

УДК 336.71

## **ОТ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ К ГИПЕРПЕРСОНАЛИЗАЦИИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ**

**Неуструева А.С.**

*старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета и аудита,*

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных  
технологий и дизайна,*

*Санкт-Петербург, Россия*

**Лейзин И.Б.**

*К.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита*

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных  
технологий и дизайна,*

*Санкт-Петербург, Россия*

### **Аннотация**

В статье исследуется феномен персонализации как стратегического направления развития банковского сектора в условиях цифровой трансформации. Раскрывается сущность и эволюция понятия «персонализация» применительно к финансовым услугам. Рассматриваются ключевые виды персонализированных коммуникаций, основанные на применении больших данных, искусственного интеллекта и омниканальных технологий. Проанализированы современные тренды и статистические данные, отражающие влияние персонализации на клиентскую лояльность и операционную эффективность банков. Сформулированы прогнозы дальнейшего развития персонализированных сервисов в контексте усиления регуляторных требований и технологической конкуренции.

**Ключевые слова:** персонализация, банковский сектор, большие данные, искусственный интеллект, клиентоцентричность, финтех, цифровая трансформация, кибербезопасность.

## ***FROM CUSTOMER-CENTRICITY TO HYPER-PERSONALIZATION IN THE BANKING SECTOR***

***Neustrueva A.S.***

*Senior Lecturer of the Department of Accounting and Auditing,  
St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design,  
Saint Petersburg, Russia*

***Leyzin I.B.***

*Candidate of Economics, Associate Professor of Accounting and Auditing Department  
St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design,  
Saint Petersburg, Russia*

### **Abstract**

This article explores the phenomenon of personalization as a strategic development direction for the banking sector in the context of digital transformation. It explores the essence and evolution of the concept of "personalization" as it applies to financial services. Key types of personalized communications based on big data, artificial intelligence, and omnichannel technologies are discussed. Current trends and statistical data reflecting the impact of personalization on customer loyalty and bank operational efficiency are analyzed. Forecasts for the further development of personalized services are presented in the context of increasing regulatory requirements and technological competition.

**Keywords:** personalization, banking, big data, artificial intelligence, customer centricity, fintech, digital transformation, cybersecurity.

Современный банковский сектор претерпевает фундаментальные изменения, вызванные цифровизацией экономики и изменением потребительских ожиданий. На смену стандартизованным подходам приходит парадигма клиентоцентричности, в рамках которой персонализация становится не просто маркетинговым инструментом, а ключевым элементом бизнес-модели финансовых организаций [1]. В условиях высокой конкуренции со стороны финтех-компаний и небанков способность предлагать индивидуально ориентированные продукты и сервисы напрямую влияет на устойчивость и конкурентоспособность традиционных кредитных организаций. Целью данного исследования является комплексный анализ персонализации в банковском секторе: от теоретического обоснования до практической реализации и определения векторов будущего развития.

В общем смысле под персонализацией в банковской сфере понимается стратегия взаимодействия с клиентом, основанная на использовании его персональных данных, поведенческих паттернов и индивидуальных предпочтений для формирования релевантных предложений, и повышения качества сервиса [2].

Эволюция данного понятия прошла путь от простой сегментации клиентской базы по демографическим признакам до сложных систем предиктивной аналитики, предвосхищающих потребности пользователя. Если изначально персонализация сводилась к упоминанию имени клиента в рассылках, то сегодня она представляет собой сложный, технологически насыщенный процесс, нацеленный на создание уникального клиентского опыта на всех точках взаимодействия [2].

С правовой точки зрения, деятельность банков по обработке данных для персонализации регламентируется Федеральным законом от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», а также положениями Банка России, в частности Положением № 683-П, устанавливающим строгие требования к защите информации [3]. Это формирует правовое поле, в котором балансируют

стремление банков к углубленной персонализации и необходимость обеспечения конфиденциальности.

Значение персонализации для современных банков многогранно и проявляется в нескольких ключевых аспектах:

1. Формирование доверия и лояльности. Доверие является фундаментальным активом в финансовой сфере. Персонализированная коммуникация, когда банк демонстрирует понимание потребностей клиента и предлагает своевременные и уместные решения, способствует укреплению долгосрочных отношений. Исследования показывают, что уровень лояльности в банках, активно внедряющих персонализированные сценарии, в среднем на 15-20% выше, чем у конкурентов, использующих массовый подход [4].

2. Повышение операционной эффективности. Автоматизация процессов персонализации через чат-боты, умные уведомления и системы предиктивного анализа позволяет снизить нагрузку на колл-центры и фронт-офис, перенаправляя ресурсы на решение сложных задач. Например, по данным «ТБанка», внедрение персонализированного чат-бота позволило автоматически обрабатывать до 80% типовых запросов [5].

3. Снижение клиентского оттока. Анализируя поведенческие данные, банк может идентифицировать признаки потенциального ухода клиента (например, снижение активности, закрытие счетов) и проактивно предложить ему специальные условия или решить возникшую проблему, тем самым предотвращая отток.

4. Увеличение кросс-продаж. Глубокая аналитика данных позволяет выявлять непотребленные продукты в клиентском портфеле и предлагать их в нужный момент. Например, клиенту, активно пользовавшемуся дебетовой картой и совершающему крупные покупки, может быть релевантно предложение о кредитной карте с льготным периодом.

Многообразие форм персонализации можно классифицировать по нескольким признакам – рисунок 1.

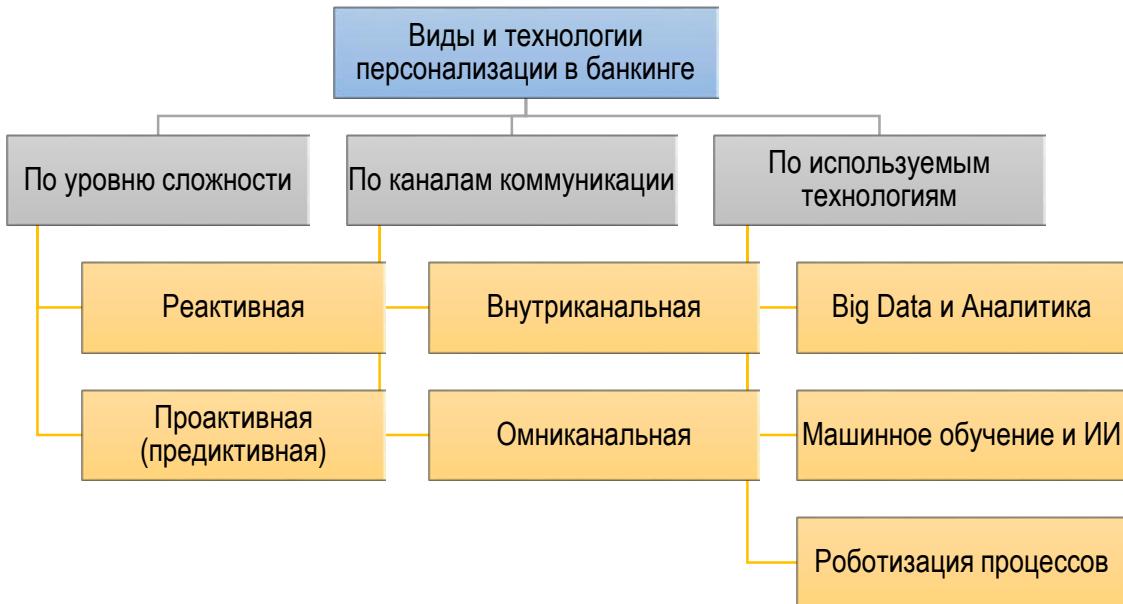


Рисунок 1 – Виды и технологии персонализации в банкинге [6, 7, 2]

С точки зрения уровня сложности и временной ориентации различают реактивную и проактивную персонализацию. Реактивная модель предполагает ответ на уже совершённые клиентом действия, типичными примерами служат уведомления о списании средств или автоматическое предложение оформить страховку для путешественника сразу после покупки авиабилета через банковское приложение. В отличие от неё, проактивная, или предиктивная, персонализация нацелена на опережающее удовлетворение потребностей. Она базируется на применении алгоритмов машинного обучения, которые, анализируя цифровой след клиента, прогнозируют его будущие запросы. Так, клиенту, регулярно просматривающему сайты по продаже недвижимости, система может заблаговременно предложить выгодные условия по ипотечному кредиту, тем самым переводя взаимодействие на качественно иной уровень [6].

Другим ключевым критерием является канальная архитектура взаимодействия. Внутриканальная персонализация ограничена рамками одного канала коммуникации. Её иллюстрацией служит адаптивный интерфейс мобильного приложения, который динамически изменяет расположение виджетов и меню в зависимости от частоты использования клиентом тех или

иных сервисов. Более сложной и современной формой является омниканальная персонализация, которая обеспечивает синхронизированное взаимодействие по всем каналам: мобильному приложению, веб-сайту, отделению банка, колл-центру и чат-ботам. Сущность данного подхода заключается в обеспечении целостности клиентского опыта, когда контекст диалога сохраняется при переходе между каналами. Например, клиент, начавший обсуждение условия кредита в онлайн-чате, может продолжить его в банковском отделении, где менеджер будет иметь полную историю обращения и сможет немедленно включиться в решение вопроса [7].

Технологический фундамент персонализации образует третью плоскость её классификации. Краеугольным камнем выступают технологии больших данных (Big Data) и аналитики, позволяющие аккумулировать и обрабатывать значительные массивы как структурированных (транзакции), так и неструктурированных данных (поведение в приложении, геолокация) для формирования целостного, 360-градусного профиля клиента. На этой основе работают алгоритмы машинного обучения и искусственного интеллекта, которые решают задачи кластеризации клиентов, выявления мошеннических операций, генерации индивидуальных предложений и определения оптимального момента и канала для коммуникации. Как подчёркивается в исследовании Базалей Т.Ю. и Еременко И.В., именно машинное обучение составляет основу успешных кейсов внедрения персонализированных решений в российских банках [2]. Завершающим элементом технологического стека является роботизация процессов, направленная на автоматизацию рутинных операций, таких как осуществление персональных рассылок или первичная обработка заявок, что существенно повышает скорость и эффективность обслуживания.

Анализ текущей практики позволяет выделить несколько ключевых трендов:

1. Гиперперсонализация на основе ИИ. Банки переходят от сегментной персонализации к индивидуальным тарифам и продуктам («банкинг как услуга»). «Сбер», например, анонсировал разработку сервисов, которые не просто реагируют на действия, а предвосхищают потребности, предлагая решения до того, как клиент осознал необходимость [8].

2. Интеграция с экосистемами. Персонализация выходит за рамки чисто банковских продуктов. Данные из смежных сервисов (маркетплейсы, такси, медицина) используются для создания комплексных предложений. Статистика указывает, что клиенты, пользующиеся тремя и более сервисами экосистемы, демонстрируют лояльность в 2,5 раза выше [9].

3. Развитие голосовых помощников и Интернета вещей. Голосовые интерфейсы становятся новым каналом персонализированного взаимодействия. Перспективным направлением считается интеграция с устройствами Интернета вещей, например, данные с фитнес-браслета могут стать основанием для предложения страховки с учетом здорового образа жизни.

4. Повышенное внимание к безопасности и этике. На фоне ужесточения регуляторных требований и роста киберугроз банки инвестируют в технологии анонимизации и шифрования данных. Потребители становятся более осведомленными о своих правах, что вынуждает банки находить баланс между персонализацией и приватностью.

Вышеизложенное позволяет заключить, что персонализация утвердилась в качестве неотъемлемого элемента стратегии развития современного банка. Она трансформируется из тактического инструмента маркетинга в комплексную философию управления клиентскими отношениями, основанную на данных и передовых технологиях. На основе анализа эволюции и текущего состояния персонализации в банковском секторе представляется возможным обозначить ключевые векторы развития в среднесрочной перспективе.

В качестве центрального тренда выступает тотальная интеграция систем искусственного интеллекта, которые трансформируются из вспомогательного

инструмента в структурное ядро всех персонализированных сервисов. Их функционал будет выходить за рамки предиктивной аналитики, охватывая генерацию уникального контента и создание гиперперсонализированных финансовых продуктов в режиме, приближенном к реальному времени. Параллельно с технологическим усложнением будет нарастать регуляторный императив. Финансовым институтам предстоит разработать и внедрить прозрачные для конечного пользователя механизмы информированного согласия на обработку персональных данных, а также предоставить клиентам интуитивно понятные инструменты полного контроля над своим цифровым следом.

Значительный качественный скачок в глубине персонализации ожидается в связи с развитием концепции открытого банкинга. Адаптация открытых API-интерфейсов, соответствующая как глобальным трендам, так и инициативам Банка России, создаст технологическую основу для формирования комплексного профиля клиента, что позволит, при наличии его явного согласия, агрегировать данные из разнородных внешних источников, что откроет путь к созданию принципиально новых, более релевантных предложений. Однако реализация данных перспектив будет напрямую зависеть от кадрового потенциала, в связи с этим прогнозируется обострение конкуренции на рынке труда за высококвалифицированных специалистов в области анализа больших данных и машинного обучения, кибербезопасности и UX/UI-дизайна, поскольку именно человеческий капитал становится критическим фактором, определяющим успешность внедрения сложных персонализированных стратегий.

Таким образом, будущее банковского сектора будет определяться способностью финансовых институтов не просто собирать большие данные, а трансформировать их в персональную ценность для каждого клиента, выстраивая доверительные и долгосрочные партнерские отношения в строго очерченном правовом и этическом поле.

### Библиографический список:

1. Котлер, Ф. Маркетинг 4.0: Разворот от традиционного к цифровому [Текст] / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван; перевод с английского М. Хорошиловой; редактор М. Невзоров. — Москва: Бомбера, 2021. — 224 с.
2. Базалей Т.Ю., Еременко И.В. Формирование доверия через персонализированную коммуникацию: опыт российских банков в продвижении финтех-решений // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № 56. — URL: <https://esj.today/PDF/90FAVN624.pdf>
3. Федеральный закон "О персональных данных" от 27.07.2006 N 152-ФЗ (последняя редакция)
4. Яненко, М. Б. Маркетинг и искусственный интеллект: анализ практики и проблемы применения / М. Б. Яненко, М. Е. Яненко // Маркетинг саторчества и глобальные коммуникации доверия: Посвящается 90-летию СПбГЭУ и 30-летию кафедры маркетинга. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. — С. 173-190.
5. Официальный сайт Т-Банк. Раздел «О нас»: Технологии и инновации. — URL: <https://www.tbank.ru/about/> (дата обращения: 24.11.2025)
6. Завьялова, Н. А. Big Data: практика применения технологии для планирования и прогнозирования финансовых показателей / Н. А. Завьялова, Е. В. Вылегжанина // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2020. — № 8-1. — С. 55-60.
7. Славова, А. В. Факторы формирования лояльности клиентов в банковском секторе России / А. В. Славова, Н. П. Козлова // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. — 2024. — № 1(13). — С. 62-67.
8. Персонализация с заботой: Сбер показал, как технологии предвосхищают потребности клиентов // Комсомольская правда. — 2023. — URL: <https://kgd.ru/news/biz/item/115558-personalizaciya-s-zabotoj-sber-pokazal-kak-tehnologii-predvoshishhayut-potrebnosti-klientov> (дата обращения: 25.11.2025)

9. Банковские тренды 2025 года // Газпромбанк. – Профинанс. – URL:  
<https://www.gazprombank.ru/pro-finance/innovation/bankovskie-trendy-2025-goda/>  
(дата обращения: 25.11.2025)

*Оригинальность 80%*