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

На правах рукописи

Тян Яна Владимировна

ФОРМИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ БАНКА В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: маркетинг

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель — Рожков Илья Вячеславович,
кандидат экономических наук, доцент

Москва – 2026

Оглавление

Введение 4
Глава 1 Теоретические основы формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде 14
1.1 Развитие теоретических подходов к стратегическому управлению маркетингом банка в цифровой среде 14
1.2 Теоретическое обоснование сущности человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде и ее особые характеристики 30
1.3 Особенности взаимодействия внутренних и внешних потребителей банка в процессе формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом 53
Глава 2 Практические особенности формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде 70
2.1 Отраслевые подходы к формированию человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка для внутренних и внешних потребителей 70
2.2 Ключевые показатели оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде 76
2.3 Экономико-статистическое моделирование влияния ключевых показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка на результативность маркетинговой деятельности 86
Глава 3 Методический инструментарий формирования и реализации человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде 110
3.1 Структурная модель формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде 110

3.2 Алгоритм формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде 130
3.3 Организационно-экономическое обеспечение реализации человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка..... 146
Заключение 158
Список литературы 162
Список иллюстративного материала..... 180
Приложение А Анкета для исследования восприятия человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка 184
Приложение Б Описание кодов интервью 186
Приложение В План-график реализации человекоцентричной маркетинговой стратегии банка в формате модели B4H ……188

Введение

Актуальность темы исследования. На 1 июня 2026 года, по данным Банка России, в стране действуют 301 банк и 57 небанковских кредитных организаций, и через них проходят расчеты, сбережения и кредиты практически всего населения – устойчивость финансовой системы держится на этом секторе. Позиции на таком рынке уже не удерживаются набором отдельных маркетинговых инструментов. Банку нужна стратегия, рассчитанная на долгие отношения с потребителем, а не на разовую продажу.

Характер разговора банка с клиентом переписали цифровые технологии. Кредитные организации внедрили искусственный интеллект, большие данные, предиктивную аналитику, мобильные приложения, платформенные сервисы. Удовлетворенность и лояльность сами по себе не выросли. Поскольку приложения крупных банков предлагают почти одинаковый набор функций, различие смещается в другую плоскость, где клиент оценивает, понятны ли ему условия, помнит ли банк контекст предыдущего обращения и можно ли доверить этой организации решение, последствия которого он будет нести годами. Так возникает запрос на человекоцентричную стратегию управления маркетингом, которая учитывает финансовые потребности человека, его опыт, доверие и эмоциональное восприятие.

Свою роль играет и регуляторная повестка. Стратегия развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года ставит вопросы доступности финансовых услуг, защиты прав потребителей, финансовой инклюзии, качества цифровых сервисов, а инициативы Банка России направлены на то же самое: финансовая среда должна стать удобнее, безопаснее и ближе к человеку. Национальные цели развития связывают качество жизни населения с развитием цифровых сервисов под потребности граждан. К этому добавляется распространение ESG-подходов, при котором банк вынужден считаться с интересами разных групп стейкхолдеров и отвечать за социальные последствия своих решений.

Несмотря на многочисленные исследования в области стратегического маркетинга, маркетинга взаимоотношений, управления клиентским опытом и цифровой трансформации, тема формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка остается недостаточно разработанной.

В этой связи формирование человекоцентричной маркетинговой стратегии банка в цифровой среде становится важной задачей, поскольку является не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием соответствия меняющимся общественным ожиданиям и нормативным ориентирам, задаваемым государством.

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

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

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

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

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

- обосновать отраслевую специфику формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде и определить ее ключевые характеристики, раскрывающие отличия от клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегий;

- доказать необходимость применения субъектно-субъектного подхода к определению роли внутренних и внешних потребителей банка в процессе формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом и выявить особенности их коммуникационного взаимодействия;

- определить и систематизировать показатели оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде с учетом кадровых, потребительских, технологических и процессных аспектов маркетинговой деятельности;

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

- разработать методический инструментарий формирования и реализации человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде, включающий структурную модель B4H (Bank-for-Human), алгоритм формирования стратегии и организационно-экономические положения ее интеграции в систему стратегического управления маркетингом банка.

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

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие между банками и внешними и внутренними

потребителями в процессе формирования человекоцентричной стратегии маркетинга банка в цифровой среде.

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

Методология и методы исследования. В диссертации используются методы системного анализа, индукции и дедукции, теоретического моделирования, сравнительного анализа. Для определения показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка применены анализ эмпирических моделей оценки клиентского опыта, доверия, лояльности, цифровой зрелости и результативности маркетинговой деятельности, а также метод экспертных оценок. Экономико-статистическая модель построена с использованием корреляционно-регрессионного анализа, структурного моделирования и индексного метода.

Модель B4H, алгоритм формирования стратегии и организационно-экономические положения ее реализации построены на системном и сценарном моделировании, KPI-менеджменте, инструментах проектного управления.

Информационную базу исследования составили официальные федеральные законодательные акты, нормативные и инструктивные документы Банка России, его обзорно-аналитические материалы и статистика по банковскому сектору и цифровизации финансовых услуг, публикуемая отчетность банков. Научный пласт – статьи, монографии и диссертации по стратегическому и банковскому маркетингу, маркетингу взаимоотношений, управлению клиентским опытом, человекоцентричным стратегиям. К практическому пласту относятся корпоративные материалы кредитных

организаций, прикладные исследования, оценки специалистов банковской сферы и открытые интернет-ресурсы.

Отдельно стоят собственные эмпирические данные – полуструктурированные интервью с внутренними и внешними потребителями банков (40 интервью, сбор данных – 2025 год) и разбор практики формирования человекоцентричной стратегии в цифровой среде.

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

Положения, выносимые на защиту:

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

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

взаимодействия внутренних и внешних потребителей банка как равноправных субъектов формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде (С. 54-58).

3) Определены ключевые показатели оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, характерные для цифровой среды. Показатели оценки учитывают особенности коммуникационного взаимодействия внутренних и внешних потребителей банка в цифровой среде и разделены на четыре взаимосвязанные группы: кадровые, потребительские, технологические и процессные. Для каждой группы предложены количественно измеряемые метрики влияния характеристик человекоцентричной стратегии на результативность маркетинговой деятельности банка (С. 83-85).

4) Построена экономико-статистическая модель, позволяющая оценить влияние ключевых показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка на результативность маркетинговой деятельности. Модель позволила установить статистически значимую взаимосвязь между ключевыми показателями оценки характеристик человекоцентричной стратегии и показателями результативности маркетинговой деятельности банка, такими как удовлетворенность потребителей, доверие к бренду, пожизненная ценность клиента и операционная эффективность банка (С. 105-107).

5) Разработан методический инструментарий формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде, который включает структурную модель человекоцентричной стратегии B4H (Bank-for-Human), состоящую из четырех взаимосвязанных уровней (человекоцентричной корпоративной культуры, расширенного человеческого опыта, экосистемного взаимодействия и социальной ответственности, человекоцентричной цифровизации), и алгоритм формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, реализуемый

на основе цифровых технологий взаимодействия банка с потребителями (С. 123-128).

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

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

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность результатов и выводов исследования подтверждается опорой на положения теории стратегического управления маркетингом, применением общенаучных и специальных методов исследования, использованием актуальных статистических, аналитических и эмпирических данных, а также апробацией основных положений работы. Сформированная в диссертации система показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде и разработанная экономико-статистическая модель позволили установить статистически значимую взаимосвязь между ключевыми

показателями оценки характеристик человекоцентричной стратегии и показателями результативности маркетинговой деятельности банка: удовлетворенностью потребителей, доверием к бренду, пожизненной ценностью клиента и операционной эффективностью банка.

Основные положения и результаты исследования представлены на международных и всероссийских научно-практических конференциях: на XII Международной научно-практической конференции «Маркетинг России» (Москва, Финансовый университет, 14 марта 2024 года); на IV Международной научно-практической онлайн-конференции «Маркетинг в новой реальности» (Москва, РЭУ имени Г.В. Плеханова, 17 апреля 2024 года); на XII Международном научном конгрессе «Развитие предпринимательства: межотраслевые приоритеты, современные механизмы, консолидация интересов» (Москва, Финансовый университет, 17-18 мая 2024 года); на Международной научно-практической конференции «Цифровая трансформация международной экономической системы» (Москва, МГИМО МИД России, 26 сентября 2024 года); на III Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет, 5-6 декабря 2024 года); на IX Всероссийской научно-практической конференции «Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие» (Москва, РУАН имени Г.Б. Мирзоева, НИТУ МИСИС, 24-25 января 2025 года); на XIII Международной научно-практической конференции «Маркетинг России» (Москва, Финансовый университет, 20 марта 2025 года); на XIII Международном научном конгрессе «Пространственное развитие предпринимательства: новые ресурсы, технологии, приоритеты» (Москва, Финансовый университет, 16-17 мая 2025 года); на Международной научно-практической конференции «Управленческие технологии для профессионалов будущего» (Москва, Финансовый университет, 18 сентября 2025 года); на XIV Международной

научно-практической конференции «Маркетинг России» (Москва, Финансовый университет, 19 марта 2026 года).

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

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

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

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

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

Глава 1

Теоретические основы формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде

1.1 Развитие теоретических подходов к стратегическому управлению маркетингом банка в цифровой среде

Анализ действий банков в условиях конкурентной среды в России и за ее пределами показывает [1], что они активно борются за привлечение клиентов с целью повышения прибыли. В этой связи особую актуальность приобретает рассмотрение банковского маркетинга как ключевого инструмента взаимодействия с потребителем.

Существует множество подходов к определению маркетинга как в целом, так и применительно к сфере банковских услуг; они представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «банковский маркетинг»

Автор	Определение	Особенности подхода
1	2	3
А.В. Андреева [2]	Банковский маркетинг – это управленческая деятельность, поиск и использование банком наиболее выгодных рынков банковских продуктов с учетом реальных потребностей клиентуры, применяя основные маркетинговые методы для достижения максимальной прибыли	Автор выделяет ключевые характеристики банковского маркетинга: управленческую деятельность, учет потребностей клиентов и достижение максимальной прибыли
А.С. Кокин, Т.Ф. Галин [3]	Банковский маркетинг – специфическая функция управления, направленная на гибкое приспособление финансово-коммерческой деятельности инвестора-продавца к постоянно меняющимся условиям банковского рынка	Авторы определяют банковский маркетинг через управление механизмом приспособления к изменениям внешней среды
С. Ананда [4]	Банковский маркетинг представляет собой совокупность функций, направленных на предоставление услуг для удовлетворения финансовых потребностей и желаний клиентов более эффективно, чем у конкурентов, с учетом организационных целей банка Банковский маркетинг – это деятельность по представлению, рекламе и продаже банковских продуктов наилучшим образом, чтобы с выгодой удовлетворить потребности клиентов	Выделяется роль банковского маркетинга как инструмента конкурентной борьбы в рамках удовлетворения потребностей клиентов

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Д.Х. Ли, Т.Т. Май [5]	Особые характеристики – это система организации и управления банком для достижения максимального удовлетворения потребностей в капитале, а также других продуктах и услугах банка для одной или нескольких групп целевых клиентов, которые выбраны посредством политики, направленной на достижение конечной цели с максимизацией прибыли	Акцентируется внимание на важности удовлетворения потребностей клиентов, при этом отдельно упоминается сегментация клиентской базы для максимизации прибыли банка
О.А. Ортиков, И.Я. Кулиев [6]	Банковский маркетинг – это деятельность банков по реализации своих услуг и продуктов, реализации стратегий и политики на рынке услуг и продуктов	Сущность банковского маркетинга связывается с реализацией банковских услуг населению
А.А. Азларова [7]	Банковский маркетинг – это область маркетинга, которая должна воплощать внешнюю и внутреннюю идею, стратегию, тактику и политику банковской деятельности, определяемые конкретной социально-политической и экономической ситуацией	Банковский маркетинг является продолжением банковской деятельности, которая происходит в изменяющихся условиях

Источник: составлено автором по материалам [2-7].

Обзор приведенных определений позволяет выявить основные задачи банковского маркетинга в рамках предпринимательской деятельности банка. Особое внимание, прежде всего в работах зарубежных исследователей, уделяется ориентации на удовлетворение потребностей клиентов, а также сегментации целевой аудитории.

Таким образом, банковский маркетинг можно определить как систему стратегий и инструментов банка, направленных на организацию предоставления услуг с целью максимально полного удовлетворения потребностей целевых клиентов. Он реализуется через согласование банковских продуктов с требованиями клиентов и конкурентной средой на основе баланса интересов банка, клиентов и общества.

С функциональной точки зрения банковский маркетинг представляет собой процесс формирования ценности для клиентов на основе определения текущих и прогнозирования будущих потребностей. Это создает условия для разработки востребованных банковских продуктов и способствует формированию долгосрочных доверительных отношений с клиентами [8].

В более прикладном аспекте банковский маркетинг [9] представляет собой комплекс мероприятий:

- анализ рыночного состояния банковских услуг;

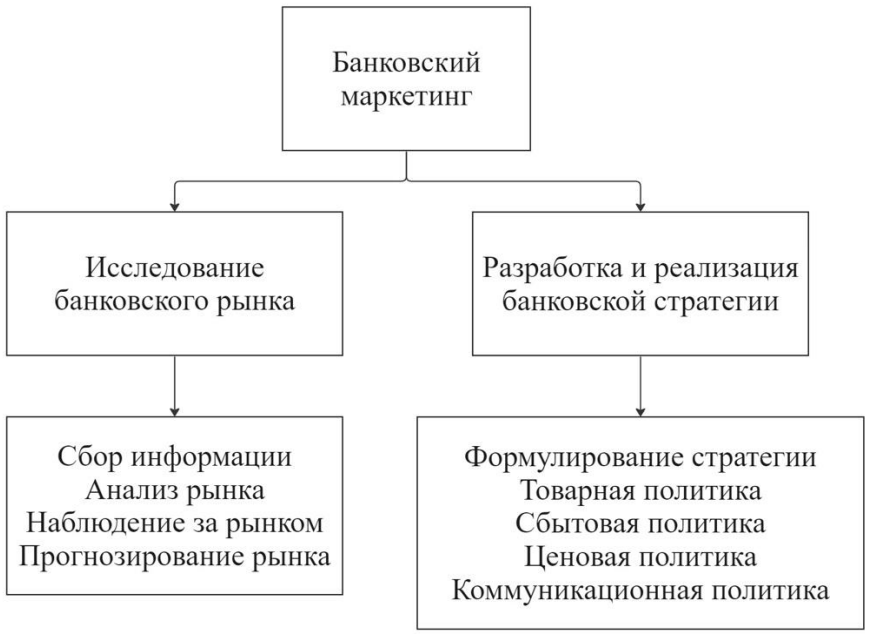
- стимулирование или формирование спроса на конкретные банковские продукты или всю их совокупность;

- оптимизацию взаимодействия банка и его потребителей;

- учет актуальных тенденций развития банковского рынка, экономики в целом и поведения потребителя;

- организацию продаж с максимальным экономическим эффектом.

Указанные задачи можно сгруппировать по двум основным направлениям: исследование рынка и разработка стратегий и инструментов реализации маркетинговых задач, – что отражено на рисунке 1.



Источник: составлено автором.
Рисунок 1 – Функциональное разделение мероприятий в рамках маркетинга банковских услуг

Таким образом, разработка маркетинговой стратегии является ключевым элементом банковского маркетинга. В основе маркетингового управления лежит создание и реализация комплексной системы

стратегического менеджмента, включающей подсистемы, отражающие различные направления деятельности банка.

Стратегия – это план мероприятий для достижения поставленных целей, который включает описание задач, доступных ресурсов, методов и способов достижения промежуточных результатов, алгоритм действий при изменении ситуации [10].

Выбор стратегии не является нейтральным решением для банка, так как каждая стратегия связана с разными рисками и может иметь различный приоритет для организации [11]. Обязательным элементом реализации маркетинговой стратегии является оценка внутренних и внешних факторов, – как положительных, так и отрицательных, – влияющих на развитие банка. Это позволяет сформулировать цели и задачи, максимально отвечающие потребностям клиентов и приносящие прибыль.

В научной литературе описаны несколько подходов к управлению маркетингом. Одну из первых работ в этой области написал И. Ансофф в 1957 году. Он предложил четыре маркетинговые стратегии, которые могут использоваться фирмами в зависимости от обстоятельств [12]. Применительно к банковской сфере их можно описать так:

1) Стратегия углубления и проникновения в рынок. В этом случае маркетинг должен обеспечить увеличение доли банка на рынке путем улучшения продаж уже имеющегося продукта. Стоит отметить, что данный подход основан на том, что банк продвигает уже известный продукт, у которого есть опыт создания и история продаж. Углубление проникновения касается только того рынка, на котором представлен банк и где налажены каналы взаимодействия с потребителем и сформирована определенная репутация. Иными словами, речь идет об улучшении либо отдельных элементов анализа рынка и сбыта, либо комплексной трансформации работы банка.

2) Стратегия рыночного развития используется для завоевания новых для банка рынков с использованием существующего продукта – банковских

услуг. В качестве нового рынка может пониматься как коммерческая деятельность в другой стране, так и обеспечение предложения в новых потребительских сегментах, которые могут выделяться по географическим, гендерным, возрастным и иным параметрам.

3) Стратегия развития продукта ставит перед маркетингом задачу заинтересовать уже известных покупателей новым продуктом, который банк только выпускает на рынок. При этом неважно, является ли продукт инновационным в рамках существующего рынка. Акцент делается на новизну продукта для клиента и расширение продуктовой линейки банка.

4) Стратегия диверсификации предполагает одновременный выход на новые рынки с обновлением ассортимента предлагаемых продуктов. Данный подход особенно интересен в рамках усиливающейся тенденции банков организовывать собственную экосистему [13], предполагающую продвижение традиционных банковских услуг и целого спектра различных товаров под собственным брендом.

Данные подходы получили название матрицы Ансоффа и используются для определения общей направленности маркетинговой стратегии; матрица представлена на рисунке 2.

	Существующий продукт	**Новый продукт**
Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диферсификация

Источник: составлено автором.
Рисунок 2 – Матрица Ансоффа

Спустя несколько десятилетий после работ И. Ансоффа исследователь М. Портер предложил собственную классификацию маркетинговых стратегий [14]:

1) Стратегия ценового лидерства, или стратегия лидерства по издержкам. Ее сутью является продвижение на рынке за счет снижения издержек на производство продукции, что обеспечивает конкурентное преимущество фирме. По мнению ряда экспертов, такая стратегия подходит преимущественно банкам или финансовым организациям с высокой степенью стандартизации услуг [15]. Подобная модель бизнеса предполагает направление ресурсов в одном приоритетном направлении, а снижение издержек в таком случае позволит высвободить сэкономленные средства.

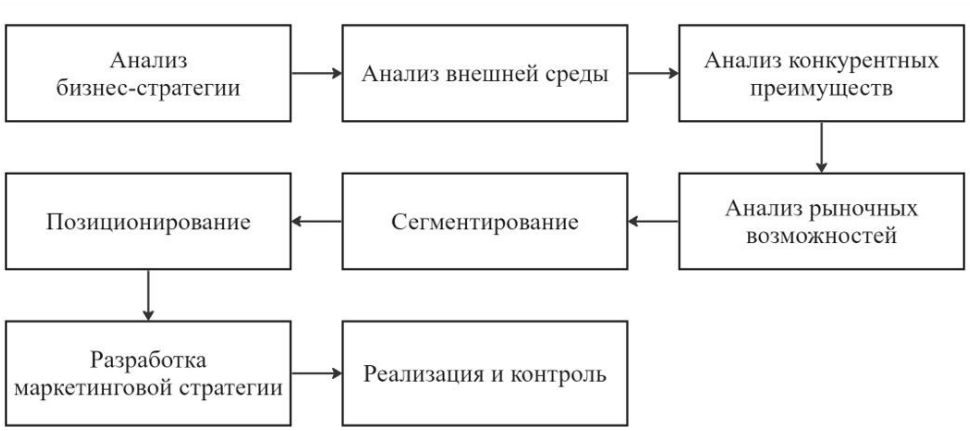
2) Стратегия широкой дифференциации. Такая стратегия предполагает создание продукта с уникальными характеристиками. Главной целью подобного подхода является привлечение новых клиентов за счет отличительных качеств продуктов. В отношении банковской деятельности такая стратегия применима для расширения клиентской базы за счет привлечения клиентов от конкурентов. При этом потенциальные клиенты могут привлекаться из других сегментов рынка.

3) Стратегия рыночной ниши. Эта стратегия нацелена на углубленную работу с определенными сегментами клиентов: экспортерами, юридическими лицами в целом, производителями конкретных товаров.

4) Стратегия, базирующаяся на инновациях. Она исходит из необходимости постоянной разработки и внедрения инноваций [16], что позволяет формировать уникальное продуктовое предложение или совершенствование существующей продуктовой линии. Специфика банковских услуг ограничивает темпы внедрения инноваций в области кредитования или других традиционных операций. Однако благодаря современным информационным технологиям можно создать необходимую инфраструктуру взаимодействия и поддержки услуг, которая способна существенно трансформировать даже такой традиционный сектор экономики.

Рассмотренные стратегии во многом определяют позиционирование банка на рынке. В этой связи целесообразно рассмотреть сущность позиционирования как ключевого элемента маркетинговой стратегии.

Одними из первых исследователей, обосновавших значимость позиционирования, были маркетологи Д. Траут и Э. Райс [17]. Они трактовали позиционирование как разработку и формирование имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании потребителя место, отличное от позиции товаров конкурентов. Позиционирование может осуществляться на основе специфического качества продукта, выгоды от его приобретения, особого способа использования, дифференциации по группам потребителей, отстройки от определенной категории продуктов и др. Наиболее четко место позиционирования в разработке маркетинговой стратегии обозначил О. Уолкер, что отражено на рисунке 3.

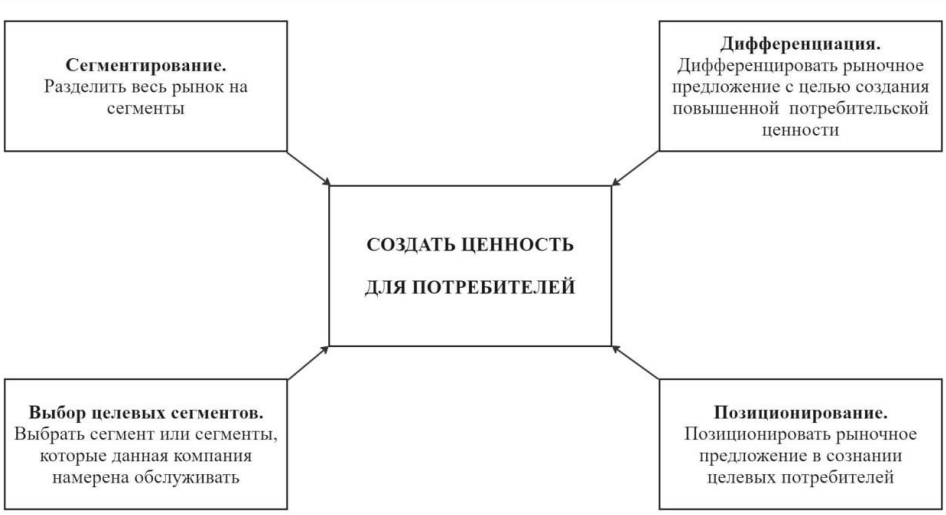


Источник: составлено автором по материалам [18].
Рисунок 3 – Процесс построения маркетинговой стратегии по О. Уолкеру

Исходя из того, что позиционирование помогает определить место банка и его услуг на рынке, маркетинговая стратегия и ее управление могут выстраиваться на основе этого элемента. Позиционирование позволяет лучше понять отличия от конкурентов, выбрать оптимальный подход к взаимодействию с потребителем, что способствует повышению эффективности маркетингового взаимодействия.

Ф. Котлер выделяет несколько способов позиционирования [11]. Компания может использовать возможности внешней атрибутики товара, соотношения «цена – качество», функционального или иного превосходства продукта, его инновационности или позиционировать себя как производителя

продукта, максимально соответствующего потребностям целевой аудитории. Основополагающим элементом позиционирования и целью маркетинговых взаимодействий Ф. Котлер полагал создание ценности для потребителя, которая увеличивает количество таких взаимодействий и создает устойчивую связь между клиентом и предприятием. На рисунке 4 представлена роль позиционирования в маркетинговой стратегии. Есть и другие подходы к позиционированию предприятия в рамках маркетинговой стратегии [19], но в рамках настоящей работы они не рассматриваются.



Источник: составлено автором по материалам [11].
Рисунок 4 – Роль позиционирования в маркетинговой стратегии по Ф. Котлеру

Создание ценности для потребителя особенно важно в рамках рассмотрения сущности банковской услуги. Исследователи предлагают различные трактовки и классификации банковских продуктов, основываясь на разнообразных критериях и подходах [20; 21].

Значительная часть авторов рассматривает банковский продукт как совокупность услуг, которые банк предоставляет своим клиентам [22]. В рамках такого подхода банковский продукт определяется как результат деятельности банка, направленной на удовлетворение финансовых потребностей клиентов [23].

Другая группа ученых трактует банковский продукт как особый вид товара (услуги), обладающий ценностью для потребителя [24; 25].

Сторонники данного подхода акцентируют внимание на особенностях банковского продукта, отличающих его от других видов товаров и услуг: нематериальности, договорной форме, длительном характере отношений с клиентом и других [26].

Ряд авторов предлагает комплексный подход, в рамках которого банковский продукт трактуется как интегрированное понятие, включающее услуги и сопутствующие сервисы, технологии и процессы [27]. Такой подход позволяет учитывать все аспекты взаимодействия банка с клиентом и подчеркивает значимость качества обслуживания и клиентского опыта [28].

Цифровая трансформация банковского сектора породила новые подходы к интерпретации банковского продукта. Так, некоторые исследователи предлагают рассматривать банковский продукт как цифровой сервис, доступный клиентам через различные каналы дистанционного обслуживания [29]. Описываемый подход свидетельствует о сдвиге в структуре потребительских предпочтений на рынке финансовых услуг и актуализирует необходимость трансформации банковских институтов в условиях цифровизации экономики [30].

При всем многообразии существующих трактовок категории «банковский продукт» большинство авторов сходятся в том, что данный феномен следует понимать как особую разновидность услуг, ориентированных на удовлетворение финансовых запросов клиентов и формирование ценности для всех участников банковских отношений [31].

Специфика банковских услуг детерминирована их нематериальной природой, что накладывает отпечаток на процессы их предоставления и освоения. Как правило, потребление такой услуги осуществляется одновременно с ее оказанием, причем данная процедура потенциально может наблюдаться иными клиентами. В этой связи потребители склонны оценивать качество банковского сервиса через его внешние репрезентации и различные осязаемые атрибуты обслуживания [9].

Переходя к рассмотрению маркетинга банковских услуг в цифровой среде, необходимо кратко описать основные этапы эволюции дистанционного банковского обслуживания клиентов.

До 1920 года любая банковская услуга осуществлялась только при непосредственном личном контакте клиента с сотрудниками банковского отделения. Однако в 1920-х годах арсенал возможностей банка по взаимодействию с потенциальными и реальными потребителями расширился за счет использования телефонной связи. Фактически это заложило основу для будущей цифровой трансформации банков и экономики в целом. Впоследствии телефонный банкинг прошел путь от личных разговоров между сотрудником и клиентом через соединение оператором связи до автоматизированных систем IP- и сотовой телефонии с использованием роботизированных программ и технологий распознавания голоса.

Вторым этапом развития дистанционного банковского облуживания стало появление банкоматов и специальных терминалов. Некие прототипы банкоматов появились еще в конце 1930-х годов, но первый экземпляр с привычными нам основными функциями был установлен в 1967 году. Банкоматы дали возможность снимать наличные или принимать их вне банковского отделения. Затем банкоматы эволюционировали фактически до «службы одного окна»: с их помощью можно осуществлять множество наиболее распространенных действий, совершаемых клиентом при посещении отделения. Подобную сложную трансформацию пережили и терминалы оплаты, которые ныне известны как POS-терминалы.

Третьим и наиболее важным этапом эволюции дистанционных банковских услуг стало развитие сети Интернет. В 1994 году возможность обслуживания счетов онлайн была встроена в программное обеспечение от Microsoft. В том же году Стэнфордский федеральный кредитный союз впервые ввел услугу онлайн-перевода денежных средств со счета на счет. В 1995 году появился первый в мире виртуальный банк, у которого не было физических отделений или филиалов, а все операции осуществлялись онлайн.

Так в 1990-х годах постепенное развитие цифровой среды стало серьезно влиять на структуру моделей маркетинга, описанных ранее. Если исследователи 1950-1980-х годов делали основной акцент на роли контактного персонала в рамках оказания услуги, внешнее окружение и иные факторы, влияющие на удовлетворенность клиента от пользования банковской услугой, то новые условия изменили инфраструктуру самого пользования. Теперь контакт банка и клиента необязательно реализовался персонально, и этот факт требовалось учитывать в маркетинговой стратегии банка.

Четвертым этапом развития дистанционного банковского обслуживания стало появление мобильных приложений как реакция на быструю технологическую эволюцию мобильных телефонов. В начале 2000-х годов были разработаны первые банковские приложения для смартфонов. В настоящий момент они предоставляют полный спектр возможностей для клиента: от перевода средств на счета до открытия новых счетов и полного управления своими финансами.

Таким образом, развитие информационных технологий серьезным образом влияет на традиционный способ коммуникации банков со своими клиентами в рамках физических отделений, а развитие банковских услуг, в свою очередь, неразрывно связано с развитием технологий. При этом с точки зрения маркетинга технологии, с одной стороны, облегчают доступ к клиенту, делают контакт с ним более удобным и вариативным, а другой – они отдаляют потребителя от банка, его физической среды и инфраструктуры. Совокупность этих факторов требует описания особенностей цифровой среды в рамках маркетинга банковских услуг и управления им, особенно в свете повсеместной цифровой трансформации экономики.

Отечественными и зарубежными учеными неоднократно предпринимались попытки выработки ключевых отличий понятий друг от друга [25], но на текущий момент не выработано единого общепринятого понятия «цифровая среда». Исследователи используют это сочетание совместно с другими терминами: «цифровая экономика», «информационная

среда», «информационная экономика», «цифровая трансформация» и т.д. Авторы вкладывают следующие смыслы применительно к термину «цифровая среда»: «использование информационных технологий», «взаимодействие при помощи сети Интернет», «виртуальная реальность», «digital-технологии» и т.д. Также отмечается, что современный тип производства и обмена основан на глубоком внедрении информационных технологий, благодаря которым сформировалось качественно новое пространство для экономических процессов и новые формы коммуникации. Эту среду можно назвать цифровой. Схематически она представлена на рисунке 5.



Источник: составлено автором.
Рисунок 5 – Цифровая среда и ее элементы

Иначе говоря, цифровая среда – эта коммуникационная среда, в которой происходит удаленное взаимодействие между разными субъектами посредством цифровых устройств в режиме реального времени. Это взаимодействие может включать в себя передачу данных, обмен информацией, совершение определенных операций или выражение согласия на их проведение. Основными компонентами цифровой среды являются поисковые системы, социальные сети, мобильные приложения, веб-сайты, платформы для

создания и/или размещения контента и другие веб-ресурсы. Важно отметить, цифровая среда не ограничивается Интернетом, хотя последний и является основной площадкой и средством осуществления коммуникаций.

В маркетинге банковских услуг цифровые инструменты могут комбинироваться с традиционными. Так, традиционная реклама на билбордах может использоваться для привлечения внимания и перемещения пользователя в цифровую среду. Проведение банками офлайн-мероприятий в виде выставок, презентаций или иных проектов также сопровождается стремлением перевести потенциальных клиентов в цифровую среду или по меньшей мере вызвать у него интерес к цифровым возможностям банка.

Таким образом, маркетинг банковских услуг сегодня должен учитывать наработки предыдущих десятилетий, которые касались прежде всего взаимодействия потребителей и банков в офлайн-среде, и значительно усложнившиеся современные тенденции, связанные с особенностями цифровой среды. При этом определенные общие аспекты маркетинга не подвергнутся существенным корректировкам: все так же нужно выявлять наиболее эффективные каналы взаимодействия с покупателем, находить способы раскрытия его потребностей, обращать внимание на рыночную конъюнктуру. Но к этим традиционным элементам добавляются факторы оперативности и многоканальности взаимодействия, сочетания онлайн- и офлайн-коммуникаций, точного таргетирования и активной работы по обеспечению образа компаний в цифровой среде и многое другое. А главным элементом, непосредственно воздействующим на управление маркетингом банка, станет информация на основе анализа действий потребителя.

Цифровая трансформация оказала значительное влияние на маркетинговую деятельность в банковском секторе. Современные цифровые технологии, такие как большие данные, социальные сети, мобильные приложения и искусственный интеллект, открывают перед банками новые возможности для понимания и обслуживания своих клиентов, персонализации предложений и повышения эффективности маркетинговых кампаний [32].

Одним из ключевых аспектов управления маркетингом в цифровой среде является клиентоориентированность и индивидуальный подход. Банки активно используют данные о поведении и предпочтениях клиентов для создания персонализированных предложений и коммуникаций, что способствует повышению удовлетворенности и лояльности клиентов [33; 34]. Цифровые каналы, включая мобильный и интернет-банкинг, социальные сети и чат-боты, позволяют банкам взаимодействовать с клиентами в удобное для них время и в любом месте [35].

Управление маркетингом в цифровой среде требует новых подходов к аналитике и измерению его эффективности. Банки применяют цифровые инструменты для мониторинга и анализа поведения клиентов, оценки результатов маркетинговых кампаний и оптимизации маркетинговых усилий в режиме реального времени [36]. Эта тенденция является общемировой. Интеграция маркетинговых и технологических функций становится все более важной для успеха цифрового маркетинга в банковской сфере [38; 39].

Несмотря на преимущества, цифровой маркетинг в банковском секторе сопряжен с рядом проблем: конфиденциальностью данных, кибербезопасностью, регулированием и изменением предпочтений клиентов [40]. Эффективное управление маркетингом в цифровой среде требует от банков баланса между внедрением инноваций, управлением рисками и ориентацией на клиента.

На основе всего изложенного можно сделать вывод о том, что банковский продукт, который рассматривается прежде всего с позиции услуги, включает функциональные стороны, связанные с его характеристиками, – значимыми составляющими воспринимаемой ценности становятся качество взаимодействия с банком, удобство и доступность получения услуги, эмоциональный опыт клиента, уровень персонализации и степень соответствия предложения его актуальным потребностям. В этой

связи становятся особенно актуальными вопросы роли потребителя и той ценности, которая создается банком в процессе оказания банковской услуги.

Такое смещение акцента с функциональных характеристик банковского продукта на ценность для потребителя требует пересмотра подхода к управлению маркетинговой деятельностью банка. Маркетинг в данном случае рассматривается как инструмент продвижения и реализации банковских продуктов и как часть управления, связанная с изучением потребностей клиентов, формированием для них ценности и развитием отношений с ними. Это предполагает переход к человекоцентричной модели, в которой потребности, ожидания и опыт человека учитываются при принятии маркетинговых и управленческих решений. В таблице 2 проиллюстрирована взаимосвязь стратегического маркетинга с человекоцентричностью.

Таблица 2 – Взаимосвязь стратегического маркетинга с человекоцентричностью

Авторы	Рассматриваемые вопросы стратегического управления маркетинга банка	Связь с человекоцентричностью
О.В. Мелентьева [41]	Особенности стейкхолдер-маркетинга, в котором анализируются подходы к маркетинговому взаимодействию с заинтересованными лицами: покупателями, инвесторами, посредниками, работниками компаний и другими	Взаимоотношения с заинтересованными лицами серьезно влияют на успешность, затратность и саму осуществимость банковских проектов
Коллектив авторов под научным руководством Д.Я. Родина [42]	Перспективы и трансформация стратегических маркетинговых подходов банков в рамках цифровизации экономики	Сочетание традиционных и цифровых форм банкинга и их влияние на инструменты маркетинговых взаимодействий с потребителем
И.А. Новочихина, Д.А. Чичуленков [43]	Лояльность банковских клиентов	Лояльность клиентов является одним из важнейших факторов, влияющих на эффективность управления маркетингом банка и на его коммерческие успехи
Л.Г. Прокопова, С.В. Сухов, М.Д. Твердохлебова, Г.С. Тимохина, и другие [44; 45]	Опыт покупателей в рамках потребления финансовых услуг, включая банковские	Покупатели в современных условиях выделяют несколько ключевыех параметрыов, обеспечивающих их удовлетворенность от пользования банковскими услугами: удобство контакта с банком, быстротуа решения проблем, выгодные личные предложения

Источник: составлено автором по материалам [41-45].

В рассмотренных в таблице 2 исследованиях подчеркивается ключевая роль потребителя на рынке банковских услуг. Это позволяет сделать вывод, что любая современная маркетинговая стратегия и в целом управление маркетингом банка должны формироваться на основе потребительских предпочтений и моделей экономического поведения.

Подводя итог обзора подходов к стратегиям управления маркетингом банка, следует отметить, что все они демонстрируют несколько тенденций. Во-первых, взаимодействие банка с рынком определяется прежде всего двумя характеристиками: особенностями предлагаемых услуг и рыночными условиями, в которых происходит взаимодействие. При этом конкретизируется, что цель любой стратегии заключается в обеспечении устойчивого взаимодействия с потребителем, выработке его расположения. При этом важную роль играет позиционирование банка или его продуктов во внешней среде. Во-вторых, значимую роль играют качества потребителя. В рамках описанных стратегий это не всегда выражено явно, однако ориентация на снижение издержек, поиск новых сегментов целевой аудитории и концентрацию на определенных нишах косвенно свидетельствует о смещении фокуса банков в сторону потребителя и – шире – человекоцентричной стратегии управления маркетингом. Классические стратегии были ориентированы преимущественно на продукт, сегмент или функциональную эффективность, а сегодня возникает необходимость учитывать более индивидуальные характеристики потребительского поведения, эмоционального отклика и ценностных ожиданий. Банковские организации все чаще сталкиваются с необходимостью переосмысления своей роли – как поставщика финансовых услуг и как субъекта, вовлеченного в формирование жизненного контекста клиента. Это требует перехода от клиентского фокуса к более широкому человекоцентричному подходу, основанному на эмпатии, доверии, открытости и совместном создании ценности. Для формализации и обоснования данного подхода необходимо определить его характеристики,

позволяющие идентифицировать человекоцентричную стратегию управления маркетингом в банковской сфере в цифровой среде.

1.2 Теоретическое обоснование сущности человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде и ее особые характеристики

Говоря о взаимоотношении банков с потребителями, нельзя не отметить, что истоки банковской деятельности исследователи относят к VIII веку до н.э. и связывают с ростовщичеством [46]. В сущности, первыми банкирами были древнегреческие трапезиты, которые обменивали деньги. Впоследствии они выполняли и другие банковские функции: выдавали ссуды под проценты, под залог движимого и недвижимого имущества, принимали деньги на хранение, совершали от имени вкладчика определенные платежи, предоставляли услуги по переводу денег в безналичной форме [47]. В Древнем Риме подобные действия выполнялись менсариями и аргентариями. В эпоху Средневековья с ростом торговых операций между Европой и Ближним Востоком расцвели различные обменные и кредитные учреждения Италии. С их появлением принято связывать становление банковского дела в привычном смысле. С началом Нового времени банки переживают быстрый рост как количественно, так и в рамках номенклатуры совершаемых ими операций [48]. Происходит постепенное создание общественных банков, а также аналогов современных центральных банков государств. К XVIII веку кредитно-банковская система начинает напоминать современную [49].

С точки зрения взаимодействия этих финансовых организаций с потребителем можно выделить следующие особенности. Во-первых, им фактически не требовалось бороться за клиента. Относительная немногочисленность лиц, оказывающих банковские услуги, делала деятельность уникальной. Во-вторых, число клиентов также было ограниченным. Они формировались преимущественно из достаточно узкой прослойки торговцев, а

также представителей сословной элиты. Более простые операции по небольшим займам могли интересовать широкие массы, однако и в этом отношении клиент был вынужден самостоятельно искать банковскую организацию для удовлетворения своих финансовых потребностей [50]. Такое положение делало отношения «банк – клиент» зависящими от личных договоренностей и репутации банка, которая была обусловлена в первую очередь реализацией взятых на себя обязательств по доходности от начатых инвестиционных предприятий. Основными направлениями инвестиций того времени были операции с землей, организация торговых экспедиций, а также развитие промышленных предприятий. В целях реализации указанных направлений наиболее крупные банки европейских государств пытались интегрироваться в политико-экономическую систему в стремлении получить максимальную экономическую выгоду. Таким образом, банки ориентировались преимущественно на эффективность вложений, которые зависели не от числа клиентов и их лояльности, а от связей и личных качеств сотрудников. Это ограничивало необходимость активного взаимодействия с клиентами и не предполагало формирования маркетинговых стратегий в современном понимании.

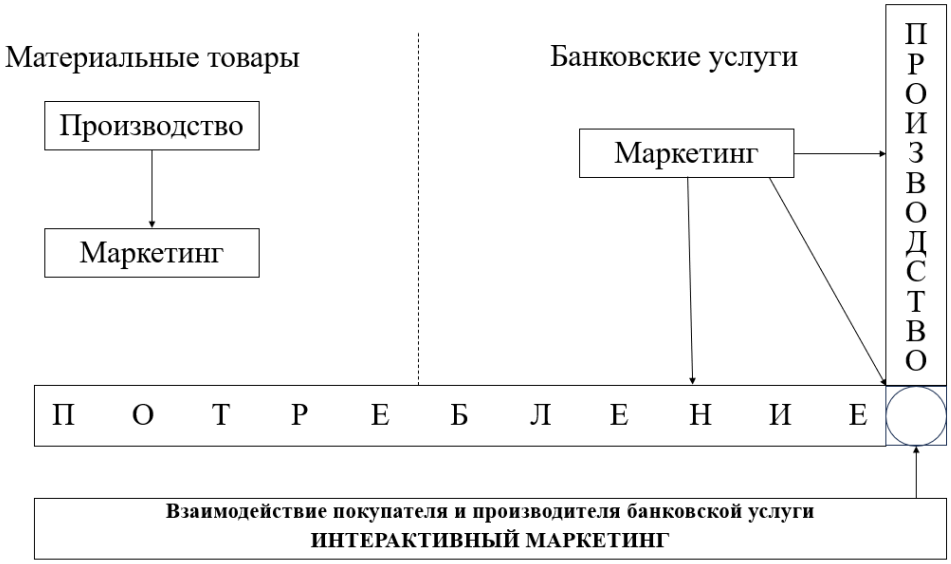
В XIX – начале XX веков общая тенденция развития банковской деятельности усиливается. Расширение количества предприятий в связи с продолжающейся промышленной революцией и усложнение социальных отношений создали условия для увеличения банковских инвестиций по целому спектру направлений. Это отразилось на появлении специализированных банков, например ипотечных или инвестиционных, осуществляющих операции с ценными бумагами [51]. Растет и количество банков: если в самом начале XX века банковская система США как одного из лидеров промышленного роста насчитывала около 20 тысяч банков, то к 1927 году их число составило уже 27 тысяч [52]. Общий вектор на увеличение количества банков и их отделений наблюдался и в других странах.

В рамках взаимодействия банков и их клиентов наблюдается постепенное усиление роли населения как участника банковского рынка, несмотря на продолжающуюся ориентацию на кредитование бизнеса и фондовую биржу как основной источник прибыли. Косвенно это подтверждается первыми случаями регулирования со стороны государства процентов по банковским депозитам для физических лиц [53], активным развитием подходов к политике депозитных услуг для населения [54], становлением ипотечных кредитов. Постепенно банки переходят к массовой рекламе своих услуг. В газете The New York Times от 15 октября 1905 года вышла статья, в которой утверждалось, что те банки штата Пенсильвания, которые размещали рекламу своих услуг, увеличили объем вкладов на 22% за год. Банки начинают обращать все больше внимания на временно свободные средства граждан как на источник дополнительного капитала, а также на население как на потенциальную клиентскую базу. В этой связи можно говорить о формировании предпосылок маркетинговой деятельности банков в рамках широкой аудитории, хотя никаких специальных исследований в этой области в те времена не проводилось. В целом данная тенденция носила универсальный характер и была (со своими географическими и иными особенностями) характерна для всех стран, продолжавших в начале – середине XX века быть частью рыночной системы хозяйствования.

Трансформация клиентской ориентации банков совпала с формированием маркетинга как научной дисциплины и области прикладных исследований. Однако первые исследования были направлены в основном на маркетинг товаров и их результаты не учитывали специфики реализации банковских услуг. В 1960-х годах американские исследователи начали постепенно вводить в научный оборот понятие «маркетинг услуг». Первая работа в этом направлении была опубликована в 1964 году Р. Джудом [55]. В ней автор анализирует особенности товаров и услуг и ставит вопрос о выделении на их основе маркетинга услуг в самостоятельную отрасль знания. Затем последовали несколько работ аналогичного содержания [56]. В 1970-е годы наблюдается активное развитие инструментария маркетинга услуг и появление первых теоретических моделей,

которые могут быть применены в банковской сфере, поскольку банковские услуги являются неотъемлемой частью сферы услуг.

В 1974 году Д. Ратмел одним из первых сформулировал различия между маркетингом товаров и услуг на основе анализа функциональных задач в каждом из случаев [57], что стало основой для формирования маркетинга банковских услуг как самостоятельного направления. На рисунке 6 схематично отображены различия между маркетингом товаров и услуг.



Источник: составлено автором по материалам [57].
Рисунок 6 – Модель маркетинга по Д. Ратмелу

Д. Ратмел в цикле воспроизводства товаров выделил три основных элемента: производство товаров, маркетинг и потребление. В рамках каждого из этих процессов маркетинг решает определенные задачи. Производство материальных товаров требует выявления нужд потребителей и ориентации товара и его свойств на их удовлетворение. На этапе собственно маркетинга ставится задача выработать пути коммуникации с клиентом, определить ценовую политику и способы продаж. Этому предшествует традиционный набор предмаркетинговых операций: анализ ключевых характеристик потребителей, формирование целевой аудитории, определение способов и особенностей позиционирования на рынке. На следующем этапе маркетинг выявляет модели поведения покупателей, их изменения и новые потребности,

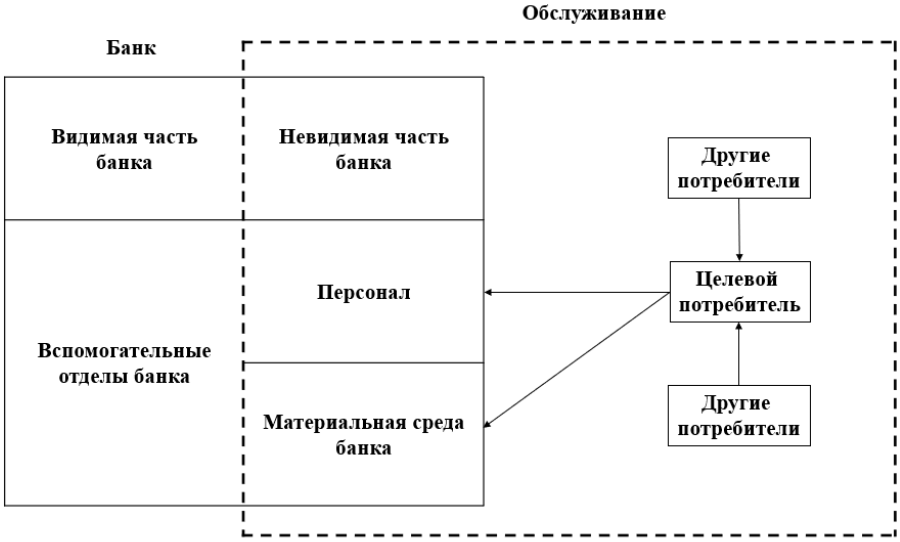
которые требуют удовлетворения. Перечисленные стадии в рамках маркетинга товаров имеют четкие логические границы и являются последовательными с точки зрения предприятия. Однако специфика услуг, в том числе банковских, делает подобную последовательность размытой.

Затруднительно разделить стадии производства и потребления. Фактически при оказании (создании) банковской услуги она тут же потребляется клиентом. Это ставит перед банком сложную задачу по продвижению своих продуктов – ведь в данном случае продукция неотделима от источника ее возникновения. Этот момент был особенно значим, поскольку основной контакт банка и клиента совершался физически при посещении последним отделения банка.

Другой проблемой маркетинга банковских услуг являются особенности их потребления. В случае потребления товаров потребитель может оценить выгоду, находясь вне взаимодействия с производителем или во всяком случае не вступая в непосредственный контакт с производителем. Но в случае потребления банковской услуги ее выгоды, в частности, связаны с процессом взаимодействия клиента и банка. Так возникает новая функциональная задача маркетинга – продвижение полезности той или иной продукции и выгоды от самого взаимодействия с банком.

Это формирует еще одну важную особенность. Потребитель банковских услуг непосредственно взаимодействует с персоналом банка. Персонал становится «частью» банковской услуги и элементом маркетинговой стратегии, что обусловливает необходимость повышенного внимания качествам и мотивации сотрудников. Таким образом, маркетинг в сфере банковских услуг требует реализации классических задач и управления контактным персоналом. Модель Ратмела впервые теоретически обосновывает роль повышенного внимания контакту с клиентом, что можно рассматриваться как постепенный переход банков к человекоцентричной стратегии управления маркетингом.

Дальнейшим развитием модели Д. Ратмела стала концепция SERVUCTION, предложенная в 1976 году преподавателями Марсельского университета П. Эйгиле и Е. Ленгеард [58]. Их модель маркетинга услуг представлена на рисунке 7.



Источник: составлено автором по материалам [58].
Рисунок 7 – Модель маркетинга услуг по П. Эйгиле и Е. Лангеарду, адаптированная под банковский сервис

Авторы делают акцент на одновременности производства и потребления услуги. Они выделили несколько факторов, влияющих на этот процесс: банк, качество обслуживания клиента, конкретный потребитель, а также иные находящиеся в этот момент рядом клиенты. С точки зрения П. Эйгиле и Е. Ленгеарда, выделяется ряд факторов, влияющих на потребительское поведение конкретного клиента.

Первым фактором является та часть внешней среды, которая непосредственно окружает покупателя. Это то, что авторы определяют как «видимая часть». Подобный подход впервые выделяет фронт- и бэк-офисы компании. Видимая часть, в свою очередь, разделяется на контактный персонал и банковскую среду – это второй фактор. Под данным элементом авторы понимают общую атмосферу, в которой происходит обслуживание клиента: это внутренний дизайн помещения, освещение, расположение мебели и стендов с информацией, температура воздуха и т.д. Таким образом,

в маркетинг банковских услуг включаются уже качества персонала и управление внешней средой, уровень комфортности которой непосредственно влияет на поведение покупателя. Третьим фактором являются иные потребители, чье поведение заметно влияет на общее восприятие процесса банковского обслуживания. Другими словами, целевой потребитель оценивает личный опыт взаимодействия с контактным персоналом, видимой средой банка и обращает внимание на реакцию иных покупателей.

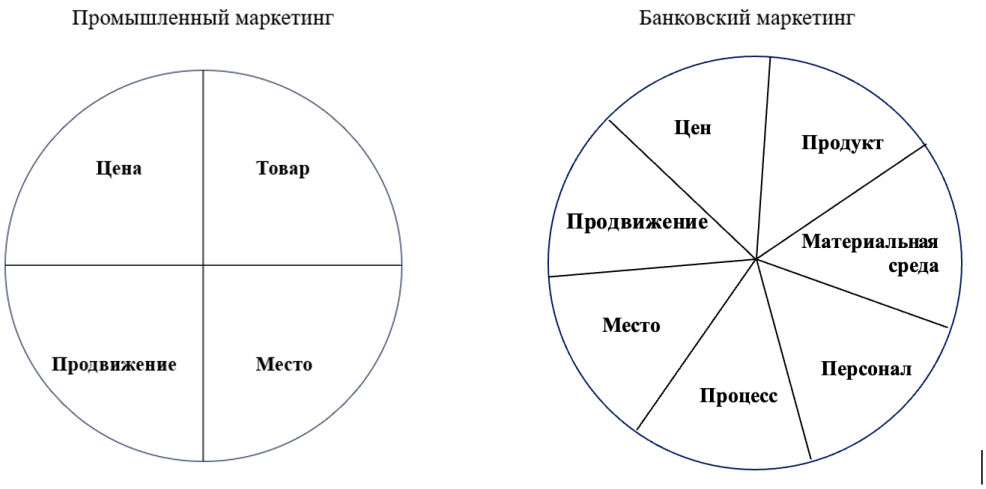
Подобный подход уточняет особенности маркетинга банковских услуг. Учитывая, что большинство клиентов банка обслуживаются в физических отделениях, что особенно характерно для периода до 1990-х годов, маркетинг банка должен включать создание комфортного и привлекательного интерьера, обучение сотрудников и оценку их работы, в том числе с точки зрения удовлетворенности клиента от общения, а также управление взаимодействием клиентов для достижения необходимого эффекта. Примером этого является создание классов обслуживания при авиаперевозках и т.п. В рамках банковской деятельности подобное можно увидеть в функциональном разделении услуг для физических и юридических лиц. Возрастает и роль контактного персонала. Фактически он должен выполнять три функции: выполнять непосредственные профессиональные обязанности, быть продавцом конкретной услуги, а также являться частью сервисного обслуживания.

Модель Эйгиле и Ленгеарда получила широкое распространение, поскольку описывала те факторы, которые производители услуг могут учитывать в ходе своей деятельности. Многие исследователи использовали эту модель в качестве основы для практической деятельности в области маркетинга услуг в целом и отраслевого маркетинга вплоть до рубежа XX-XXI веков [59-61].

Определенным дополнением к модели SERVUCTION можно считать молекулярную теорию Л. Шостак, изложенную в 1977 году в статье «Как выйти за рамки маркетинга товаров?» [62]. В ней предпринята попытка

соотнести нематериальную и материальную стороны услуги. По мнению Л. Шостак, ключевая ценность, которая непосредственно удовлетворяет потребности покупателя, является ядром услуг или товара. Это ядро окружено рядом преимуществ, связанных с сервисными элементами, и, таким образом, на потребление товара или услуги влияет окружающая его материальная и нематериальная инфраструктура: частота пользования, сопутствующие товары или услуги, качество работы персонала и прочее. Изменяя элементы этой инфраструктуры, можно добиться совершенно разного результата на стадии потребления.

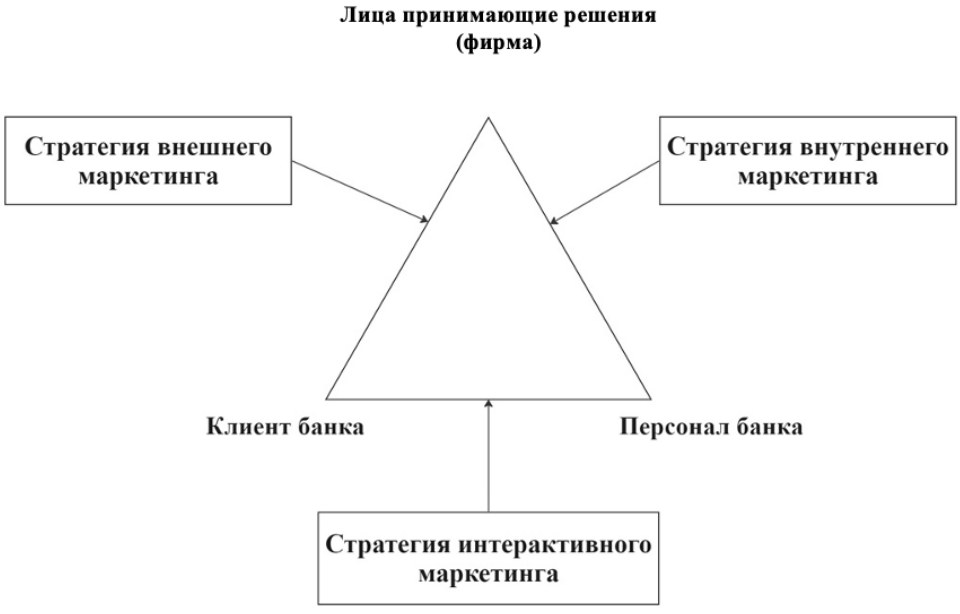
Таким образом, в 1970-е годы исследования в сфере маркетинга услуг определили направления для практической деятельности. Помимо выделения особенностей услуги относительно товара подчеркивалась роль персонала, внутренней среды банка и сервисной составляющей в процессе оказания услуг, в том числе банковских. Маркетинг банковских услуг, следовательно, должен дополняться работой над сопутствующими элементами, влияющими на процесс потребления клиентом продукции банка. Результатом исследований стало формирование концепции комплекса «7P-маркетинг» (Product – продукт, Price – цена, Place – место, Promotion – продвижение, People – люди, Process – процесс, Physical Evidence – физическое окружение), выраженной М. Битнер и ее коллегами в 1981 году [63]. К классическим элементам маркетинга: продукция, цена, коммуникации, каналы распространения – добавились процессы, материальные свидетельства и персонал, что стало важным этапом перехода от продуктовой логики маркетинга к более комплексному, ориентированному на человека подходу, лежащему в основе человекоцентричной стратегии управления маркетингом. Модель маркетинга услуг по М. Битнер обобщала предыдущие исследования и доказывала необходимость использования описанных элементов в маркетинговой практике, что проиллюстрировано рисунком 8.



Источник: составлено автором по материалам [63].
Рисунок 8 – Модель маркетинга услуг (в том числе банковских) по М. Битнер

Выявленные факторы маркетинговых стратегий предоставления услуг являются качественными и не предполагают операционализации конкретных результатов их применения. В 1983 году Л. Берри обратил внимание, что взаимодействие и взаимоотношения «клиент – фирма» являются ключевыми в маркетинге услуг и пытался определить факторы и закономерности, которые влияют на взаимодействие разных экономических субъектов, связанных процессом создания или потребления услуг [64]. В 1985 году проводятся исследования, направленные на выявление влияния того, как физическое окружение предоставления услуги сказывается на ее восприятии [65]. Ориентация на количественные характеристики качества в рамках маркетинга услуг дополнительно подтверждает тенденцию увеличения внимания к поведению клиента. Во второй половине 1980-х годов ученые предложили модель оценки качества предоставляемых услуг SERVQUAL [66], которая широко используется в маркетинговой практике и в настоящее время. Методология оценки базируется на эмпирических исследованиях потребительских ожиданий и фактического восприятия услуг. В определенной мере это способствовало развитию моделей «8P-маркетинг», в которую добавляется элемент «качество и производительность».

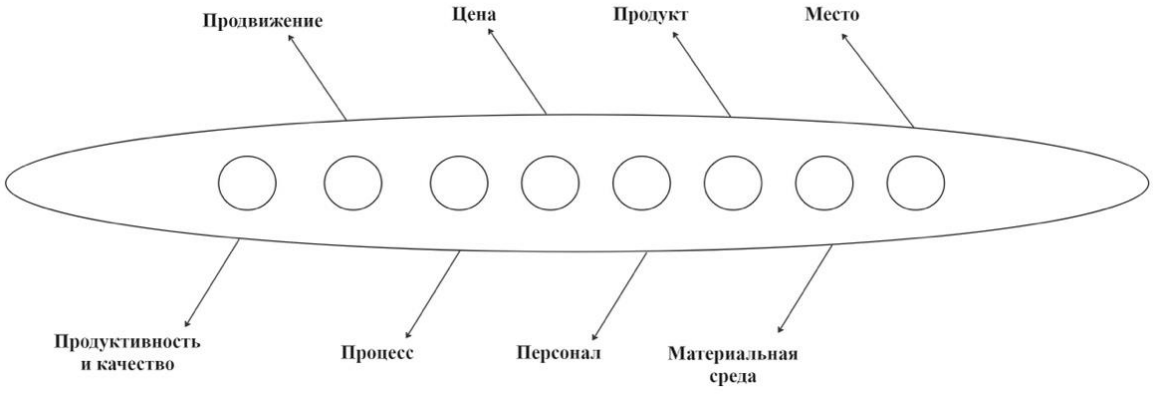
Продолжением этого подхода можно считать работы К. Гренрооса, где появилось понятие «интерактивный маркетинг» [67]. Фактически он трактуется как совокупность мероприятий на этапе взаимодействия контактного персонала с потребителем, которые должны поддерживаться на определенном уровне качества. Качество, в свою очередь, рассматривается с точки зрения функционально-инструментального аспекта и внутреннего маркетинга. Клиенту важна конкретная выгода, составляющая суть услуги, и то, как проходит контакт с представителем фирмы. На процесс контакта и влияет так называемый внутренний маркетинг, суть которого заключается в восприятии персонала банка как «внутреннего потребителя». Таким образом, маркетинг банка должен включать элементы ориентации на персонал, предполагая формирование четких мотивационных систем и условий для осознанного подхода сотрудников к качеству оказываемых банком услуг. Такой подход формирует основу для перехода к человекоцентричной стратегии управления маркетингом, где ключевым становится качество взаимодействия с клиентом. Учитывая многомерность взаимодействий в рамках повышения качества оказываемых услуг и их продвижения, Ф. Котлер выявил несколько взаимосвязанных элементов взаимодействия и направления работы [68]; они представлены на рисунке 9.



Источник: составлено автором по материалам [68].
Рисунок 9 – Модель маркетинга услуг по Ф. Котлеру

В качестве ключевых субъектов взаимодействия Ф. Котлер выделяет лиц, принимающих решения, контактный персонал и потребителей. Таким образом, в банковской системе формируются три контура коммуникации: «банк – клиент», «банк – персонал» и «персонал – клиент». При этом традиционный маркетинг затрагивает связку «банк – клиент», в рамках которой решаются задачи построения каналов коммуникации, дистрибуции, ценовой политики и т.д. Связка «банк – персонал» включает внутренний маркетинг, проявляющийся в системе мотивации персонала, обеспечении комфортных условий труда. Последний контур «персонал – клиент» выражается в организации контроля качества работы персонала и формирования комфортной среды обслуживания в процессе потребления банковской услуги.

Известный эксперт в области маркетинга К. Лавлок предложил наглядную интерпретацию банковского маркетинга на примере парусной регаты [61]. В данной модели, представленной на рисунке 10, конкурирующие банки представлены в виде лодок, экипаж которых символизирует сотрудников маркетингового подразделения.



Источник: составлено автором по материалам [61].
Рисунок 10 – Модель маркетинга услуг (в том числе банковских) по К. Лавлоку

Главной задачей «лодки» является опередить своих конкурентов, то есть в случае банка – заработать определенную прибыль. Для этого «экипаж» орудует восемью веслами, которые представлены элементами маркетинг-микс «8Р». К традиционным «4Р»: продукт (Product), цена (Price), продвижение

(Promotion) и место продаж (Place) – К. Лавлок добавляет дополнительные «4P»: материальная среда / физическое окружение (Physical Evidence), процесс (Process), персонал (People), продуктивность и качество (Productivity and Quality). Побеждает в конкурентной борьбе тот банк, который наиболее искусно управляет выделенными элементами маркетинга.

Описывая дополнительные элементы маркетинг-микс, стоит сказать, что элемент «физическое окружение» связан с созданием комфортных условий для клиента в момент оказания услуги и в целом в процессе взаимодействия с банком. Элемент «процесс» выражается через разделение услуги на определенные этапы и формирование условной схемы процесса ее оказания. Элемент «персонал» включает систему мотивации сотрудников на более успешное оказание качественного сервиса и фактически предполагает внутренний маркетинг банка. Последний элемент «продуктивность и качество» ориентирован на выявление параметров эффективного обслуживания, включая определенные метрики оценки качества обслуживания.

В настоящее время в цифровом маркетинге используются разнообразные модели, которые сфокусированы на определенных аспектах контакта с клиентом. Их вариативность связана прежде всего с особенностями комбинации офлайн- и онлайн-коммуникаций, бизнес-стратегиями предприятий, характеристиками товара и отрасли экономики, а также иными факторами.

Первая модель, разработанная еще в начале 1960-х годов, – это ставшая классической 4P-модель маркетинга [69]. Однако постепенная ориентация бизнеса на учет потребительских особенностей и потребностей сформировали модели, в большей степени отвечающие современным тенденциям развития маркетинга. В результате была предложена 4C-модель, в которой главная роль отводилась потребителю, его потребностям, стоимости удовлетворения потребности и коммуникации (потребитель – Customer, стоимость – Cost, удобство – Convenience, коммуникации – Communication) [70]. Модель 4C

впервые определила центральное место покупателя в экономическом взаимодействии. Она предполагает поиск новых подходов в оценке потребительского спроса и анализ перспективных тенденций его изменения под воздействием набора факторов, влияющих на рыночную конъюнктуру.

В начале XXI века китайский ученый Ву Цзиньмин, отталкиваясь от прогресса в сфере инфокоммуникационных технологий и инноваций, предложил концепцию маркетингового комплекса 4V [71]. В рассматриваемой модели выделяются четыре компонента: вариативность (Variation), универсальность (Versatility), ценностное предложение (Value added) и вирусный эффект (Vibration). Их значение состоит в том, что они описывают не отдельные характеристики продукта, а разные стороны его восприятия потребителем и продвижения на рынке.

Вариативность отражает усложнение структуры потребительских запросов. Клиенты все реже ориентируются на стандартные продуктовые решения и ожидают возможности выбора условий, каналов обслуживания и формата взаимодействия с компанией. Поэтому маркетинговая политика должна учитывать различия в поведении, уровнях дохода, финансовом опыте и индивидуальных ожиданиях потребителей.

Универсальность связана со способностью продукта закрывать несколько потребностей одновременно. В банковской сфере это проявляется в развитии многофункциональных сервисов, объединяющих расчетные, кредитные, сберегательные, инвестиционные и консультационные элементы.

Клиент ценит такой сервис прежде всего за то, что его можно подстроить под себя – под свои обстоятельства и свой бюджет. Цена важна, но не решает всего. Ценностное предложение (Value added) в модели 4V Ву Цзиньмина охватывает и то, что человек получает, пользуясь услугами компании. Удобно ли проводить операции, понятны ли условия, стабильно ли работает приложение, как общаются сотрудники, можно ли доверять бренду – из всего этого складывается итоговая оценка. Судить о ценности приходится по клиентскому опыту целиком, а не по отдельному продукту [72].

Вирусный эффект (Vibration) связан с тем, что продукт распространяют сами пользователи. Если сервис оказался удобным и действительно помог, клиент рекомендует его знакомым, пишет отзыв, пересылает ссылку в мессенджере. Так у компании появляется еще один канал продвижения. Таким образом, данный компонент показывает связь между инновационностью продукта, удовлетворенностью потребителей и усилением конкурентных позиций компании. Вирусный эффект подчеркивает значимость таких характеристик продукта, которые побуждают потребителей делиться опытом его использования и тем самым способствуют росту его узнаваемости; он акцентирует значимость взаимосвязи между инновационным потенциалом организации и ценностью, обладающей приоритетным значением для потребителей [71].

В процессе развития отраслевых рынков и маркетинга услуг возникла концепция персонализированного маркетинга. В настоящее время ее ключевые идеи получили широкое признание и активно используются в практической деятельности компаний. В дальнейшем для персонализированного маркетинга была предложена модель 4R. К настоящему времени сложилось два основных подхода к интерпретации содержательного наполнения этой модели.

Автором первой версии является Д. Шульц. Его модель 4R включает следующие элементы: релевантность (Relevance), отклик (Respond), взаимоотношения (Relation), отдача (Return). По мнению Д. Шульца, между покупателями и компаниями существует тесная взаимосвязь. Фирмы должны проанализировать рынок, выбрать целевой сегмент, разработать предложение, наилучшим образом удовлетворяющее запросы его представителей, и выстроить прочные и эффективные отношения с потребителями. При этом компании должны учитывать точку зрения покупателя, оперативно реагировать на его потребности, активно взаимодействовать с ним. Кроме того, фирмы должны быстро адаптироваться к изменениям рынка, для чего необходимо создать

эффективный механизм быстрого реагирования. Формирование долгосрочных взаимоотношений с клиентами превращает продажи в выполнение обещаний, данных потребителям, а управление маркетингом – в управление клиентскими отношениями. В результате компании удовлетворяют потребности покупателей за счет создания потребительской ценности, а клиенты приносят фирмам вознаграждение и становятся долгосрочными источниками прибыли [73].

Американский исследователь Э. Эттенберг предложил альтернативный подход к интерпретации модели маркетингового комплекса 4R. Его версия модели также базируется на четырех ключевых элементах: взаимоотношения (Relation), рационализация (Retrenchment), релевантность (Relevance), вознаграждение (Reward). По мнению Э. Эттенберга, современная экономика вступила в «постновую» эру, когда потребители эволюционировали от стадии «нужды» к стадии «желания». В этих условиях компаниям следует сосредоточиться на своих лучших клиентах, изучить их запросы для формирования усовершенствованного ценностного предложения.

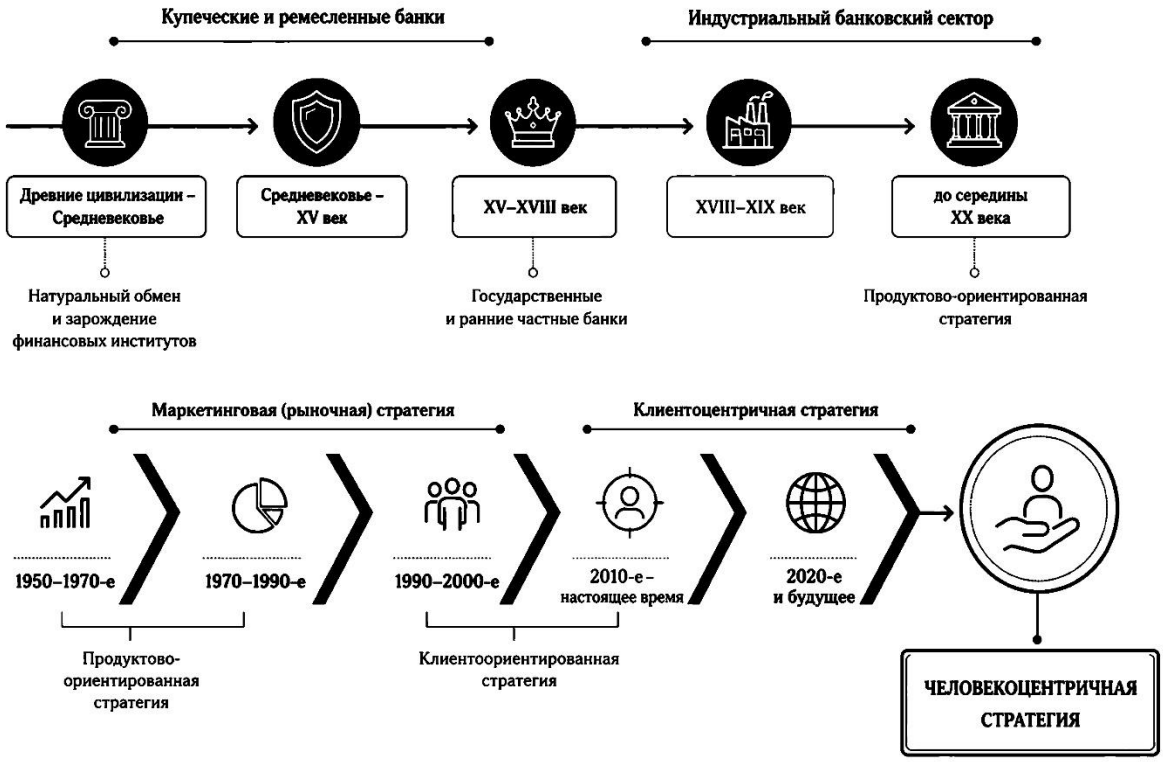
Исходя из этого, фирмы трансформируют традиционную модель 4P в модель 4R, включающую отношения, рационализацию, релевантность и вознаграждение. Стратегия «отношения» нацелена на выстраивание особых взаимосвязей между компаниями и их целевыми рынками, в основе которых лежит уникальный продукт. Стратегия «рационализация» подразумевает максимальное сближение фирмы с потребителями за счет внедрения технологий и повышения удобства. Стратегия «релевантность» предполагает согласование ценности бренда компании с главной мотивацией покупки, опираясь на профессионализм персонала и качество предлагаемых товаров. Стратегия «вознаграждение» заключается в поощрении клиентов, основной задачей которого является удовлетворение их предпочтений в долгосрочной перспективе [74].

Таблица 3 – Сравнение маркетинговых моделей 4P, 4C, 4V, 4R

Параметры сравнения	Модель 4P	Модель 4C	Модель 4R	Модель 4V
Маркетинговая ориентация	Ориентация на предприятие	Ориентация на клиентов	Ориентация на конкуренцию	Ориентация на стоимость
Виды потребностей	Аналогичные потребности	Индивидуальные потребности	Желательные потребности	Дифференци-рованные потребности
Маркетинговая цель	Удовлетворить одинаковые или аналогичные потребности и получить максимальную прибыль	Удовлетворить индивидуальные потребности и получить лояльность клиентов	Быстро реагировать на изменения условий рынка, создать новые условия потребления, стремиться к взаимной выгоде	Создать потребительскую стоимость, увеличить лояльность клиентов, сформировать конкурентное преимущество
Инструменты маркетинга	1) Product 2) Price 3) Place 4) Promotion	1) Customer needs and wants 2) Cost to the customer 3) Convenience 4) Communication	1) Relevance 2) Respond 3) Relation 4) Return	1) Variation 2) Versatility 3) Value added 4) Vibration
Коммуникация с клиентами	Один ко многим, односторонняя коммуникация	Один к одному, двухсторонняя коммуникация	Один к одному, односторонняя и двухсторонняя коммуникация	Двухсторонняя и многосторонняя коммуникация, сформировать дифференци-рованный образ

Источник: составлено автором.

В научной литературе также описаны и иные модели маркетинга в рамках цифровой среды, включая 6I, 7P, 8P, 12P и другие, отражающие развитие маркетинговой практики во времени и пространстве. Таким образом, эволюция моделей маркетингового комплекса демонстрирует постепенный переход от продуктовой ориентации к фокусу на потребителя, его ценностях и опыте взаимодействия с компанией. Это формирует теоретическую основу для развития человекоцентричной стратегии управления маркетингом, в рамках которой ключевое значение приобретает учет более широкого контекста его взаимодействия с организацией. Эволюция стратегических подходов схематично представлена на рисунке 11.



Источник: составлено автором.

Рисунок 11 – Трансформации стратегических подходов к маркетингу банков

Стоит отметить, что в процессе эволюции маркетинговых подходов все большее внимание уделяется роли и особенностям покупателей. В условиях цифрового маркетинга ключевое значение приобретает индивидуальный клиентоориентированный подход, ценность поддержки позитивной коммуникации с каждым потребителем и ориентация на его нужды, а не стремление производителя реализовать их любой ценой.

Клиентоцентричная модель постепенно уступает место человекоцентричной, и смена здесь не «косметическая», поскольку меняется сам предмет работы маркетинга. Банк смотрит на клиента не как на источник транзакций, а как на человека с семьей, работой, планами и страхами, то есть с тем контекстом, в котором и принимаются финансовые решения. Текущий запрос при этом никуда не исчезает. Но им дело не заканчивается: в расчет идут долгосрочные цели и риски, которых человек может сам не замечать.

Такой переход затрагивает всю систему работы с клиентом, и начинается он с финансового планирования: сотрудник перестает быть продавцом продукта и становится консультантом, который смотрит на ситуацию клиента целиком, взвешивает его доходы, обязательства и планы и предлагает решение с расчетом на годы, а не на текущий месяц. Затруднения удается предупредить заранее.

Второе – поддержка в кризисной ситуации. Здесь работают вполне конкретные процедуры: реструктуризация задолженности, пересмотр графика платежей под реальное положение клиента, разъяснение последствий каждого варианта, консультация, когда человек не понимает, что делать дальше.

Третье – финансовая грамотность: практические рекомендации по управлению личными деньгами, кредитной нагрузкой, сбережениями, инвестиционными решениями.

Цифровые технологии эту работу поддерживают. Автоматизация рутинных операций высвобождает время сотрудников для содержательных разговоров, а анализ клиентских данных подсказывает, чем человек живет и как ведет себя в отношениях с банком. Меняется и система оценки: одной удовлетворенности мало. Приходится измерять доверие к банку, срок жизни клиентских отношений, лояльность и то, как продукты банка сказались на финансовом благополучии клиента.

Практика показывает, что банки, ориентированные на человекоцентричный подход, способны формировать более устойчивые долгосрочные отношения с клиентами по сравнению с организациями, ограничивающимися преимущественно клиентоцентричной моделью. Это связано с тем, что человекоцентричная стратегия учитывает его жизненную ситуацию, финансовые цели и возможные риски.

В связи с этим человекоцентричная стратегия нуждается в дальнейшем теоретическом осмыслении и более четкой формализации как одно из перспективных направлений развития банковского маркетинга. Ее значение определяется возможностью повышения эффективности банковского бизнеса

за счет укрепления доверия и лояльности клиентов и выраженной социально-экономической ролью. Реализация человекоцентричного подхода способствует повышению финансовой устойчивости населения и расширяет представление о банке как об институте, участвующем в обеспечении финансового благополучия клиентов.

В современных условиях наиболее результативным представляется сочетание человекоцентричной маркетинговой стратегии с современными цифровыми технологиями. Такой подход позволяет одновременно поддерживать высокий уровень качества обслуживания, персонализировать взаимодействие с клиентами и глубже понимать их реальные потребности.

В научной литературе представлены различные определения человекоцентричности, что отражено в таблице 4.

Таблица 4 – Научные определения термина «человекоцентричность»

Определение человекоцентричности	Источник
Человекоцентричность в бизнесе – это подход, при котором компании фокусируются на понимании и удовлетворении человеческих потребностей, а не только на разработке и продаже продуктов. Это означает глубокое погружение в контекст жизни людей и создание решений, которые действительно имеют значение	[75]
Человекоцентричный дизайн в бизнесе – это процесс, который начинается с людей, для которых мы разрабатываем продукт или услугу, и заканчивается новыми решениями, которые созданы с учетом их потребностей	[76; 77]
Человекоцентричная стратегия управления маркетингом банка в бизнесе подразумевает систематическое применение методов, позволяющих глубже понять потребности, желания и ограничения конечных пользователей продукта или услуги на каждом этапе процесса разработки	[78]
Человекоцентричность в контексте инноваций – это философия и процесс разработки новых решений в бизнесе, основанный на наблюдении за реальными людьми, их физическими и эмоциональными потребностями, на том, что для них важно, и на понимании того, что для них работает, а что нет	[79]

Источник: составлено автором по материалам [75-79].

На основании анализа существующих подходов к трактовке человекоцентричности и особенностей банковской деятельности целесообразно уточнить определение следующим образом: человекоцентричная стратегия управления маркетингом банка – стратегический подход к маркетинговому управлению, основанный на

комплексном учете потребностей, ожиданий, опыта и эмоционального восприятия человека при разработке банками долгосрочных маркетинговых решений. Такой подход обеспечивает согласование интересов внутренних и внешних потребителей банка и направлен на формирование долгосрочной пожизненной ценности в условиях цифровой среды [80].

Анализ научной литературы позволил выявить устойчиво повторяющиеся взаимодействия банков с человеком как центральным участником процесса создания ценности.

Сопоставив подходы к человекоцентричности со спецификой банковской деятельности, автор выделяет пять характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка – тех, что отличают ее от клиентоориентированного и клиентоцентричного подходов; они представлены на рисунке 12.



Источник: составлено автором.

Рисунок 12 – Особые характеристики человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде

Каждая характеристика описывает стратегию со стороны поведения потребителя. Эмпатийность – банк считается и с функциональными, и с эмоциональными потребностями человека. Холистичность – взаимодействие рассматривается целиком, а не по отдельным точкам контакта. Адаптивность – стратегия правится по данным и обратной связи от потребителей. Интегративность – данные о поведении, компетенции и ресурсы банка собираются вместе. Реляционность – ставка делается на долгие доверительные отношения с внутренними и внешними потребителями.

Соотнесение характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, связанных с интеграцией интересов внутренних и внешних потребителей банка, с элементами маркетингового управления детерминирует принципиальные различия человекоцентричной стратегии по сравнению с клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегиями, применяемыми в банковской сфере.

Вопрос разграничения клиентоориентированной, клиентоцентричной и человекоцентричной стратегий управления маркетингом является принципиальным в рамках данного исследования. Ключевые различия между клиентоориентированной, клиентоцентричной и человекоцентричной стратегиями систематизированы в таблице 5.

Таблица 5 – Отраслевая специфика человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в сравнении с клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегиями в цифровой среде

Элемент маркетингового управления банком	Клиенто-ориентированная стратегия банка	Клиентоцентричная стратегия банка	Человекоцентричная стратегия банка
1	2	3	4
Субъект маркетингового взаимодействия	Клиент как потребитель банковских продуктов и услуг	Клиент и его клиентский опыт	Человек как внешний и внутренний потребитель банка, что отражает холистичность стратегии и его участие в создании потребительской ценности

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
Целевая направленность стратегии	Удовлетворение выявленных потребностей клиента	Формирование положительного клиентского опыта и удержание клиента	Согласование интересов внутренних и внешних потребителей банка, обеспечивающее реляционность стратегии и формирование долгосрочных доверительных отношений
Принципы формирования маркетинговых стратегий	Ориентация на текущий запрос клиента	Персонализация взаимодействия на основе клиентских данных	Эмпатийность стратегии проявляется в учете потребностей, ожиданий, эмоционального восприятия и жизненного контекста человека, а адаптивность –в гибкой корректировке маркетинговых решений
Подход к взаимодействию банка с потребителями	Реагирование на обращения и запросы клиентов	Управление клиентским путем и повышение удобства взаимодействия	Эмпатийность, адаптивность и реляционность стратегии реализуются через долгосрочное доверительное взаимодействие и совместное создание потребительской ценности
Участники создания потребительской ценности	Клиент и банк	Клиент и подразделения банка, отвечающие за клиентский опыт	Интегративность и холистичность стратегии обеспечиваются участием внутренних и внешних потребителей банка в создании потребительской ценности
Цифровая основа взаимодействия	Использование цифровых каналов для доступа к банковским продуктам	Использование клиентских данных для персонализации предложений	Интегративность стратегии достигается за счет объединения цифровых технологий, данных, компетенций и участия человека, а адаптивность – за счет постоянного совершенствования цифровых сервисов

Источник: составлено автором.

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

Несмотря на частое использование понятий клиентоориентированности, клиентоцентричности и человекоцентричности как синонимов, между ними

существуют существенные различия. В отличие от человекоцентричной стратегии управления маркетингом, клиентоориентированная и клиентоцентричная стратегии ориентированы преимущественно на оптимизацию клиентского опыта в рамках процесса банковского обслуживания [81]. Основное внимание в них уделяется удовлетворению потребностей отдельного клиента, удобству использования продуктов, скорости обслуживания и эффективности взаимодействия с банком. Однако эти стратегии не учитывают в полной мере необходимость согласования интересов внутренних и внешних потребителей банка и комплексного рассмотрения человека как субъекта создания потребительской ценности. Адаптивность стратегии видна в том, как быстро банк правит маркетинговые решения по данным и обратной связи от потребителей. Интегративность – в том, что данные о поведении клиентов, компетенции сотрудников и ресурсы подразделений перестают жить отдельно друг от друга. Реляционность разворачивает стратегию в сторону долгих доверительных отношений – и с клиентами, и с самими сотрудниками. Человек здесь уже не только адресат маркетингового воздействия: он участвует в создании потребительской ценности.

Именно поэтому человекоцентричная стратегия требует уйти от субъектно-объектной логики, на которой держатся клиентоориентированный и клиентоцентричный подходы, к логике субъектно-субъектной.

В условиях высокой конкуренции банки, внедряющие человекоцентричную стратегию управления маркетингом в цифровой среде, способны повышать результативность взаимодействия с внутренними и внешними потребителями. Реализация данной стратегии требует трансформации процессов взаимодействия с потребителями и внутренней организации деятельности банка, что обусловливает необходимость интеграции данных о потребительском поведении, компетенций и ресурсов банка, а также гибкой корректировки маркетинговых стратегий на основе обратной связи. В результате в цифровой среде банк может лучше объединить маркетинг, технологии и внутренние процессы. Это позволяет ему быстрее

приспосабливаться к тому, как он взаимодействует с клиентами. Такой подход способствует более глубокому учету эмоциональных и функциональных потребностей человека, комплексному рассмотрению его взаимодействия с банком и формированию долгосрочных доверительных отношений. Это, в свою очередь, создает условия для совершенствования маркетингового управления с учетом интересов внутренних и внешних потребителей банка.

1.3 Особенности взаимодействия внутренних и внешних потребителей банка в процессе формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом

Современный маркетинг трансформируется из традиционных моделей B2B (Business-to-Business) и B2C (Business-to-Consumer) в концепцию H2H (Human-to-Human), где в центре всех бизнес-процессов находятся люди, их потребности, эмоции и ожидания [82].

Отсюда вытекает ценностно ориентированный подход: продать товар или услугу недостаточно, компании нужно создать ценность, которая совпадает с представлениями и предпочтениями клиента. Технологии –искусственный интеллект, Big Data, социальные сети – работают на это лишь настолько, насколько взаимодействие остается человеческим, а опыт клиента персонализированным. Один и тот же алгоритм рекомендаций дает разный результат в зависимости от того, что клиент видит на экране и как с ним говорят.

Долгосрочный успех банка складывается из технологических инноваций и умения выстраивать доверие. Эмоциональная связь с аудиторией стоит дороже разовой продажи. Меняется и формат самого маркетинга: вместо односторонней рассылки – диалог, в котором клиенты участвуют в разработке продуктов, сервисов и контента [83].

В человекоцентричной стратегии внутренние и внешние потребители банка – активные участники создания потребительской ценности. Они влияют на маркетинговые решения, продукты и сервисы, каналы коммуникации и

внутренние процессы банка. При этом они выступают объектами маркетингового воздействия банка, что позволяет раскрыть их вклад в формирование человекоцентричной стратегии и результаты взаимодействия с банком.

На этой основе в таблице 6 определены функциональные роли внутренних и внешних потребителей банка и особенности их коммуникационного взаимодействия в цифровой среде. К внутренним потребителям отнесены сотрудники и акционеры, участвующие в росте пожизненной ценности клиента, реализации человекоцентричных инициатив и стратегическом развитии банка. К внешним потребителям отнесены клиенты, партнеры, поставщики и инвесторы, вовлеченные в создание, развитие и оценку ценностного предложения банка. Выявление функциональных ролей данных участников и особенностей их коммуникационного взаимодействия обусловливает необходимость перехода к количественной оценке характеристик человекоцентричной стратегии. Это позволяет определить, в какой степени взаимодействие внутренних и внешних потребителей определяет результативность маркетинговой деятельности банка в цифровой среде.

Таблица 6 – Особенности коммуникационного взаимодействия внутренних и внешних потребителей в процессе формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка

Категория потребителей	Группа потребителей	Функциональная роль потребителя как субъекта	Функциональная роль потребителя как объекта	Особенности коммуникационного взаимодействия потребителей и банка
1	2	3	4	5
Внутренние	Сотрудники	Участвуют в формировании и реализации маркетинговых стратегий банка, совершенствовании банковских продуктов, коммуникаций и сервисов на основе профессионального опыта и обратной связи с клиентами	Получают возможности профессионального развития, вовлечения в реализацию маркетинговых стратегий и формирования человекоцентричной корпоративной культуры	Двусторонняя обратная связь, вовлечение в разработку и реализацию маркетинговых стратегий банка, внутренние маркетинговые коммуникации и обучение

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5
Внутренние	Акционеры	Определяют стратегические ориентиры маркетингового развития банка	Получают рост стоимости бизнеса, снижение репутационных рисков и укрепление доверия к бренду банка	Стратегический диалог, согласование целей маркетинговой стратегии банка, прозрачность результатов ее реализации
Внешние	Клиенты	Участвуют в формировании маркетинговых стратегий банка через исследование поведения потребителей и тестирование банковских продуктов и сервисов	Получают персонализированные решения, удобные каналы взаимодействия и поддержку на разных этапах взаимодействия с банком	Персонализированные маркетинговые коммуникации банка посредством цифровых каналов, эмпатийное сопровождение и участие в совершенст-вовании банковских продуктов и сервисов в цифровой среде
	Партнеры	Участвуют в развитии ценностного предложения банка и совместной реализации маркетинговых инициатив	Получают возможности расширения клиентских решений и развития долгосрочных деловых отношений	Кооперация, обмен знаниями и согласование совместных маркетинговых стратегий банка
	Поставщики	Обеспечивают ресурсы и сервисы, необходимые для реализации маркетинговых стратегий и поддержания качества клиентского взаимодействия	Получают прозрачные условия стратегического сотрудничества и устойчивые партнерские отношения с банком	Координация стратегических и операционных процессов с помощью информационных технологий, обмен информацией и согласование требований к качеству обслуживания потребителей банка
	Инвесторы	Участвуют в оценке устойчивости и результативности маркетинговой стратегии банка через инвестиционные решения и анализ рыночных перспектив	Получают прозрачность маркетинговой стратегии банка, снижение рисков и подтверждение устойчивости бизнеса	Информационная открытость, регулярная отчетность, демонстрация результатов реализации маркетинговой стратегии банка

Источник: составлено автором.

Результаты, представленные в таблице, отражают состав участников банковской экосистемы, оказывающих влияние на формирование человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка. В структуру участников включены внутренние потребители (сотрудники и акционеры) и внешние потребители (клиенты, партнеры, поставщики и инвесторы).

Сотрудники участвуют в формировании клиентского опыта и реализации элементов человекоцентричного взаимодействия. Акционеры определяют стратегические ориентиры развития банка и поддерживают инициативы, направленные на повышение потребительской ценности. Клиенты формируют запрос на совершенствование продуктов и коммуникаций посредством обратной связи и оценки опыта взаимодействия с банком в цифровой среде. Партнеры и поставщики участвуют в развитии сервисной инфраструктуры и расширении ценностного предложения банка. Инвесторы обеспечивают условия для реализации долгосрочных инициатив и устойчивого развития организации.

В отличие от подходов, ориентированных преимущественно на взаимодействие банка с внешними клиентами, человекоцентричная стратегия предполагает участие различных групп потребителей в процессе формирования маркетинговых решений. Это обеспечивает учет интересов участников банковской экосистемы на этапах разработки и реализации стратегии, а также согласованность их ожиданий и создаваемой потребительской ценности.

Как уже отмечалось, выявленные функциональные роли участников банковской экосистемы позволяют рассмотреть процесс формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка с позиции субъектно-субъектного подхода. В рамках данного подхода участники банковской экосистемы рассматриваются как объекты маркетингового воздействия и как субъекты, оказывающие влияние на содержание и направления развития маркетинговой деятельности банка. Это позволяет

рассматривать участников банковской экосистемы как взаимосвязанные элементы единой системы создания потребительской ценности [84].

Проведенный анализ позволяет утверждать, что человекоцентричная стратегия управления маркетингом банка требует комплексного рассмотрения внешнего и внутреннего маркетинга, поскольку качество обслуживания клиентов непосредственно связано с уровнем вовлеченности и удовлетворенности сотрудников [85]. В этой связи человекоцентричную стратегию управления маркетингом банка целесообразно рассматривать через взаимосвязь внешнего и внутреннего маркетинга. Такой подход соответствует концепции внутреннего маркетинга, согласно которой сотрудники выступают исполнителями маркетинговой стратегии и самостоятельной группой потребителей, удовлетворенность и вовлеченность которых оказывают непосредственное влияние на качество клиентского опыта.

Согласно исследованию К. Гренрооса, успешная реализация маркетинговой стратегии возможна только при условии, что сотрудники разделяют ценности организации и мотивированы на достижение ее целей [86]. Рассмотрим более подробно два вида маркетинга с акцентом на внутренний.

Ф. Котлер отмечает, что успешный маркетинг начинается внутри компании, что отражено в его книге «Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее –к человеческой душе» [87]. Сотрудники должны быть мотивированы, вовлечены и удовлетворены условиями труда, чтобы транслировать это состояние клиентам. Удовлетворенные сотрудники способствуют формированию лояльности клиентов. Важность внутреннего маркетинга заключается в том, что сотрудники становятся адвокатами бренда. В работе «Основы маркетинга» Ф. Котлер обращает внимание на связь между внутренней и внешней маркетинговыми стратегиями [11].

В банке этот тезис работает буквально. Клиент слышит условия продукта из уст сотрудника, и качество разговора зависит от того, понимает ли сам сотрудник логику продукта, ценности банка и собственную роль в

сервисе. Продвигать продукт на внешнем рынке в отрыве от внутренней среды не получится.

Ценность продукта, по мнению автора, сначала должна быть принята внутри самой организации. Сотрудник выступает здесь «внутренним клиентом»: от его вовлеченности зависит, насколько убедительно он говорит с потребителем. Заметнее всего это в период изменений, когда внедряется новая технология или обновляется продуктовая линейка. Персонал, вовлеченный в такие преобразования, сопротивляется им меньше и охотнее доверяет управленческим решениям.

В связи с этим развитие внутреннего маркетинга становится одним из актуальных направлений управления, что подтверждается современными тенденциями на рынке труда и изменением ожиданий работников в отношении условий профессиональной деятельности [11].

В рамках человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка развитие персонала не ограничивается формированием профессиональных компетенций. Наряду со знанием продуктов, регламентов и цифровых инструментов сотрудникам необходимо развивать эмоциональный интеллект, коммуникативные навыки, способность к эмпатийному взаимодействию и умение учитывать клиентский контекст. Для банковской сферы это имеет практическое значение, поскольку качество сервиса определяется скоростью выполнения операции и тем, насколько понятно, корректно и доверительно сотрудник выстраивает коммуникацию с клиентом.

Поэтому обучение персонала целесообразно рассматривать как элемент внутреннего маркетинга, связанный с качеством внешнего клиентского опыта. От сотрудника требуется объяснить условия продукта и соотнести их с ситуацией конкретного клиента, то есть учесть его финансовую грамотность и характер запроса. Программы развития персонала укрепляют сервисную культуру и снижают текучесть кадров, а в конечном счете отражаются на удовлетворенности клиентов.

Отдельный элемент внутреннего маркетинга –мотивация и признание достижений. На одних премиях и выполнении количественных планов человекоцентричная стратегия не держится. На наш взгляд, здесь важнее нематериальные формы: признание конкретного профессионального результата, возможности карьерного и квалификационного роста, участие в обсуждении организационных изменений, понимание собственного вклада в общий результат банка. Такая конструкция связывает интересы сотрудника с задачами сервиса – ежедневный разговор с клиентом перестает быть формальным.

Без постоянной поддержки правления внутренний маркетинг не работает: его принципы приходится встраивать в наем, обучение, KPI подразделений, разбор жалоб. Это стоит денег и времени. Зато на длинном горизонте подразделения работают более согласованно, корпоративная культура укрепляется, а удовлетворенность клиентов растет.

Оценивать внутренний маркетинг можно по вовлеченности сотрудников, текучести кадров, числу и качеству инициатив по улучшению клиентского опыта, удовлетворенности внутренних клиентов. Свою часть работы берут на себя цифровые инструменты: персонализированные программы обучения, автоматический сбор обратной связи, платформы для обмена знаниями и опытом между сотрудниками. При этом важным условием остается поддержание баланса между использованием цифровых инструментов и непосредственным межличностным взаимодействием. Последнее в рамках человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка сохраняет ключевое значение.

В условиях высокой конкуренции на банковском рынке внутренний маркетинг становится одним из факторов, который отличает банки по продуктовой линейке и по качеству сервиса. Для человекоцентричной стратегии это особенно важно: клиент оценивает банк через конкретные точки контакта – консультацию сотрудника, скорость решения вопроса, понятность объяснений и готовность учитывать индивидуальную ситуацию.

Следовательно, развитие внутреннего маркетинга напрямую связано с тем, насколько последовательно банк способен реализовать заявленные элементов человекоцентричности в ежедневной практике обслуживания.

В рамках человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка внутренний маркетинг выполняет важную системную функцию. Сотрудники фронт-офиса формируют непосредственное восприятие банка клиентами, поскольку именно они выступают основным каналом ежедневного взаимодействия с внешней аудиторией. Вместе с тем персонал бэк-офиса, не вступая в прямой контакт с клиентами, обеспечивает стабильность внутренних процессов, точность операций, скорость обработки запросов и надежность сервисной инфраструктуры. От качества этой работы во многом зависит общий уровень клиентского опыта.

Связь между удовлетворенностью сотрудников, их вовлеченностью и лояльностью клиентов подтверждена в исследованиях, поэтому внутренний маркетинг стоит считать не только инструментом работы с персоналом, но и фактором конкурентоспособности банка на рынке финансовых услуг. McKinsey фиксирует у банков с высокой вовлеченностью персонала лучшие показатели удержания клиентов [88]: вовлеченный сотрудник охотнее проявляет эмпатию и готов сделать для клиента чуть больше, чем предписывает регламент.

Управление внутренним маркетингом в человекоцентричной стратегии складывается из нескольких направлений. Первое – корпоративная культура, ориентированная на человека; компании с сильной клиентоориентированной культурой показывают более высокие финансовые результаты [89]. Другое направление – внедрение программ обучения и развития персонала, ориентированных на профессиональные компетенции и развитие эмоционального интеллекта и эмпатии. Согласно данным Harvard Business Review, инвестиции в развитие так называемых мягких навыков (soft skills) сотрудников приводят к росту производительности на 12% и окупаются в среднем за пять месяцев. Еще одно направление – формирование системы

мотивации, учитывающей количественные показатели эффективности и качественные характеристики клиентского опыта.

Таким образом, внутренний маркетинг тесно взаимосвязан с такими сферами, как менеджмент, управление персоналом и брендинг. В рамках человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка он приобретает интеграционный характер, объединяя их функции. Разграничение между ними сохраняется преимущественно на уровне операционных задач и целевых аудиторий. Систематизация представленных направлений приведена в таблице 7.

Таблица 7 – Пересечение человекоцентричности с маркетингом, HR, менеджментом и брендингом

Сфера	Основной фокус	Ключевая аудитория	Граница и взаимосвязь с другими сферами
Маркетинг	Исследование и удовлетворение потребностей внешних аудиторий (клиентов, партнеров)	Клиенты, партнеры, общество	Соприкасается с брендингом через имидж и ценности бренда, с менеджментом – через стратегии клиенториентированности, с HR – через обучение сотрудников взаимодействию с клиентами
HR	Развитие, поддержка и мотивация сотрудников для достижения целей компании	Сотрудники	Взаимодействует с менеджментом через построение корпоративной культуры, с маркетингом – через обучение персонала для реализации человекоцентричного подхода к клиентам
Менеджмент	Руководство и координация всех бизнес-процессов с акцентом на интересы сотрудников, клиентов и партнеров	Все внутренние и внешние заинтересован-ные стороны	Пересекается с HR через управление талантами и вовлечением сотрудников, с брендингом – через реализацию стратегий устойчивого развития, с маркетингом – через разработку клиентских стратегий
Брендинг	Создание и поддержание уникального образа компании, ориентированного на ценности человека	Клиенты, общество, сотрудники, акционеры	Связан с маркетингом через развитие коммуникационных стратегий, с HR – через формирование имиджа работодателя, с менеджментом – через поддержку миссии и ценностей компании

Источник: составлено автором.

Рассмотрим внутренний маркетинг и управление человеческими ресурсами (HR) в таблице 8. Данные области направлены на вовлечение и

развитие сотрудников, что делает границу между ними в значительной степени условной.

Таблица 8 – Основные различия между внутренним маркетингом и HR

Критерий	Внутренний маркетинг	HR (управление персоналом)
Цель	Формирование корпоративной культуры, соответствующей ценностям бренда, и вовлечение сотрудников в миссию компании	Управление кадрами: подбор, развитие, мотивация, удержание сотрудников, обеспечение их эффективности
Фокус	Привлечение сотрудников как «внутренних клиентов» компании	Формирование стратегий работы с персоналом (кадровая политика, оценка, обучение, карьерное развитие)
Основной подход	Использует методы маркетинга для «продажи» ценностей компании сотрудникам	Опирается на инструменты управления персоналом: мотивацию, обучение, оценку и адаптацию
Аудитория	Все сотрудники компании, воспринимаемые как «внутренние клиенты»	Кадровый состав: от потенциальных до действующих сотрудников
Инструменты	Коммуникации (внутренние кампании, мероприятия), бренд работодателя, системы мотивации	Операционные процессы (подбор, наем, обучение, управление карьерой
Роль в человеко-центричности	Продвижение идей и ценностей человекоцентричности как части корпоративной культуры	Практическая реализация политики человекоцентричности через управление людьми и их потребностями

Источник: составлено автором.

Граница между внутренним маркетингом и управлением человеческими ресурсами определяется различием методов и фокуса задач. Управление персоналом отвечает за формирование стратегии управления кадрами, а также за операционные процессы подбора и увольнения сотрудников, концентрируясь на администрировании функций, включая оценку эффективности и управление талантами. Внутренний маркетинг реализует данную стратегию через систему коммуникаций, вовлечения и мотивационных мероприятий, формируя эмоциональную связь сотрудников с брендом компании и акцентируя внимание на ценностной и поведенческой составляющих взаимодействия.

Что касается внешнего маркетинга, предпосылки к внедрению человекоцентричной стратегии были рассмотрены в параграфах 1.1 и 1.2.

Ниже приведены ключевые причины и необходимость ее дальнейшего развития.

Современные банки функционируют в условиях высокой конкуренции, активной цифровизации и постоянно растущих ожиданий клиентов. Стандартные клиентоцентричные стратегии, ориентированные исключительно на удовлетворение базовых потребностей, уже не обеспечивают долгосрочного конкурентного преимущества. В этой связи человекоцентричная стратегия управления маркетингом банка приобретает стратегическую значимость, поскольку она учитывает рациональные запросы клиентов и их эмоциональное восприятие, индивидуальный контекст, удобство взаимодействия и психологические аспекты принятия финансовых решений.

В последние годы наблюдается значительный рост требований со стороны потребителей банковских услуг. Клиенты ожидают максимально простого и удобного взаимодействия, оперативности обработки запросов и высокого уровня персонализации. The Boston Consulting Group отводит персонализации роль главного фактора в банковском секторе: она одновременно закрывает потребности клиента и работает на экономику банка. Цифры показательны. Мгновенного обслуживания ждут около 90% пользователей интернет-банкинга, платить больше за персонализированные предложения готовы 75%, а свыше 60% сохраняют лояльность к тем финансовым организациям, которые учитывают их индивидуальные потребности, а не выдают всем стандартный набор продуктов. Человекоцентричная стратегия в этом смысле улучшает клиентский опыт и снижает долю негативных впечатлений от общения с банком.

Финансовый результат от нее измерим. Удовлетворенный клиент возвращается за повторной операцией примерно в пять раз чаще, а около 65% пользователей готовы уйти в другой банк после одного плохого опыта [90]. McKinsey оценивает разрыв в темпах роста выручки между человекоцентричными и традиционными финансовыми институтами в

20-30% в пользу первых. Объяснение простое: вовлеченный клиент пользуется банком чаще и берет больше продуктов – кредитных, инвестиционных, сберегательных. Так человекоцентричный подход поднимает пожизненную ценность клиента (Lifetime Value, LTV) и сокращает стоимость его привлечения (Customer Acquisition Cost, CAC). Клиент, для которого банк понятен и надежен, реже уходит и охотнее берет второй и третий продукт. Для банка это и источник повторных продаж, и признак того, что клиентская база не рассыплется при обострении конкуренции.

Рядом с экономикой стоит доверие. В банке этот фактор чувствителен особенно: человек передает деньги и персональные данные, а последствия решения тянутся годами. Доверие поэтому не имиджевая характеристика, а рабочий параметр – от него зависит, послушает ли клиент рекомендацию банка, расскажет ли о своих планах, придет ли за дополнительным продуктом. Аналитические данные показывают обратную сторону: около 70% клиентов опасаются утечки информации, более 50% не готовы полностью доверять рекомендациям финансовых организаций. Рост доверия становится управленческим результатом стратегии, потому что складывается из прозрачности условий, качества коммуникации и способности банка разобраться в конкретной ситуации человека. Видно это прежде всего в моменты финансовой неопределенности – при реструктуризации задолженности, изменении графика платежей, подборе решения под текущее положение клиента. Общее обещание заботы здесь ничего не стоит; работают конкретные действия, после которых клиент понимает свои варианты и решает осознаннее.

Давление на банковский маркетинг усиливают финтех-компании и цифровые банки. Они разрабатывают сервисы короткими циклами, быстро проверяют продуктовые гипотезы и плотно работают с данными о поведении пользователей. Клиент привыкает: финансовый сервис должен быть надежным, быстрым, понятным, настроенным под него. Т-Банк, финтех-компания Revolut и интернет-банк N26 строят предложение именно так –

основная часть взаимодействия уходит в цифровую среду, а продуктовые рекомендации собираются из операций, предпочтений и текущего контекста пользователя. Искусственный интеллект и предиктивная аналитика помогают этим организациям замечать смену потребностей клиента и выходить с решением в тот момент, когда запрос возник. Традиционным банкам приходится пересматривать стратегии, вкладываться в технологии и строить экосистему, где клиент получает и функциональное удобство, и взаимодействие, которое для него что-то значит.

Реагировать на изменения рынка человекоцентричная стратегия помогает, но главное ее назначение в другом: без нее банк не удерживает клиента дольше одного продукта. Она поднимает удовлетворенность, снижает отток, увеличивает глубину использования продуктов и укрепляет финансовую устойчивость банка. Клиентоцентричный подход работает преимущественно с функциональными потребностями; человекоцентричная стратегия выстраивает долгие отношения, считаясь с ожиданиями, эмоциями и жизненным контекстом клиента. Банк при этом перестает быть поставщиком услуг и становится партнером человека на всех этапах их финансового взаимодействия.

Внешний маркетинг такой стратегии должен быть согласован с внутренним: ценностное предложение у банка одно – и для клиентов, и для сотрудников. В цифровой трансформации это требование стало прикладным. Сотрудник обязан знать функциональные характеристики продукта и объяснить, чем именно решение полезно конкретному человеку – с его финансовой грамотностью, жизненной ситуацией и готовностью принимать решения в цифровом канале.

Без такого согласования стратегия распадается. Банк во внешних коммуникациях обещает внимание к клиенту, а внутри не создает условий для нормальной работы сотрудников – и между обещанием бренда и реальным обслуживанием образуется разрыв. В банковской сфере он заметен сразу: клиент судит не по рекламе, а по консультации, скорости решения вопроса,

понятности объяснений, готовности сотрудника вникнуть в его ситуацию. Вложения в развитие персонала, внутренние коммуникации и организационную культуру поэтому относятся не к дополнительным направлениям, а к условиям, без которых человекоцентричная стратегия не держится.

Переход от клиентоцентричной стратегии к человекоцентричной вызван изменением клиентских ожиданий, развитием цифровых технологий и усложнением внешней среды. Факторы этого перехода разделены на две группы. Первая связана с внутренними процессами банка, его культурой и сотрудниками, вторая – с работой с клиентами. Такое разделение показывает главное: человекоцентричность возникает не только во внешнем сервисе, но и во внутренних условиях, от которых качество клиентского опыта зависит напрямую.

Гибкость организационной среды превращается в условие конкурентоспособности. Меняется поколенческая структура персонала, меняются предпочтения клиентов, ускоряется цифровизация процессов – банк, который успевает перестраивать процедуры и форматы взаимодействия, устойчивее в такой среде.

Сотрудников в банках оценивали и продолжают оценивать по количественным показателям: скорости операций, объемам продаж, числу закрытых сделок. Человекоцентричная стратегия смотрит на результативность шире и включает в нее эмоциональное состояние сотрудника, вовлеченность и качество разговора с клиентом. С удовлетворенностью клиентов эмоциональное благополучие персонала связано не напрямую, а через ежедневное взаимодействие. У сотрудника, имеющего ресурсы, поддержку и понимающего цели банка, больше шансов внятно объяснить условия продукта, снять напряжение в трудной ситуации и найти более подходящий вариант. Банки, которые отслеживают вовлеченность и вовремя разбираются с внутренними проблемами, получают меньше ошибок, меньшую текучесть кадров и больше доверия со стороны клиентов.

Сюда же относятся адаптивные образовательные платформы: программа обучения собирается под конкретного сотрудника, с учетом его задач и профессиональных дефицитов. Технологии осваиваются быстрее. При клиенте сотрудник работает с цифровыми инструментами увереннее.

Проектирование банковских продуктов долгое время опиралось на демографическую и социально-экономическую сегментацию. Поведение клиента, однако, подвижно, и помимо возраста, дохода и статуса на него влияет жизненный контекст: рождение ребенка, смена работы, переезд, болезнь близкого. Возникает запрос на адаптивные продукты, которые меняются вместе с человеком, – от автоматической корректировки условий обслуживания до индивидуальных финансовых рекомендаций.

Конкуренция в секторе исторически шла по цене: по ставкам, комиссиям, тарифам. Сейчас все иначе. Банк выбирают по доверию и качеству клиентского опыта, из-за чего продуктовая политика достраивается инструментами снижения неопределенности – понятным раскрытием условий, последовательной коммуникацией, учетом обратной связи при разработке новых продуктов. Перечисленное входит в ценностное предложение банка, а не в сервисную надстройку над ним.

Цифровая трансформация усилила онлайн-каналы, но потребность в личном контакте не отменила. Сохраняется она там, где решение ответственное или непонятное клиенту: при оформлении ипотеки, выборе инвестиционного продукта, реструктуризации задолженности. Скорость операции важна, однако человеку нужно еще получить разъяснение и сопоставить предложенное со своими обстоятельствами, поэтому цифровые каналы приходится сочетать с персональным сопровождением – прежде всего там, где непонимание условий обойдется ему дорого. Отсюда гибридная модель обслуживания, в которой формат выбирает сам клиент.

Таким образом, можно заключить, что человекоцентричная стратегия управления маркетингом банка – самостоятельная управленческая концепция, а не очередная ступень клиентоцентричного подхода, и строится она на

системном учете интересов внутренних и внешних потребителей, чего прежние подходы не предполагали. Банк действует в ней как участник экосистемы взаимодействий.

Ключевым отличием человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде является размывание жестких границ между внутренней и внешней средой организации. Банк в данной модели функционирует как адаптивная система, реагирующая на изменения в поведении клиентов и сотрудников, а также на трансформации рыночной среды. Это требует пересмотра подходов к формированию ценности банковских продуктов и услуг, а также к управлению маркетинговыми процессами в целом.

Выводы к Главе 1:

1) Уточнено понятие «человекоцентричная стратегия управления маркетингом банка»; определена ключевая отраслевая особенность формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, заключающаяся в интеграции интересов внутренних и внешних потребителей банков посредством цифровых каналов коммуникаций.

2) Выявлены особые характеристики человекоцентричной стратегии, к которым отнесены эмпатийность, холистичность, адаптивность, интегративность и реляционность; произведено обоснование отраслевой специфики человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в сравнении с клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегиями с учетом цифровых технологий взаимодействия банка с потребителями.

3) Предложено применение субъектно-субъектного подхода для обоснования роли внутренних и внешних потребителей в процессе формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка. К внутренним потребителям отнесены сотрудники и акционеры, к внешним – клиенты, партнеры, поставщики и инвесторы. В отличие от субъектно-объектного подхода, характерного для клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегий, при формировании человекоцентричной

стратегии управления маркетингом банка внутренние и внешние потребители банка рассматриваются как активные участники, влияющие на формирование маркетинговых стратегий, развитие банковских продуктов и цифровых сервисов, каналов коммуникации и внутренних маркетинговых процессов. На основе применения субъектно-субъектного подхода выявлены особенности коммуникационного взаимодействия внутренних и внешних потребителей банка как равноправных субъектов формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка.

Выявленные особенности взаимодействия внутренних и внешних потребителей позволяют рассматривать человекоцентричную стратегию управления маркетингом банка как результат согласования интересов участников банковской экосистемы. Вместе с тем реализация данного подхода требует определения направлений, по которым формируется человекоцентричность маркетинговой деятельности банка, а также показателей, позволяющих оценить уровень ее развития в условиях цифровой среды.

В этой связи представляется необходимым обратиться к анализу отечественной и зарубежной практики внедрения человекоцентричных подходов в банковском секторе с целью определения показателей формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка.

Глава 2

Практические особенности формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде

2.1 Отраслевые подходы к формированию человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка для внутренних и внешних потребителей

Понятие человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка является относительно новым для практики, однако его отдельные элементы находят отражение в действующих документах, а также в смежных концепциях управления и маркетинга. В международной практике подходы, ориентированные на человека (human-centered approach), широко применяются в таких областях, как дизайн, инженерия, управление и информационные технологии.

Одним из ключевых документов, закрепляющих принципы человекоцентричности на уровне организационного управления, является международный стандарт ISO 27500:2016 The human-centred organization – Rationale and general principles [91], разработанный Международной организацией по стандартизации (ISO), в том числе техническим комитетом ISO/TC 159 «Эргономика» [92]. В данном стандарте сформулированы базовые принципы человекоцентричного подхода, направленные на повышение благополучия сотрудников и эффективности деятельности организаций. На основе данного стандарта был разработан и адаптирован для применения в Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 27500 Эргономика. Организация, ориентированная на человека. Общие принципы [93]. Оба документа ориентированы на высшее руководство организаций и содержат описание ключевых ценностей, принципов и преимуществ внедрения человекоцентричного подхода, а также возможных рисков его игнорирования.

Дополнительное развитие концепции человекоцентричности представлено в стандартах, посвященных проектированию пользовательских систем. Так, стандарт ISO 13407:1999 «Человекоцентричные процессы проектирования интерактивных систем» устанавливает принципы разработки, основанные на учете контекста использования, вовлечении пользователей и итеративном характере проектирования [94].

Дальнейшее развитие данных принципов отражено в стандарте ISO 9241-210:2010 «Эргономика взаимодействия человек – система – Часть 210: Человекоцентричный дизайн интерактивных систем», содержащем более детализированные рекомендации по реализации человекоцентричного подхода [95]. В свою очередь, стандарт ISO 9241-11:2018 «Эргономика взаимодействия человек – система – Часть 11: Используемость: определения и концепции» конкретизирует требования к удобству использования продуктов и систем [96]. Для банковского маркетинга данный стандарт важен тем, что позволяет рассматривать удобство цифрового сервиса как условие полноценного взаимодействия клиента с банком.

Помимо нормативных документов, значимую роль в развитии человекоцентричного подхода играют прикладные методологии и практические руководства. В частности, руководство Human-Centered Design Toolkit, разработанное компанией IDEO, содержит набор методов, позволяющих изучать пользовательский опыт, выявлять реальные потребности людей и переводить их в конкретные продуктовые или сервисные решения [97]. В банковской сфере подобные инструменты могут использоваться при проектировании мобильных приложений, клиентских сценариев, консультационных сервисов и программ сопровождения.

Еще одним прикладным инструментом является методология дизайн-мышления (design thinking), разработанная в Стэнфордском университете [98]. Ее значение для настоящего исследования состоит в том, что она предлагает не линейную разработку продукта, а итерационный процесс: изучение потребностей пользователя, формулирование проблемы, генерацию решений,

прототипирование и проверку гипотез. Такой подход соответствует логике человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, поскольку позволяет выстраивать сервисы от реального опыта клиентов и сотрудников.

Кроме того, элементы человекоцентричности находят отражение в международных инициативах и программах, ориентированных на повышение качества жизни и устойчивое развитие. Систематизация этих документов и программ представлена в таблицах 9 и 10.

Таблица 9 – Российская база документов, включающая элементы человекоцентричности

Документ / Программа	Основная идея	Проявление человекоцентричности
1	2	3
Конституция Российской Федерации [99]	Человек и его права провозглашены высшей ценностью	Приоритет защиты прав и свобод личности во всех аспектах государственной политики
Национальный проект «Здравоохранение» [100]	Повышение доступности медицинских услуг, развитие первичной медико-санитарной помощи	Улучшение здоровья каждого гражданина, ориентация на потребности пациентов
Национальный проект «Образование» [101]	Модернизация системы образования, внедрение индивидуальных образовательных траекторий	Персонализированный подход, возможность обучения на протяжении всей жизни
Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [102]	Цифровизация госуслуг и развитие инфраструктуры	Удобство взаимодействия граждан с государством через цифровые платформы
Национальный проект «Демография» [103]	Поддержка семей, повышение уровня рождаемости, улучшение качества жизни пожилых	Создание условий для гармоничного развития личности, ориентированность на социальные потребности
Национальная стратегия действий в интересах женщин на 2023-2030 годы [104]	Создание условий для профессионального и социального роста женщин	Учет индивидуальных особенностей и потребностей женщин
Национальная стратегия развития искусственного интеллекта [105]	Этичное и безопасное использование искусственного интеллекта	Защита данных и прав человека при внедрении технологий
Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года [106]	Сбалансированное развитие регионов, улучшение городской среды	Учет интересов каждого гражданина при планировании инфраструктуры
Единый портал государственных и муниципальных услуг (Госуслуги) [107]	Упрощение взаимодействия граждан с государством	Удобство, прозрачность и персонализация цифровых процессов

Продолжение таблицы 9

1	2	3
Цифровой профиль гражданина Российской Федерации [108]	Управление персональными данными граждан	Контроль над персональными данными сохраняется за гражданами, удобство получения услуг
Концепция «Умные города» [109]	Создание удобной и безопасной инфраструктуры	Учет потребностей каждого жителя
Федеральный закон «О персональных данных» № 152-ФЗ [110]	Защита конфиденциальности данных граждан	Интересы граждан в приоритете при обработке их информации
Проект «Мой район» (г. Москва) [111]	Благоустройство районов с учетом мнения жителей	Участие граждан в определении приоритетов развития городской среды
Государственная программа «Доступная среда» [112]	Повышение доступности для людей с ограниченными возможностями	Создание комфортной и доступной инфраструктуры для всех категорий населения
Проект «Бережливая поликлиника» [113]	Оптимизация маршрутов пациентов, снижение очередей	Учет времени и удобства пациентов в здравоохранении
Платформа «Активный гражданин» [114]	Платформа для сбора мнений граждан о городской жизни	Вовлечение жителей в принятие решений, касающихся благоустройства и инфраструктуры

Источник: составлено автором по материалам [99-114].

Таблица 10 – Международная база документов, включающая элементы человекоцентричности

Сфера приложения	Документ / Инициатива	Основная идея	Проявление человекоцентричности
1	2	3	4
Окружающая среда и развитие	Декларация Рио-де-Жанейро (1992) [115]	Устойчивое развитие для улучшения качества жизни человека	Человек – в центре забот об устойчивом развитии
	Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года (ООН, 2015) [116]	Устранение бедности, здоровье, равные возможности	Цели, направленные на повышение качества жизни, такие как здоровье, образование и инклюзия
Права человека	Всеобщая декларация прав человека (1948) [117]	Все люди равны в достоинстве и правах	Приоритет человеческого достоинства
	Конвенция о правах инвалидов (ООН, 2006) [118]	Гарантия доступности для людей с ограниченными возможностями	Ориентация на индивидуальные потребности

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4
Здравоохранение	Устав Всемирной организации здравоохранения (1946) [119]	Здоровье – это состояние физического, душевного и социального благополучия	Системный подход к улучшению здоровья
	Стратегия ВОЗ «Люди в центре системы здравоохранения» (2007) [120]	Ориентация на потребности пациентов	Вовлечение пациентов в управление своим здоровьем
Цифровизация	Декларация ЕС о цифровых правах и принципах для цифрового десятилетия (2022) [121]	Цифровые технологии для улучшения жизни	Удобство, доступность, защита данных
	Apple Human Interface Guidelines [122]	Простота и интуитивность в использовании цифровых продуктов	Удобный интерфейс, ориентированный на пользователей
Образование	Международная хартия о праве на образование (ЮНЕСКО, 1960) [123]	Доступ к качественному образованию	Учет индивидуальных потребностей в обучении
	Программа «Образование для всех» (ЮНЕСКО, 2000) [124]	Персонализированный подход в обучении	Повышение инклюзивности и справедливости
Социальные права и труд	Конвенции Международной организации труда (МОТ) [125]	Достойные условия труда, равенство возможностей	Уважение прав работников
	Глобальный договор ООН [126]	Устойчивое развитие и защита прав человека	Человек в центре бизнес-стратегий
Бизнес и управление	ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility [127]	Социально ответственный бизнес	Этика, социальная ответственность, благополучие сотрудников
	Принципы ответственного инвестирования (PRI) [128]	Учет человеческих интересов в инвестициях	Инвестиции с акцентом на благосостояние общества
Урбанистика	Habitat III (Конференция ООН по жилью и устойчивому городскому развитию) [129]	Инклюзивные и устойчивые города	Городская среда, ориентированная на человека
Экология	Парижское соглашение по климату (2015) [130]	Устойчивое использование природных ресурсов	Защита здоровья и благополучия через экологические инициативы

Источник: составлено автором по материалам [115-130].

Человекоцентричность как концепция занимает значимое место в современных стратегических документах, направленных на социальное, экономическое и экологическое развитие. Данный подход лежит в основе инициатив, связанных с обеспечением прав человека, развитием системы здравоохранения, повышением доступности и качества образования, защитой трудовых прав, внедрением инновационных технологий, охраной окружающей среды и развитием городской среды.

Сущность человекоцентричного подхода заключается в обеспечении баланса между развитием технологических и экономических процессов и учетом интересов человека как ключевой ценности. Несмотря на то что термин «человекоцентричность» не всегда прямо закрепляется в формулировках нормативных документов, его содержание отражается через акцент на защите прав, достоинства и благополучия личности. В прикладном выражении этот подход проявляется через разработку персонализированных решений, формирование инклюзивной среды, снижение социальных барьеров и повышение качества жизни населения. Для настоящего исследования это важно, поскольку человекоцентричность рассматривается не как узко сервисная характеристика, а как более широкий управленческий ориентир, применимый, в частности, к банковской сфере.

Таким образом, человекоцентричность может рассматриваться как один из принципов устойчивого социально-экономического развития. Ее значение состоит в том, что технологические, организационные и рыночные изменения оцениваются с точки зрения их влияния на человека, его доступ к услугам, уровень доверия и качество повседневного взаимодействия с институтами. Универсальный характер человекоцентричного подхода позволяет применять его в различных сферах социально-экономического развития. Его значение заключается в согласовании технологического прогресса с интересами человека: цифровые решения, управленческие практики и сервисные модели должны оцениваться по тому, насколько они доступны, понятны и полезны для разных групп потребителей.

В российской практике элементы человекоцентричности находят отражение в стратегических инициативах, нормативно-правовых актах и государственных программах, ориентированных на повышение качества жизни граждан. Для банковской сферы это означает необходимость учитывать безопасность, доверие, удобство взаимодействия и доступность финансовых услуг.

Сам термин в документах почти не встречается, хотя содержание его проступает в проектах, направленных на потребности населения и развитие социальной инфраструктуры. Цифровая среда значима для банка и сама по себе: основная часть общения с клиентами и сотрудниками ушла в дистанционные каналы. Человекоцентричность проверяется, следовательно, дважды. Сначала содержанием продукта. Затем тем, остается ли цифровое взаимодействие понятным и доступным для разных групп потребителей, включая тех, кому трудно дается смартфон.

Отраслевой анализ показывает, что человекоцентричность банка к улучшению сервиса не сводится. В нее входят интересы клиентов и сотрудников, доступность цифровых каналов, защита данных, доверие. Из этих положений и выводятся критерии оценки, о которых пойдет речь в параграфе 2.2.

2.2 Ключевые показатели оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде

Первые предпосылки человекоцентричной стратегии в российских банках относятся к 2010-м годам, когда в отрасли разворачивался клиентоцентричный подход; этот этап, по всей видимости, и стал подготовительным. Персонализированное обслуживание пришло тогда в первую очередь в премиальный сегмент, а продуктовые предложения начали подстраивать под удобство использования. Толчок дали финтех-компании, чьи

цифровые технологии упростили работу с банковскими продуктами и клиенту, и сотруднику. Смартфоны вывели вперед мобильный банкинг с его вниманием к интерфейсу и к настройке функций под поведение пользователя.

В 2020-2021 годах процесс резко ускорился. Пандемия COVID-19 перевела обслуживание в дистанционный формат, онлайн-банкинг стал главным каналом общения с клиентом, и те банки, которые в тот период считались с эмоциональным состоянием людей, удержали клиентскую базу и лояльность лучше остальных.

С 2022 года на сектор влияют искусственный интеллект и нейросетевые решения. Это основной на сегодня инструмент персонализации: предложение собирается под конкретного клиента, исходя из истории его операций и текущего контекста. Элементы реализации стратегии и примеры ее применения на национальном и международном уровнях сведены в таблицах 11 и 12. Сопоставление представленных элементов позволяет выявить различия в подходах к реализации стратегии, а также оценить степень их соответствия человекоцентричности в цифровой среде.

Таблица 11 – Практика внедрения элементов человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка для внутренних клиентов (российский и зарубежный опыт)

Элемент стратегии	Проявление стратегии	Примеры реализации	Результаты внедрения
1	2	3	4
Вовлеченность сотрудников	Реальная вовлеченность сотрудников в процессы развития компании	ING: Think Forward Strategy с серией дизайн-сессий с сотрудниками для формирования будущего банка	Рост доверия, повышение инициативности, снижение текучести кадров
		Standard Chartered: Futuremakers Lab – кросс-функциональные команды сотрудников решают реальные задачи цифровой трансформации	Повышение вовлеченности, развитие цифровых навыков, усиление командной интеграции
		NAB: People Hub – единый центр инициатив по улучшению внутренних процессов на основе обратной связи	Улучшение обратной связи, рост NPS среди сотрудников
		Альфа-Банк: «Открытый диалог» – регулярные онлайн-сессии с участием топ-менеджеров и персонала	Рост доверия, сокращение анонимных жалоб на внутреннем портале

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
Вовлеченность сотрудников	Реальная вовлеченность сотрудников в процессы развития компании	Московский Кредитный Банк: программа «Голос МКБ» – ежегодный форум вовлеченности с совместной генерацией проектов	Повышение инновационной активности сотрудников
		Банк России: система внутреннего краудсорсинга для поиска идей по оптимизации регуляторных процедур	Повышение уровня причастности, улучшение репутации среди персонала
Обучение и развитие	Поддержка профессио-нального роста через непрерывное обучение и наставни-чество	Banco Santander: программа Santander Universities с онлайн-курсами и международными возможностями	Рост квалификации, карьерное продвижение
		UBS: UBS Campus – цифровая платформа с ESG, лидерскими и техническими курсами	Повышение цифровых и управленческих навыков
		Goldman Sachs: 10,000 Small Businesses – программа поддержки внутрикорпоративного предпринимательства	Развитие предпринимательского мышления и удержание вовлеченных сотрудников
		ВТБ: «Академия ВТБ» с карьерными треками и гибридным обучением	Повышение квалификации и удержание персонала
		Райффайзенбанк: платформа «R-Школа» с курсами по продуктам и soft sills	Рост эффективности, вовлеченности и мобильности кадров
		Газпромбанк: Программа наставничества и адаптации для новых сотрудников	Быстрая интеграция и рост удовлетворенности
Эмоциональная поддержка	Поддержка психоэмоцио-нального благополучия сотрудников	BNP Paribas: Конфиденциальные консультации, антистресс-практики и digital-помощник	Снижение уровня эмоционального выгорания и текучести персонала
		Citibank: Citi Balance – платформа ментального здоровья с курсами и анонимной поддержкой	Повышение устойчивости, улучшение фокуса
		Danske Bank: цифровая поддержка психологов и коучей, мониторинг стресс-индикаторов	Повышение эмоциональной устойчивости персонала
		Сбер: программа «СберПсихолог» с круглосуточной поддержкой через приложение	Снижение стресса, рост доверия
		Банк Дом.РФ: телемедицинская поддержка и анонимное консультирование	Повышение благополучия сотрудников

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
Эмоциональная поддержка	Поддержка психоэмоционального благополучия сотрудников	Юникредит Банк: тренинги по EQ и стресс-менеджменту	Повышение командной устойчивости и снижение конфликтов
Персонализация взаимодействий	Учет индивидуальных потребностей сотрудников в развитии и коммуникации	HSBC: Career Conversations – регулярные встречи по карьерным целям	Повышение вовлеченности и карьерной осознанности
		BNP Paribas: платформа My Development Plan – цифровое планирование индивидуального развития	Рост инициативности, управление карьерной траекторией
		Barclays: Personal Growth Path – обучение и цели на основе личных интересов	Повышение удержания и лояльности персонала
		Росбанк: персональные планы развития по итогам оценки 360°	Повышение мотивации и удовлетворенности
		Банк «Открытие»: HR-аналитика карьерных целей и продвижения	Прозрачность развития и рост вовлеченности
		Т-Банк: платформа «Траектория» – цифровое самообучение и планирование	Повышение управляемости роста и лояльности
Обратная связь и участие	Открытая и прозрачная коммуникация, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений	Barclays: Barclays Listen – встречи сотрудников с руководством для открытого обсуждения вопросов	Повышение доверия, улучшение коммуникации
		Deutsche Bank: платформа DB Pulse – канал обратной связи по инициативам и предложениям	Рост удовлетворенности, оперативное реагирование
		Citi: регулярные опросы Employee Engagement Surveys с последующим внедрением инициатив	Повышение вовлеченности, ориентация на мнение персонала
		Сбер: «СберГолос» – цифровая анонимная платформа для фидбэка о корпоративной культуре и процессах	Рост уровня участия сотрудников в улучшении среды
		Т-Банк: «Т-Банк Вопросы» – канал для предложений и замечаний с прямой реакцией руководства	Повышение эффективности, морального климата и доверия
		ВТБ: система сбора обратной связи на регулярной основе с вовлечением всех уровней персонала	Улучшение рабочих процессов, рост доверия и командности

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4
Корпоративная культура и ценности	Интеграция ценностей заботы, уважения и инклюзивности в практики компании	Bank of America: программа Better Money Habits по обучению сотрудников финансовой грамотности и социальной ответственности	Повышение лояльности, укрепление культурного фундамента
		JPMorgan Chase: стратегия D&I – продвижение разнообразия и инклюзивности во всех подразделениях	Рост вовлеченности и создание поддерживающей среды
		Citigroup: программа Diversity and Inclusion с мерами по борьбе с дискриминацией и продвижению равенства	Повышение удовлетворенности и доверия
		Сбер: программа инклюзивности с акцентом на уважение, равенство и адаптацию сотрудников с особыми потребностями	Формирование среды равных возможностей и рост вовлеченности
		Т-Банк: программа Diversity для создания комфортной и инклюзивной рабочей среды	Повышение мотивации сотрудников, уровня доверия и качества адаптации персонала
		ВТБ: инициатива «ВТБ без барьеров» – инклюзивная корпоративная политика	Создание равных условий и рост удовлетворенности сотрудников

Источник: составлено автором.

Таблица 12 – Практика внедрения человекоцентричной стратегии управления маркетингом российскими и зарубежными банками для внешних клиентов

Элемент стратегии	Проявление стратегии	Примеры реализации	Результаты внедрения
1	2	3	4
Вовлеченность клиентов	Прямое участие клиентов в создании продуктов и сервисов	BBVA: платформа Open Talent – международные конкурсы и краудсорсинг идей от клиентов и стартапов	Рост инновационности продуктов, повышение лояльности клиентов
		Monzo Bank: открытое бета-тестиргование и публичная дорожная карта, где клиенты голосуют за функции	Увеличение вовлеченности, ускоренная обратная связь и релевантные обновления
		Santander UK: программа Voice of the Customer с регулярными сессиями по содизайну digital-сервисов	Повышение доверия, рост удовлетворенности мобильным банком
		Сбер: тестирование новых функций мобильного приложения с группами клиентов-амбассадоров	Быстрая адаптация сервисов под реальные ожидания пользователей

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
Вовлеченность клиентов	Прямое участие клиентов в создании продуктов и сервисов	Т-Банк: форумы и «идея-боты» в приложении, через которые клиенты предлагают и голосуют за улучшения	Повышение клиентской инициативности, внедрение более 300 доработок
		Райффайзенбанк: сообщество R-Club, где собираются отзывы и идеи по продуктам	Рост NPS, укрепление клиентской лояльности
Обучение и развитие клиентов	Повышение финансовой и цифровой грамотности клиентов, содействие в управлении личными финансами	HSBC: цифровая платформа Financial Fitness с персонализированными курсами по управлению деньгами	Повышение вовлеченности и грамотности молодых клиентов
		ING: онлайн-школа по инвестициям для частных лиц с симуляторами и образовательными вебинарами	Рост интереса к инвестиционным продуктам и увеличение спроса на инвестиционные решения
		Ally Bank (США): платформа Ally Wallet Wise – бесплатные курсы по финансовому планированию и кредитной дисциплине	Повышение доверия и числа долгосрочных клиентов
		Сбер: Академия финансовой грамотности (в том числе для подростков и пенсионеров) онлайн и офлайн	Массовый охват, рост знаний и позитивное восприятие бренда
		ВТБ: цифровая платформа с образовательными видео, курсами по кредитам и инвестициям	Повышение финансовой осведомленности и снижение просрочек
		Т-Банк: youtube-канал «Т-Банк Журнал» и курсы по личным финансам в приложении	Рост вовлеченности и самостоятельности клиентов
Эмоциональная поддержка клиентов	Поддержка в кризисных ситуациях, гуманное отношение, помощь в сложных жизненных обстоятельст-вах	NatWest: программа Financial Difficulties – индивидуальные консультации для клиентов в уязвимом положении	Повышение доверия и снижение оттока клиентов с просрочками
		Bank of America: поддержка в пандемию – мораторий на пени и индивидуальные реструктуризации	Повышение лояльности и снижение социальной напряженности
		Revolut: поддержка через чат 24/7, быстрый возврат средств в случае ошибок, эмпатичная коммуникация	Повышение удовлетворенности и снижение негативных отзывов
		Сбер: индивидуальные реструктуризации и автоматическая отсрочка по кредитам в кризисные периоды	Снижение просрочек, улучшение имиджа банка

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
Эмоциональная поддержка клиентов	Поддержка в кризисных ситуациях, гуманное отношение, помощь в сложных жизненных обстоятельст-вах	Альфа-Банк: горячая линия поддержки клиентов в сложной жизненной ситуации (болезнь, утрата, мобилизация)	Рост доверия и положительных отзывов
		Точка (экосистема для бизнеса): персональная поддержка клиентов-ИП в условиях падения выручки, консультации по антикризисным мерам	Удержание клиентов в период неопределенности
Персонализация клиентского опыта	Адаптация продуктов, каналов взаимодейст-вия и предложений с учетом поведения, профиля и предпочтений клиента	Chase Bank: персонализированные push-уведомления и предложения в мобильном банке на основе поведенческого анализа	Повышение откликов, рост продаж кросс-продуктов
		Revolut: автоматическое создание бюджетов, лимитов и категорий трат на основе поведения клиента	Повышение финансовой осознанности и вовлеченности
		BBVA: ИИ-помощник, предсказывающий кассовые разрывы и предлагающий персональные советы	Повышение доверия и лояльности среди клиентов с нестабильным доходом
		Т-Банк: персональные подборки акций, инвестпродуктов, бонусов в зависимости от целей и интересов	Рост конверсий и частоты операций в приложении
		Альфа-Банк: подборка предложений и кешбэков по покупательскому поведению клиента	Повышение конверсии и доли активных клиентов
		Сбер: персональные рекомендации внутри экосистемы (платежи, подписки, маркетплейс)	Увеличение времени в экосистеме, рост среднего чека
Обратная связь и соучастие клиентов	Активное привлечение клиентов к совершенство-ванию продуктов, интерфейсов и процессов посредством обратной связи и совместного участия	Monzo: пользовательский форум с голосованием за изменения и ежемесячным разбором обратной связи	Высокий уровень доверия и адаптивности продукта под пользователя
		N26: тест-группы клиентов при внедрении новых функций и реальный учет результатов в релизах	Уменьшение отказов, рост удовлетворенности digital-банком
		Chime: интеграция клиентского feedback loop в CRM и продуктовую разработку	Сокращение времени вывода улучшений, рост NPS
		Т-Банк: чат с продуктовой командой в приложении, открытые открытые сессии вопросов и ответов (AMA) с разработчиками	Прозрачность и доверие, высокая адаптация digital-продуктов

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
Обратная связь и соучастие клиентов	Активное привлечение клиентов к совершенство-ванию продуктов, интерфейсов и процессов посредством обратной связи и совместного участия	Альфа-Банк: платформа «Альфа.Радар» для сбора предложений и жалоб клиентов	Быстрая реакция на pain points, рост удовлетворенности
		Сбер: использование обратной связи в приложении для доработки пользовательский опыт (UX) и добавления востребованных функций	Рост удержания и положительных оценок в спорах
Ценности и клиентская культура	Демонстрация уважения, открытости, ответствен-ности и ориентации на долгосрочное благополучие клиента	Bank of America: ESG-инициативы и программы устойчивого финансирования для клиентов с экологическим и социальным фокусом	Рост доверия, укрепление позитивного имиджа банка
		Starling Bank: публичный манифест ценностей, ориентированных на клиента, и политика прозрачности	Рост органического привлечения клиентов и индекс лояльности клиентов (NPS)
		Nordea: Customer First – стратегия, в которой каждое подразделение оценивается по клиентскому вкладу	Рост синхронности действий и ориентированности бизнеса на клиента
		Сбер: ценности «Мы для клиента» и внутренняя программа «Клиент – в центре внимания»	Консистентность сервиса, рост доверия и удовлетворенности
		Альфа-Банк: инициатива «Умный сервис» с ориентацией на ценности честности, скорости и эмпатии	Повышение качества обслуживания и снижение жалоб
		Росбанк: культурный код клиента как основа адаптации продуктов исервисов	Рост вовлеченности и отзывчивости сотрудников на клиентские запросы

Источник: составлено автором.

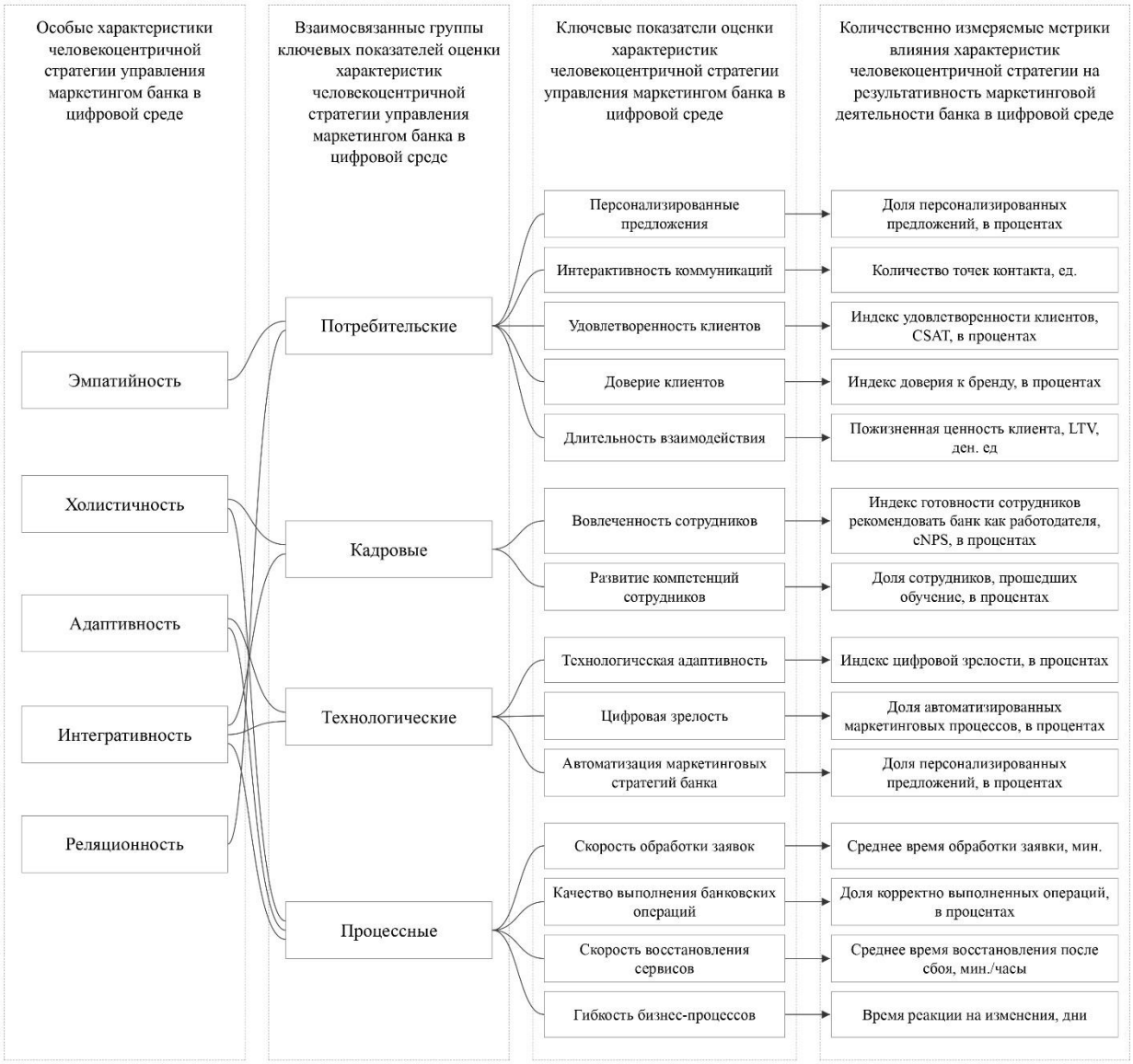
Анализ отечественных и зарубежных подходов к внедрению элементов человекоцентричной стратегии в деятельность организаций, а также практик реализации маркетинговых стратегий в банковском секторе позволил определить ключевые показатели оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде. Цифровая среда в данном случае выступает пространством, в котором формируются

персонализированные предложения, каналы обратной связи, скорость обслуживания и качество клиентского опыта.

Проведенное исследование показало, что оценка характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка определяется совокупностью взаимосвязанных показателей, отражающих особенности коммуникационного взаимодействия внутренних и внешних потребителей банка, а также использование цифровых технологий и организацию бизнес-процессов. В этой связи ключевые показатели оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде были объединены в четыре группы: кадровые, потребительские, технологические и процессные.

Кадровые показатели характеризуют уровень вовлеченности персонала и его роль в реализации человекоцентричного взаимодействия с потребителями. Потребительские показатели отражают качество взаимодействия банка с потребителями и позволяют оценить особенности коммуникационного взаимодействия с ними. Технологические показатели характеризуют уровень использования цифровых технологий в реализации человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка. Процессные показатели отражают эффективность бизнес-процессов банка и их вклад в достижение результатов реализации человекоцентричной стратегии.

Основанием для выделения указанных групп ключевых показателей послужили материалы из рассмотренных ранее параграфов и результаты анализа практик внедрения человекоцентричного подхода в деятельности российских и зарубежных банков, а также обобщение положений концепций внутреннего маркетинга, маркетинга взаимоотношений, сервисно-доминантной логики и цифровой трансформации. Для каждой группы ключевых показателей определены количественно измеряемые метрики, позволяющие оценить влияние особых характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка на результативность маркетинговой деятельности в цифровой среде; они отражены на рисунке 13.



Источник: составлено автором.
Рисунок 13 – Ключевые показатели оценки особых характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде

Представленные ключевые показатели раскрывают особенности коммуникационного взаимодействия внутренних и внешних потребителей банка в цифровой среде. Кадровые, потребительские, технологические и процессные группы показателей позволяют количественно оценить проявление эмпатийности, холистичности, адаптивности, интегративности и реляционности человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде [131].

2.3 Экономико-статистическое моделирование влияния ключевых показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка на результативность маркетинговой деятельности

Анализ международного и российского опыта внедрения человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка показал, что ее успешная реализация зависит от того, каким образом данная стратегия воспринимается ее ключевыми стейкхолдерами – внутренними и внешними потребителями банка.

Как было отмечено ранее, в ведущих зарубежных банках (ING, BBVA, Bank of America) человекоцентричная стратегия управления маркетингом банка реализуется через персонализированные цифровые сервисы, управление клиентским опытом и формирование экосистем финансовых и нефинансовых услуг. В российской практике данный подход находится на стадии активного развития и зачастую ограничивается совершенствованием продуктовой линейки и повышением качества клиентского обслуживания без глубокой интеграции персонализированных решений в систему стратегического управления.

Несмотря на декларируемые элементы человекоцентричности, практическое восприятие этой стратегии внутренними и внешними потребителями банка остается недостаточно изученным. Банки могут заявлять о переходе к модели, ориентированной на потребности человека, однако фактическое восприятие со стороны клиентов и персонала не всегда соответствует официально заявленным корпоративным принципам. Международный опыт показывает, что до 70% клиентов выбирают банк по объективным критериям (тарифам, ставкам, скорости обслуживания) и по субъективным параметрам – уровню доверия, эмпатии и проактивности в решении финансовых задач [132]. В то же время исследования вовлеченности сотрудников западных и российских банков свидетельствуют о том, что

значительная часть персонала не обладает четким пониманием сущности человекоцентричного подхода, что снижает эффективность его реализации на операционном уровне.

В параграфе 2.1 показатели оценки характеристик человекоцентричной стратегии были разбиты на четыре группы – кадровые, потребительские, технологические, процессные. Чтобы связать их с результативностью маркетинговой деятельности банка, понадобилось отобрать из этих групп показатели, которые полнее всего раскрывают пять характеристик стратегии: эмпатийность, холистичность, адаптивность, интегративность, реляционность. Эмпирическое исследование восприятия стратегии внешними и внутренними потребителями показывает при этом и другое – где находятся барьеры ее внедрения и что требует доработки. Для внешних клиентов важно установить, какие элементы стратегии оказывают наибольшее влияние на уровень удовлетворенности и лояльности, а какие не оказывают значимого эффекта либо вызывают недоверие. Для внутренних сотрудников принципиальное значение имеет оценка степени их вовлеченности в реализацию стратегии, выявление факторов, ограничивающих эффективность взаимодействия с клиентами, а также определение инструментов, способствующих повышению мотивации [133].

Результаты исследования будут способствовать обеспечению сбалансированной цифровой трансформации банковского сектора, сокращению финансовой эксклюзии и цифрового неравенства, росту финансовой грамотности населения и укреплению доверия к финансовой системе со стороны внешних и внутренних потребителей. Это приобретает особую значимость в условиях цифровой трансформации, когда границы между традиционными и инновационными моделями обслуживания становятся все менее выраженными, а конкуренция с финтех-компаниями требует от банков более глубокого понимания реальных потребностей и ожиданий внутренних и внешних потребителей.

В качестве объекта исследования были выбраны внутренние и внешние потребители банка (сотрудники и клиенты). Предметом исследования стали особенности восприятия элементов человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка различными группами респондентов, а также степень их вовлеченности в процессы улучшения банковских продуктов и сервисов. Восприятие стратегии внутренними и внешними потребителями трактуется как эмпирически наблюдаемое проявление ее характеристик. Судят о реализации стратегии, иными словами, сами сотрудники и клиенты: по своей вовлеченности, по персонализации общения, по гибкости процессов, с которыми они столкнулись.

Эти оценки стали ключевыми показателями и вошли в экономико-статистическую модель как объясняющие переменные, а в роли зависимых выступила результативность маркетинговой деятельности банка – удовлетворенность потребителей, доверие к бренду, LTV, операционная эффективность. Конструкция проверяема статистически: она показывает, связано ли проявление характеристик стратегии в оценках людей с тем, что банк получает на выходе. Исследование ставило целью определить особенности человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде на основе анализа восприятия данной стратегии сотрудниками и клиентами банка. Задачи исследования:

- выявить ключевые элементы человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, значимые для клиентов и сотрудников;
- оценить уровень осведомленности и понимания концепции человекоцентричности среди внешних и внутренних респондентов;
- определить расхождения между декларируемыми ценностями банка и их фактическим восприятием респондентами;
- проанализировать примеры успешного и проблемного взаимодействия, отражающие эмпатийность, холистичность, адаптивность, интегративность и реляционность восприятия;

- оценить уровень вовлеченности клиентов и сотрудников в процессы совершенствования банковских продуктов и сервисов;
- проверить гипотезу о различии восприятия человекоцентричности между сотрудниками и клиентами;
- сформировать эмпирическую основу для определения ключевых показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка и их последующего включения в экономико-статистическую модель.

В ходе исследования были выдвинуты гипотезы:

а) по внешним клиентам (потребителям банковских услуг):

- H1: клиенты не обладают четким пониманием концепции человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, однако воспринимают ее отдельные проявления на уровне клиентского опыта;
- H2: доверие к банку в большей степени формируется за счет проактивного сопровождения клиента, чем за счет стандартных программ лояльности;
- H3: основными барьерами восприятия человекоцентричности являются непрозрачность условий обслуживания и недостаточный уровень персонализированного взаимодействия;
- H4: преобладание цифровых каналов взаимодействия без возможности личного контакта снижает восприятие заботы со стороны банка.

б) по внутренним клиентам (сотрудникам банка):

- H5: сотрудники испытывают затруднения в практической реализации человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка при взаимодействии с клиентами;
- H6: уровень вовлеченности сотрудников в реализацию стратегии зависит от степени применения человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка по отношению к персоналу;

- H7: операционные показатели эффективности (KPI), такие как скорость обработки заявок и объем выполненных операций, могут противоречить человекоцентричности;

- H8: сотрудники испытывают ограниченность инструментов, необходимых для реализации персонализированного взаимодействия с клиентами.

Изучалось восприятие качественным методом, а именно полуструктурированным интервью. Такой формат показывает, что респондент вкладывает в отдельные элементы стратегии, где он упирается в барьеры и какие показатели описывают его взаимодействие с банком точнее всего.

Респонденты отбирались двумя группами:

- клиенты банка, пользующиеся разными продуктами (кредитами, депозитами, инвестиционными услугами и другими) и разделенные по частоте взаимодействия с банком на редких пользователей, активных и премиальных клиентов;

- сотрудники банка из фронт-офиса (менеджеры клиентского обслуживания, сотрудники колл-центра) и бэк-офиса (аналитики, продуктовые специалисты, риск-менеджеры), занятые в реализации человекоцентричной стратегии.

Объем выборки – не менее 40 интервью: 20 с клиентами и 20 с сотрудниками. Этого достаточно, чтобы увидеть устойчивые тенденции и типичные паттерны восприятия.

Ориентир здесь – теоретическая насыщенность: с определенного числа интервью новые ответы перестают приносить принципиально новую информацию [134]. В управлении, маркетинге и исследованиях клиентского опыта насыщенность обычно наступает при 15-20 интервью [135]. У нас две группы респондентов, значит, по 20 человек на каждую. Дж. Кресвелл для глубинных интервью считает достаточными 10-15 респондентов в целевой группе [136], McKinsey & Company при оценке клиентского восприятия работает в диапазоне 15-30 [88]. Выборка из 40 человек укладывается во все

эти рамки. В отличие от количественных исследований, где на первом месте находится статистическая значимость, качественные фокусируются на глубине анализа и интерпретации данных. В аналогичных исследованиях компании Deloitte, посвященных анализу цифровых финансовых сервисов, применялась выборка в 20-25 человек [137].

Выделение групп в таблице 13 позволяет сопоставить восприятие стратегии со стороны ее реализации (сотрудники) и со стороны потребления (клиенты), что обеспечивает более полное понимание эффективности ее внедрения.

Таблица 13 – Таблица информантов

Внутренний потребитель	Особенности	Внешний потребитель	Особенности
Сотрудник 1	Операционный персонал	Клиент 1	Частный пользователь
Сотрудник 2	Руководитель проекта	Клиент 2	Малый бизнес
Сотрудник 3	Фронт-офис	Клиент 3	Пенсионер
Сотрудник 4	Бэк-офис	Клиент 4	Студентка
Сотрудник 5	Подразделение digital	Клиент 5	Цифровой пользователь
Сотрудник 6	Развитие продуктов	Клиент 6	Молодой специалист
Сотрудник 7	Команда клиентского опыта	Клиент 7	ИТ-предприниматель
Сотрудник 8	HR-поддержка	Клиент 8	Частный инвестор
Сотрудник 9	Управление сервисами	Клиент 9	Клиент Private Banking
Сотрудник 10	Инновационные решения	Клиент 10	Активный пользователь банковских сервисов
Сотрудник 11	Кадровая поддержка	Клиент 11	Студент
Сотрудник 12	Аналитик данных	Клиент 12	Малый бизнес
Сотрудник 13	Дата-инженер	Клиент 13	ИП
Сотрудник 14	Операционный персонал	Клиент 14	Самозанятый
Сотрудник 15	Разработчик	Клиент 15	Клиент Private Banking
Сотрудник 16	Тестировщик	Клиент 16	Цифровой пользователь
Сотрудник 17	Операционный персонал	Клиент 17	Активный пользователь банковских сервисов
Сотрудник 18	Команда клиентского опыта	Клиент 18	Частный пользователь
Сотрудник 19	Команда клиентского опыта	Клиент 19	Пенсионер
Сотрудник 20	Инновационные решения	Клиент 20	Частный пользователь

Источник: составлено автором.

Формирование выборки осуществлялось на основе следующих принципов:

- стратификационный подход – обеспечение охвата различных функциональных ролей сотрудников и сегментов клиентов;

- целевая релевантность – включение респондентов, имеющих непосредственный опыт взаимодействия с элементами человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка;

- вариативность выборки – учет различий в поведенческих паттернах, ожиданиях и уровне цифровой зрелости респондентов.

Для обеспечения конфиденциальности каждому респонденту присваивался уникальный идентификационный номер.

Возрастной диапазон сотрудников составил от 23 до 45 лет, клиентов – от 18 до 65 лет.

Типы клиентского опыта, которые удалось выделить:

- повседневные банковские операции;

- использование мобильных приложений и цифровых сервисов;

- обращение в поддержку в спорных ситуациях;

- участие в программах лояльности;

- премиальное обслуживание.

У исследования есть ограничения: оно качественное, респондентов немного, внимание сосредоточено на операционных сценариях, оценки субъективны, корпоративные клиенты в выборку не вошли. Тем не менее собранных данных хватает для выводов, которые отвечают целям работы.

Интервью собирались с марта по апрель 2025 года индивидуально – очно или по видеосвязи через защищенные каналы, в зависимости от возможностей респондента. Разговор занимал от 10 до 40 минут. Каждое интервью согласовывалось заранее, респондент давал информированное согласие на участие и обработку данных в обезличенном виде. Беседа шла по гайду с обязательными тематическими блоками, но с правом уйти в сторону, если респондент говорил о важном. С сотрудниками разбирали, как

они понимают стратегические установки банка и что из этого получается в работе; с клиентами – их опыт общения с банком, доверие, удовлетворенность, ощущение заботы. Перечень вопросов приведен в приложении А.

Записи (при согласии респондента) расшифровывались сразу после разговора, чтобы ничего не потерялось; транскрибирование выполнено в Rev.ai. Дальше шло открытое кодирование в ATLAS.ti: из текста выделялись смысловые единицы, коды, каждый из которых фиксировал отдельную сторону опыта или восприятия. Кодировалка производилась вручную, с межкодерной проверкой. Затем применялось осевое и тематическое кодирование – описательно-интерпретативный подход, который раскрывает феномен через темы и категории.

На втором этапе коды группировались в категории по смысловой близости. Так появились укрупненные категории: персонализация банковских предложений, интерактивность коммуникации, вовлеченность сотрудников, технологическая адаптивность, гибкость бизнес-процессов. Отдельно выделены категории результата – удовлетворенность клиентов (CSAT), индекс доверия к бренду (Brand Trust Index), жизненная ценность клиента (LTV), операционная эффективность.

На третьем этапе искались связи между категориями. Особое внимание уделялось расхождениям в оценках и смысловым акцентам, поскольку сотрудники и клиенты видят человекоцентричность по-разному: один и тот же элемент сервиса они оценивают неодинаково в зависимости от роли и ожиданий.

Итоговая система кодов приведена в приложении Б, сгруппированные категории – в таблице 14. Связь между отдельным высказыванием и общей темой исследования при этом сохраняется. Для задачи диссертационной работы это принципиально: требовалось не только описать мнения сотрудников и клиентов, но и выделить показатели, которые формируют человекоцентричный опыт в банке.

Таблица 14 – Структура кодирования и категоризации данных

Категория	Код
Персонализация банковских предложений	Недовольство шаблонностью
	Навязывание как нарушение границы
	Шаблонность персонализации
Интерактивность коммуникации	Первая точка контакта как якорь впечатления
Вовлеченность сотрудников	Неявность стратегии
	Столкновение формальных требований и заботы
Технологическая адаптивность	Проблемы с цифровизацией
	Цифровой комфорт и риск потери заботы
	Очеловечивание цифровых каналов
	Эмпатия через интерфейс
Гибкость бизнес-процессов	Фокус на задаче, а не на человеке
Customer Satisfaction Score (CSAT)	Проявление заботы
	Быстрота решения проблем
	Эмпатия через интерфейс
Brand Trust Index	Доверие через компетентность
	Ощущение важности
	Формальная элитность без реальной поддержки
Lifetime Value (LTV)	Рациональная лояльность
Операционная эффективность	Фокус на задаче, а не на человеке

Источник: составлено автором.

Использование данного подхода позволило сохранить связь между исходным материалом интервью и последующими выводами. Для настоящего исследования это особенно важно: задача анализа заключалась в описании мнений сотрудников и клиентов и в выявлении показателей, влияющих на формирование человекоцентричного опыта в банковской сфере.

Обработка велась качественным контент-анализом с элементами тематического анализа. На первом этапе в материалах интервью выделялись смысловые единицы: высказывания респондентов, повторяющиеся формулировки, устойчивые оценки – первичные коды. Дальше они собирались в более крупные смысловые группы, описывающие, как человекоцентричную стратегию видят сотрудники и как ее видят клиенты.

Полученные категории сопоставлены с теоретическими положениями Главы 1 диссертации. Часть элементов стратегии в эмпирическом материале

подтвердилась, часть потребовала уточнения. Без этого шага 40 интервью остались бы набором отдельных наблюдений, не связанных с задачами исследования.

Интерпретация строилась на сравнении ответов сотрудников и клиентов, причем интереснее всего оказались места, где две группы расходились между собой либо расходились с исходными исследовательскими ожиданиями. Расхождения обнажают скрытые барьеры во взаимодействии банка с клиентом и показывают, что именно в клиентском и внутреннем опыте нужно править.

Затем интерпретации проверялись возвратом к исходным текстам интервью. Так, уточнялись отдельные коды и проверялась устойчивость категорий, а риск увидеть в ответе то, чего респондент не говорил, снижался. Выводы опираются на частотность повторяющихся тем и на смысловой контекст высказываний.

Качественный этап дал следующую картину. Человекоцентричная стратегия существует как практика, однако внутренние и внешние участники банковского взаимодействия воспринимают ее по-разному, а барьеры реализации связаны прежде всего с расхождением ожиданий клиентов и сотрудников и с зазором между заявленными принципами банка и фактическим обслуживанием. Среди направлений развития клиентского опыта респонденты чаще всего называли прозрачность коммуникаций и усиление роли обратной связи.

В интервью с сотрудниками обнаружилось устойчивое противоречие между декларируемой человекоцентричностью и действующими операционными показателями. Формализованные KPI по скорости обработки обращений в ряде случаев прямо мешали работать с клиентом «по-человечески», и респонденты говорили о том, что ради реальной помощи приходится выходить за пределы скрипта. Получается, что стратегия не встроена в операционные процессы.

Клиенты жаловались на другое. Предложения кажутся им недостаточно персонализированными, коммуникация шаблонной, а в нестандартной ситуации никто не приходит на помощь. При этом цифровые сервисы в повседневных операциях они оценивают положительно. В сложных или конфликтных случаях клиенту нужен разговор с человеком, который выслушает и разберется именно в его обстоятельствах, и отсюда вытекает требование баланса: процессы автоматизируются, но «человеческое измерение» из обслуживания не уходит.

Доверие складывается прежде всего из того, как быстро и качественно банк разбирается с проблемой. Оперативная реакция и поддержка, предложенная до того, как клиент ее попросил, усиливают ощущение надежности. И наоборот: навязывание дополнительных услуг без оглядки на реальные потребности клиент считывает моментально, и доверие падает.

Обнаружилась и связь между внутренней поддержкой сотрудников и их способностью транслировать стратегию вовне. Респонденты-сотрудники прямо говорили, что от восприятия отношения организации как справедливого и уважительного зависит их мотивация и готовность проявлять эмпатию к клиенту.

Обобщенные выводы исследования:

- человекоцентричная стратегия работает только там, где стратегические установки согласованы с операционными практиками;

- развитие цифровых сервисов должно сохранять места для эмоционально окрашенного взаимодействия с клиентом;

- на доверие сильнее влияет проактивное решение задач клиента, чем расширение формальных программ лояльности;

- внутренняя корпоративная среда оказывается критическим фактором, без которого сотрудник не проявит ни эмпатии, ни настоящей заботы;

- ситуативная лояльность, основанная на удобстве сервиса или бонусах, не удерживает клиента надолго и требует механизмов эмоциональной привязанности.

Вместе с тем выявление ключевых показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка не позволяет сделать вывод о степени и характере их влияния на результаты реализации маркетинговой стратегии банка. В этой связи возникает необходимость количественной оценки взаимосвязей между ключевыми показателями оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка и показателями результативности маркетинговой деятельности.

Переход к количественному этапу исследования обусловлен необходимостью количественной оценки выявленных на качественном этапе взаимосвязей и определения вклада отдельных ключевых показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии в достижение целевых маркетинговых результатов. Использование экономико-статистического инструментария позволяет установить наличие, направление и силу влияния выделенных показателей на удовлетворенность клиентов, доверие к бренду, пожизненную ценность клиента и операционную эффективность банка.

По результатам интервью из каждой группы показателей остались те, которые респонденты называли чаще всего: в потребительской группе персонализация предложений и интерактивность коммуникаций, в кадровой – вовлеченность сотрудников, в технологической – технологическая адаптивность, в процессной – гибкость бизнес-процессов. Эти пять показателей вошли в экономико-статистическую модель как независимые.

Разработка модели позволяет:

- измерить влияние показателей человекоцентричности на результативность маркетинговой деятельности банка;

- определить, что реально движет удовлетворенностью и лояльностью клиентов;

- выделить приоритетные направления развития стратегии;

- сформировать инструмент поддержки маркетинговых решений, опирающийся на посчитанные, а не предполагаемые связи.

Для решения поставленных задач в рамках исследования используется подход структурного моделирования (Structural Equation Modeling, SEM), позволяющий одновременно учитывать наблюдаемые и латентные показатели, отражающие характеристики человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка.

Данный метод дополняется регрессионным анализом, что обеспечивает эмпирическую проверку взаимосвязей между показателями и повышает надежность получаемых результатов.

Исследование базируется на парадигме структурного функционализма и концепции сервис-доминантной логики, в рамках которой человекоцентричность рассматривается как институционализированная ценность, отражающая трансформацию взаимодействий в банковской системе от субъектно-объектной модели к субъектно-субъектной.

В рамках разработанной модели отобраны пять ключевых показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка для построения аналитической зависимости; они представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Система показателей экономико-статистической модели оценки влияния ключевых показателей человекоцентричной стратегии на результативность маркетинговой деятельности банка

Взаимосвязанные группы ключевых показателей	Показатели	Метод расчета показателя
1	2	3
Входные показатели (ключевые показатели оценки особых характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде)		
Потребительские	Персонализиро-ванные предложения (X1)	Интегральный индекс, отражающий степень адаптации продуктов и сервисов банка к индивидуальным потребностям клиента и рассчитанный на основе показателей персонализированных рекомендаций, индивидуальных сервисов и частоты использования персонализированных предложений
	вн коммуникации (X2)	Интегральный индекс, характеризующий интенсивность и качество взаимодействия банка с клиентами по различным каналам коммуникации

Продолжение таблицы 15

1	2	3
Кадровые	Вовлеченность сотрудников (X3)	Индекс, рассчитанный на основе полуструктурированных интервью сотрудников и отражающий степень их вовлеченности в реализацию человекоцентричной стратегии
Технологические	Технологическая адаптивность (X4)	Интегральный показатель, характеризующий способность банка внедрять цифровые технологии и адаптировать сервисы к изменяющимся потребностям потребителей
Процессные	Гибкость бизнес-процессов (X5)	Индекс, отражающий способность банка оперативно адаптировать внутренние процессы и процедуры под запросы потребителей
Выходные показатели (показатели результативности маркетинговой деятельности банка)		
-	Удовлетворенность клиентов (Y1)	Средняя оценка клиентами опыта взаимодействия с банком
-	Доверие к бренду (Y2)	Интегральный показатель восприятия надежности и репутации банка
-	Пожизненная ценность клиента (Y3)	Сумма прибыли, которую банк получает от одного клиента за весь период взаимодействия
-	Операционная эффективность (Y4)	Интегральный показатель эффективности операционной деятельности банка

Источник: составлено автором.

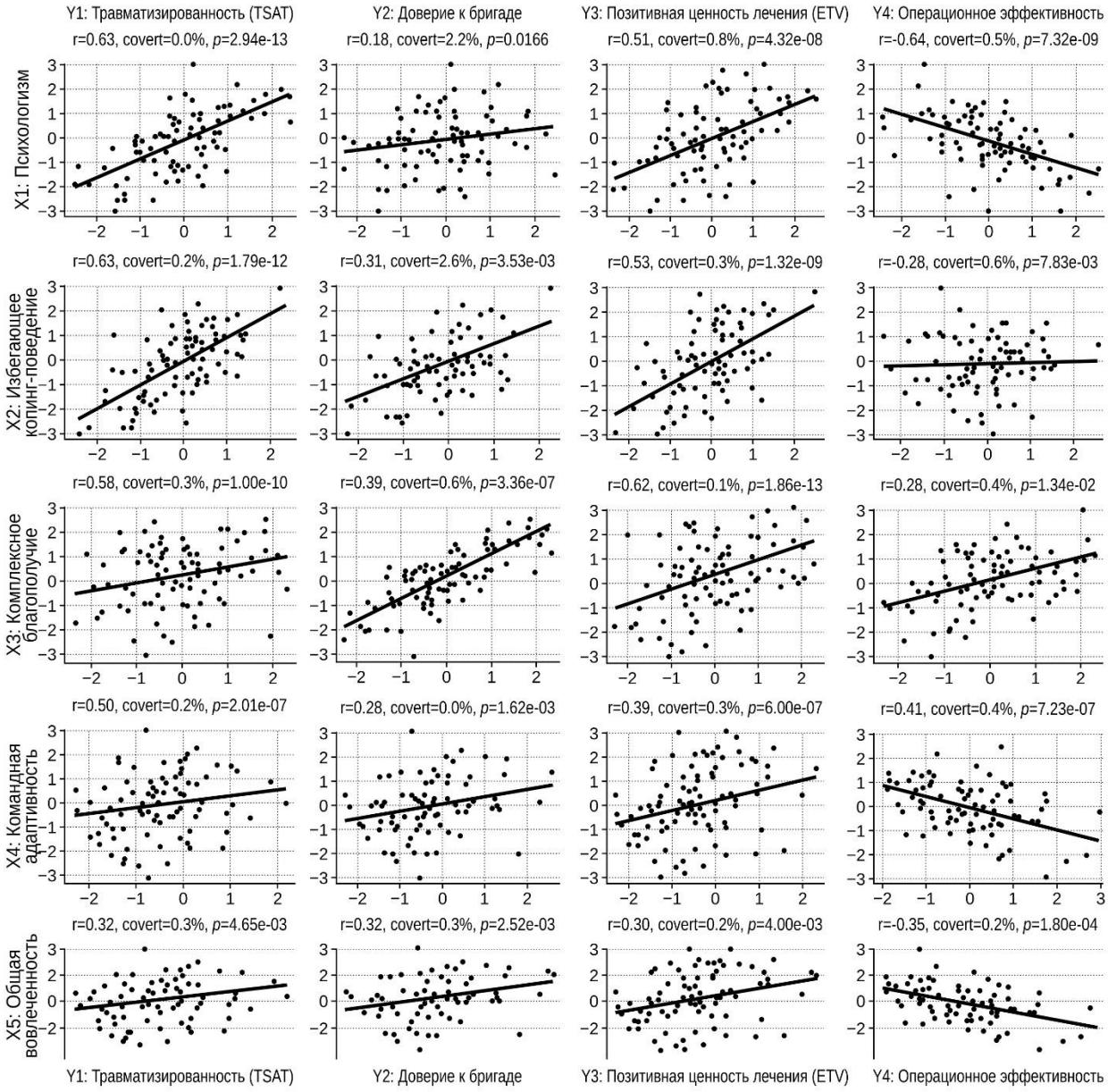
Входные показатели X1-X5 отражают оценку особых характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде, а выходные показатели Y1-Y4 характеризуют результативность маркетинговой деятельности банка через удовлетворенность потребителей, доверие к бренду, пожизненную ценность клиента и операционную эффективность банка.

Выдвинута исследовательская гипотеза: предполагается, что показатели X1-X5 оказывают статистически значимое влияние на Y1-Y4. Специфика влияния выражается через дифференцированные коэффициенты регрессии.

Для анализа взаимосвязей между показателями клиентского и организационного развития (X1-X5) и ключевыми показателями эффективности (Y1-Y4) проведен корреляционно-регрессионный анализ.

Для каждой пары показателей построены диаграммы рассеяния с линиями линейной регрессии, а также рассчитаны коэффициенты корреляции Пирсона (r), регрессионные коэффициенты и уровни статистической значимости (p-value).

Результаты визуального и статистического анализа представлены на рисунке 14.



Источник: составлено автором.

Рисунок 14 – Парные линейные зависимости между факторами X и показателями Y

Ряд 1 (Y1 и X1-X5):

- Y1 и X1 – сильная положительная корреляция; r = 0,62, coef = 0,87, p = $4{,}79e^{-12}$;

- Y1 и X2 – сильная положительная корреляция; r = 0,62, coef = 0,87, p = $4{,}79e^{-12}$;

- Y1 и X3 – умеренная положительная корреляция; r = 0,28, coef = 0,39, p = 0,00475;

- Y1 и X4 – практически отсутствует связь; r = −0,05, coef = −0,06, p = 0,651;

- Y1 и X5 – слабая положительная корреляция; r = 0,22, coef = 0,31, p = 0,0256.

Ряд 2 (Y2 и X1-X5):

- Y2 и X1 – слабая связь, почти на границе статистической значимости; r = 0,18, coef = 0,22, p = 0,0656;

- Y2 и X2 – сильная положительная корреляция; r = 0,51, coef = 0,62, p = $4{,}53e^{-0,8}$;

- Y2 и X3 – очень сильная связь; r = 0,79, coef = 0,94, p = $3;9e^{-22}$;

- Y2 и X4 – связь отсутствует; r = 0,08, coef = 0,09, p = 0,435;

- Y2 и X5 – умеренная положительная корреляция; r = 0,32, coef = 0,38, p = 0,00134.

Ряд 3 (Y3 и X1-X5):

- Y3 и X1 – сильная положительная корреляция; r = 0,51, coef = 0,58, p = $4{,}3e^{-0,8}$;

- Y3 и X2 – сильная положительная корреляция; r = 0,55, coef = 0,62, p = $3{,}12e^{-0,9}$;

- Y3 и X3 – умеренная положительная корреляция; r = 0,42, coef = 0,47, p = 0,01;

- Y3 и X4 – умеренная связь; r = 0,30, coef = 0,33, p = 0,00281;

- Y3 и X5 – умеренная положительная корреляция; r = 0,30, coef = 0,34, p = 0,00253.

Ряд 4 (Y4 и X1-X5):

- Y4 и X1 – сильная отрицательная корреляция; r = −0,54, coef = −0,55, p = $9{,}25e^{-0,9}$;

- Y4 и X2 – связь отсутствует; r = 0,05, coef = 0,05, p = 0,653;

- Y4 и X3 – умеренная положительная корреляция; r = 0,45, coef = 0,46, p = $3{,}4e^{-0,6}$;

- Y4 и X4 – умеренная положительная связь; r = 0,47, coef = 0,48, p = $7{,}32e^{-0,7}$;

- Y4 и X5 – сильная отрицательная корреляция; r = −0,46, coef = −0,47, p = $1{,}5e^{0,6}$.

Коэффициенты корреляции Пирсона распределились неоднородно: часть связей оказалась сильной, часть умеренной, часть статистически не отличается от нуля. Корреляционный анализ играл подготовительную роль – уточнял гипотезы H1-H8 и давал основание включить конкретные показатели в модель. Диаграммы рассеяния попутно показали наблюдения с отклоняющимся поведением; эти выбросы учитывались дальше.

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

$$Y1 = \beta1X1 + \beta2X2 + \beta3X3 + \beta4X4 + \beta5X5 + \varepsilon1, \quad (1)$$

$$Y2 = \gamma1X1 + \gamma2X2 + \gamma3X3 + \gamma4X4 + \gamma5X5 + \varepsilon2, \quad (2)$$

$$Y3 = \delta1X1 + \delta2X2 + \delta3X3 + \delta4X4 + \delta5X5 + \varepsilon3, \quad (3)$$

$$Y4 = \alpha1X1 + \alpha2X2 + \alpha3X3 + \alpha4X4 + \alpha5X5 + \varepsilon4, \quad (4)$$

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

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

Расчеты выполнены на Python с библиотеками scikit-learn и statsmodels. Значимость проверялась по p-value < 0,05, а латентные структуры дополнительно верифицировались методом главных компонент (PCA).

Выборка на количественном этапе стратифицированная: в нее вошли розничный, премиальный, корпоративный и молодежный клиентские сегменты. Детализированные массивы исходных данных не раскрываются, поскольку этого требует корпоративная конфиденциальность. Эмпирическую базу составили агрегированные результаты внутренней аналитики банка из CX-, HR- и BI-систем, полученные в рамках ограниченного исследовательского доступа. Чтобы результаты было с чем сопоставить, добавлены обобщенные отраслевые показатели из открытых источников и верифицированных отчетов консалтинговых компаний (McKinsey, Accenture, World Retail Banking Report и других); выявленные закономерности удалось соотнести с отраслевой практикой, не нарушая требований к данным.

Первичная обработка происходила следующим образом: фильтрация массива наблюдений, удаление пропусков, проверка логической согласованности показателей. Распределения X1-X5 и Y1-Y4 проверены критерием Шапиро – Уилка – статистически значимых отклонений от нормального распределения при уровне значимости 0,05 не обнаружено. Это открыло дорогу параметрическим методам: OLS-регрессии и SEM-моделированию.

Затем показатели приведены к единой шкале z-нормализацией, иначе величины в разных единицах измерения не сопоставить и не подставить в регрессионные и структурные модели без искажения масштаба. После стандартизации для X1-X5 рассчитан коэффициент инфляции дисперсии (VIF). Все значения ниже порога 5, выраженной мультиколлинеарности нет, риск смещения оценок при включении этих критериев в модель невелик.

Конструктивную валидность латентных показателей – доверия к бренду и вовлеченности сотрудников – проверяли подтверждающим факторным анализом (CFA).

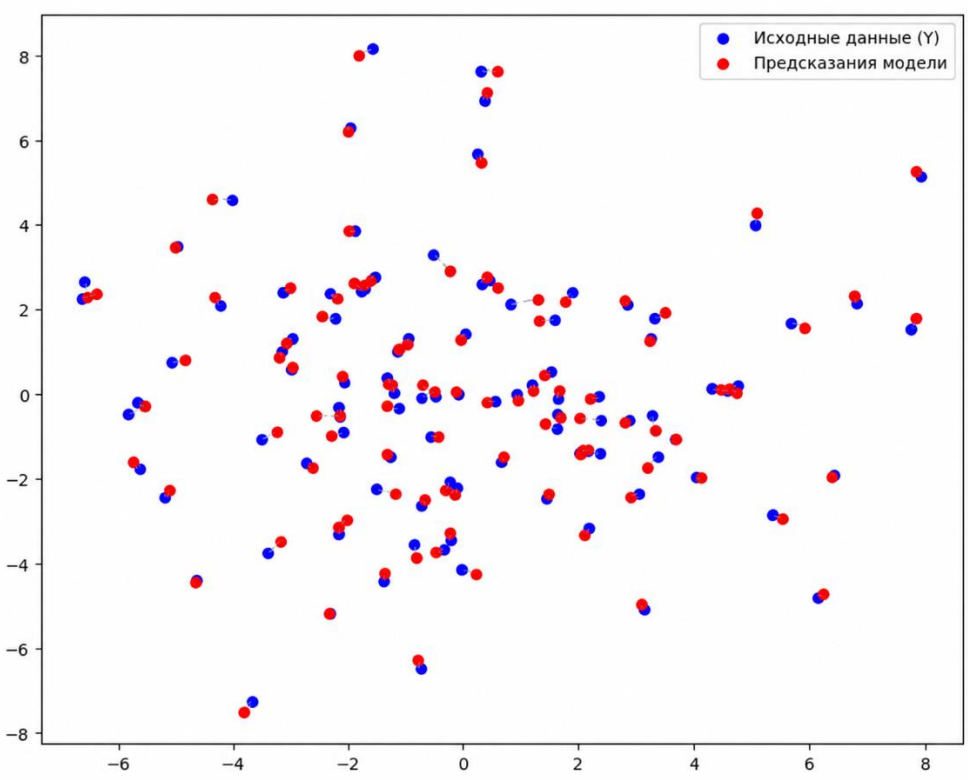
На этом этапе оценивались факторные нагрузки, показатели качества модели CFI, RMSEA и TLI, а также надежность шкал по коэффициенту альфа Кронбаха. Результаты анализа показали, что эмпирические данные в целом согласуются с теоретической структурой исследования, а выделенные показатели могут быть использованы для дальнейшей оценки влияния показателей человекоцентричной стратегии.

После этого были сформированы агрегированные индексы X1-X5 и Y1-Y4. Их расчет выполнялся на основе усреднения нормализованных значений после проверки внутренней согласованности соответствующих шкал. Для финансовых и поведенческих метрик применялись подходы, используемые в банковской аналитике и управлении клиентским опытом.

В результате сформирован массив данных, пригодный для применения методов линейной и структурной регрессии. Проведенная подготовка обеспечила сопоставимость показателей, воспроизводимость расчетов и корректность последующей интерпретации результатов моделирования.

Качество аппроксимации проверялось по диаграмме, представленной на рисунке 15, где фактические значения зависимого показателя Y сопоставлены с расчетными. Проверка грубая, но необходимая: видно, насколько расчет близок к исходным данным, где появляются отклонения и не возникает ли систематическая ошибка в отдельных группах наблюдений. Для рассматриваемого случая это тем важнее, что зависимый показатель собирает результат сразу четырех групп факторов – потребительских, кадровых, технологических, процессных.

Множественная линейная регрессия показала, что влияние ключевых показателей на результат различается: часть связей значима статистически и читается в логике теоретической модели, часть требует осторожности в трактовке.



Примечание – Нахождение красных точек вблизи синих указывает на хорошее приближение модели к исходным данным, подтверждая ее предсказательную состоятельность.

Источник: составлено автором.

Рисунок 15 – Диаграмма сопоставления реальных и предсказанных значений показателей Y на совокупной выборке

Персонализация взаимодействия (X1) сильно и положительно связана с удовлетворенностью клиентов (Y1): коэффициент 0,87 при p = 4,79e^{-12}. У интерактивности коммуникаций (X2) результат такой же –0,87 (p = 4,79e^{-12}). Удовлетворенность связывается, следовательно, в основном с двумя моментами: насколько предложение подогнано под конкретного человека и насколько банк готов к двустороннему разговору. Восходящий тренд на диаграмме рассеяния это подтверждает.

Вовлеченность сотрудников (X3) с удовлетворенностью тоже связана положительно, но слабее: coef = 0,39 при p = 0,00475. Внутренняя среда банка, значит, доходит до клиента опосредованно, через качество коммуникации, сервисную культуру и готовность сотрудника разобраться в ситуации.

Технологическая адаптивность (X4) значимой связи с удовлетворенностью не показала: coef = –0,06 при p = 0,651. Наличие

цифровых решений само по себе клиента не радует, если он не считает их понятными, удобными и полезными, а гибкость процессов (X5) влияет на Y1 слабее, чем персонализация, но значимо: coef = 0,31 при p = 0,0256.

С доверием к бренду (Y2) картина другая. На первом месте здесь вовлеченность сотрудников (X3) с коэффициентом 0,94 ($p = 3{,}9e^{-22}$), и это самый сильный предиктор во всей модели. Доверие к банку оказывается результатом качества общения с персоналом, то есть ясности объяснений, корректности сопровождения и готовности помочь, когда клиент не понимает, что делать. Интерактивность коммуникаций (X2) связана с доверием положительно и значимо (coef = 0,62; $p = 4{,}53e^{-08}$). Персонализация (X1) дает более слабый эффект на границе значимости (coef = 0,22; p = 0,0656), поэтому трактовать этот результат следует осторожно. Технологическая адаптивность (X4) на доверие не влияет (coef = 0,09; p = 0,435), а гибкость процессов (X5) влияет умеренно положительно и значимо (coef = 0,38; p = 0,00134).

Пожизненная ценность клиента (Y3) положительно связана со всеми пятью показателями. Впереди находится интерактивность коммуникаций (X2) с коэффициентом 0,62 при $p = 3{,}12e^{-09}$ и персонализация (X1) –0,58 при $p = 4{,}3e^{-08}$, то есть долгосрочная ценность клиента растет прежде всего из качества разговора и индивидуализации предложения. Вовлеченность сотрудников (X3) дает эффект слабее (coef = 0,47; p = 0,01). У технологической адаптивности (X4) и гибкости процессов (X5) он умеренный: 0,33 (p = 0,00281) и 0,34 (p = 0,00253).

Операционная эффективность (Y4) выбивается из общей картины. Персонализация (X1) и гибкость процессов (X5) связаны с ней отрицательно: −0,55 ($p = 9{,}25e^{-09}$) и −0,47 ($p = 1{,}5e^{-06}$). За индивидуальный сервис и гибкие процессы банк платит организационной нагрузкой, и это ресурсный компромисс. Интерактивность коммуникаций (X2) значимого влияния на Y4 не показывает (coef = 0,05; p = 0,653), тогда как вовлеченность сотрудников (X3) и технологическая адаптивность (X4) связаны с ней положительно:

coef = 0,46 при p = $3,4e^{-06}$ и coef = 0,48 при p = $7,32e^{-07}$. Эти два показателя и работают на эффективность внутренних процессов.

Отдельно стоит отметить асимметрию технологической адаптивности: на экономику и операционные результаты она влияет, на субъективное восприятие клиентского опыта – почти нет. Гибкость бизнес-процессов и высокая персонализация, наоборот, идут вместе со снижением операционной эффективности, то есть между индивидуализацией обслуживания и стандартизацией внутренних процессов существует структурный компромисс.

Результативность человекоцентричной стратегии складывается из баланса четырех составляющих: потребительской, кадровой, технологической, процессной. Предсказательной способности модели достаточно, чтобы выделить показатели, от которых этот результат зависит.

Модель, разработанная в рамках исследования, имеет прикладное значение и может быть использована в качестве инструмента стратегического управления маркетингом. В частности, она позволяет:

- количественно оценивать вклад отдельных ключевых показателей оценки характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в достижение стратегических и операционных целей банка;

- применять выявленные регрессионные зависимости в качестве диагностического инструмента для идентификации проблемных зон в системе клиентского опыта;

- обосновывать управленческие решения, направленные на оптимизацию коммуникационных, процессных и технологических практик;

- формировать систему персонализированных KPI в рамках стратегии управления клиентским опытом;

- интегрировать модель в контур регулярного мониторинга клиентской лояльности, удовлетворенности и внутренней эффективности, обеспечивая основу для адаптивного управления маркетинговой стратегией банка.

Выводы к Главе 2:

1) Проведенное исследование позволило определить критерии формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде и установить их влияние на результаты маркетинговой деятельности. На основе анализа отечественной и зарубежной практики сформированы четыре группы ключевых показателей: кадровые, потребительские, технологические и процессные, – раскрывающие особенности реализации человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка.

2) Результаты полуструктурированных интервью с сотрудниками и клиентами банка позволили определить наиболее значимые ключевые показатели оценки характеристик человекоцентричной стратегии, к которым относятся вовлеченность персонала, персонализация предложений, интерактивность коммуникаций, технологическая адаптивность и гибкость процессов.

3) Построенная экономико-статистическая модель подтвердила наличие статистически значимых взаимосвязей между указанными ключевыми показателями и результатами маркетинговой деятельности банка, выраженными через удовлетворенность клиентов, доверие к бренду, пожизненную ценность клиента и операционную эффективность. Четыре группы показателей ведут себя неодинаково. Вовлеченность сотрудников устойчиво улучшает результативность маркетинговой деятельности по всем направлениям. Персонализация и интерактивность коммуникаций работают на удовлетворенность, доверие и пожизненную ценность клиента. Технологическая адаптивность сказывается главным образом на экономических и операционных результатах. Гибкость бизнес-процессов вместе с персонализацией обнаруживают компромисс: подстраивая внутренние процессы под потребителя, банк теряет в операционной эффективности.

4) Выявленные взаимосвязи дают методическую основу для практических инструментов повышения результативности маркетинга и расстановки приоритетов при формировании человекоцентричной стратегии в цифровой среде. Дальнейший шаг – концептуальная модель формирования такой стратегии, показывающая взаимодействие внутренних и внешних потребителей банка, и алгоритм ее формирования в системе стратегического управления маркетингом.

Глава 3
Методический инструментарий формирования и реализации человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде

3.1 Структурная модель формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде

Клиентоцентричный подход давно стал отраслевым стандартом, и внимание в нем сосредоточено на отдельных точках контакта с клиентом: на цифровых сервисах, сокращении времени обслуживания, оптимизации клиентских маршрутов, персонализации продуктовых предложений. У этого пути есть предел. Диссертационное исследование показывает, что одними внешними коммуникациями устойчивого эффекта не получить, поскольку на результат работает и внутренняя организационная среда –вовлеченность персонала, корпоративная культура, гибкость процессов, скорость реакции банка на изменения. В человекоцентричной стратегии все перечисленное составляет одну систему создания ценности, потому что клиентский опыт складывается и из продукта, и из того, как банк устроен изнутри.

Анализ практики добавляет еще одну проблему. Слова «клиентоориентированность» и «человекоцентричность» кочуют по корпоративным стратегиям и маркетинговым материалам без расшифровки. Сотрудник из этих слов не понимает, какие действия и решения соответствуют заявленному подходу, а клиент сталкивается с тем же неопределенным обещанием и видит расхождение между ним и реальным обслуживанием.

Экономико-статистическое моделирование из Главы 2 подтвердило значимость связей между ключевыми показателями характеристик стратегии и результативностью маркетинговой деятельности. Удовлетворенность клиентов, доверие к бренду, пожизненная ценность клиента и операционная

эффективность зависят не от отдельного инструмента, а от совокупности пяти факторов: персонализации взаимодействия, интерактивности коммуникаций, вовлеченности персонала, технологической адаптивности, гибкости процессов.

Полученные результаты показывают, что управление маркетинговой деятельностью банка должно строиться как комплексная система, объединяющая интересы внутренних и внешних потребителей банка. В такой логике человекоцентричность выступает не отдельным коммуникационным принципом, а элементом стратегического управления, который должен быть связан с продуктовой политикой, клиентским сервисом, внутренними процессами и системой оценки результатов.

В банковской практике эволюция подходов к взаимодействию организаций с потребителями показывает постепенное расширение представлений о роли человека в процессе создания ценности. Как отмечалось в параграфе 1.3, на ранних этапах развития маркетинга преобладала модель B2C (Business-to-Consumer), в рамках которой организация обращалась к конечному потребителю как к получателю товара или услуги. По мере усложнения экономических связей и развития межорганизационного взаимодействия получила распространение модель B2B (Business-to-Business), ориентированная на отношения между компаниями.

При этом институциональная направленность модели B2B не исключает ее человеческого содержания. Управленческие решения в организациях принимаются конкретными людьми. Взаимодействие между компаниями, в свою очередь, реализуется через переговоры, профессиональную коммуникацию, доверие и согласование интересов их представителей. Поэтому даже в рамках B2B-модели человек остается участником создания ценности, хотя он играет роль не частного потребителя, а представителя организации и носителя профессиональных ожиданий.

В результате развития указанных подходов сформировалась модель B2H2H (Business-to-Human-to-Human). Она отражает последовательность

взаимодействия: от организации – к сотрудникам, и далее – от сотрудников к потребителям. Данная концепция акцентирует внимание на том, что качество клиентского опыта непосредственно зависит от качества внутренней среды организации и характера взаимодействия с персоналом.

Дальнейшее развитие данной логики позволило сформулировать концепцию B4H (Bank-for-Human), в рамках которой банк рассматривается как социально-экономический институт, ориентированный на создание долгосрочной ценности для всех участников банковской экосистемы [138]. В отличие от моделей B2C, B2B и B2H2H, концепция B4H предполагает интеграцию интересов внутренних и внешних потребителей банка в единую систему стратегического управления маркетингом и рассматривает человека в качестве центрального элемента процесса создания ценности.

Концептуально модель B4H выросла из подходов, разобранных в Главе 1. Маркетинг взаимоотношений дал механизмы формирования долгосрочного доверия. Сервисно-доминантная логика – идею совместного создания ценности. Человекоцентричный подход – требование свести интересы клиентов и сотрудников в одну систему управления [138].

Отдельное место в модели занимает трансформация организационной культуры. Это базовое условие: пока ценностные установки и поведение сотрудников не изменились, технологические и процессные преобразования дают ограниченный эффект, каким бы ни был бюджет.

Модель адаптивна, и в этом ее практическое преимущество. Реализовать ее можно по-разному, в зависимости от институциональных особенностей кредитной организации, структуры клиентской базы, уровня цифровой зрелости и бизнес-модели банка, поэтому она применима в разных условиях работы сектора.

Человекоцентричность в структурной модели устроена как многоуровневая система взаимодействия: она связывает внутренних и

внешних участников банковской экосистемы и создает долгосрочную ценность через согласование их интересов. Уровней четыре: человекоцентричная корпоративная культура, расширенный человеческий опыт, экосистемное взаимодействие и социальная ответственность, человекоцентричная цифровизация.

H1 (Human-Centric Culture) – человекоцентричная корпоративная культура. Управление уходит от чистой ориентации на KPI к поддержке и развитию сотрудников. Ядром уровня выступает «организационный эмпатический интеллект», при котором банк считается с эмоциональным состоянием персонала и внедряет практики well-being, вовлеченности и долгосрочного профессионального роста.

H2 (Human Experience Beyond Client Needs) – расширенный человеческий опыт. Банк перестает только отвечать на запросы и начинает работать на опережение, замечая перемены в жизненных обстоятельствах клиентов и сотрудников и собирая финансовые решения под их контекст. Особый вес приобретает сопровождение клиента в нестандартной или кризисной ситуации.

H3 (Human Ecosystem & Social Responsibility) – экосистемный и социальный уровень. Банк становится платформой взаимодействия, встроенной в более широкую социально-экономическую среду, и встроенность эта выражается в программах финансовой грамотности, поддержке уязвимых групп населения, инклюзивных продуктах и сервисах. Складывается экосистема, в которой банк действует как социальный институт.

H4 (Human-Driven AI & Ethical Digitalization) – человекоцентричная цифровизация. Искусственный интеллект и прочие технологические решения человека здесь не замещают, а повышают отдачу от его работы: рутина уходит в автоматизацию, сотруднику остаются задачи, где нужны эмпатия, анализ, решение. Важной частью уровня становятся гибридные

модели обслуживания – соотношение цифровых каналов и живого общения выбирает сам клиент.

Человекоцентричная цифровизация служит инфраструктурой всей модели. Цифровые платформы, CRM-системы, инструменты анализа клиентского опыта, технологии искусственного интеллекта и системы обработки данных обеспечивают персонализацию взаимодействия, быструю обратную связь и постоянный мониторинг ключевых показателей.

Комплексная модель B4H повторяет эти четыре направления, но каждое из них решает уже собственные задачи, а вместе они дают целостную систему реализации подхода.

Первый уровень – человекоцентричная корпоративная культура, «социальная ДНК банка». Она несет систему ценностей организации и согласует ценностные установки банка, сотрудников и клиентов; без такого согласования взаимодействие не будет ни устойчивым, ни аутентичным. Задачи уровня:

- смоделировать ценностный профиль банка, опираясь на анализ корпоративной культуры и на ценности сотрудников и клиентов;
- выявить эмоциональные триггеры, влияющие на поведение и восприятие сотрудников и клиентов (инструменты – AI-анализ коммуникаций, опросы, HR-аналитика);
- построить платформу доверия – систему регулярного мониторинга вовлеченности и эмоционального состояния внутренних и внешних стейкхолдеров.

На выходе банк получает структурированную карту ценностей и перечень эмоциональных факторов, от которых зависят удовлетворенность и мотивация. На основе этих данных разрабатываются механизмы управления эмоциональным вовлечением, создающие предпосылки для перехода к следующему этапу – персонализации клиентского и совместного опыта.

Эффективность первого уровня может быть оценена с использованием интегрального показателя – индекса «социальной ДНК» (SDNA Index),

отражающего степень соответствия продуктов, коммуникаций и управленческих практик банка его декларируемым ценностям и ожиданиям внутренних и внешних потребителей.

Результат возможно измерить с помощью двух метрик – Индекса социальной ДНК и Индекса доверия к бренду.

Индекс социальной ДНК (SDNA Index) – это степень соответствия продуктов и коммуникаций банка его ценностям и ожиданиям клиентов. Он рассчитывается по формуле (5)

$$SDNA\ Index = \frac{\sum(\text{совпадений ценностей и ожиданий})}{\sum(\text{всех зафиксированных ожиданий клиентов})} \times 100. \quad (5)$$

Успешный результат ожидается при показателе свыше 70%.

Для расчета необходимо:

1) сформировать матрицу базовых ценностей – категориальную шкалу, которая станет основой для анкетирования, текстового анализа и сопоставлений; пример категориальной шкалы представлен в таблице 16;

Таблица 16 – Пример категорий ценностей

Категория	Примеры ценностей
Эмоциональные	Доверие, эмпатия, уважение
Поведенческие	Прозрачность, вовлеченность, обратная связь
Социальные	Инклюзия, доступность, ответственность
Технологические	Персонализация, удобство, цифровая безопасность
Экосистемные	Сотрудничество, открытость, устойчивое развитие

Источник: составлено автором.

2) собрать первичные данные с помощью описанных далее инструментов. Для внешних клиентов это будет анкетирование (шкалирование важности и оценки ценностей, открытые вопросы), интервью (10-20 человек, полуструктурированные), анализ отзывов в интернете (социальные сети, форумы, App Store, Google Play). Для внутренних клиентов такими инструментами являются анкетирование восприятия внутренних ценностей и

организационной среды, анализ внутренних коммуникаций; интервью с сотрудниками разных уровней (HR, фронт-офис, ИТ, стратегические подразделения);

3) провести сбор вторичных данных о деятельности и репутации банка. Примеры источников: ESG-отчеты, пресс-релизы, страницы КСО и бренда; статистика вовлеченности сотрудников (eNPS, текучесть, обратная связь); тональность упоминаний бренда (анализ тональности упоминаний в социальных сетях); индексы лояльности и доверия (при наличии: CSAT, NPS, Brand Trust Index);

4) произвести стандартизацию и кодировку данных:

- перевести открытые ответы в кодированные значения (качественный контент-анализ – частота слов и категорий);
- присвоить значения каждому индикатору (0 – отсутствие соответствия, 1 – частичное соответствие, 2 – полное соответствие);
- выровнять шкалы до единой размерности (например, пересчет в доли или проценты).

На следующем этапе формируется матрица соответствия, в которой сопоставляются заявленные банком ценности, ожидания клиентов и их фактическая реализация. Пример такой матрицы представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Пример матрицы соответствия данных

Ценность	Заявлена банком	Ожидаема клиентом	Реализуется фактически	Соответствие
Прозрачность	+	+	+	-
Инновации	+	-	+	1
Эмпатия	-	+	-	0

Источник: составлено автором.

Далее производятся вычисления согласно формуле (5). Результаты могут быть представлены в виде паутины (Spider Chart) или тепловой карты (Heatmap) соответствия ценностей.

Вторая метрика – Индекс доверия к бренду (Brand Trust Index, BTI), то, как клиенты воспринимают банк, – рассчитывается по формуле (6)

$$\text{BTI}_{\text{тональность}} = \frac{N_{\text{позитив}} - N_{\text{негатив}}}{N_{\text{всего}}} \times 100, \quad (6)$$

где $N_{\text{позитив}}$ – количество позитивных сообщений (упоминаний с положительной окраской);

$N_{\text{негатив}}$ – количество негативных сообщений (упоминаний с отрицательной окраской);

$N_{\text{всего}}$ – общее число упоминаний (сумма всех сообщений, независимо от тональности).

Для расчета данного показателя необходимо собрать и проанализировать публичные упоминания бренда за заданный период (например, за 3-6 месяцев). В качестве источников можно использовать социальные сети, СМИ, упоминания в медиа, отзывы и комментарии в приложении банка. Интерпретация показателей итогового Индекса доверия к бренду отражена в таблице 18.

Таблица 18 – Интерпретация шкалы BTI

Значение Brand Trust Index	Интерпретация
0-39	Критический уровень недоверия
40-59	Низкий уровень доверия
60-74	Средний, нестабильный уровень доверия
75-89	Высокий уровень доверия
90-100	Исключительно высокий уровень доверия и репутации

Источник: составлено автором.

Второй уровень – «метаэмоции» как способ управления клиентским и рабочим опытом. Цель данного уровня – создание адаптивной системы, управляющей эмоциями клиентов и сотрудников. Для его реализации нужно:

1) провести эмоциональный анализ клиентов и сотрудников в реальном времени с использованием NLP-анализа сообщений, тональности речи и поведенческих данных;

2) произвести адаптированные изменения в маркетинге, сервисе и внутренних процессах на основе эмоций;

3) выполнить автоматизированное распределение нагрузки сотрудников: AI анализирует уровень стресса и перераспределяет задачи.

На этом этапе банк корректирует клиентские и внутренние процессы в реальном времени исходя из эмоционального состояния клиентов и сотрудников. Таким образом, прослеживаются взаимосвязи: вовлеченные сотрудники → улучшенное качество клиентского сервиса; оптимизированные нагрузки → снижение выгорания и ошибок.

В дальнейшем эмоциональные и поведенческие данные используются для совместного проектирования продуктов и внутренней оптимизации процессов.

Метрикой результативности данного уровня является Индекс эмоционального восприятия (Emotional Perception Index, EPI) – он измеряет, насколько позитивные эмоции вызывает банк у клиентов, то есть насколько клиенты ощущают позитив, доверие, удовольствие, спокойствие и вовлеченность во взаимодействии с банком, и рассчитывается по формуле (7)

$$EPI = \frac{E_+ - E_-}{Etotal} \times 100, \quad (7)$$

где E_+ – количество позитивных эмоциональных откликов (сообщений с положительной окраской);

E_- – количество негативных эмоциональных откликов (сообщений с отрицательной окраской);

E_{total} – общее количество эмоциональных выражений, зафиксированных в выборке. Сюда входят полярные (позитивные и негативные) и нейтральные отклики.

Расчет производится по трем основаниям. Для начала необходимо проанализировать тексты и отзывы, комментарии, социальные сети с использованием emotion detection (определение эмоций в тексте). Эмоции могут быть позитивными (радость, доверие, благодарность, облегчение), негативными (гнев, страх, отвращение, раздражение) и нейтральными (нейтральный фон). Далее проводится опрос клиентов с прямыми вопросами с выбором доминирующей эмоции от взаимодействия с банком. Вопросы оцениваются по шкале (от 1 до 5) либо по интенсивности (никогда – иногда – часто – всегда). Третьим источником является психофизиологический анализ. Если проводится UX-лабораторное исследование (на мобильных приложениях или в отделении банка), используются Eye-tracking, Facial recognition, Skin conductance, EEG (в продвинутых UX-центрах). Психофизиологический анализ применяется редко, но может быть включен в балльную систему как надежный маркер эмоциональной EEG-реакции.

Интерпретация показателей Индекса эмоционального восприятия представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Интерпретация шкалы EPI

Значение EPI (0–100)	Эмоциональный отклик клиента
0-30	Дискомфорт, раздражение, негативное восприятие
31-50	Преимущественно нейтральное или противоречивое восприятие
51-70	Умеренно позитивные эмоции, базовое доверие
71-90	Высокий эмоциональный комфорт и лояльность
91-100	Сильная эмоциональная привязанность к бренду (WOW-эффект)

Источник: составлено автором.

Третий уровень – «живые фокус-группы» – подразумевает совместное развитие продуктов и улучшение внутренних процессов [139]; его целью является использование эмоций и поведенческих данных для улучшения продуктов, клиентского сервиса и внутренней среды. Для третьего уровня требуется:

1) создание цифровой платформы совместного проектирования, на которой происходит синергия идей клиентов, сотрудников и искусственного интеллекта;

2) реализация интерактивной обратной связи и тестирование продуктов с помощью анализа отзывов и эмоциональных реакций;

3) AI-генерация рекомендаций по улучшению продукта как для клиентов, так и для сотрудников;

4) изменение условий работы сотрудников в зависимости от их эмоционального состояния.

Продукты создаются с учетом реальных эмоций и потребностей клиентов. Участие сотрудников в разработке и совершенствовании продуктов повышает их вовлеченность в процессы оптимизации. Мониторинг эмоционального состояния сотрудников позволяет адаптировать условия труда к их текущему состоянию, что снижает уровень профессионального выгорания. В результате повышаются продуктивность сотрудников, качество продуктов и эффективность клиентского сервиса.

Индекс вовлеченности клиентов в улучшение продуктов (Customer Participation Index, CPI) позволяет количественно измерить степень реального участия клиентов в развитии продуктов и сервисов банка, а также глубину и регулярность их взаимодействия с банком как участников создания ценности, а не просто потребителей. Индекс применяется для оценки эффективности человекоцентричной стратегии и уровня зрелости обратной связи и рассчитывается по формуле (8)

$$\mathrm{CPI} = \left(\frac{P_{\text{участвующих}}}{P_{\text{всего}}} + \frac{I_{\text{реализованных}}}{I_{\text{предложенных}}}\right) \div 2 \times 100, \qquad (8)$$

где $P_{\text{участвующих}}$ – количество клиентов (участников), которые реально включились в процесс (например, проголосовали, оставили отзыв, приняли участие в опросе или обсуждении);

$P_{\text{всего}}$ – общее количество клиентов или целевой аудитории, которым была адресована инициатива (общее число потенциальных участников);

$I_{\text{реализованных}}$ – количество инициатив, идей или предложений, которые были приняты и внедрены (успешно реализованы);

$I_{\text{предложенных}}$ – общее количество инициатив, идей или предложений, которые были выдвинуты клиентами (или в рамках программы сбора идей).

Долю вовлеченных клиентов можно определить с помощью CRM и/или аналитики платформы (сколько клиентов участвовали в опросах, тестированиях, программах соучастия), формы (Google Forms, Typeform, «Предложи идею») и платформы (типа личного кабинета клиента) или мобильного приложения.

Информацию о доле принятых (реализованных) идей можно получить через внутренние отчеты / журналы инициатив, платформы типа «банк идей», краудсорсинг-порталы и отчеты по реализации клиентских предложений (например, из публичных коммуникаций).

Сумму двух показателей в выражении (4) необходимо разделить на 2, потому что в формуле CPI используются две одинаково важные составляющие (доля участвующих клиентов в общем числе клиентов и доля реализованных инициатив во всех предложенных), и берется среднее арифметическое их долей.

Интерпретация показателей Индекса вовлеченности клиентов в улучшение продуктов представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Интерпретация шкалы CPI

В процентах

CPI	Уровень вовлеченности
0-30	Формальное участие, реакций почти нет
31-60	Частичное участие, слабая реализация
61-85	Умеренное и стабильное вовлечение
86-100	Сильная интеграция клиентов в развитие банка

Источник: составлено автором.

Рассмотрим подробнее, как эмоции сотрудников влияют на клиентский опыт:

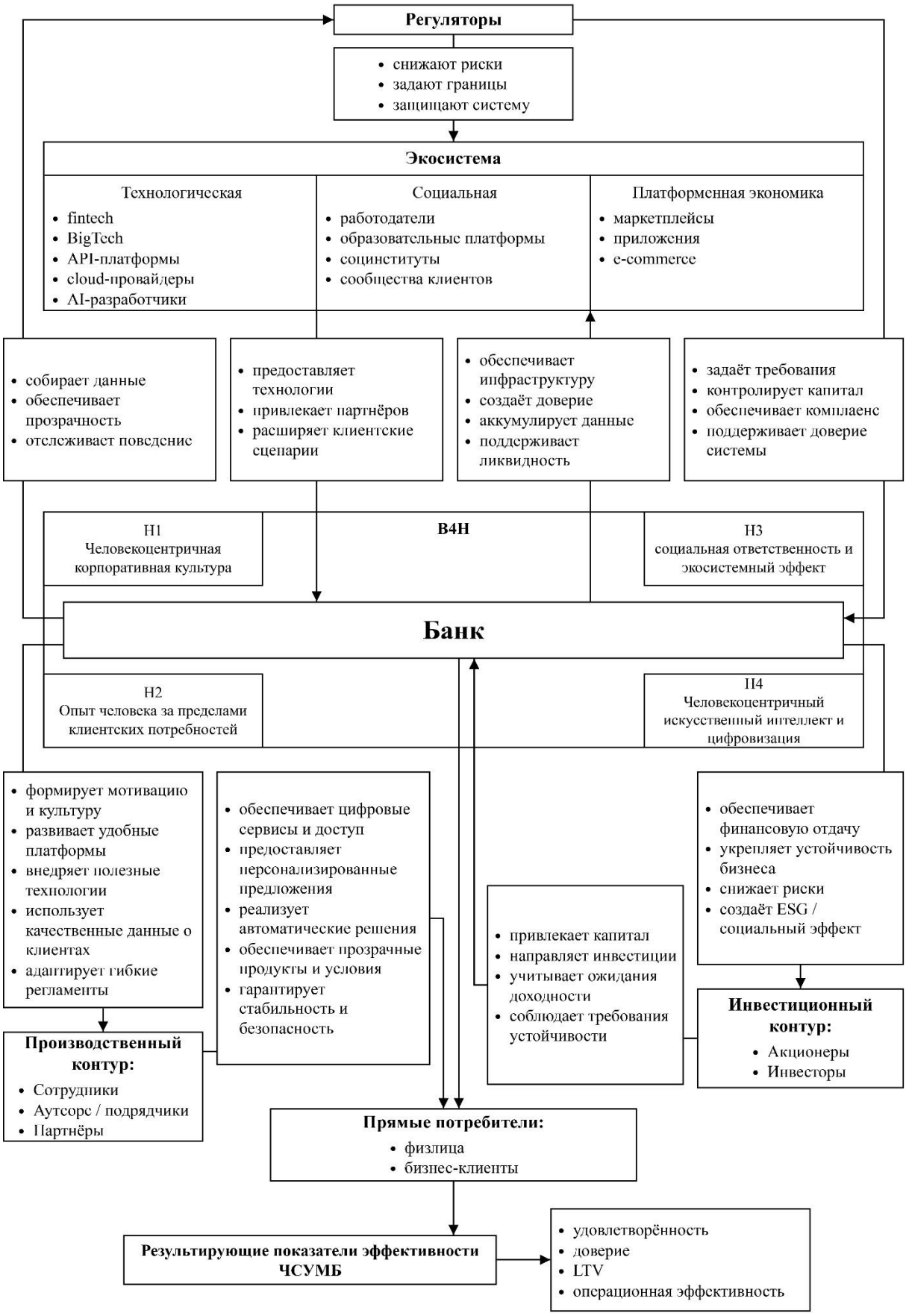
- выгорание → медленный и некачественный сервис → негативные эмоции клиентов → отток клиентов;

- вовлеченность → эмпатия → улучшение клиентского опыта → рост удовлетворенности;

- гибкие условия работы → мотивация сотрудников → лучший сервис → повышение доверия к банку.

Таким образом, можно увидеть прямую взаимосвязь между эмоциональным состоянием сотрудников и качеством продукта банка. В традиционных моделях маркетинга взаимодействие строится только между банком и клиентами. В человекоцентричной модели взаимодействие динамическое и включает сотрудников и партнеров, так как их эмоции и вовлеченность определяют уровень сервиса.

Предлагаемая модель B4H (Bank-for-Human) отражает авторский подход к формированию человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде и представляет собой структурную модель, объединяющую четыре взаимосвязанных уровня: человекоцентричную корпоративную культуру, расширенный человеческий опыт, экосистемное взаимодействие и социальную ответственность, человекоцентричную цифровизацию. В отличие от существующих моделей маркетингового управления авторская модель Bank-for-Human рассматривает создание ценности как результат согласования интересов внутренних и внешних потребителей банка и их взаимодействия в цифровой среде, что соответствует положениям научной новизны исследования. Авторская модель визуализирована на рисунке 16.



Источник: составлено автором.

Рисунок 16 – Структурная модель человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде B4H (Bank-for-Human)

Регуляторы в модели B4H стоят не в ряду участников рыночного взаимодействия, а отдельно: они задают условия работы банковской системы и отвечают за устойчивость самих процессов создания ценности для человека.

В традиционных моделях банковского посредничества за регулятором закреплена надзорно-регулирующая функция: ограничить риски финансовых организаций, установить обязательные требования, удержать устойчивость сектора. Цифровизация услуг и переход к человекоцентричной логике это содержание меняют. Регулятор все чаще выступает еще и как участник формирования институциональной среды, где банк, клиент и другие стейкхолдеры взаимодействуют по понятным правилам и с достаточной защитой.

Роль регулятора в модели B4H раскрывается через три функции.

1) Институциональное конструирование среды. Регуляторы задают нормативные и инфраструктурные условия финансового рынка: требования к управлению рисками и капиталом, стандарты защиты прав потребителей, правила раскрытия информации. Из этих условий складывается институциональная основа доверия к банковской системе, без которой человекоцентричный подход надолго не удержится.

2) Системная стабилизация. Регуляторы поддерживают макроэкономическую устойчивость и не дают рискам накапливаться в секторе. Для B4H функция ключевая: финансовое благополучие человека зависит не только от качества отдельного продукта, но и от того, устойчива ли вся среда, в которой он хранит деньги и берет кредиты.

3) Обратная институциональная связь. Банк, работающий по модели B4H, способен поставлять агрегированные данные о поведении экономических агентов и финансовой устойчивости населения. С такими данными легче оценить последствия принятых решений и скорректировать регулирование под реальное состояние рынка.

Связь получается двусторонней. Регулятор устанавливает правила, банк снабжает его информацией для адаптации политики, и положение регуляторов в модели оказывается надсистемным: они строят институциональный каркас, внутри которого создается человеческая ценность.

Экосистема устроена иначе и представляет собой совокупность связанных акторов, прямо участвующих в создании ценности для клиента. Экосистемный подход фиксирует переход от фирмоцентричной логики к сетевой модели экономики, где ценность возникает из взаимодействия множества участников, а не внутри одной организации.

Экосистема B4H включает следующие группы акторов:

- технологические компании и финтех-организации;
- цифровые платформы и маркетплейсы;
- социальные и образовательные институты;
- бизнес-партнеров и сервисных провайдеров;
- инфраструктурные цифровые платформы.

В рамках данной системы банк перестает выступать единственным поставщиком финансовых услуг и принимает роль «оркестратора» взаимодействий, интегрируя ресурсы экосистемы в единое клиентское пространство.

Экосистема выполняет несколько взаимодополняющих функций:

- ресурсная функция: экосистема предоставляет банку технологические решения, данные, клиентские сценарии и партнерские сервисы, расширяющие возможности формирования персонализированных финансовых решений;

- функция совместного создания ценности (value co-creation): финансовое благополучие клиента формируется на пересечении финансовых, социальных и цифровых сервисов, следовательно, человеческая ценность возникает как результат взаимодействия банка и участников экосистемы, а не как продукт изолированной банковской деятельности;

- инновационная функция: экосистема ускоряет внедрение новых бизнес-моделей и снижает барьеры инноваций за счет распределенного характера разработки и тестирования сервисов;

- функция усиления обратной связи: через взаимодействие с экосистемой банк получает непрерывные поведенческие сигналы, позволяющие адаптировать продукты и сервисы под реальные жизненные сценарии клиентов.

Банк рассматривается как организационный носитель ресурсов и институциональных возможностей, а модель B4H выступает в качестве внутренней стратегически-операционной логики его функционирования. Данная логика направлена на преобразование финансовых ресурсов, инфраструктуры и управленческих компетенций банка в результаты, связанные с повышением человеческого благополучия.

В отличие от традиционного подхода, при котором банк преимущественно выступает поставщиком финансовых продуктов, модель B4H «переопределяет» сам способ создания ценности. В рамках этой модели акцент переносится с продуктовой эффективности на достижение устойчивых результатов, значимых для клиентов с точки зрения их финансовой устойчивости, доверия, защищенности и качества жизни.

Связь между банком и B4H носит трансформационный характер. Банк обеспечивает модель необходимыми ресурсами, инфраструктурой, организационными компетенциями и доступом к клиентской базе. В модели B4H указанные элементы преобразуются в практические результаты через человекоцентричные процессы, поведенческую аналитику и персонализированные сервисы. Это означает, что банк предлагает финансовый продукт и учитывает жизненный контекст клиента, его поведенческие характеристики, уровень финансовой грамотности и потребность в сопровождении.

Ценность банковского взаимодействия измеряется двояко – объемом совершенных операций и ростом финансового благополучия клиента. Затем срабатывает обратная связь: доверие, лояльность и снижение поведенческих и репутационных рисков удерживают клиентскую базу, укрепляя сам банк. Человекоцентричность в такой связке перестает быть внешним атрибутом маркетинга, потому что клиентский опыт делает банк устойчивее, а устойчивый банк лучше поддерживает клиента. B4H работает, таким образом, как внутренний механизм стратегической эволюции от транзакционной модели к совместному созданию человеческой ценности.

Банк выступает платформой, на которой разные группы участников вместе создают эту ценность. Традиционный подход видит в клиенте потребителя финансовых продуктов. B4H понимает клиента шире – как совокупность стейкхолдеров.

Механизм модели разворачивается в двух взаимосвязанных контурах, производственном и инвестиционном.

Производственный контур образуют сотрудники банка и внешние участники: партнеры, аутсорсинговые организации, занятые в создании и предоставлении сервисов. Банк координирует их, задавая стратегические ориентиры, стандарты взаимодействия и технологическую инфраструктуру на элементах человекоцентричности, а сам контур воплощает эти принципы в конкретных взаимодействиях с клиентами, из которых и складывается клиентский опыт, а за ним поведенческие и финансовые результаты. Особенность B4H состоит в том, что ценность рождается не из производства отдельного продукта, а из совокупности взаимодействий, создающих человеческое благополучие. Здесь ресурсы банка превращаются в результат.

Инвестиционный контур – акционеры и инвесторы. В B4H они заинтересованы в устойчивости банка, а устойчивость здесь складывается не только из финансовых показателей, но и из доверия клиентов, качества их опыта и роста их финансового благополучия. Инвесторы дают капитал, без

которого банк не работает и не развивается; доходность и риск их вложений зависят от того, насколько банк умеет обращать привлеченные ресурсы в долгосрочную клиентскую ценность. Клиент, который доверяет банку, чаще приходит за его продуктами и остается надолго, а значит, доходы становятся устойчивее и предсказуемее. Стабильная клиентская база, меньшая репутационная уязвимость и прогнозируемые денежные потоки повышают инвестиционную привлекательность банка.

Взаимодействие с инвестиционным контуром циклично. Капитал идет в продукты, сервисы, цифровые технологии и внутренние процессы. Те превращаются в результаты, значимые для человека: понятное обслуживание, персонализированные решения, доверие, долгие отношения. Эти же результаты и поддерживают финансовую устойчивость банка, создавая основу доходности для инвесторов.

Результат в модели двухуровневый. На первом уровне – удовлетворенность клиентов, доверие к банку, рост финансового благополучия. На втором эти эффекты конвертируются в бизнес-результаты: пожизненную ценность клиента, операционную эффективность, устойчивость организации.

Принципиально для модели и разграничение институционального и экосистемного уровней. Регуляторы задают правила и отвечают за устойчивость системы, экосистема создает условия для совместного производства ценности. Функции разные, но дополняющие друг друга:

- регуляторы обеспечивают институциональную устойчивость;
- экосистема поддерживает инновационное развитие;
- банк превращает ресурсы в ценность;
- производственный контур реализует эту ценность во взаимодействии;
- клиенты подтверждают ее своим опытом, доверием и долгосрочным поведением;
- инвесторы дают финансовую основу и устойчивость системы на длинном горизонте.

Такое разделение позволяет увидеть в банке не только финансового посредника, но и интеграционный центр, который соединяет институциональные требования с экосистемными возможностями. Вместе с регуляторным и экосистемным уровнями банк в В4Н оказывается частью более широкой социально-экономической системы, работающей на человеческое благополучие.

Таким образом, модель описывает три перехода:

– от продуктовой логики банковской деятельности – к логике жизненных сценариев клиента;

– от индивидуального создания ценности – к совместному экосистемному производству;

– от финансовых результатов как цели – к благополучию и потенциалу людей как источнику устойчивости банковской системы.

Институциональную устойчивость системы держат регуляторы, масштабирование созданной ценности берет на себя экосистема. В традиционной модели банк продает продукты клиентам, тогда как человекоцентричная строится на гибких отношениях и взаимной выгоде: здесь каждый участник влияет и на качество услуг, и на стратегию. Эмоции сотрудников и клиентов превращаются из фона в рабочий инструмент маркетинга.

Представленная модель В4Н определяет основные элементы и взаимосвязи человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, однако ее практическая реализация требует последовательного преобразования сформулированных положений в конкретные управленческие решения и организационные мероприятия. В связи с этим следующим этапом является определение последовательности действий по внедрению человекоцентричной стратегии в систему управления маркетингом банка.

3.2 Алгоритм формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде

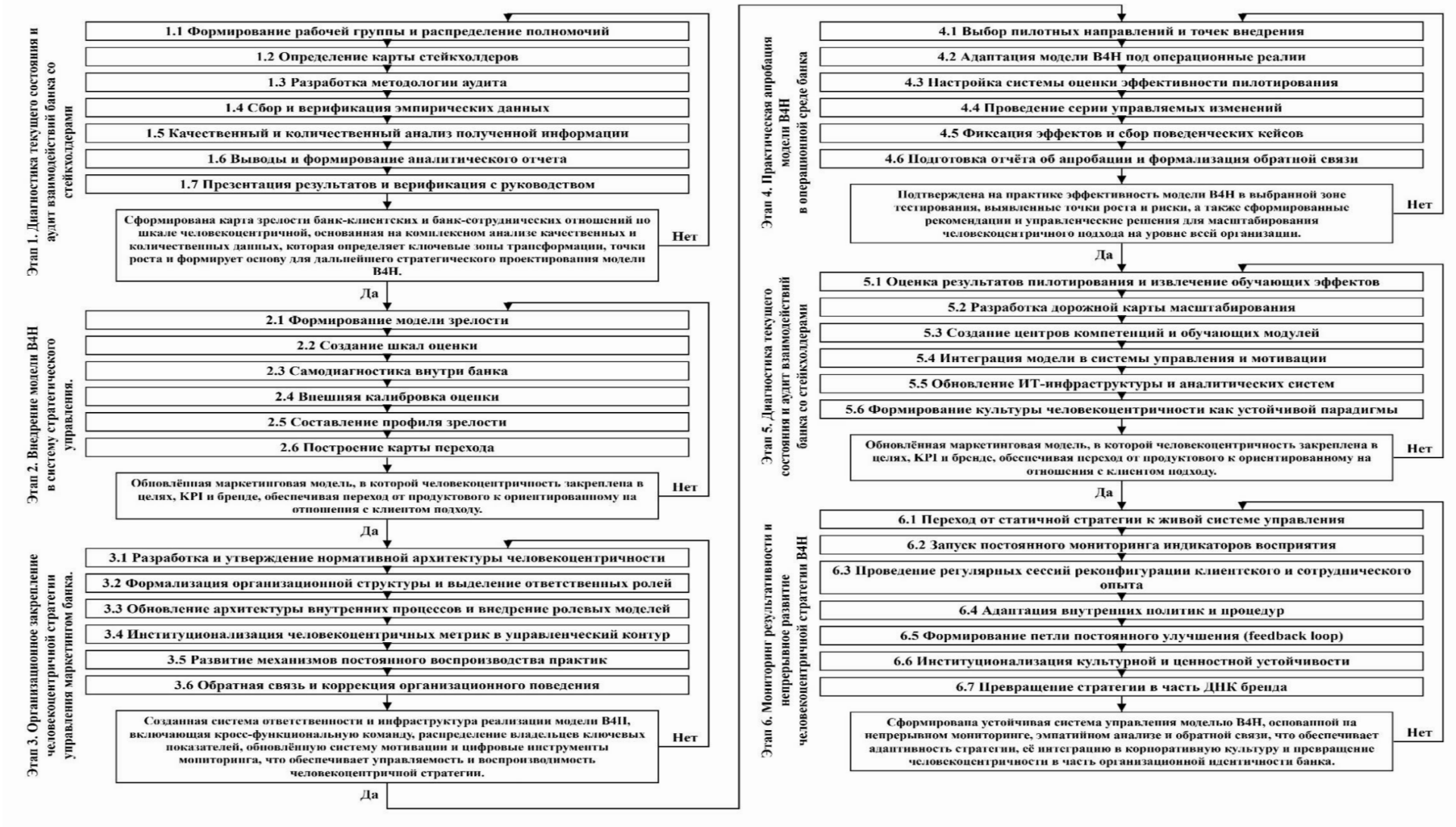
Разработка и обоснование человекоцентричной стратегии управления маркетингом в банковской сфере, проведенные в рамках диссертации, позволяют перейти от концептуального уровня к прикладному, то есть к построению механизма формирования и внедрения. Представленная модель B4H (Bank-for-Human) ориентирована на формирование устойчивых, глубоко интегрированных отношений между банком, клиентами и сотрудниками на основе эмпатии, доверия, соучастия и социальной полезности. Однако для того, чтобы данная модель приобрела статус операционной и институционализированной стратегии, необходима последовательная трансформация управленческих, маркетинговых и внутренних бизнес-процессов.

Формирование человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка, в отличие от традиционного клиентоцентризма, не ограничивается настройкой каналов коммуникации или созданием удобного интерфейса.

Внутреннюю логику организации приходится пересматривать целиком, включая систему KPI, проектирование клиентского опыта и корпоративную культуру. Без диагностики текущего состояния и системы мониторинга такой переход не состоится.

На каждом этапе алгоритма работают цифровые инструменты управления маркетинговой стратегией: CRM-системы, платформы аналитики данных, средства оценки клиентского опыта. Решения принимаются существенно быстрее, а стратегия подстраивается под меняющиеся потребности клиентов и сотрудников.

Сам алгоритм формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде визуализирован на рисунке 17.



Источник: составлено автором.

Рисунок 17 – Алгоритм формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде

Первый этап посвящен разбору того, как банк взаимодействует со своими ключевыми потребителями – внешними (клиентами) и внутренними (сотрудниками); это взаимодействие отражено на рисунке 18. Аудит фиксирует уровень зрелости человекоцентричности как системного фокуса маркетинговых процессов, причем под зрелостью понимается степень, в которой эмпатия, доверие, соучастие и осмысленный опыт вошли в операционную и коммуникационную логику организации.



Источник: составлено автором.
Рисунок 18 – Этап диагностики текущего состояния и аудит взаимодействий банка со стейкхолдерами

Диагностика ведется качественными и количественными методами. Качественная часть – полуструктурированные интервью с представителями целевых аудиторий, поиск болевых точек клиентского пути, анализ восприятия бренда людьми. Гайд интервью строится по тематическим блокам: ожидания,

чувства, барьеры в общении с банком. Важно выявить все три типа реакции на услуги и интерфейсы – функциональную, эмоциональную и когнитивную.

Количественную часть составляют базовые индексы человекоцентричного восприятия, и в диссертации предложен авторский набор из четырех метрик: индекс эмоционального восприятия (EPI), индекс клиентского участия в улучшении продуктов (CPI), индекс точности реализации клиентских идей (IIA), индекс социальной ДНК бренда (SDNA). Считаются они по данным анкетирования, контент-анализа открытых отзывов, внутренних опросов и мониторинга цифрового поведения клиентов и сотрудников. EPI показывает долю позитивных эмоциональных ассоциаций, возникающих у клиента при взаимодействии с банком; CPI – долю клиентов, участвовавших в создании или улучшении продуктов и сервисов; IIA – процент реализованных идей из числа предложенных; SDNA – совпадение ценностного имиджа банка с ожиданиями разных целевых аудиторий.

Из этих данных собирается карта зрелости отношений «банк – клиент» и «банк – сотрудник» по шкале человекоцентричности, и дальше она работает как инструмент стратегического проектирования. По карте видно, где трансформация нужна в первую очередь и где находятся точки роста, а главное – расходится ли представление банка о создаваемой ценности с тем, как эту ценность видят клиенты, сотрудники и другие группы. Обоснованный разрыв между желаемым и фактическим опытом фиксируется именно здесь. Без него B4H остается идеологией, а не операционной моделью. Диагностический аудит поэтому задает архитектуру всей трансформации, а не выполняет функцию начального анализа: он превращает эмпирические наблюдения и интуитивные практики в управляемые показатели, отмечает отправную точку для мониторинга и дает основу для целевых ориентиров.

Второй этап заключается во встраивании модели B4H в систему стратегического управления, что иллюстрирует рисунок 19. Новую парадигму нужно вписать в цели, принципы и механизмы работы маркетинговой функции, а фокус сместить с отдельных инициатив по улучшению клиентского пути на

целостную управленческую логику, в которой человек рассматривается как носитель потребностей, ценностей, ожиданий, социальных ролей и эмоций.



Источник: составлено автором.

Рисунок 19 – Этап внедрения модели B4H в систему стратегического управления

Задача этапа состоит в том, чтобы закрепить человекоцентричность в нормативных основаниях управленческой модели маркетинга. Меняются и целевые установки, и системы оценки эффективности.

Сначала переопределяются цели маркетинга, которые смещаются от транзакционных и продуктовых к отношенческим и смысловым. Успех измеряется не только количественными метриками (продажи, охват, ROI), но и устойчивостью восприятия бренда, доверием, эмоциональной вовлеченностью клиентов, их соучастием в создании ценности. Соответственно перерабатывается система KPI. К традиционным индикаторам (CR, LTV, CAC) добавляются четыре индекса, рассчитанные на предыдущем этапе, а вместе с ними показатели клиентской эмпатии и смыслового резонанса, например индекс ценностного соответствия или коэффициент социальной вовлеченности бренда.

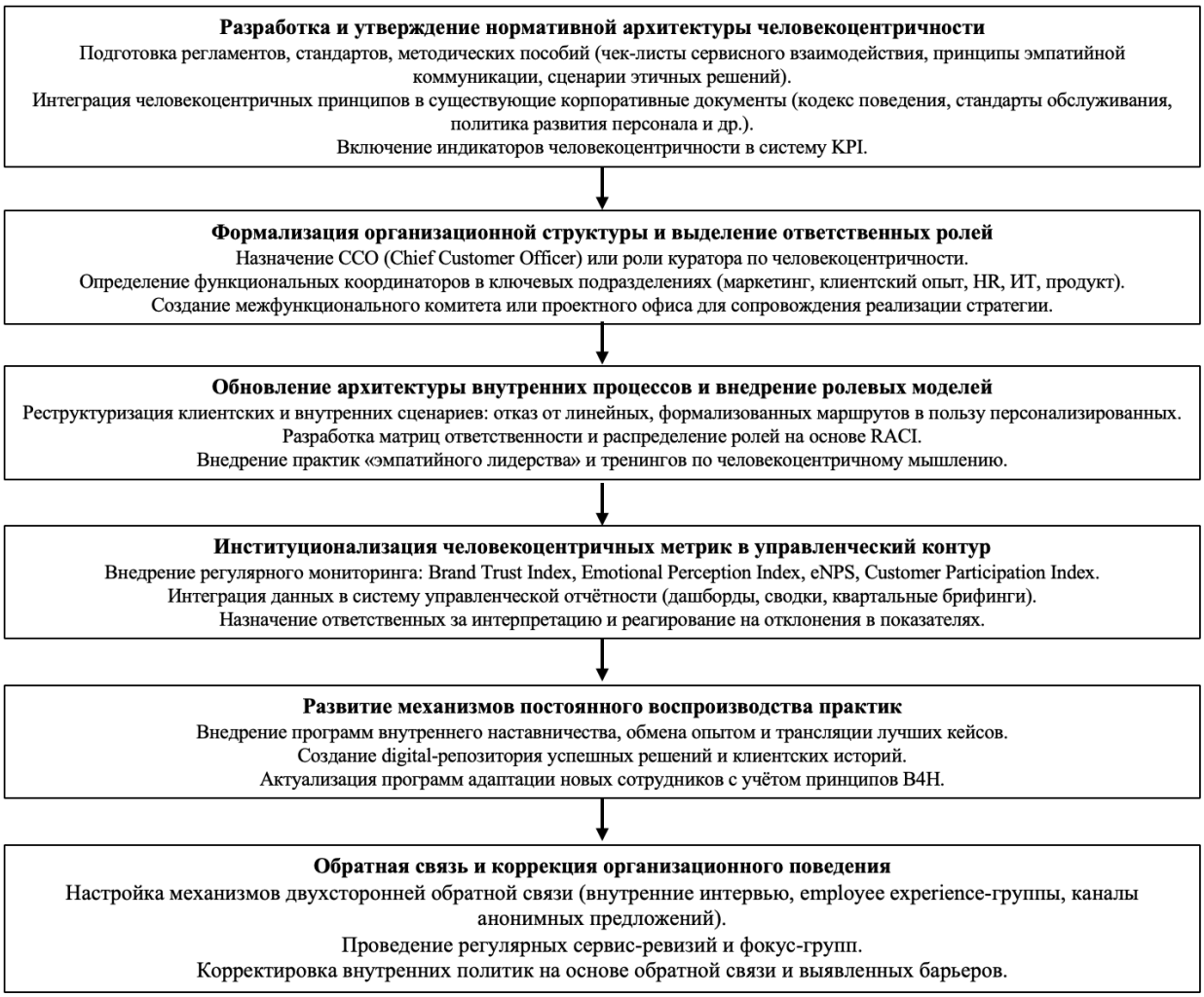
Вспомогательными их считать нельзя: они равноправны в управлении и участвуют в решениях о бюджете, приоритизации инициатив, гипотезах роста.

Адаптации требует и бренд-платформа. Человекоцентричность меняет смыслы, тональность и ожидания, поэтому ревизии подлежат бренд-обещание (brand promise), миссия, ценности, коммуникационная архитектура – вербальные элементы (слоган, tone of voice), визуальные (дизайн-система, интерфейсы, типографика) и поведенческие маркеры, то есть то, как банк держится в ситуации неопределенности, при обратной связи и в конфликте. Така трансформация определяется как реконфигурация бренда от функциональной модели к реляционной, при которой банк входит в жизненную ситуацию клиента, а не просто предлагает ему продукт.

Интеграция B4H требует и межфункциональной работы. Стратегические цели согласуются с HR-блоком (культура поддержки и эмпатии внутри организации), ИТ (техническая реализация новых пользовательских сценариев и метрик), клиентским сервисом и продуктовым управлением. В противном случае человекоцентричная стратегия рискует остаться концепцией, не подкрепленной действиями на уровне операционного ядра.

В совокупности этап стратегической интеграции представляет собой переход от B4H как инициативы к B4H как нормативной основе маркетинга. Его успешная реализация позволяет перейти к следующей фазе – организационному закреплению и процессному внедрению стратегии.

На третьем этапе, после стратегической фиксации модели B4H в целях и структурах управления маркетингом, необходимо ее организационное закрепление, направленное на обеспечение институциональной устойчивости и воспроизводимости человекоцентричных практик; это проиллюстрировано на рисунке 20. На данном этапе важно перейти от декларативного уровня к созданию внутренних механизмов, способных обеспечить системную реализацию стратегии, поддержание ее актуальности и встраивание в повседневные управленческие и операционные процессы.



Источник: составлено автором.

Рисунок 20 – Этап организационного закрепления человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка

Ключевая цель третьего этапа – сформировать устойчивую архитектуру ответственности, в которой элементы человекоцентричности заявлены на уровне бренда или стратегических установок и институционализированы в конкретных ролях, процессах и технологических платформах. Такой переход требует создания специализированной организационной инфраструктуры, позволяющей координировать, оценивать и масштабировать реализацию модели Bank-for-Human.

Начинается организационное закрепление с кросс-функциональной команды трансформации. В нее имеет смысл собрать специалистов по маркетингу и бренду, сотрудников из клиентского сервиса, аналитики, HR, ИТ и продуктового управления – тогда внедрение стратегии становится общей

работой блоков, каждый из которых отвечает за свою часть клиентского и внутреннего опыта. Команда координирует работы, держит методологию, обучает коллег и следит за внедрением.

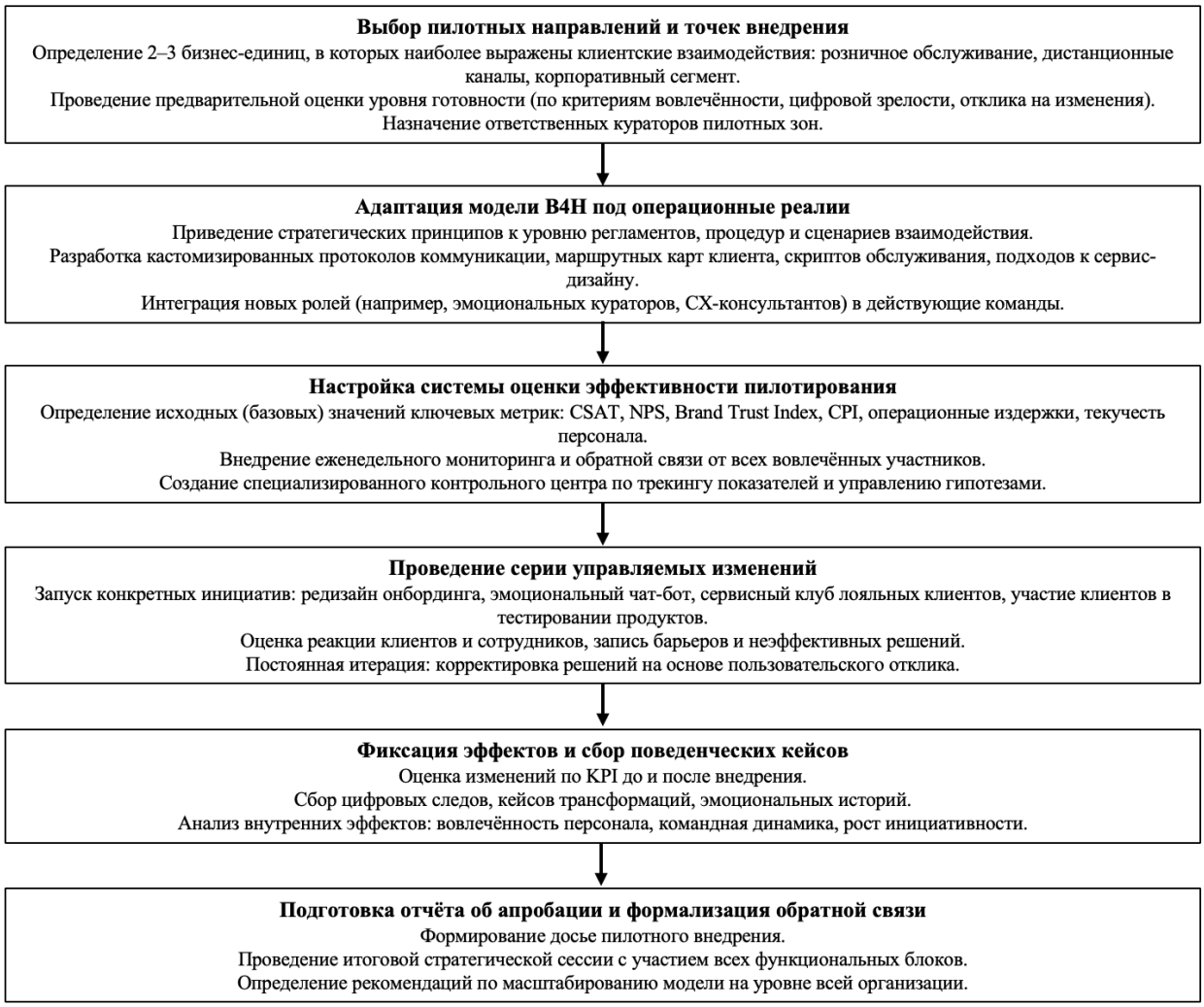
Ответственность за показатели распределяется персонально. У каждого индекса, включая EPI, CPI и IIA, должен быть владелец, то есть сотрудник или функциональный блок, который собирает данные, разбирает отклонения и готовит корректирующие действия. Человекоцентричность так получает измеримое содержание и попадает под управленческий контроль.

Особое место занимает мотивация. Стратегия требует от сотрудника вникать в контекст клиента, проявлять эмпатию, участвовать в улучшении опыта, поэтому в стимулирование входят и материальные, и нематериальные элементы, а среди показателей появляется не только объем выполненной работы, но и качество клиентского восприятия, например индивидуальный или командный EPI. Поощрять стоит и участие в инициативах, которые повышают вовлеченность клиентов и качество их общения с банком.

Четвертый элемент – цифровая и аналитическая поддержка. Для нее собираются дашборды с динамикой ключевых индексов человекоцентричности, где отклонения видны по отдельным подразделениям, каналам обслуживания и клиентским сегментам. Панели интегрируются в BI-системы банка и открыты руководителям направлений, что дает прозрачность, подотчетность и скорость реакции. При серьезном отклонении, например при падении доверия или вовлеченности клиентов, система сама запускает корректирующие процедуры: уведомляет ответственных и инициирует план изменений.

Этап организационного закрепления переводит человекоцентричную стратегию с уровня намерений на уровень структур и процедур. На этом этапе формируется база для воспроизводимости модели, обеспечивается устойчивость изменений и создаются условия для масштабирования без потери управляемости и контроля. Только после успешной реализации третьего этапа можно переходить к следующему – пилотной проверке модели на практике.

Четвертый этап реализации человекоцентричной стратегии представляет собой переход от концептуального и организационного проектирования к практической апробации модели Bank-for-Human в реальных условиях банковской деятельности; элементы этого этапа подробно представлены на рисунке 21. Цель данного этапа – проверка гипотез, заложенных в модели, выявление уязвимых мест в архитектуре клиентского взаимодействия, а также генерация первичных данных, необходимых для масштабирования успешных решений. Пилотирование выполняет функцию контрольно-адаптационного механизма, позволяющего минимизировать риск системных сбоев при внедрении новой логики во все бизнес-процессы.



Источник: составлено автором.

Рисунок 21 – Этап практической апробация модели B4H в операционной среде банка

Пилот запускается в узком масштабе: один клиентский сегмент, один цифровой канал, одно территориальное подразделение либо отдельная продуктовая линейка. Так эксперимент остается управляемым, а данные для оценки собираются быстро. Зона пилотирования выбирается по тому, отражает ли она основные свойства взаимодействия клиента с банком – частоту контактов, сложность пользовательского сценария, эмоциональную вовлеченность, барьеры при принятии финансовых решений.

Удачный «кандидат» – мобильный банк. Канал дает богатые поведенческие данные и позволяет оценить удобство интерфейса, понятность коммуникации, скорость реакции на запрос, качество цифрового сопровождения, так что в нем проверяются и технологическая часть модели B4H, и ее влияние на восприятие клиентского опыта.

На четвертом этапе клиентский путь (Customer Journey) переосмысляется и частично перестраивается под человекоцентричную логику: в него входят сценарии эмпатийного реагирования, микроперсонализированные предложения, эмоционально окрашенные интерфейсы, проактивное сопровождение, а параллельно вычищаются фрустрирующие элементы – задержки в обработке обращений, двусмысленные формулировки, лишняя бюрократия, непрозрачная коммуникация. Клиенты получают возможность участвовать в доработке процессов. Проверяются в пилоте отдельные сервисные функции и сама логика, в которой клиент активный участник отношений с банком, а не пассивный получатель услуги.

Результаты пилотной зоны сравниваются с контрольной группой, где обслуживание идет по традиционной клиентоцентричной модели. Инструментом служит A/B-тестирование: одна группа клиентов работает с системой на принципах B4H, вторая проходит стандартный сценарий. Считаются CSAT, EPI, глубина использования банковских продуктов, длительность пользовательских сессий, коэффициент отклика на предложения (CR), показатели поведенческой лояльности.

Качественную часть составляют фокус-группы и интервью с клиентами, прошедшими обновленный сценарий: фиксируются и общие оценки сервиса, и более тонкие вещи – доверие, ощущение поддержки, восприятие банка как партнера, готовность остаться с ним надолго. Данные кодируются в Atlas.ti. Обработка помогает выделить устойчивые поведенческие и смысловые паттерны, значимые для оценки модели.

По собранным данным готовится аналитический отчет с количественной оценкой изменений ключевых метрик, точками роста и зонами риска, реакцией клиентов и сотрудников, предложениями по корректировке модели. Нужен он затем, чтобы результаты пилота пошли в управленческие решения, а не остались описанием эксперимента.

Пилот проверяет и внутреннюю готовность команд: насколько сотрудники вовлечены, что они поняли из новой стратегии, обо что спотыкаются в ежедневной работе, какие решения руководства требуются, чтобы это убрать. Этап измеряет, таким образом, сразу две вещи – клиентскую реакцию и организационную способность банка поддерживать B4H в операционной среде.

Функций у пилотного внедрения несколько. Оно проверяет гипотезы, собирает кейс-основание для масштабирования, находит скрытые барьеры, закладывает первые внутренние практики операционной человекоцентричности. Только после успешного пилота имеет смысл идти к институциональному масштабированию.

Пятый этап означает переход от точечной апробации к системному внедрению модели на уровне всей организации; его шаги показаны на рисунке 22. Раньше речь шла о выявлении проблем, разработке решений и их первичной проверке в ограниченном формате, теперь же человекоцентричная логика входит в основные клиентские процессы, бизнес-модель и управленческую систему банка. Смысл этапа – закрепить эффекты пилота как воспроизводимую практику.



Источник: составлено автором.
Рисунок 22 – Масштабирование и устойчивое внедрение модели B4H

Начинают с продуктовой политики и коммуникационной архитектуры, пересобирая их по данным пилота. Клиентские пути проходят реинжиниринг с оглядкой на эмпатийность и персонализированное сопровождение. Пристальнее всего рассматриваются точки контакта с наибольшей эмоциональной нагрузкой – отказ, жалоба, задержка, – и на этих участках вводятся дополнительные протоколы взаимодействия, которые снижают фрустрацию и дают клиенту поддержку.

Затем тиражируются цифровые решения, проверенные в пилоте: алгоритмы персонализированных рекомендаций, эмоционально чувствительные интерфейсы (empathy-driven design), инструменты предиктивной аналитики. Их задача – учитывать не только транзакционное поведение клиента, но и жизненные события, влияющие на его финансовые решения. В CRM-системах и BI-панелях настраиваются постоянные потоки

данных по четырем индексам человекоцентричности, поэтому отклонения находятся вовремя.

Оценка B4H входит в регулярную управленческую отчетность. Индексы восприятия, участия и доверия имеет смысл ставить рядом с финансовыми метриками, а в корпоративной системе KPI использовать как показатели итогового результата банка. Тогда видно, как меняется поведение клиентов: остаются ли они на обслуживании, дают ли обратную связь, берут ли дополнительные продукты. При высокой конкуренции последнее особенно важно.

Без культурной трансформации масштабирование не работает. Человекоцентричность закрепляется процессами и технологиями, но не меньше – организационными ценностями и стилем лидерства. Инструментами выступают сессии соучастия с сотрудниками, элементы внутреннего эмпатийного коучинга, пересмотр сценариев обратной связи. Цель – среда, где человекоцентричность воспринимается как норма, а не как очередной проект.

Модель встраивается и в стратегическое планирование: новые продукты и партнерские инициативы проектируются с человеком как системным основанием. Главный вопрос смещается, и вместо «как мы продаем» банк спрашивает, что человек получает и как он это воспринимает. Акцент уходит от продукта к ценности.

Завершает масштабирование синхронизация внешнего позиционирования с внутренними переменами. Коммуникационная стратегия обновляется так, чтобы человекоцентричность звучала не только в рекламе, но и в повседневных контактах – в контактных центрах, в приложении, в офисе обслуживания, – потому что согласованность внешнего и внутреннего делает бренд достовернее. Когда заявленные ценности подтверждаются качеством обслуживания и манерой разговора сотрудников, доверие со временем переходит в долгосрочную лояльность.

Масштабирование и институционализация B4H означают качественный переход от проектного внедрения к долгосрочной модели управления

маркетингом, встроенной во все уровни работы банка. Конкурентные преимущества усиливаются, а возможность гибко реагировать на изменения внешней среды сохраняется.

Финальный этап представляет собой не закрытие проекта, а формализацию его непрерывного сопровождения и включение в циклическую систему адаптации и обновления. Шаги последнего этапа отражены на рисунке 23. Человекоцентричная модель не может быть статичной и линейной, ведь она опирается на подвижные человеческие потребности, восприятия и жизненные контексты, а значит, требует встроенной чувствительности к изменениям и готовности быстро переориентироваться.



Источник: составлено автором.

Рисунок 23 – Мониторинг результативности и непрерывное развитие человекоцентричной стратегии B4H

На шестом этапе стратегия перестает быть однажды написанным и внедренным документом. Вместо него работает живая система управления: постоянный мониторинг индикаторов восприятия, фокус-группы, эмпатийный анализ, обратная связь от клиентов и сотрудников. Так отслеживается результативность уже внедренных инициатив и вовремя обнаруживаются новые барьеры, зоны фрустрации, просадки доверия, искажения в восприятии бренда.

Ядро этой архитектуры – регулярный сбор и интерпретация индексных метрик. Встроенные в аналитические системы EPI, CPI, IIA и SDNA показывают в реальном времени колебания эмоционального состояния клиентской базы, отдачу от обратной связи, то, как клиенты понимают смысл продуктов и сервисов. Данные читаются и агрегированно, и персонализированно, чтопозволяет вмешиваться точечно.

Отдельным инструментом этапа служат сессии реконфигурации клиентского опыта с методами дизайн-мышления и поведенческой диагностики. Участвуют в них и сотрудники, и клиенты. Такой состав точнее показывает ожидания и эмоциональные реакции, а разные точки зрения помогают заранее увидеть зоны напряжения.

Сопровождение требует править внутренние регламенты и обучение. Цифровая среда и потребительские ожидания меняются быстро, поэтому стандарты обслуживания и система мотивации обновляются планово и по сигналам извне, для чего в банке заводится процедура быстрого цикла: выявление сигнала → интерпретация → корректировка процесса → коммуникация → повторная валидация. Складывается замкнутый цикл улучшений (feedback loop).

Культурный компонент остается решающим. Модель B4H живет, пока в организации сохраняется определенный тип мышления, при котором человек – и внутренний потребитель, и внешний – рассматривается как субъект отношений, а не как объект обслуживания. Проявляется это в решениях,

коммуникациях, ежедневной практике. Иначе техническое сопровождение модели превращается в формальность.

Задача шестого этапа шире, чем встроить B4H в корпоративное управление. Стратегия должна стать организационной идентичностью и войти в устойчивую практику бренда, и тогда банк остается социально значимым институтом, строящим с клиентами долгие отношения на доверии и уважении.

Предложенный алгоритм обеспечивает последовательный переход от диагностики текущего состояния организации к институциональному закреплению человекоцентричности в системе стратегического управления. Логика поэтапная: диагностика, оценка зрелости практик, создание организационных условий, пилотная апробация, масштабирование, интеграция в систему непрерывного управления. Изменения на стратегическом, организационном и технологическом уровнях идут согласованно.

Отличительная особенность алгоритма в том, что интересы внутренних и внешних потребителей учитываются одновременно, как и предполагает концепция B4H. Складывается устойчивая система создания ценности для всех участников банковской экосистемы. Традиционные подходы к управлению маркетингом заняты преимущественно совершенствованием клиентских сервисов, здесь же речь идет о трансформации организационной культуры и о механизмах постоянной обратной связи.

Практическая значимость алгоритма определяется тем, что он применим как методическая основа для программ цифровой трансформации и развития человекоцентричных практик в банках. Риск фрагментарного внедрения изменений снижается, последовательность управленческих решений выстраивается. Вместе с моделью B4H алгоритм дает целостную методическую основу, где стратегические цели, организационные механизмы и инструменты реализации связаны между собой.

3.3 Организационно-экономическое обеспечение реализации человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка

Алгоритм показывает последовательность организационных преобразований, нужных для того, чтобы человекоцентричность вошла в деятельность финансовой организации. Реализовать стратегию на практике нельзя, не посчитав ресурсы, сроки, риски и ожидаемые результаты, и отсюда необходимость рассмотреть организационно-экономическую сторону дела.

Решение о стратегической инициативе принимается с оглядкой на экономическую целесообразность, то есть на распределение ресурсов, источники финансирования, расчет ожидаемого эффекта и механизмы контроля результата. Внедрение человекоцентричной стратегии разумно рассматривать в таком случае как инвестиционный проект организационной трансформации, требующий затрат на изменение бизнес-процессов, развитие цифровой инфраструктуры, улучшение клиентских сервисов, формирование человекоцентричной корпоративной культуры. Взамен проект обязан давать измеримый результат: рост удовлетворенности и лояльности потребителей, увеличение пожизненной ценности клиента, укрепление доверия к бренду, повышение операционной эффективности.

Ниже разобраны организационно-экономические условия реализации стратегии, структура затрат, риски внедрения, сроки ключевых этапов и подходы к оценке экономической эффективности.

Системное организационно-экономическое обеспечение модели B4H – это набор управленческих, ресурсных и регламентных решений, от которых зависит воспроизводимость, устойчивость и масштабируемость модели в практике банка.

Организационно требуется кросс-функциональная платформа внедрения, собирающая подразделения маркетинга, клиентского опыта, цифровых продуктов, HR, аналитики, ИТ. У структуры должна быть внятная

иерархия ответственности, а вместе с ней механизмы координации и обратной связи. Оптимальной моделью для реализации трансформации является выделение центра компетенций или внутреннего офиса трансформации человекоцентричности, функционирующего на основе проектного управления с гибкой методологией (Agile/Scrum, Kanban). Дополнительно в систему корпоративного управления необходимо интегрировать цикл пересмотра стратегических и операционных KPI с включением индексных показателей восприятия, вовлеченности и доверия.

Финансовое обеспечение стратегии должно быть сопряжено с инвестиционной моделью, предусматривающей как прямые расходы на технологические решения (платформы персонализации, автоматизации, предиктивной аналитики), так и нематериальные затраты: обучение персонала, консалтинг, редизайн клиентских интерфейсов, проведение эмпирических исследований, разработку коммуникационных сценариев. Бюджетные статьи могут быть включены в программы развития клиентского сервиса, цифровой трансформации, HR-бренда и инновационных сервисов. Оценка эффективности инвестиций может осуществляться на основе показателей ROI трансформационных проектов, включая показатели возврата на удержание клиентов (Return on Retention), прироста пожизненной ценности клиента (LTV), а также снижения стоимости привлечения клиентов и операционных расходов.

Неотъемлемым элементом организационно-финансового обеспечения выступает система мониторинга результатов реализации стратегии, позволяющая осуществлять контроль достижения целевых показателей, оценивать эффективность использования ресурсов и своевременно корректировать направления дальнейшего развития человекоцентричных практик. Рекомендуется формировать адаптивный бюджет (rolling budget) с возможностью перераспределения средств в зависимости от фазы зрелости модели и выявленных эффектов.

Структура затрат на внедрение человекоцентричной стратегии в деятельность банка, отраженная в таблице 21, позволяет говорить, что итоговая сумма (ориентировочно на 6-8 месяцев) составит около 5,6 млн рублей (данные приблизительные и ориентированы на средний банк с розничной сетью и цифровыми каналами).

Таблица 21 – Структура затрат на внедрение человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка

В рублях

Категория затрат	Статья расходов	Сумма	Пояснение
Исследование и диагностика	Аудит, проведение интервью и разработка индексов	600 000	Включает оплату работы исследовательской команды, проведение 20-30 полуструктурированных интервью, анкетирования и построение индексов (CSAT, eNPS, Trust Index); по среднерыночной ставке 20-25 тыс. руб. за интервью и около 250 тыс. руб. на разработку методики
Обучение и развитие внутренних коммуникаций	Тренинги по развитию эмпатии и вовлеченности	900 000	Расчет основан на стоимости серии из 3-4 обучающих сессий для 100-150 сотрудников (включая разработку программ и фасилитацию с привлечением внешних тренеров, 200-300 тыс. руб. за модуль)
IT- и UX/UI-изменения	Персонализация интерфейсов, CRM-апгрейд	1 500 000	Обновление клиентских цифровых интерфейсов, настройка CRM-системы под нужды сегментации и трекинга клиентского пути. Минимальная оценка на пилот составляет 1,2-1,5 млн руб., включая трудозатраты разработчиков, UX-дизайнеров и лицензирование
Пилотный проект	MVP-запуск стратегии в одном регионе	700 000	Включает разработку MVP (минимально жизнеспособной версии стратегии), затраты на коммуникацию, внутренние изменения в подразделении, сопровождение и адаптацию
Визуализация и брендинг	Обновление tone of voice, дизайн-гайд	300 000	Услуги бренд-консалтинга по адаптации коммуникационной стратегии, редизайн гайдлайна визуальной идентичности и инструкций для цифровых и офлайн-каналов
Метрики и аналитика	Настройка панелей мониторинга (EPI и др.)	400 000	Подключение панелей клиентской аналитики (CSAT, NPS, EPI), интеграция с CRM, автоматизированные отчеты, API-связки; средняя стоимость – 300-500 тыс. руб.
Поддержка и сопровождение	Работа консультантов, agile-координатор	1 200 000	Аутсорсинг внешнего методолога/куратора проекта на 3-4 месяца и внутренняя позиция координатора, обеспечивающего синхронизацию подразделений и контроль за исполнением задач
Итого		5 600 000	

Источник: составлено автором.

В контексте реализации человекоцентричной стратегии В4Н особое значение приобретает оценка и системное управление рисками, способными оказать дестабилизирующее воздействие на устойчивость и результативность трансформационного процесса. Разработанная в рамках проектного подхода матрица рисков представляет собой инструмент комплексной идентификации, категоризации и приоритизации угроз на основе двух ключевых параметров: вероятности возникновения P (Probability) и тяжести потенциальных последствий I (Impact).

Интегральная оценка риска рассчитывается по формуле (9)

$$R = P \times I, \tag{9}$$

где R – риск-индекс, отражающий совокупную значимость угрозы.

Качественные параметры каждой оси определяются следующим образом:

1) P (Probability):

1 – низкая вероятность (маловероятно в текущем контексте);

2 – средняя (возможно при определенных условиях);

3 – высокая (ожидается с большой степенью вероятности);

2) I (Impact):

1 – незначительное влияние;

2 – требующее точечной коррекции;

3 – критическое воздействие на достижение стратегических целей.

Проведенная классификация рисков охватила следующие категории: стратегические, организационные, технологические, поведенческие, культурные, правовые и финансовые. В рамках каждой категории были определены превалирующие сценарии возникновения угроз и соответствующие меры по их снижению, включающие управленческие, методологические и технические инструменты компенсации; они представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Риски внедрения человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка и меры по их снижению

В баллах

Риск	Вероятность возникновения	Степень влияния	Уровень риска	Меры по снижению риска
Непонимание целей и принципов стратегии сотрудниками	4	5	20	Обучение персонала, внутренние коммуникации, роль лидеров изменений
Сопротивление организационным изменениям	4	4	16	Пошаговая трансформация культуры, поддержка со стороны топ-менеджмента
Неготовность фронт-офиса к новым стандартам взаимодействия	4	4	16	Обучение и коучинг сотрудников фронт-офиса
Низкий уровень зрелости внутренних аналитических систем	4	4	16	Внедрение современных BI-систем и аналитических платформ
Формальный подход к реализации стратегии (имитация вместо содержательных изменений)	3	5	15	Создание системы контроля качества реализации и обратной связи
Недостаточный уровень технологической готовности	3	4	12	Инвестиции в ИТ-инфраструктуру и тестирование решений перед масштабированием
Низкая эффективность процессов сбора и анализа данных	3	4	12	Усиление аналитических команд, валидация метрик
Несогласованность действий подразделений	4	3	12	Финансовое планирование поэтапно, пилотные запуски
Недостаточный уровень понимания потребностей целевой аудитории	3	4	12	Проведение глубинных интервью с клиентами
Высокие первоначальные инвестиции при отсроченном эффекте	2	5	10	Создание межфункциональных проектных групп
Снижение уровня доверия клиентов при некорректной реализации стратегии	2	5	10	Комбинированный анализ (качественный и количественный) и верификация результатов
Ошибки при интерпретации эмоциональных данных	3	3	9	Проверка гипотез на ограниченной выборке, прозрачная клиентская политика
Ошибки при интерпретации эмоциональной обратной связи	3	3	9	Использование смешанных методов анализа и экспертная верификация
Нарушение согласованности между цифровыми и офлайн-каналами	3	3	9	Согласование клиентских сценариев во всех каналах

Источник: составлено автором.

Наиболее значимыми по степени воздействия и вероятности реализации выявлены организационно-когнитивные риски: низкий уровень понимания стратегии среди сотрудников, внутренняя фрагментация ответственности, сопротивление организационной культуре. Эти риски носят системный характер и требуют предварительной адресации на ранних этапах проектной деятельности через развитие внутренних коммуникаций, обучение, а также формализацию межфункционального взаимодействия.

Среди стратегических рисков особое внимание уделено таким явлениям, как переоценка краткосрочных эффектов и формализация стратегии без содержательной трансформации (имитация изменений). Эти риски указывают на высокую вероятность смещения фокуса с долгосрочной цели трансформации на сиюминутные результаты, что потенциально подрывает устойчивость всей модели. В целях их минимизации в проектную архитектуру заложены следующие компенсаторные механизмы:

- приоритизация долгосрочных показателей эффективности (KPI), отражающих ценностно-смысловую устойчивость;

- институционализация механизмов регулярной обратной связи и управленческой рефлексии;

- мониторинг отклонений от проектных ориентиров с обязательной интерпретацией причин.

Аналитическая значимость матрицы рисков обусловлена потенциалом системного встраивания в архитектуру проектного управления. Соотнесение рисков с этапами реализации стратегии обеспечило переход от статической модели к динамическому инструментарию стратегического мониторинга и управления. В результате возникла обоснованная необходимость включения механизмов риск-менеджмента в структуру иерархической структуры работ (далее – ИСР).

Формализация иерархической структуры работ как операционного инструмента управления предполагает представление плана в виде иерархической структуры работ, в рамках которого каждая проектная задача

соотносится с уровнем риска, сроками выполнения, ключевыми метриками, ответственными исполнителями и логическими зависимостями между подэтапами и фазами трансформации. ИСР работает как каркас для мониторинга устойчивости изменений и как основа адаптивного управления там, где институциональная трансформация идет при высокой неопределенности.

Чтобы реализация стратегии в формате B4H оставалась управляемой и последовательной, составлен укрупненный план длительности ключевых этапов проекта; он представлен в приложении В. В основе плана лежит иерархическая структура работ (Work Breakdown Structure, WBS), разбившая проект на связанные блоки и подэтапы; план показывает продолжительность каждого этапа в неделях и закрепленных исполнителей. Картина нужна для координации межфункционального взаимодействия и синхронизации операционных и стратегических процессов, а затем для сетевого графика, расчета трудозатрат, ресурсного планирования.

Структура проекта фазовая. Этапы 1 и 2 заняты аналитикой, диагностикой зрелости и утверждением концептуальной логики модели. Основную управленческую нагрузку несут серединные этапы 3-5: стратегия выходит из проектного контура в практику банка, уточняются зоны ответственности, идет пилот. Этапы 6 и 7 отведены институционализации модели и переходу к непрерывному сопровождению, и в этом особенность человекоцентричной стратегии, отдача которой зависит от регулярной правки по обратной связи.

Дольше всего идет сопровождение и адаптация – 12 недель: столько времени требует устойчивая система мониторинга эмоциональных и поведенческих индикаторов. Пик нагрузки приходится на этапы 3-5, поэтому банку придется встраивать изменения в действующие процессы и удерживать согласованную работу проектной команды.

В таблице видны узкие места и периоды повышенной организационной нагрузки; по ней же удобно планировать контрольные точки и управлять

рисками. Это одновременно временной каркас стратегии и методическое основание для ее воспроизводимого внедрения.

На финансово-экономические показатели внедрение B4H влияет комплексно. Прежде всего растет выручка за счет пожизненной ценности клиента (далее – LTV). Клиент, для которого общение с банком понятно, надежно и совпадает с его жизненной ситуацией, остается на обслуживании дольше и берет больше продуктов.

Международная практика указывает на возможность повышения LTV на 20-30%, однако в рамках конкретного банка этот эффект должен оцениваться с учетом клиентского сегмента, продуктовой линейки и исходного уровня зрелости маркетинговых процессов. Так, при базовом LTV на одного клиента в 15 000 рублей рост на 25% обеспечивает дополнительно 3 750 рублей на одного клиента, что при клиентской базе в 100 000 человек эквивалентно приросту выручки до 375 млн рублей в год.

Следующим направлением финансового эффекта выступает снижение клиентского оттока (churn rate), которое достигается за счет проактивного взаимодействия, внедрения сервисной эмпатии и участия клиента в совместном создании продукта. Снижение оттока на уровне 15-20% позволяет существенно оптимизировать затраты на возврат и привлечение клиентов. При стоимости привлечения одного клиента (далее – CAC) в 2 000 рублей удержание дополнительных 15 000 клиентов обеспечивает экономию около 30 млн рублей в год. Кроме того, стратегия B4H способствует росту конверсии маркетинговых предложений и эффективности кросс-продаж. Персонализированное, эмоционально релевантное предложение увеличивает отклик на офферы на 10-25%. При базовой конверсии в 4% и росте ее до 5%, при средней выручке с транзакции в 2 000 рублей банк может получить прирост дохода от 20 до 50 млн рублей в год.

Значительный эффект наблюдается также в части снижения внутренних операционных издержек.

Автоматизация клиентских сценариев, сокращение повторных обращений и разгрузка фронт-линии позволяют перераспределить ресурс службы поддержки. В контактном центре из 150 сотрудников снижение нагрузки на 20% высвобождает до 30 FTE (full-time equivalent), то есть дает до 30 млн рублей экономии в год.

К этому добавляется лояльность самих сотрудников (eNPS). Поддерживающая среда повышает вовлеченность и снижает текучесть, а с ней и связанные расходы. По оценкам консалтинговых компаний Aon Hewitt и Gallup, удержание хотя бы 10% ключевых специалистов экономит 5-10 млн рублей ежегодно.

Стратегия Bank-for-Human, таким образом, приносит и нематериальные конкурентные преимущества, и вполне осязаемый экономический эффект, которые представлены в таблице 23. Обоснование внедрения B4H работает с двух сторон – человекоцентричности и устойчивого роста банковского бизнеса.

Таблица 23 – Прогнозируемый совокупный экономический эффект от внедрения B4H-модели за 1 год

В миллионах рублей

Статья	Оценка эффекта
Рост выручки от клиентов (LTV)	~ +375
Снижение оттока	~ +30
Повышение конверсии / кросс-продаж	~ +20-50
Снижение операционных издержек	~ +30
Удержание сотрудников	~ +5-10
Итого	~ +460-495

Источник: составлено автором.

Таким образом, при вложениях на внедрение человекоцентричной модели 150 млн рублей годовой эффект составит от 460 до 495 млн рублей.

Рентабельность модели B4H может достигать 220% ROI, особенно в условиях цифровой конкуренции; примерные расчеты приведены в таблицах 24 и 25.

Таблица 24 – Приблизительный расчет прямого экономического эффекта от внедрения B4H-модели

В рублях

Показатель / Метрика	До внедрения	После внедрения	Изменение	Эффект (при 100 000 клиентов)
Средняя LTV клиента	15 000	18 750	25%	375 000 000
Уровень оттока клиентов (churn rate)	20%	17%	–15%	30 000 000
Конверсия на предложение	4%	5%	25%	25 000 000
Затраты на повторные обращения/жалобы	~ 60 млн	~ 45 млн	–25%	15 000 000
Внутренние ресурсы: экономия ФОТ (обслуживание)	150 сотрудников	–20% затрат	–30 FTE	30 000 000
Снижение текучести персонала (вовлеченность)	25%	18%	–28%	5 000 000

Источник: составлено автором.

Таблица 25 – Сводный экономический эффект от внедрения B4H-модели за год

В рублях

Категория	Экономия / Доход
Рост средней LTV	375 000 000
Снижение оттока клиентов	30 000 000
Повышение продаж (конверсии)	25 000 000
Снижение затрат на обращения/жалобы	15 000 000
Экономия ФОТ	30 000 000
Снижение текучести персонала	5 000 000
Совокупный расчетный эффект	480 000 000
Затраты на внедрение B4H-модели	150 000 000
Чистый экономический эффект	330 000 0000

Источник: составлено автором.

Таким образом, общий экономический эффект от внедрения человекоцентричной стратегии составляет 480 млн рублей в год, разовые затраты на внедрение – около 150 млн рублей, ROI – более 220% в первый год.

Данные об изменениях LTV, оттока, конверсии, затрат и вовлеченности основаны на открытых эмпирических источниках, а также отраслевых исследованиях и кейсах внедрения человекоцентричных и клиентских стратегий в банках и цифровых платформах. В таблице 26 приведены ключевые источники.

Таблица 26 – Данные по изменениям в LTV, оттоку, конверсии, затратам и вовлеченности

Метрика / Показатель	Основание изменения
+25% к LTV (удержание + частота + чек)	McKinsey указывает, что клиенториентированные банки получают на 20-30% больше дохода от одного клиента по сравнению с традиционными игроками [140]
+25% к конверсии	Accenture отмечает, что поведенческая и эмоциональная персонализация повышает конверсии в среднем на 20-30% [141]
–25% операционных затрат на обслуживание	Forrester и Gartner отмечают, что внедрение человекоцентричных решений с автоматизацией снижает затраты в customer service на 20-30% [142]
–20% затрат на фронт-офис (ФОТ)	McKinsey и BCG фиксируют высвобождение ресурса при внедрении CX-first моделей в размере 15-25% [143]
–28% текучести персонала	Aon Hewitt показывает, что высокий eNPS и восприятие культуры заботы снижают текучесть кадров в среднем на 25-30% [144]

Источник: составлено автором по материалам [140-144].

Выводы к Главе 3:

1) Реализация человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка на основе модели B4H требует комплексного организационного, финансового и методического обеспечения, направленного на интеграцию элементов человекоцентричности в систему стратегического управления. Разработанные положения организационно-экономического обеспечения охватывают ключевые аспекты внедрения стратегии, включая организацию процесса реализации, распределение функциональной ответственности, формирование системы показателей оценки результатов, управление рисками и обоснование необходимых ресурсов.

2) Применение разработанного методического инструментария направлено на повышение результативности маркетинговой деятельности и конкурентоспособности банка за счет роста пожизненной ценности клиента, укрепления доверия к бренду банка со стороны внутренних и внешних потребителей и повышения операционной эффективности. Предложенные подходы позволяют рассматривать человекоцентричность не как отдельный инструмент совершенствования клиентского опыта, а как основу формирования маркетинговой стратегии банка в цифровой среде. Интеграция интересов внутренних и внешних потребителей в процессы принятия

управленческих решений обеспечивает условия для повышения результативности маркетинговой деятельности, укрепления конкурентных позиций банка и формирования устойчивой системы взаимодействия с потребителями.

3) Разработанные методические рекомендации, концептуальная модель B4H и алгоритм формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка формируют целостный методический инструментарий выработки человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде и могут использоваться кредитными организациями при реализации программ цифровой трансформации и совершенствовании системы стратегического управления маркетингом.

Заключение

В ходе диссертационного исследования решена научная задача, связанная с развитием теоретических положений и разработкой методических рекомендаций по формированию человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде. Проведенное исследование позволило обосновать необходимость перехода от клиентоориентированного и клиентоцентричного подходов к человекоцентричной стратегии управления маркетингом, предполагающей интеграцию интересов внутренних и внешних потребителей банка в процессы создания потребительской ценности и принятия управленческих решений с применением цифровых технологий.

В результате исследования установлено, что происходящие изменения в поведении потребителей финансовых услуг, развитие цифровых технологий и трансформация конкурентной среды банковского сектора требуют пересмотра традиционных подходов к стратегическому управлению маркетингом. Анализ отечественных и зарубежных научных работ показал, что существующие концепции клиентоориентированности и клиентоцентричности в недостаточной степени учитывают роль внутренних потребителей и влияние внутренних организационных факторов на формирование клиентского опыта. Это обусловило необходимость развития теоретических положений человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка.

В рамках исследования обоснованы теоретические положения человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка.

Содержание стратегии раскрывается через пять характеристик – эмпатийность, холистичность, адаптивность, интегративность, реляционность. Клиентоориентированный и клиентоцентричный подходы видят в человеке потребителя банковских услуг, тогда как человекоцентричный добавляет вторую роль: активного участника создания ценности.

В условиях цифровой трансформации устойчивое развитие банка держится на согласовании интересов внутренних и внешних потребителей и на системе взаимодействия, создающей долгосрочную ценность для всех участников экосистемы.

Развитие теоретических положений дало и подход к взаимодействию внутренних и внешних потребителей при формировании стратегии. На основе субъектно-субъектного подхода определены функциональные роли участников банковской экосистемы. Привычное деление на субъект и объект маркетингового воздействия в человекоцентричной стратегии перестает быть однозначным. Внутренние и внешние потребители выступают объектами управленческих решенийи субъектами формирования потребительской ценности за счет участия в процессах обратной связи, оценки качества взаимодействия и совместного создания сервисных решений. Полученные результаты позволили сформировать теоретическую основу для дальнейшего исследования механизмов формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка.

На основе анализа научных подходов, зарубежных и российских практик, а также результатов проведенного качественного исследования определены показатели формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде. Выделены четыре взаимосвязанные группы: кадровые, потребительские, технологические и процессные. Для каждой группы предложена система количественно измеряемых показателей, позволяющая проводить оценку уровня человекоцентричности стратегии управления маркетингом банка. Проведенные интервью с сотрудниками и клиентами банка позволили выявить наиболее значимые показатели формирования человекоцентричности, среди которых наибольшее значение получили вовлеченность персонала, персонализация предложений, интерактивность коммуникаций, технологическая адаптивность и гибкость бизнес-процессов.

Отобранные показатели позволили перейти от качественного анализа к количественной оценке влияния человекоцентричности на результативность маркетинговой деятельности банка. Построенная экономико-статистическая модель связывает показатели формирования стратегии в цифровой среде с этой результативностью, и связи оказались статистически значимыми при $p < 0,05$.

Персонализация предложений и интерактивность коммуникаций положительно влияют на удовлетворенность клиентов, доверие и пожизненную ценность клиента, тогда как вовлеченность сотрудников выступает системообразующим фактором модели с самым устойчивым влиянием на все результирующие показатели. Технологическая адаптивность работает главным образом на операционную эффективность и экономические результаты. Максимум клиентской ценности достигается при балансе человекоцентричных практик, высокой вовлеченности персонала и развитой цифровой инфраструктуры.

Практическим результатом исследования стал методический инструментарий формирования человекоцентричной стратегии в цифровой среде. Структурная модель B4H (Bank-for-Human) рассматривает банк как социально-экономический институт, работающий на долгосрочную ценность для всех участников банковской экосистемы, и, в отличие от существующих подходов, сводит интересы внутренних и внешних потребителей в одну систему стратегического управления маркетингом. Уровней в ней четыре: человекоцентричная корпоративная культура, расширенный человеческий опыт, экосистемный и социальный уровни взаимодействия, человекоцентричная цифровизация. Конструкция позволяет внедрять принципы человекоцентричности комплексно и учитывает условия работы кредитных организаций при цифровой трансформации.

Для практической реализации разработан алгоритм из шести этапов: диагностика уровня зрелости, стратегическая интеграция, институционализация изменений, пилотное внедрение, масштабирование и

дальнейшее развитие системы. К нему добавлены рекомендации по организационно-финансовому обеспечению стратегии и мониторингу результатов.

Оценка экономической эффективности показала, что внедрение стратегии поднимает удовлетворенность и лояльность клиентов, увеличивает LTV, снижает отток и улучшает операционную эффективность. Применять разработанные рекомендации в кредитных организациях практически целесообразно.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии научных представлений о человекоцентричном подходе в стратегическом управлении маркетингом банка и в уточнении методических подходов к формированию такой стратегии в условиях цифровой трансформации. Результаты расширяют теоретическую базу исследований банковского маркетинга и управления клиентским опытом.

Практическая значимость определяется возможностью применить модель B4H, систему показателей оценки человекоцентричности и алгоритм формирования стратегии в банках и других сервисных организациях – при разработке стратегий цифровой трансформации, развитии внутреннего маркетинга, совершенствовании систем управления клиентским опытом.

Расширять исследование можно по трем направлениям: увеличить эмпирическую базу, апробировать модель на материалах разных финансовых организаций, развить инструменты количественной оценки влияния человекоцентричных факторов. Перспективен и отдельный сюжет – механизмы интеграции технологий искусственного интеллекта в человекоцентричное управление маркетингом.

Список литературы

1. Бывшев, В.А. Оценка уровня конкуренции в банковской системе Российской Федерации и роль конкуренции малых банков / В.А. Бывшев, И.В. Трегуб // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 2. – С. 61-66. – ISSN 2658-3917.

2. Андреева, А.В. Особенности конфликтно-динамической концепции стратегического маркетинга на посткризисном рынке банковских услуг / А.В. Андреева // Terra Economicus. – 2010. – № 3-3. – С. 84-89. – ISSN 2073-6606.

3. Кокин, А.С. Банковский финансовый маркетинг / А.С. Кокин, Т.Ф. Галин // Вестник Нижегородского университета имени Н.И. Лобачевского. – 2011. – № 1. – С. 270-273. – ISSN 1993-1778.

4. Ananda, S. Bank Marketing: Issues, Challenges, and Strategies in a Globalized Competitive Environment / S. Ananda // Banking Sector in Oman: Strategic Issues, Challenges and Future Scenarios. – Cham : Springer, 2017. – P. 29-45. – 218 с. – ISBN 978-3-319-68911-1.

5. Ly, D.H. Bank Marketing Management: Case Study of Sacombank Group / D.H. Ly, T.T.T. Mai. – Lahti : Lahti University of Applied Sciences, 2013. – 66 p. – ISBN отсутствует.

6. Artykov, O.A. Bank Management and Marketing: Study Guide / O.A. Artykov, I.Ya. Qulliev. – Tashkent : Tashkent Financial Institute, 2013. – 153 p. – ISBN отсутствует.

7. Azlarova, A.A. The Need to Develop Bank Marketing Using Digital Technologies / A.A. Azlarova // European Journal of Business Startups and Open Society. – 2023. – № 4. Volume 3. – P. 94-100. – ISSN 2795-9228.

8. Фирсова, И.А. Экономическая природа маркетинга взаимоотношений и его особенности в сфере делового образования / И.А. Фирсова, М.В. Коровушкина // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2025. – № 3. Том 30. – С. 293-312. – ISSN 2074-5095.

9. Лобанова, С.Н. Зарубежный опыт использования маркетинга в банковской сфере / С.Н. Лобанова // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». –2023. – № 2. – С. 85-101. – ISSN 2073-6304.

10. Жуков, Е.Ф. Банки и небанковские кредитные организации и их операции : учебное пособие / Е.Ф. Жуков. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 560 с. – ISBN 978-5-238-02239-0.

11. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг [и др.] ; перевод с английского А.В. Назаренко, А.Н. Свирид. – Москва : Вильямс, 2017. – 736 с. – ISBN 978-5-8459-2072-0.

12. Томпсон, А.А. (младший). Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон (младший), А.Дж. Стрикленд III ; перевод с английского А.Р. Ганиевой. – Москва : Вильямс, 2007. – 928 с. – ISBN 978-5-8459-0407-2.

13. Береза, О.В. Оценка эффективности банковской экосистемы / О.В. Береза // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 3. – С. 51-58. – ISSN 2658-3917.

14. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; перевод с английского Н. Минервина. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 454 с. – ISBN 978-5-9614-2956-5.

15. Леонов, М.В. Ценообразование комплексного продукта банковской экосистемы / М.В. Леонов // Вестник экономики, права и социологии. – 2022. – № 3. – С. 15-18. – ISSN 1998-5533.

16. Карпова, С.В. Инновационный маркетинг: теория и практика применения / С.В. Карпова // Современные направления маркетинга: теория, методология и практика применения : монография / под общей редакцией С.В. Карповой. – Москва : Палеотип, 2011. – 544 с. – 1000 экз. – ISBN 978-5-94727-612-1.

17. Траут, Д. Позиционирование : битва за умы / Д. Траут, Э. Райс ; перевод с английского. – Санкт-Петербург : Питер, 2025. – 320 с. – ISBN 978-5-4461-1133-6.

18. Walker, O.C. Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach / O.C. Walker, J.W. Mullins. – 8th edition. – New York : McGraw-Hill, 2014. – 496 p. – ISBN 9781259010903.

19. Шеряков, О.О. Инновационные подходы к позиционированию в маркетинге / О.О. Шеряков // Интерактивная наука. – 2020. – № 2 (48). – С. 7-10. – ISSN 2414-9411.

20. Ковалев, А.Е. Эволюция понятия «банковский продукт» в условиях цифровизации экономики / А.Е. Ковалев, Н.А. Ковалева, Е.А. Суворова // Финансы и кредит. – 2021. – № 1. Том 28. – С. 4-21. – ISSN 2071-4688.

21. Chernousova, E. Banking Products and Services: New Trends and Prospects / E. Chernousova, T. Kicheva, N. Popova // E3S Web of Conferences. – 2021. – Volume 284. – P. 06006. – ISSN 2555-0406.

22. Жданова, А.Д. Современные подходы к классификации банковских продуктов и услуг / А.Д. Жданова, М.А. Мирошниченко // Финансы и кредит. – 2023. – № 1. Том 29. – С. 124-139. – ISSN 2071-4688.

23. Kravets, V. Theoretical Fundamentals of Banking Products and Services Development / V. Kravets, I. Honcharenko // Baltic Journal of Economic Studies. – 2022. – № 2. Volume 8. – P. 76-82. – ISSN 2256-0742.

24. Юдин, О.И. Трансформация банковских продуктов и услуг в условиях цифровизации / О.И. Юдин, О.Н. Юдина // Финансы и кредит. – 2023. – № 29 (2). – С. 320-335. – ISSN 2071-4688.

25. Dzhulii, L. Theoretical Aspects of the Interpretation of the Essence of the Concept “Banking Product” / L. Dzhulii, V. Dzhulii // Economy and Society. – 2021. – № 29. – P. 47-54. – ISSN 0308-5147.

26. Русанов, Ю.Ю. Банковские продукты и услуги: сущность, виды и перспективы развития / Ю.Ю. Русанов, Л.А. Бадалов, Р.Р. Маганов // Банковское дело. – 2022. – № 3. – С. 34-41. – ISSN 2071-4904.

27. Петров, А.А. Банковский продукт как объект инновационного развития коммерческого банка / А.А. Петров, О.А. Петрова // Финансовая экономика. – 2023. – № 2. – С. 59-62. – ISSN 2075-7786.

28. Kosov, M.E. Quantitative and Qualitative Analysis of Banking Services in the Context of Digitalization / M.E. Kosov, R.G. Akhmadeev, V.S. Osipov [et al.] // Entrepreneurship and Sustainability Issues. – 2021. – № 4. Volume 8. – P. 198-211. – ISSN 2345-0282.

29. Бондаренко, А.Ф. Развитие цифровых банковских продуктов и услуг в условиях трансформации банковского сектора / А.Ф. Бондаренко, О.А. Юсупова, Т.В. Марусей // Финансы: теория и практика. – 2022. – № 1. Том 26. – С. 80-95. – ISSN 2221-1632.

30. Sokolova, E. Transformation of the Banking Services Market: Trends and Prospects / E. Sokolova, O. Pylypenko // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. – 2021. – № 37. Volume 2. – P. 4-12. – ISSN 2306-4994.

31. Ozkan, O. Digital Transformation in Banking: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis / O. Ozkan, M. Tolon // International Journal of Bank Marketing. – 2022. – № 6. Volume 40. – P. 1235-1265. – ISSN 0265-2323.

32. Nosratabadi, S. Sustainable Business Models: A review / S. Nosratabadi, A. Mosavi, S. Shamshirband [et al.] // Sustainability. – 2019. – № 6. Volume 11. – P. 1663. – ISSN 0265-2323.

33. Björklund, M. Personalization in Digital Banking: A Qualitative Study on Creating Long-Lasting Customer Relationships / M. Björklund, A. Vainio, M. Hämäläinen // Journal of Financial Services Marketing. – 2020. – № 3. Volume 25. – P. 105-116. – ISSN 1363-0539.

34. Larsson, A. Building Customer Loyalty in Digital Banking: A Study of Bank Staff's Perspectives on the Challenges of Digital CRM and Loyalty / A. Larsson, Y. Viitaoja // International Journal of Bank Marketing. – 2017. – № 6. Volume 35. – P. 858–877. – ISSN 0265-2323.

35. Liébana-Cabanillas, F. New Perspectives on Consumer Behaviour in Electronic Banking: A Generational Approach / F. Liébana-Cabanillas, I. Ramos de Luna, F. Montoro-Ríos // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2021. – Volume 60. – P. 102480. – ISSN 0969-6989.

36. Akter, S. Transforming Business Using Digital Innovations: The Application of AI, Blockchain, Cloud and Data Analytics / S. Akter, K. Michael, M.R. Uddin [et al.] // Annals of Operations Research. – 2021. – Volume 308. – P. 7-39. – ISSN 0254-5330.

37. Bapat, D. Marketing Analytics and the Changing Face of Banking in India / D. Bapat // Journal of Indian Business Research. – 2020. – № 2. Volume 12. – P. 263-274. – ISSN 1755-4195.

38. Mogaji, E. The Implications of Artificial Intelligence on the Digital Marketing of Financial Services Brands / E. Mogaji, T.O. Soetan, R.E. Hinson // International Journal of Bank Marketing. – 2020. – № 7. Volume 38. – P. 1370-1387. – ISSN 0265-2323.

39. Меркулина, И.А. Интеграция экономических и информационных специальностей в инновационной экономике / И.А. Меркулина // Российское предпринимательство. – 2009. – № 2. Том 10. – С. 131-134. – ISSN 1994-6937.

40. Dootson, P. Financial Institutions Using Social Media – Do Consumers Perceive Value? / P. Dootson, A. Beatson, J. Drennan // International Journal of Bank Marketing. – 2016. – № 1. Volume 34. – P. 9–36. – ISSN 0265-2323.

41. Мелентьева, О.В. Концепция стейкмаркетинга в управлении деятельностью банков / О.В. Мелентьева // Сервис в России и за рубежом. – 2022. – № 3 (100). Том 16. – С. 154-162. – ISSN 1995-042X.

42. Родин, Д.Я. Развитие цифрового маркетинга в банковском секторе России с учетом традиционного и цифрового банкинга / Д.Я. Родин, А.Б. Паршин, К.И. Терпицкая // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44 (6). – С. 375-381. – ISSN 2309-4788.

43. Новичихина, И.А. Эволюция подходов к содержанию понятия лояльности банковских клиентов и факторов ее формирования /

И.А. Новичихина, Д.А. Чичуленков // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 5. – С. 136-143. – ISSN 2658-3917.

44. Прокопова, Л.Г. Ключевые тенденции цифровой трансформации финансовых услуг в России и их влияние на потребительский опыт: обзор экспертов / Л.Г. Прокопова, С.В. Сухов, М.Д. Твердохлебова [и др.] // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – № 2. Том 13. – С. 202-221. – ISSN 2079-4665.

45. Прокопова, Л.Г. Управление потребительским опытом на рынке востребованных в кризис финансовых услуг / Л.Г. Прокопова, Г.С. Тимохина, С.В. Сухов [и др.] // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – № 4. Том 13. – С. 626-644. – ISSN 2079-4665.

46. Углицких, О.Н. Зарождение и этапы развития банковского дела в России и мире / О.Н. Углицких, А.А. Еремина // Экономика и социум. – 2015. – № 6. Том 19. – С. 115-117. – ISSN 2225-1545.

47. Яруллин, Р.Р. Зарождение податной системы на Древнем Востоке / Р.Р. Яруллин // Гуманизация образования. – 2013. – № 6. – С. 16-20. – ISSN 1029-3388.

48. Уразова, С.А. Возникновение и развитие банковских систем (исторический аспект) / С.А. Уразова // Финансовые исследования. – 2004. – № 9. – С. 3-8. – ISSN 1991-0525.

49. Долгих, Н.В. История возникновения банковского права как кредитно-банковской системы (с античности и до конца XVIII века) / Н.В. Долгих // Science Time. – 2015. – № 3. Том 15. – С. 155-161. – ISSN 2310-7006.

50. Сайко, М.Н. Марк Туллий Цицерон о римских банкирах и банковских операциях в Древнем Риме / М.Н. Сайко // Проблемы истории, филологии, культуры. – 2013. № 4. Том 42. – С. 63-77. – ISSN 1992-0431.

51. Новакова, С.Ю. Краткая история развития ипотеки: зарубежный опыт / С.Ю. Новакова // Ученые записки ОГУ. Серия: Гуманитарные и социальные науки. – 2009. – № 1. – С. 5-12. – ISSN 1998-2720.

52. Лузанов, А.Н. Банковская система США: история в пространстве / А.Н. Лузанов // Вестник Московского университета. Серия 5: География. – 2009. – № 3. – С. 11-15. – ISSN 0579-9414.

53. Леонов, М.В. Эволюция регулирования банковской деятельности на рынке вкладов населения (на примере США) / М.В. Леонов // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2017. – № 5. – С. 21-28. – ISSN 2412-9593.

54. Уличкина, И.А. Условия и факторы развития депозитных операций: история и современность / И.А. Уличкина // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. – № 6. – С. 193-204. – ISSN 2411-0450.

55. Judd, R.C. The Case for Redefining Services / R.C. Judd // Journal of Marketing. – 1964. – № 1. Volume 28. – P. 58-59. – ISSN 0022-2429.

56. Егошина, Е.В. От маркетинга товаров к маркетингу услуг: основные этапы в развитии маркетинг-микса сервисных продуктов / Е.В. Егошина // π-Economy. – 2013. – № 1-1 (163). – С. 130-132. – ISSN 2782-6015.

57. Rathmell, J.M. Marketing in the Service Sector / J.M. Rathmell. – Cambridge, MA : Winthrop Publishers, 1974. – 244 p. – ISBN 0-87626-561-1.

58. Eiglier, P. Servuction: Le Marketing des Services / P. Eiglier, E. Langeard. – Paris : McGraw-Hill, 1987. – 205 p. – ISBN 2-7042-1127-2.

59. Bateson, J.E.G. Managing Services Marketing: Text and Readings / J.E.G. Bateson, K.D. Hoffman. – 4th edition. – Fort Worth : Dryden Press, 1999. – 688 p. – ISBN 9780030225192.

60. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз ; перевод с английского В.Н. Егорова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 1071 с. – ISBN 978-5-238-01263-6.

61. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегия / К. Лавлок ; перевод с английского Т.В. Безвенюк. – Москва : Вильямс, 2005. – 1008 с. – ISBN 5-8459-0648-2.

62. Shostack, G.L. Breaking Free from Product Marketing / G.L. Shostack // Journal of Marketing. – 1977. – № 2. Volume 41. – P. 73-80. – ISSN 0022-2429.

63. Bitner, M.J. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms / M.J. Bitner // Marketing of Services / edited by J.H. Donnelly, W.R. George. – Chicago : American Marketing Association, 1981. – P. 47-52. – 244 p. – ISBN 0-87757-148-1.

64. Berry, L.L. Relationship Marketing / L.L. Berry // Emerging Perspectives on Services Marketing / edited by L.L. Berry, G.L. Shostack, G.D. Upah. – Chicago : American Marketing Association, 1983. – P. 25-28. – 146 p. – ISBN 0877571619.

65. Shostack, G.L. Planning the Service Encounter / G.L. Shostack // The Service Encounter / edited by J.A. Czepiel, M.R. Solomon, C.F. Surprenant. – Lexington, MA : Lexington Books, 1985. – P. 243-254. – 338 p. – ISBN 0669082732.

66. Parasuraman, A. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality / A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry // Journal of Retailing. – 1988. – № 1. Volume 64. – P. 12-40. – ISSN 0022-4359.

67. Grönroos, C. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition / C. Grönroos. – 3rd edition. – Chichester : Wiley, 2007. – 483 p. – ISBN 8126512873.

68. Котлер, Ф. Основы маркетинга : краткий курс / Ф. Котлер ; перевод с английского. – Москва : Вильямс, 2007. – 656 с. – ISBN 978-5-8459-0376-1.

69. McCarthy, E.J. Basic Marketing: A Managerial Approach / E.J. McCarthy. – Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1960. – 770 p. – ISBN отсутствует.

70. Алексеева, М.Д. Комплекс маркетинга: причины перехода к модели «4С» / М.Д. Алексеева, Н.Н. Зюзина // Экономика и социум. – 2016. – № 11. Том 30. – С. 77-80. – ISSN 2225-1545.

71. Wu, J. 4V Marketing Mix in the New Economy / J. Wu // China Industrial Economy. – 2001. – № 6. – P. 70-75. – ISSN 1006-480X.

72. Ойнер, О.К. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом / О. К. Ойнер // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 2. Том 6. – С. 27-46. – ISBN 1729-7281. – Текст : электронный. – URL: https://rjm.spbu.ru/article/view/451 (дата обращения: 20.03.2025).

73. Schultz, D.E. Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach / D.E. Schultz, P.J. Kitchen. – Beijing : China Financial and Economic Publishing House, 2004. – 2810 p. – ISBN отсутствует.

74. Ettenberg, E. The Next Economy: Will You Know Where Your Customers Are? / E. Ettenberg. – New York : McGraw-Hill, 2002. – 256 p. – ISBN 0071379657.

75. Liedtka, J. The Designing for Growth Field Book: A Step-by-Step Project Guide / J. Liedtka, T. Ogilvie, R. Brozenske. – New York : Columbia Business School Publishing, 2019. – 164 p. – ISBN 023116467X.

76. The Field Guide to Human-Centered Design. – San Francisco : IDEO.org, 2015. – 192 p. – ISBN 978-0991406319.

77. Gruber, M. Managing by Design / M. Gruber, N. de Leon, G. George [et al.] // Academy of Management Journal. – 2015. – № 1. Volume 58. – P. 1-7. – ISSN 0001-4273.

78. Norman D. The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition / D. Norman. – New York : Basic Books, 2013. – 368 p. – ISBN 978-0-465-05065-9.

79. Brown, T. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation / T. Brown. – New York : HarperBusiness, 2009. – 272 p. – ISBN 9780061766084.

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

81. Тян, Я.В. Когнитивные искажения как элемент клиентоцентричных коммуникаций в банковской сфере / Я.В. Тян // Научно-практический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2024. – № 5 (146). Том 6. – С. 51-57. – ISSN 2227-3891.

82. Kramer, B. There Is No More B2B or B2C: It’s Human to Human (H2H) / B. Kramer. – [S. l.] : PureMatter, 2014. – 68 p. – Текст : электронный. – Режим доступа: для зарегистрированных пользователей. – URL: amazon.com (дата обращения: 11.09.2026).

83. Kotler, Ph. H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing / Ph. Kotler, W. Pfoertsch, U. Sponholz. – Cham : Springer, 2021. – 259 p. – ISBN 3030595307.

84. Васильева, Е.В. Цифровые платформы и экосистемы в государственном управлении : монография / Е.В. Васильева, А.А. Громова, Е.П. Зараменских [и др.] ; под редакцией Е.В. Васильевой, Б.Б. Славина. – Москва : Инфра-М, 2024. – 204 с. – 500 экз. – ISBN 978-5-16-018537-8.

85. Христофорова, И.В. Научный подход к разработке комплекса маркетинговых коммуникаций на предприятиях сферы услуг / И.В. Христофорова, А.В. Христофоров // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2011. – № 1. – С. 50-66. – ISSN 2074-5095.

86. Гренроос, К. Маркетинг услуг: теоретические аспекты и практическое применение / К. Гренроос // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2020. – № 1. – С. 12-22. – ISSN 2074-5095.

87. Котлер, Ф. Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, И. Сетиаван ; перевод с английского А.Ю. Заякина. – Москва : Эксмо, 2011. – 240 с. – ISBN 978-5-699-46177-6.

88. Global Banking Annual Review 2024 / McKinsey & Company : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights (дата обращения: 20.03.2025).

89. Унылова, А.В. Современная модель российской корпоративной культуры банковской деятельности / А.В. Унылова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. – № 12-1. – С. 115-118. – ISSN 2220-2404.

90. Киселица, Е.П. Формирование лояльности клиентов банка как фактор обеспечения его конкурентоспособности / Е.П. Киселица, Г.А. Хазипова // Journal of International Economic Affairs. – 2019. – № 9 (3). – ISSN 2587 8921. – Текст : электронный. – DOI 10.18334/eo.9.3.40970. – URL: https://www.researchgate.net/publication/336377299 (дата обращения: 25.01.2025).

91. BSI BS ISO 27500:2016. The Human-Centred Organization – Rationale and General Principles = Организация, ориентированная на человека: обоснование и общие принципы. – Женева : Международная организация по стандартизации, 2016. – Текст : электронный. – URL: https://cdn.standards.iteh.ai/samples/64239/d73cba2de8d14eb596c952b80c7166fe/ISO-27500-2016.pdf (дата обращения: 12.05.2026).

92. Технический комитет ИСО 159 «Эргономика» (ISO/TC 159 Ergonomics) / Международная организация по стандартизации : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.iso.org/committee/53348.html (дата обращения: 13.05.2026).

93. ГОСТ Р ИСО 27500. Эргономика. Организация, ориентированная на человека. Общие принципы / Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. – Текст : электронный. – URL: https://tiflocentre.ru/download/gost-r-iso-27500-2024.pdf (дата обращения: 13.05.2026).

94. ISO 13407:1999. Human-Centred Design Processes for Interactive Systems = Процессы человекоцентричного проектирования интерактивных систем. – Женева : Международная организация по стандартизации, 1999. – Текст : электронный. – URL: https://www.iso.org/standard/21197.html (дата обращения: 12.05.2026).

95. ISO 9241-210:2019. Ergonomics of Human-System Interaction – Part 210: Human-Centred Design for Interactive Systems = Эргономика взаимодействия человек – система. Часть 210. Человекоцентричное проектирование интерактивных систем. – Женева : Международная организация по стандартизации, 2019. – Текст : электронный. – URL: https://cdn.standards.iteh.ai/samples/77520/33cc3cf17e5e4f1894ee872ed4f54fb6/ISO-9241-210-2019.pdf (дата обращения: 12.05.2026).

96. ISO 9241-11:2018. Ergonomics of Human-System Interaction. Part 11: Usability: Definitions and Concepts = Эргономика взаимодействия человек – система. Часть 11. Используемость: определения и концепции. – Женева: Международная организация по стандартизации, 2018. – Текст : электронный. – URL: https://www.iso.org/standard/63500.html (дата обращения: 12.05. 2026).

97. Human-Centered Design: Toolkit. – 2nd edition. – Palo Alto : IDEO, 2011. – 104 p. – ISBN 0984645705.

98. An Introduction to Design Thinking Process Guide / Stanford.school : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://dschool.stanford.edu/resources/getting-started-with-design-thinking (дата обращения: 13.05.2026).

99. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации : официальный текст. – Москва : Маркетинг, 2001. – 39 с. – ISBN 978-5-392-26365-3.

100. Национальный проект «Здравоохранение» / Правительство России : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: http://government.ru/rugovclassifier/843/events/ (дата обращения: 13.05.2026).

101. Национальный проект «Образование» / Правительство России : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: http://government.ru/rugovclassifier/833/events/ (дата обращения: 13.05.2026).

102. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [утверждена протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и

национальным проектам от 04.06.2019 № 7] / Правительство России : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: http://government.ru/rugovclassifier/614/events/ (дата обращения: 13.05.2026).

103. Национальный проект «Демография» / Правительство России : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: http://government.ru/rugovclassifier/846/events/ (дата обращения: 13.05.2026).

104. Национальная стратегия действий в интересах женщин на 2023-2030 годы [утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29.12.2022 № 4356-р] / Правительство России : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: http://government.ru/docs/47475/ (дата обращения: 13.05.2026).

105. Указ Президента Российской Федерации от 10.10. 2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» / Официальный интернет-портал правовой информации : сайт. – Текст : электронный. – URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201910110003 (дата обращения: 13.05.2026).

106. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года [утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 13.02.2019 № 207-р] / Правительство России : сайт. – Текст : электронный. – URL: http://government.ru/docs/35733/ (дата обращения: 13.05.2026).

107. Единый портал государственных и муниципальных услуг (Госуслуги) : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.gosuslugi.ru/ (дата обращения: 20.04.2024).

108. Цифровой профиль гражданина / Министерство цифрового развития Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://digital.gov.ru/ (дата обращения: 20.04.2024).

109. Приказ Минстроя России от 25.12.2020 № 866/пр. «Об утверждении Концепции проекта цифровизации городского хозяйства

«Умный город» / СПС «КонсультантПлюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/81884/ (дата обращения: 20.04.2024).

110. Российская Федерация. Законы. О персональных данных : федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ / СПС «КонсультантПлюс». – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/?ysclid=msk0bdw5vs971578730 (дата обращения: 13.05.2026).

111. Мой район : официальный сайт. – Москва. – Текст : электронный. – URL: https://www.mos.ru/moi-raion/ (дата обращения: 20.04.2024).

112. Доступная среда: государственная программа Российской Федерации / Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/3/0 (дата обращения: 13.05.2026).

113. Бережливая поликлиника / Министерство здравоохранения Российской Федерации : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/proekt-berezhlivaya-poliklinika (дата обращения: 20.04.2024).

114. Активный гражданин : официальный сайт. – Москва. – Текст : электронный. – URL: https://ag.mos.ru/ (дата обращения: 20.04.2024).

115. Декларация Рио-де-Жанейро по окружающей среде и развитию [принята Конференцией ООН по окружающей среде и развитию 14.06.1992] / Организация Объединенных Наций : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml (дата обращения: 13.05.2026).

116. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года : резолюция Генеральной ассамблеи ООН A/RES/70/1 от 25.09.2015 / Организация Объединенных

Наций : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: http://ggim.un.org/documents/A_Res_70_1_r.pdf (дата обращения: 13.05.2026).

117. Всеобщая декларация прав человека [принята Генеральной Ассамблеей ООН 10.121948] / Организация Объединенных Наций : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.un.org/ru/about-us/universal-declaration-of-human-rights (дата обращения: 13.05.2026).

118. Конвенция о правах инвалидов [принята резолюцией 61/106 Генеральной ассамблеи ООН от 13.12.2006] / Организация Объединенных Наций : официальный сайт]. – Текст : электронный. – URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/disability.shtml (дата обращения: 13.05.2026).

119. Устав Всемирной организации здравоохранения [принят 22.07.1946] / Всемирная организация здравоохранения : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.who.int/about/governance/constitution (дата обращения: 13.05.2026).

120. Люди в центре здравоохранения: гармонизация разума и тела, людей и систем : Стратегия Всемирной организации здравоохранения 2007 / Всемирная организация здравоохранения : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.who.int/ (дата обращения: 13.05.2026).

121. European Declaration on Digital Rights and Principles for the Digital Decade = Декларация по цифровым правам и принципам для цифрового десятилетия [принята Европейским союзом 15.12.2022] // European Commission : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/european-declaration-digital-rights-and-principles (дата обращения: 13.05.2026).

122. Apple Human Interface Guidelines : сайт. – Текст: электронный. – URL: https://developer.apple.com/design/human-interface-guidelines/ (дата обращения: 20.03.2025).

123. Международная конвенция о борьбе с дискриминацией в области образования [принята Генеральной конференцией ЮНЕСКО 14.12.1960] / UNESCO : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.unesco.org/en/legal-affairs/convention-against-discrimination-education (дата обращения: 13.05.2026).

124. Образование для всех : Дакарские рамки действий. Выполнение наших коллективных обязательств [приняты Всемирным форумом по образованию, Дакар, 26-28.04.2000] / UNESCO : официальный сайт. – URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000121147_rus (дата обращения: 13.05.2026).

125. Конвенции и рекомендации Международной организации труда / Международная организация труда : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.ilo.org/global/standards/lang-ru/index.htm (дата обращения: 13.05.2026).

126. Глобальный договор ООН : инициатива Генерального секретаря ООН 2000 г. / United Nations Global Compact : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.unglobalcompact.org/ (дата обращения: 13.05.2026).

127. ISO 26000:2010. Руководство по социальной ответственности. – Женева : Международная организация по стандартизации, 2010. – Текст : электронный. – URL: https://cdn.standards.iteh.ai/samples/42546/de8a9c9fac364464b475d00070bd809b/ISO-26000-2010.pdf (дата обращения: 13.05.2026).

128. Principles for Responsible Investment = Принципы ответственного инвестирования: инициатива ООН 2006 г. // PRI Association : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www.unpri.org/ (дата обращения: 13.05.2026).

129. New Urban Agenda = Новая программа развития городов [принята Конференцией ООН Habitat III, Кито, 20.10.2016] / UN-Habitat : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://habitat3.org/the-new-urban-agenda/ (дата обращения: 13.05.2026).

130. The Paris Agreement = Парижское соглашение [принято 12.12.2015 в рамках Рамочной конвенции ООН об изменении климата] / Организация Объединенных Наций : официальный сайт. – Текст : электронный. – URL: https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement (дата обращения: 13.05.2026).

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

132. The Impact of Customer Loyalty on Banking Success / CRIF Digital : сайт. – Текст: электронный. – URL: https://www.crif.digital/blog/the-impact-of-customer-loyalty-on-banking-success (дата обращения: 25.01.2025).

133. Тян, Я.В. Качественный анализ восприятия человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка внешними и внутренними потребителями / Я.В. Тян // Научно-практический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2025. – № 3 (156). Том 12. – С. 136-142. – ISSN 2227-3891.

134. Glaser, B. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research / B. Glaser, A. Strauss. – Chicago : Aldine, 1967. – 271 p. – ISBN 0202300285.

135. Guest, G. How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability / G. Guest, A. Bunce, L. Johnson // Field Methods. – 2006. – № 1. Volume 18. – P. 59-82. – ISSN 1525-822X.

136. Creswell, J.W. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches / J.W. Creswell. – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 2013. – 448 p. – ISBN 978-1-4129-9531-3.

137. The Human-Centered Organization: Building a Culture of Purpose and Meaning / Deloitte : сайт. – Текст : электронный. – URL: https://www2.deloitte.com/ (дата обращения: 28.09.2024).

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

139. Данченок, Л.А. Подходы к оценке и управлению вовлеченностью участников каналов распределения в процесс совместного создания ценности на рынке B2B / Л.А. Данченок, Т.Г. Бутова, А.В. Апатова // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2025. – № 3. Том 30. – С. 393-408. – ISSN 2074-5095.

140. The Personalization Imperative in Banking / McKinsey & Company : сайт. – Текст: электронный. – URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services (дата обращения: 05.05.2025).

141. Banking on Emotions / Accenture : сайт. – Текст: электронный. – URL: https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/emotion-banking (дата обращения: 05.05.2025).

142. Top Strategic Predictions for 2023 and Beyond / Gartner : сайт. – Текст: электронный. – URL: https://www.gartner.com/en/articles/top-strategic-predictions-for-2023-and-beyond (дата обращения: 05.05.2025).

143. Future of Work in Banking / McKinsey & Company : сайт. – Текст: электронный. – URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/future-of-work-in-banking (дата обращения: 05.05.2025).

144. 2022 Global Employee Engagement Report / Aon Hewitt : сайт. – Текст: электронный. – URL: https://www.aon.com/engagement-report/ (дата обращения: 05.05.2025).

Список иллюстративного материала

1 Список рисунков

Рисунок 1 Функциональное разделение мероприятий в рамках маркетинга банковских услуг 16
Рисунок 2 Матрица Ансоффа 18
Рисунок 3 Процесс построения маркетинговой стратегии по О. Уолкеру 20
Рисунок 4 Роль позиционирования в маркетинговой стратегии по Ф. Котлеру 21
Рисунок 5 Цифровая среда и ее элементы 25
Рисунок 6 Модель маркетинга по Д. Ратмелу 33
Рисунок 7 Модель маркетинга услуг по П. Эйгиле и Е. Лангеарду, адаптированная под банковский сервис 35
Рисунок 8 Модель маркетинга услуг (в том числе банковских) по М. Битнер 38
Рисунок 9 Модель маркетинга услуг по Ф. Котлеру 39
Рисунок 10 Модель маркетинга услуг (в том числе банковских) по К. Лавлоку 40
Рисунок 11 Трансформации стратегических подходов к маркетингу банков 46
Рисунок 12 Особые характеристики человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде 49
Рисунок 13 Ключевые показатели оценки особых характеристик человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде 85
Рисунок 14 Парные линейные зависимости между факторами X и показателями Y 100

Рисунок 15 Диаграмма сопоставления реальных и предсказанных значений показателей Y на совокупной выборке 105
Рисунок 16 Структурная модель человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде B4H (Bank-for-Human) 123
Рисунок 17 Алгоритм формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в цифровой среде..... 131
Рисунок 18 Этап диагностики текущего состояния и аудит взаимодействий банка со стейкхолдерами 132
Рисунок 19 Этап внедрения модели B4H в систему стратегического управления 134
Рисунок 20 Этап организационного закрепления человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка 136
Рисунок 21 Этап практической апробации модели B4H в операционной среде банка 138
Рисунок 22 Масштабирование и устойчивое внедрение модели B4H 141
Рисунок 23 Алгоритм институционализации и непрерывного развития человекоцентричной стратегии B4H 143

2 Список таблиц

Таблица 1 Определения понятия «банковский маркетинг»..... 14
Таблица 2 Взаимосвязь стратегического маркетинга с человекоцентричностью 28
Таблица 3 Сравнение маркетинговых моделей 4P, 4C, 4V, 4R 45
Таблица 4 Научные определения термина «человекоцентричность» ... 48
Таблица 5 Отраслевая специфика человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка в сравнении с клиентоориентированной и клиентоцентричной стратегиями в цифровой среде 50

Таблица 6 Особенности коммуникационного взаимодействия внутренних и внешних потребителей в процессе формирования человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка 54

Таблица 7 Пересечение человекоцентричности с маркетингом, HR, менеджментом и брендингом 61

Таблица 8 Основные различия между внутренним маркетингом и HR 62

Таблица 9 Российская нормативно-правовая база, включающая элементы человекоцентричности 73

Таблица 10 Международные декларации и программы, включающие элементы человекоцентричности 73

Таблица 11 Практика внедрения элементов человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка для внутренних клиентов (российский и зарубежный опыт) 77

Таблица 12 Практика внедрения человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка для внешних клиентов 80

Таблица 13 Таблица информантов 91

Таблица 14 Структура кодирования и категоризации данных 94

Таблица 15 Система показателей экономико-статистической модели оценки влияния ключевых показателей человекоцентричной стратегии на результативность маркетинговой деятельности банка 98

Таблица 16 Пример категорий ценностей 115

Таблица 17 Пример матрицы соответствия данных 116

Таблица 18 Интерпретация шкалы BTI..... 117

Таблица 19 Интерпретация шкалы EPI 119

Таблица 20 Интерпретация шкалы CPI 121

Таблица 21 Структура затрат на внедрение человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка 148

Таблица 22 Риски внедрения человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка и меры по их снижению 150

Таблица 23 Прогнозируемый совокупный экономический эффект от внедрения B4H-модели за 1 год 154
Таблица 24 Приблизительный расчет прямого экономического эффекта от внедрения B4H-модели 155
Таблица 25 Сводный экономический эффект от внедрения B4H-модели за год 155
Таблица 26 Данные по изменениям в LTV, оттоку, конверсии, затратам и вовлеченности 156

Приложение А

(информационное)

Анкета для исследования восприятия
человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка

Вопросы, задаваемые респондентам

Для внешних клиентов

1) Личный опыт взаимодействия с банком

- Опишите ситуацию, когда вы были максимально довольны взаимодействием с банком. Что именно вам понравилось?

- Были ли у вас случаи, когда взаимодействие с банком вызывало раздражение или дискомфорт? Почему?

- Что для вас значит «идеальный банк»? Какой опыт вы бы хотели получить?

2) Восприятие персонализации и заботы

- Чувствуете ли вы, что банк действительно учитывает ваши индивидуальные потребности? Приведите примеры.

- Считаете ли вы, что банк вас понимает, или же он предлагает стандартные решения?

- Какой сервис или подход банка заставил вас почувствовать себя важным клиентом?

3) Доверие к банку и критерии лояльности

- Насколько для вас важно доверие к банку? Что именно формирует это доверие?

- Представьте, что вам нужно выбрать новый банк. На что вы будете обращать внимание в первую очередь?

- Если бы вы могли дать один совет банку для улучшения обслуживания, что бы это было?

4) Диджитализация и эмоции

- Как вы относитесь к тому, что все больше операций переводится в цифровой формат? Что вам в этом нравится или не нравится?

- Если у вас возникала сложная финансовая ситуация, насколько быстро и эффективно банк помогал вам ее решить?

- Чего не хватает в цифровых сервисах банка, чтобы они стали по-настоящему удобными?

Для внутренних клиентов

1) Восприятие человекоцентричной стратегии

- Как бы вы объяснили, что такое человекоцентричная стратегия управления маркетингом банка в вашем банке?

- Насколько руководство транслирует эти принципы? Есть ли конкретные примеры?

- Есть ли у вас ресурсы и инструменты для воплощения этой стратегии в работе с клиентами?

2) Конфликт KPI и человекоцентричности

- Что для вас важнее в работе: скорость обработки заявок или качество общения с клиентом? Как банк оценивает вашу работу?

- Бывали ли ситуации, когда вам приходилось идти против формальных регламентов ради хорошего сервиса?

- Насколько у вас есть возможность проявлять инициативу в общении с клиентами?

3) Лояльность сотрудников и вовлеченность

- Насколько банк применяет человекоцентричная стратегия управления маркетингом банка к своим сотрудникам?

- Какие инициативы со стороны банка делают вашу работу комфортнее?

- Чувствуете ли вы себя вовлеченным в развитие банка, его стратегии и ценности?

Приложение Б

(информационное)

Описание кодов интервью

Таблица Б.1 – Коды интервью

Имя кода	Цитата, иллюстрирующая код	Интерпретации, смыслы кода
1	2	3
Противоречие между заботой и скоростью	«Мы должны отвечать быстро, иногда на качество общения времени нет»	Операционные KPI препятствуют реализации человекоцентричного подхода в реальной работе
Ограниченность регламентов	«Если что-то не по скрипту – сложно решить, времени мало»	Жесткость процедур снижает возможность проявления инициативной заботы о клиенте
Декларация без реальной реализации	«В проектах нам говорят: делайте для человека, но оценки – по срокам и бюджету»	Человекоцентричность остается на уровне лозунга без привязки к системе мотивации
Жертвование удобством клиента ради эффективности	«Иногда удобство клиента приносится в жертву delivery»	Фокус на сроках разработки приводит к ущербу для реального клиентского опыта
Продажи против интересов клиента	«Я стараюсь понять человека, но нас оценивают по количеству проданных услуг»	Конфликт между желанием искренне помочь и требованием выполнять план продаж
Моральная дилемма сотрудника	«Бывает лучше отказать клиенту в продукте, но система этого не поддержит»	Отсутствие механизмов поддержки этически оправданных решений
Отчуждение бэк-офиса от клиента	«Мы видим только заявки, человека за ними нет»	Потеря человеческого измерения в процессной работе снижает уровень эмпатии
Фокус на задаче, а не на клиенте	«Важно закрыть задачу, а не понять, что реально нужно клиенту»	Системное давление на количество обработанных заявок вместо заботы о результате
Очеловечивание цифровых каналов	«Мы стараемся, чтобы даже бот выглядел не как сухой робот»	Попытка интеграции эмпатии и человечности в цифровой клиентский опыт
Эмпатия через интерфейс	«Важно, чтобы клиент чувствовал заботу через интерфейс, без ожидания ответа человека»	Развитие цифровой человекоцентричности через дизайн и сценарии взаимодействия
Неявность стратегии на уровне команды	«Стратегия банка спускается в общем формате, приходится самому думать, как ее применить»	Отсутствие конкретизации снижает вовлеченность сотрудников
Столкновение формальных требований и человекоцентричности	«Я иногда нарушаю формальные инструкции ради лучшего результата для клиента»	Настоящая забота требует гибкости и инициативы на местах

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Потребность в реальных ресурсах	«Ресурсы есть, но часто приоритеты мешают их использовать»	Даже при наличии инструментов реальное применение ограничивается внутренними барьерами
Зависимость вовлеченности от внутренней культуры	«Чувствую заботу тогда, когда руководство проявляет гибкость к нам»	Отношение банка к сотрудникам проецируется на их отношение к клиентам
Роль эмоционального интеллекта в человекоцентричности	«Важно понимать не только задачу клиента, но и его настроение»	Человекоцентричность включает эмоциональную эмпатию, а не только рациональную помощь
Невидимость заботы без объяснения	«Не было такого, чтобы я почувствовал себя важным клиентом»	Отсутствие явных сигналов заботы снижает восприятие ценности обслуживания
Доверие через компетентность	«Когда сотрудник сам помог разобраться в налогообложении – я почувствовал, что мне помогают»	Доверие строится на ощущении профессионализма и инициативы
Шаблонность персонализации	«Кэшбэк одинаковый у всех банков»	Формальные программы лояльности без адаптации воспринимаются как обман ожиданий
Навязывание снижает доверие	«Пытались впарить страховку – это было неприятно»	Прямое давление воспринимается как отсутствие уважения
Цифровизация без эмпатии	«Бот не понял вопрос, переключали на оператора минут 10»	Автоматизация без человечности вызывает раздражение
Цифровой комфорт и риск потери заботы	«Онлайн все удобно, но в серьезной ситуации хочется поговорить с человеком»	Даже цифровые клиенты нуждаются в эмоциональной поддержке
Скорость решения как критерий заботы	«Вернули деньги за 30 минут – это приятно»	Быстрота отклика воспринимается как проявление уважения к клиенту
Рациональная лояльность	«Я пользуюсь картой только ради стипендии»	Клиенты без эмоциональной привязки уходят легко при первых проблемах
Первая точка контакта как якорь впечатления	«Открыли карту за 15 минут – сразу понравилось»	Первоначальный опыт имеет ключевое значение для формирования доверия
Фейковая персонализация разрушает имидж	«Категории для кэшбэка не совпадают с моими расходами»	Ошибочная персонализация воспринимается оскорбительно и снижает доверие

Источник: составлено автором.

Приложение В

(информационное)

План-график реализации человекоцентричной маркетинговой стратегии банка в формате модели B4H

Таблица В.1 – Примерный план проведения ключевых этапов B4H

Этап	Длительность (категория)	Зависимость	Ответственные
1	2	3	4
1.1 Сегментация целевых аудиторий (клиентов и сотрудников)	Короткая (до 1 недели)	Начальный шаг	Маркетинг, HR
1.2 Разработка гайдов для проведения интервью и анкетирования	Короткая (до 1 недели)	После 1.1	Исследователь-ская группа
1.3 Проведение полуструктурированных интервью	Средняя (1-2 недели)	После 1.2	Маркетинг, внешние консультанты
1.4 Сбор и анализ количественных данных клиентов	Средняя (1-2 недели)	После 1.3	Аналитики
1.5 Расчет индексов EPI, CPI, IA и SDNA	Короткая (до 1 недели)	После 1.4	Аналитики
1.6 Формирование карты зрелости и модели выявления разрывов	Короткая (до 1 недели)	После 1.5	Методологи, маркетинг
2.1 Переформулировка миссии и ценностного предложения бренда	Короткая (до 1 недели)	Начальный шаг	Бренд-команда
2.2 Создание новой системы KPI с учетом индексных метрик	Короткая (до 1 недели)	После 2.1	Маркетинг, финансы
2.3 Проведение внутренних сессий по стратегической трансформации банка	Короткая (до 1 недели)	После 2.2	Руководство, бренд
2.4 Обновление коммуникационной архитектуры	Средняя (1-2 недели)	После 2.3	Бренд, digital
2.5 Интеграция смыслов и поведенческих маркеров в бренд-коммуникацию	Короткая (до 1 недели)	После 2.4	Бренд-команда
3.1 Формирование кросс-функциональной команды трансформации	Короткая (до 1 недели)	Начальный шаг	HR, CEO
3.2 Назначение ответственных за метрики и регламентация отчетности	Короткая (до 1 недели)	После 3.1	Финконтроль, маркетинг
3.3 Разработка системы мотивации, включающей метрики человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка	Средняя (1-2 недели)	После 3.2	HR, финансы
3.4 Проектирование цифровых дашбордов и настройка BI-систем	Средняя (1-2 недели)	После 3.3	ИТ, аналитика
3.5 Разработка процедур корректировки при негативной динамики	Короткая (до 1 недели)	После 3.4	Маркетинг, аналитика
4.1 Выбор зоны пилотирования	Короткая (до 1 недели)	Начальный шаг	Продукт, CX
4.2 Реинжиниринг клиентского пути в рамках B4H	Средняя (1-2 недели)	После 4.1	CX, digital

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4
4.3 Обучение сотрудников пилотной зоны	Короткая (до 1 недели)	После 4.2	HR, методисты
4.4 Проведение A/B тестирования	Средняя (1-2 недели)	После 4.3	Аналитика
4.5 Анализ отзывов и интервью с использованием ПО	Короткая (до 1 недели)	После 4.4	Качественные исследователи
4.6 Подготовка аналитического отчета	Короткая (до 1 недели)	После 4.5	Методологи, CX
5.1 Реинжиниринг всех карт клиентского пути (CJM) на основе пилота	Средняя (1-2 недели)	Начальный шаг	CX, продуктовые команды
5.2 Массовое внедрение эмоциональных интерфейсов	Средняя (1-2 недели)	После 5.1	ИТ, digital
5.3 Настройка CRM и BI под новые потоки данных индексов	Средняя (1-2 недели)	После 5.2	ИТ, аналитика
5.4 Интеграция новых метрик в KPI и отчетность	Короткая (до 1 недели)	После 5.3	Финконтроль, CMO
5.5 Обучение руководства и команд по новой модели управления	Короткая (до 1 недели)	После 5.4	HR, коучинг
6.1 Организация сессий co-creation и дизайн-мышления	Очень длинная (более 1 месяца)	Параллельно после 5.5	CX, HR
6.2 Запуск системы раннего обнаружения клиентских фрустраций	Короткая (до 1 недели)	Параллельно после 5.5	CX, аналитика
6.3 Обновление стандартов клиентского обслуживания	Средняя (1-2 недели)	Параллельно после 5.5	Операционный департамент
6.4 Запуск циклов организационной адаптации (feedback loop)	Очень длинная (более 1 месяца)	Параллельно после 5.5	HR, методисты
6.5 Поддержание культуры B4H через лидерство и коммуникации	Очень длинная (более 1 месяца)	Параллельно после 5.5	HR, бренд

Источник: составлено автором.