-score
Т-Банк	78	+1,67
Альфа-Банк	59	-0,12
Сбербанк	53	-0,69
ВТБ	51	-0,88

Источник: составлено автором.