



Структурная модель формирования человекоцентричной стратегии банка в цифровой среде

Я.В. Тянь¹¹ Финансовый университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия)

Аннотация

В условиях цифровизации банковской сферы и повышения требований к клиентскому опыту концепция человекоцентричности приобретает особую значимость. Статья посвящена формированию структурной модели человекоцентричной стратегии маркетинга в банке, ориентированной не только на клиентов, но и на сотрудников, партнеров и общество. Цель исследования – разработка комплексного подхода к реализации человекоцентричности как основы для устойчивого развития банка в цифровой среде. Методологическая база включает анализ клиентских и внутренних данных, эмоциональный анализ, а также концепции B4H. В ходе исследования выявлены четыре ключевых уровня модели: корпоративная культура, расширенное клиентское восприятие, социальная ответственность и человекоцентричная цифровизация. Представлены методики расчета индексов SDNA, BTI, EPI и CPI, обеспечивающих оценку эффективности реализации стратегии. Практическая значимость заключается в возможности адаптации предложенной модели под специфику конкретной организации и в разработке гибких инструментов управления эмоциями и вовлеченностью. Оригинальность подхода проявляется в интеграции эмоционального интеллекта, цифровых решений и соучастия клиентов и сотрудников в создании ценности. Статья представляет интерес для исследователей в области маркетинга, цифровой трансформации и управления человеческими ресурсами в финансовом секторе.

Ключевые слова: человекоцентричность, банк, стратегический маркетинг, вовлеченность, цифровизация, клиентский опыт, SDNA, B4H

Для цитирования:

Тян Я.В. (2025). Структурная модель формирования человекоцентричной стратегии банка в цифровой среде. *Стратегические решения и риск-менеджмент*, 16(2): 191–197. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-191-197.

Structural model for creating a human-centered banking strategy in a digital environment

Y.V. Tyan¹¹ Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia)

Abstract

In the context of digitalisation in banking and increasing customer experience requirements, the concept of human-centrism becomes particularly significant. This article proposes a structural model for a human-centered marketing strategy in the banking industry, focusing not only on customers but also on employees, partners and society at large. The study aims to develop a comprehensive approach to implementing a human-centered approach as the foundation for sustainable bank development in a digital environment. This approach involves customer and internal data analysis, emotional analysis, as well as using the B2H2H and B4H frameworks. The research identifies four key components of the model: corporate culture, extended human experience, social responsibility, and ethical digitalisation. The article presents metrics for the SDNA, BTI, EPI, and CPI indices, which enable practical assessment of strategy effectiveness. The practical significance of this model lies in its adaptability to specific organisational contexts and its development of flexible tools for managing emotions and engagement. The originality of this approach lies in its integration of emotional intelligence, digital tools, and the co-creation of both clients and employees. The article is relevant to researchers in the fields of marketing, digital transformation and human resource management in the financial sector.

Keywords: human-centricity, bank, strategic marketing, engagement, digitalisation, customer experience, SDNA, B4H

For citation:

Tyan Y.V. (2025). Structural model for creating a human-centered banking strategy in a digital environment. *Strategic Decisions and Risk Management*, 16(2): 191-197. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-191-197. (In Russ.)

数字化环境中形成银行以人为本战略的结构模型

Y.V. Tyan¹¹ 俄罗斯联邦政府财政金融大学(俄罗斯, 莫斯科)

简介

在银行业数字化和客户体验要求不断提高的背景下,“以人为本”的概念显得尤为重要。本文致力于在银行中建立以人为本的营销战略结构模型,不仅关注客户,还关注员工、合作伙伴和社会。研究的目的是制定一种全面的方法,将以人为本作为银行在数字环境中实现可持续发展的基础。方法框架包括客户和内部数据分析、情感分析和 B4H 概念。研究确定了模型的四个关键层次:企业文化、增强客户体验、社会责任和以人为本的数字化。报告介绍了 SDNA、BTI、EPI 和 CPI 指数的计算方法,这些指数可对战略实施的有效性进行评估。其实际意义在于,可以根据特定组织的具体情况调整所提出的模型,并开发灵活的工具来管理情感和参与度。该方法的独创性体现在将情商、数字化解决方案以及客户和员工共同创造价值融为一体。这篇文章对金融行业的营销、数字化转型和人力资源管理研究人员很有意义。

关键词: 以人为本、银行、战略营销、参与、数字化、客户体验、SDNA、B4H

供引用:

Tyan Y.V. (2025). 数字化环境中形成银行以人为本战略的结构模型. 战略决策和风险管理, 16(2): 191–197. DOI: 10.17747/2618-947X-2025-2-191-197. (俄文)

В современной банковской практике наблюдается противоречие: термины «клиентоориентированность» и «человекоцентричность» активно используются в корпоративных документах и маркетинговых материалах, но их содержательное наполнение часто остается неясным как для сотрудников, так и для клиентов финансовых учреждений. Это создает существенные барьеры для полноценной реализации данных концепций в повседневной работе банков.

Традиционный клиентоцентричный подход, который стал отраслевым стандартом, в основном сосредоточен на оперативном удовлетворении потребностей клиентов в точках взаимодействия. Он выражается в создании удобных цифровых сервисов, оптимизации процессов обслуживания и персонализации предложений [Todupunuri, 2025]. Однако такой подход имеет определенные ограничения, поскольку рассматривает клиента скорее как объект воздействия, а не как полноправного участника процесса создания банковских услуг.

Человекоцентричная модель предлагает более глубокий и комплексный взгляд на взаимодействие банка со всеми заинтересованными сторонами. Ее ключевыми характеристиками являются:

- учет интересов всех участников банковской экосистемы – не только клиентов, но и сотрудников, акционеров, регуляторов и общества в целом;
- ориентация на построение долгосрочных отношений, выходящих за рамки отдельных транзакций;
- интеграция этических принципов и ценностей в бизнес-процессы;
- создание условий для содержательного диалога между банком и его стейкхолдерами.

На практике многие финансовые организации, заявляющие о переходе к человекоцентричности, ограничиваются поверхностными изменениями, которые могут выражаться в формальном введении новых должностей, проведении разовых обучающих мероприятий или локальных инициативах по улучшению корпоративной культуры без системных преобразований.

В модели особое внимание уделяется трансформации организационной культуры, поскольку без глубинных изменений в ценностях и поведении сотрудников любые технологические и процессные инновации остаются неполными.

Важным достоинством модели является ее гибкость и адаптируемость к различным условиям. Она предусматривает разные варианты реализации с учетом специфики конкретной кредитной организации, особенностей ее клиентской базы и этапа развития.

Исторически первой моделью взаимодействия бизнеса с клиентами стала B2C (Business to Consumer), в которой компании напрямую предлагали товары и услуги конечным потребителям. Позже, с усложнением экономических процессов и развитием кооперации между предприятиями, появилась модель B2B (Business to Business), ориентированная на взаимодействие между организациями. Однако, несмотря на формальную направленность на бизнес, B2B также подразумевает отношения между людьми, поскольку за корпоративными решениями стоят конкретные сотрудники, принимающие решения и взаимодействующие друг с другом.

Осознание того, что любая коммерческая деятельность в конечном счете сводится к человеческому фактору, приводит к появлению модели B2H2H (Business to Human (сотрудники) to Human (клиенты)) [Kotler, 2021]. Развитие этой концепции логично привело к B4H (Business for Humans) – модели, в которой бизнес не просто продает товары и услуги, а действует в интересах людей, создавая ценность и долгосрочные отношения, в которых услуги оказываются для людей такими же людьми.

Модель B4H базируется на четырех уровнях взаимодействия, которые формируют целостную экосистему человекоцентричности:

- H1 (Human-Centric Culture) – человекоцентричная корпоративная культура. Это переход от KPI-ориентированного менеджмента к модели поддержки и развития сотрудников; внедрение «организационного эмпатиче-

ского интеллекта», учитывающего эмоциональное состояние персонала. Акцент на well-being сотрудников, вовлеченность и долгосрочное развитие;

- Н2 (Human Experience Beyond Client Needs) – опыт человека за пределами клиентских потребностей. Банк не только удовлетворяет текущие запросы, но и предугадывает будущие потребности клиентов и сотрудников, создает финансовые решения, учитывающие жизненные сценарии и контекст каждого человека. Проактивное сопровождение клиентов в сложных ситуациях (финансовые кризисы, изменения в жизни и карьере);
- Н3 (Human Ecosystem & Social Responsibility) – социальная ответственность и экосистемный эффект, ведущие к формированию платформы взаимодействия, где банк становится центром поддержки, а не просто финансовым институтом. Развиваются программы финансового просвещения и социальной адаптации уязвимых групп, создаются инклюзивные банковские продукты, ориентированные на разные сегменты населения;
- Н4 (Human-Driven AI & Ethical Digitalization) – человекоцентричный искусственный интеллект и цифровизация выступают не как технологии, замещающие людей на рабочих местах, а как инструменты облегчения и ускорения операционных процессов, позволяющие людям заниматься более важными задачами; дают возможность более качественно и глубоко погружаться в проблемы клиентов и находить действенные способы решения, пока ИИ делает рутинную работу [Lignell, 2023]. Использование гибридного обслуживания обеспечивает баланс автоматизации и живого общения на основе предпочтений клиента.

Комплексная модель человекоцентричной стратегии управления маркетингом банка В4Н состоит из трех уровней, каждый из которых отвечает за создание необходимых элементов, характеризующих стратегию.

Первый уровень – формирование «социальной ДНК банка», которая является фундаментом и адаптацией ценностей. Ее целью является создание единой системы ценностей, объединяющих клиентов и сотрудников. Для этого необходимо:

- смоделировать ценности банка: проанализировать корпоративную культуру, ценности клиентов и сотрудников;
- определить эмоциональные триггеры сотрудников и клиентов. В качестве инструментов возможно использование AI-анализа коммуникаций, опросы, HR-аналитика;
- организовать платформу доверия, которая представляет собой динамическую систему измерения вовлеченности клиентов и сотрудников.

В качестве результата будет визуализирована карта ценностей, определены эмоциональные триггеры, влияющие на удовлетворенность и мотивацию сотрудников, на основании которых будет разработана стратегия управления эмоциональным вовлечением. Это позволит перейти к следующему шагу для персонализации клиентского и рабочего опыта.

Результат возможно измерить с помощью метрик:

1. Индекс социальной ДНК (SDNA Index) – степень ответственности продуктов и коммуникаций банка его ценностям и ожиданиям клиентов, рассчитывается по формуле

$$SDNA = \frac{\sum K_c}{N} \times 100\%, \quad (1)$$

где $SDNA$ – интегральный индекс соответствия ценностей (Social DNA Index), K_c – количество совпадений ценностей (от слова «совпадение») между банком, сотрудниками и клиентами, N – общее количество проверенных значений ценностей. 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 (табл. 1);

Таблица 1
Пример категорий ценностей
Table 1
Example of value categories

Категория	Примеры ценностей
Эмоциональные	Доверие, эмпатия, уважение
Поведенческие	Прозрачность, вовлеченность, обратная связь
Социальные	Инклюзия, доступность, ответственность

Источник: составлено автором.

2) собрать первичные данные с помощью следующих методологий:

- для внешних клиентов:
 - анкетирование (шкалирование важности/оценки ценностей, открытые вопросы);
 - интервью (10–20 человек, полуструктурированные);
 - анализ отзывов в интернете (соцсети, форумы, AppStore/Google Play).
- для внутренних клиентов:
 - анкетирование по восприятию внутренних ценностей и среды;
 - анализ внутренних коммуникаций;
 - интервью с сотрудниками разных уровней (HR, фронт, IT, стратеги).

3) провести сбор вторичных данных о действиях и репутации банка. Примеры источников:

- ESG-отчеты, пресс-релизы, страницы КСО и бренда;
- статистика вовлеченности сотрудников (eNPS, текучесть, обратная связь);
- тональность упоминаний бренда – тон-анализ в соцсетях;
- индексы лояльности и доверия (если есть) CSAT, NPS, Brand Trust Index.

4) произвести стандартизацию и кодировку данных:

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

Таблица 2
Матрица соответствия данных
Table 2
Data correspondence matrix

Ценность	Заявлена банком	Ожидается клиентом	Реализуется фактически	Соответствие
Прозрачность	+	+	+	2
Инновации	+	–	+	1
Эмпатия	–	+	–	0

Источник: составлено автором.

Далее нужно произвести вычисления согласно формуле (1). Результаты можно отразить в виде паутины (Spider Chart) или тепловой карты (Heatmap) соответствия ценностей.

2. Индекс доверия к бренду (BTI – Brand Trust Index) – как клиенты воспринимают банк, измеряется по формуле (2):

$$BTI = \frac{\text{Позитивные упоминания} - \text{Негативные упоминания}}{\text{Общее количество упоминаний}} \times 100. \quad (2)$$

Для расчета этого 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. Пример интерпретации результатов можно увидеть в табл. 3.

Таблица 3
Интерпретация итогового индекса
Table 3
Interpretation of the final index

Значение BTI	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 – «мета-эмоции» как способ управления клиентским и рабочим опытом. Цель этого 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) вычислить 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. Из этого следуют следующие 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.

На данном этапе банк осуществляет оперативную адаптацию как клиентских, так и внутренних процессов, ориентируясь на текущие эмоциональные состояния и клиентов, и сотрудников. Такая динамическая настройка взаимодействия позволяет сформировать устойчивые взаимосвязи: повышение вовлеченности персонала способствует улучшению качества клиентского обслуживания, тогда как эффективное распределение нагрузки снижает риск профессионального выгорания и вероятность ошибок в операционной деятельности. Метрика результативности второго уровня:

Индекс эмоционального восприятия (EPI – Emotional Perception Index) – измеряет, насколько позитивные эмоции вызывает банк у клиентов, то есть насколько клиенты ощущают позитив, доверие, удовольствие, спокойствие и вовлеченность во взаимодействии с банком, измеряется по формуле (3):

$$EPI = \frac{E_+ - E_-}{E_{total}} \times 100, \quad (3)$$

где E_+ – количество позитивных эмоциональных откликов, E_- – количество негативных эмоциональных откликов, E_{total} – общее количество эмоциональных выражений (в том числе нейтральных).

Расчет производится по трем источникам. Для начала необходимо проанализировать тексты и отзывы, комментарии, социальные сети с использованием emotion detection (определение эмоций в текст). Эмоции делятся на три категории: позитивные (радость, доверие, благодарность, облегчение), негативные (гнев, страх, отвращение, раздражение) и нейтральные (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). Этот компонент применяется редко, но может быть включен в балльную систему как надежный маркер эмоциональной реакции. Значение EPI можно увидеть в табл. 4.

Таблица 4
Интерпретация шкалы EPI
Table 4
Interpretation of the EPI scale

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, его целью является использование эмоций и поведенческих данных для улучшения продуктов, клиентского сервиса и внутренней среды. Для данного уровня требуется:

- 1) создание цифровой платформы совместного проектирования, на которой происходит синхронизация 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 [Obuchettiar, Megargel, 2023];
- 4) изменение условий работы сотрудников в зависимости от их эмоционального состояния.

Продукты создаются с учетом реальных эмоций и потребностей клиентов. Повышается вовлеченность сотрудников в процессы оптимизации. В результате этого гибкие условия работы сотрудников приводят к снижению выгорания и в последующем к росту продуктивности.

Метрика результативности третьего уровня:

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 с со-создателем ценности, а не просто потребителем. Индекс применяется для оценки эффективности человекоцентричной стратегии и уровня зрелости обратной связи и вычисляется по формуле:

$$CPI = \left(\frac{P_{\text{участующих}}}{P_{\text{общих клиентов}}} + \frac{I_{\text{реализованных}}}{I_{\text{предложенных}}} \right) \div 2 \times 100\%, \quad (4)$$

где $P_{\text{участующих}}$ – количество клиентов, принявших участие в создании/улучшении продуктов, $P_{\text{общих клиентов}}$ – общее число активных клиентов, $I_{\text{реализованных}}$ – число реализованных идей, $I_{\text{предложенных}}$ – общее количество предложенных клиентами идей.

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

Информацию о доле принятых (реализованных) идей можно получить из внутренних отчетов / журналов инициатив, платформ типа «банк.идей», краудсорсинг-порталов и отчетов по реализации клиентских предложений (например, из публичных коммуникаций).

Сумму двух показателей Р и I необходимо поделить на 2, потому что в формуле CPI используются две одинаково важные составляющие, и берется среднее арифметическое их долей. Пример интерпретации результатов можно увидеть в табл. 5.

Таблица 5
Интерпретация шкалы CPI
Table 5
Interpretation of the CPI scale

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 состояние сотрудников и отношение к ним 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.

Можно заметить прямую взаимосвязь между сотрудниками и качеством продукта банка. В человекоцентричной модели взаимодействие динамическое, включающее сотрудников и партнеров, так как их эмоции и вовлеченность определяют уровень сервиса, в отличие от традиционных моделей маркетинга, где взаимодействие строится только между банком и клиентами.

В рамках человекоцентричной модели банк выступает центральным узлом экосистемы, осуществляющим стратегическое управление всеми ключевыми процессами, что можно увидеть на рисунке. Сотрудники формируют клиентский сервис и активно вовлечены в разработку продуктов, в то время как клиенты предоставляют обратную связь и участвуют в совместном создании ценности. Партнерские структуры, включая финансовые, технологические и социальные организации, вносят вклад в развитие инновационных решений, тогда как регуляторы, представленные центральным банком и государственными институтами, задают нормативные рамки функционирования. Взаимодействие

Рис. Схематическая визуализация человекоцентричной модели
Fig. Schematic visualisation of the model



Источник: составлено автором.

между элементами экосистемы строится на принципах взаимной ценности: сотрудники получают доступ к корпоративным ценностям, обучающимся программам и современным технологиям, обеспечивая высокий уровень вовлеченности, качества обслуживания и инновационности; клиенты пользуются персонализированными продуктами и сервисами, одновременно предоставляя банку данные, эмоциональные отклики и лояльность; сотрудники через качественное обслуживание формируют у клиентов позитивный эмоциональный опыт, который, в свою очередь, служит основой для дальнейшего совершенствования сервиса; партнеры предоставляют ресурсы, инвестиции и технологические решения, а банк – доступ к новым рынкам и моделям интеграции; наконец, соблюдение регуляторных требований позволяет обеспечить прозрачность и устойчивость функционирования всей экосистемы. Это не просто банк, а живая экосистема, где каждый участник влияет на качество услуг и стратегию.

В отличие от традиционной модели, где банк «навязывает» продукты клиентам, человекоцентричная модель строится на гибких отношениях и взаимовыгодном развитии.

Эмоции сотрудников и клиентов становятся не просто фактом, а инструментом для построения маркетинга и развития бизнеса.

В результате банк как динамичная, саморазвивающаяся платформа работает на ценностях и вовлеченности.

Для реализации предложенной стратегии управления маркетингом банка необходимо соблюсти следующие шаги:

1. Создать среду человекоцентричного банка; переосмыслить внутреннюю культуру и сформировать человекоцентричную бизнес-модель:

- введение эмоционального лидерства – обучение руководителей работе с мотивацией и вовлеченностью сотрудников;
- пересмотр системы оценки эффективности – не только KPI, но и индекс благополучия персонала (Employee Well-Being Index);
- создание гибкой среды работы, где сотрудники чувствуют себя частью значимого процесса;
- включение клиентов и сотрудников в процесс совместного проектирования продуктов (co-creation);
- развитие концепции «финансового наставничества», где банк выступает не только сервисом, но и консультантом по жизни;
- учет не только транзакционных данных, но и контекстных факторов (изменение социального статуса, жизненных приоритетов, личных обстоятельств).

2. Взаимодействовать с клиентами как с людьми, а не объектами продаж; переходить от управления клиент-

скими сегментами к управлению жизненными сценариями; проявлять гибкость цифровых решений под поведение клиента:

- вместо стандартных продуктовых линеек – индивидуальные жизненные модели, учитывающие финансовые и личные события клиента;
- ориентация на ментальное благополучие клиентов – снижение стресса при финансовых операциях, прозрачность решений, отсутствие агрессивных продаж;
- внедрение адаптивных интерфейсов: банк подстраивается под уровень финансовой грамотности пользователя;
- развитие предсказательных сервисов, которые помогают избежать финансовых трудностей;
- взаимодействие через «финансового собеседника», а не просто через чат-боты.

3. Социальное измерение человекоцентричности. Изменить позиционирование роли банка в жизни общества. Сделать банк доверенным партнером, а не продавцом услуг.

- развитие программ устойчивого финансового поведения: помощь клиентам в формировании здоровых финансовых привычек;
- банк как платформа поддержки, а не только коммерческая структура (образовательные инициативы, наставничество);
- создание инклюзивных продуктов – учет потребностей маломобильных граждан, пенсионеров, молодежи;
- развитие этичного маркетинга, отказ от манипулятивных продаж;
- повышение прозрачности условий и снижение когнитивной нагрузки при принятии финансовых решений;
- внедрение механизма «финансового компаса», помогающего клиентам находить оптимальные решения без давления со стороны банка.

Модель В4Н отличается от клиентоцентричного подхода тем, что она не просто персонализирует финансовые услуги, а создает новую парадигму управления маркетингом, основанную на глубоком понимании человека, его потребностей, эмоций и жизненных сценариев.

Банк будущего – это не просто финансовая структура, а социальный институт, формирующий долгосрочные ценностные связи между людьми, технологиями и обществом. Эта модель соединяет анализ эмоций клиентов и сотрудников, создавая живую, динамическую экосистему банка. Сотрудники и клиенты становятся частью процесса создания ценности. Эмоции используются не только для продаж, но и для внутренней оптимизации. Банк получает гибкость и адаптивность, а клиенты – персонализированный опыт.

References

- Kotler P., Piltzer W., Sattorf I., Wallner D. (2021). *H2H marketing: The genesis of Human-to-Human marketing*. Cham, Springer.
- Lignell M. (2023). A journey towards human-centric and AI-augmented marketing? *Journal of AI, Robotics & Workplace Automation*, 2(4): 369-381. <https://hstalks.com/article/8076/a-journey-towards-human-centric-and-ai-augmented-m/>.
- Obuchettiar K.A., Megargel A. (2023). Human-centred artificial intelligence in the banking sector. *Journal of Digital Banking*, 7(3): 266-279. https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=8826&context=sis_research.
- Todupunuri A. (2025). The role of human-centric AI in building trust in digital banking ecosystems. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 10(1): 1281-1286. <https://www.ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT25JAN1034.pdf>.

Информация об авторе

Яна Владимировна Тян

Аспирант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Москва, Россия). ORCID: 0009-0005-474-4640.
Область научных интересов: маркетинг, формирование человекоцентричной стратегии маркетинга управлением банка, продук-
товый маркетинг.
yana7tyan@gmail.com

About the author

Yana V. Tyan

Postgraduate student, Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russia). ORCID: 0009-0005-4746-4640.
Research interests: marketing, formation of a human-centered marketing strategy by the bank's management, product marketing.
yana7tyan@gmail.com

作者信息

Yana V. Tyan

研究生, 俄罗斯联邦政府财政金融大学(俄罗斯·莫斯科). ORCID: 0009-0005-474-4640.
科学研究兴趣领域: 市场营销、银行管理层制定以人为本的营销战略、产品营销。
yana7tyan@gmail.com

Статья поступила в редакцию 12.05.2025; после рецензирования 22.05.2025 принята к публикации 25.05.2025. Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 12.05.2025; revised on 22.05.2025 and accepted for publication on 25.05.2025. The author read and approved the final version of the manuscript.

文章于 12.05.2025 提交给编辑。文章于 22.05.2025 已审稿。之后于 25.05.2025 接受发表。作者已经阅读并批准了手稿的最终版本。