

УДК 336.71

П. А. Проценко

ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет»,
Волгоград, e-mail: polinaprocenko0@gmail.com

И. А. Езангина

ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет»,
Волгоград, e-mail: ezangirina@rambler.ru

А. А. Олейников

ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет»,
Волгоград, e-mail: artemoleynikov36@gmail.com

М. В. Сулов

ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет»,
Волгоград, e-mail: susel69@mail.ru

Е. А. Макарова

ФГБОУ ВО РАНХиГС (Волгоградский институт управления), Волгоград,
makarovaelena1118@gmail.com

БАНКОВСКИЙ МАРКЕТИНГ ФИНАНСОВЫХ ЭКОСИСТЕМ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ И ПЕРМАНЕНТНОГО ИЗМЕНЕНИЯ КЛИЕНТСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ

Ключевые слова: финансовая нестабильность, банк, финансовая экосистема, банковский маркетинг, цифровизация, персонализация, маркетинговая стратегия, клиентский опыт.

Финансовая нестабильность, обусловленная внешними шоками (санкции, геополитические риски) и перманентным изменением клиентских предпочтений, требует трансформации подходов в банковском маркетинге. Статья исследует адаптивные стратегии российских банков, направленные на сохранение конкурентоспособности в условиях кризиса. Основное внимание уделяется анализу ключевых мер, таким как персонализации услуг через цифровые платформы (мобильные приложения Газпромбанка, Сбербанка), внедрению ИИ (СберБизнес Бот) и Big Data, развитию программ рефинансирования (Альфа-Банк, ВТБ), а также смещению фокуса на кредитование малого и среднего бизнеса (МСБ). В работе использованы методы анализа практик ведущих финансовых экосистем, статистических данных и регуляторных отчетов. Результаты исследования демонстрируют, что цифровизация и клиентоориентированность способствуют снижению операционных издержек, повышению лояльности клиентов и улучшению финансовых показателей. Несмотря на высокую ключевую ставку и ужесточение регулирования, банковский сектор сохранил устойчивость. Выявлена значимость социальной ответственности и государственных программ поддержки МСБ в укреплении доверия клиентов. Исследование подтверждает, что успешная адаптация банков в кризисные периоды базируется на интеграции цифровых технологий, гибкости предложений и глубоком понимании поведенческих трендов.

Р. А. Проценко

Volgograd State Technical University, Volgograd,
e-mail: polinaprocenko0@gmail.com

И. А. Езангина

Volgograd State Technical University, Volgograd,
e-mail: ezangirina@rambler.ru

А. А. Олейников

Volgograd State Technical University, Volgograd,
e-mail: artemoleynikov36@gmail.com

М. В. Сулов

Volgograd State Technical University, Volgograd,
e-mail: susel69@mail.ru

E. A. Makarova

RANEPА (Volgograd Management Institute), Volgograd,
e-mail: makarovaelena1118@gmail.com

BANK MARKETING OF FINANCIAL ECOSYSTEMS IN THE CONTEXT OF INSTABILITY AND PERMANENT CHANGES IN CUSTOMER PREFERENCES

Keywords: financial instability, bank, financial ecosystem, bank marketing, digitalisation, personalization, marketing strategy, customer experience.

Financial instability caused by external shocks (sanctions, geopolitical risks) and permanent change in customer preferences requires transformation of approaches in bank marketing. The article explores the adaptive strategies of Russian banks aimed at maintaining competitiveness in the crisis. It focuses on the analysis of key measures, such as personalization of services through digital platforms (mobile applications of Gazprombank, Sberbank), introduction of AI (SberBusiness Bot) and Big Data, development of refinancing programmes (Alfa-Bank, VTB), as well as shifting the focus to lending to small and medium-sized enterprises (SMEs). The study uses methods of analysing practices of leading financial ecosystems, statistical data and regulatory reports. The results of the study demonstrate that digitalisation and customer centricity are helping to reduce transaction costs, increase customer loyalty and improve financial performance. Despite the high key rate and increased regulation, the banking sector has remained resilient. The importance of social responsibility and government programmes to support SMEs in building customer confidence has been identified. The study confirms that successful adaptation of banks in crisis periods is based on the integration of digital technologies, flexibility of offerings and a deep understanding of behavioral trends.

Введение

Финансовая нестабильность, проявляющаяся в волатильности рынков, кризисах ликвидности и снижении доверия к финансовым системам, стала вызовом для банковского сектора. Её причины носят как внешний характер (санкции, геополитические риски), так и внутренний (управленческие просчёты). В условиях неопределенности клиенты меняют поведение, а именно сокращают кредитную активность, увеличивают сбережения и требуют персонализированных, безопасных решений. Традиционные банковские модели, ориентированные на филиальное обслуживание, уступают место цифровым экосистемам, способным оперативно реагировать на запросы потребителей. Российские банки активно трансформируют маркетинговые стратегии, внедряя цифровые платформы (мобильные приложения Газпромбанка, Сбербанка), технологии ИИ и Big Data для анализа данных.

Целью данного исследования является анализ адаптивных стратегий российских банков в условиях финансовой нестабильности и перманентных изменений клиентских предпочтений. В рамках работы рассматриваются такие меры, как: цифровизация каналов обслуживания, персонализация услуг. Особое внимание уделяется влиянию стратегий на клиентскую лояльность, операци-

онную эффективность и финансовую устойчивость банковского сектора. Результаты исследования могут быть использованы для оптимизации маркетинговых подходов и разработки рекомендаций по адаптации банков к динамично меняющейся экономической среде.

Материалы и методы исследования

В процессе проведения исследования использовались общенаучные методы решения: терминологический и структурно-логический анализ, методы аналогии и синтеза, системного анализа, метод обобщения и группировки. Актуализирован комплексный подход, объединяющий анализ статистических данных, регуляторных отчетов и практик российских банков. Эмпирическую базу составили официальные данные Банка России, включая динамику ключевой ставки, структуру кредитного портфеля и показатели прибыльности сектора, а также статистика по цифровизации банковских услуг. Дополнительно привлечены материалы из открытых источников в виде отчетов банков и цифровых платформ. Методологическая основа включала сравнительный анализ стратегий банков, в частности внедрение мобильных приложений (Газпромбанк), персонализацию интерфейсов (Сбербанк) и разработку гибких кредитных продуктов (Альфа-Банк).

**Результаты исследования
и их обсуждение**

Под финансовой нестабильностью понимается состояние экономики, при котором происходит значительная волатильность финансовых рынков, увеличение рисков для финансовых учреждений, снижение доверия к финансовым системам, а также возможность возникновения кризисов, связанных с банковской системой, фондовыми рынками или валютой. [6] Нестабильность проявляется в колебаниях цен на активы, росте процентных ставок, кризисах ликвидности, девальвации валют, которые могут привести к рецессиям и экономическим потрясениям. Финансовая нестабильность часто обусловлена как внутренними факторами (например, неэффективное управление, коррупция), так и внешними (глобальные экономические изменения, геополитические риски, санкционное давление). Примером финансовой нестабильности в России, вызванной санкциями, служит ситуация после введения международных санкций в 2022 году (рис. 1).

Воздействие санкций и факторов выше приносит неопределенность, что, в свою очередь, влияет на доверие потребителей и их расходные привычки. В ситуации

рисков пользователи меняют приоритеты, выбирая более безопасные финансовые решения.

Под финансовой нестабильностью в контексте банковской деятельности следует понимать ситуацию, когда функционирование банковской системы, отдельных банков сталкивается с угрозами, ставя под сомнение их способность выполнять основные функции, такие как аккумуляция депозитов, кредитование экономики и проведение платежей [9].

Традиционно банки имели устойчивую клиентскую базу, следующую определенным привычкам, однако, в условиях финансовой нестабильности, клиенты становятся более осторожными в финансовых решениях. Банки подстраиваются под поведение потребителей и принимают различные меры. В частности, Альфа-Банк активно ищет новые способы взаимодействия с клиентами: внедряет акции и бонусные программы, направленные на стимулирование сбережений и инвестиционной активности. Так, Альфа-Вклад предлагает повышенную ставку по вкладу с программой долгосрочных сбережений до 25,5% с минимальной суммой от 50 000 рублей и сроком от 3 до 12 месяцев [2].

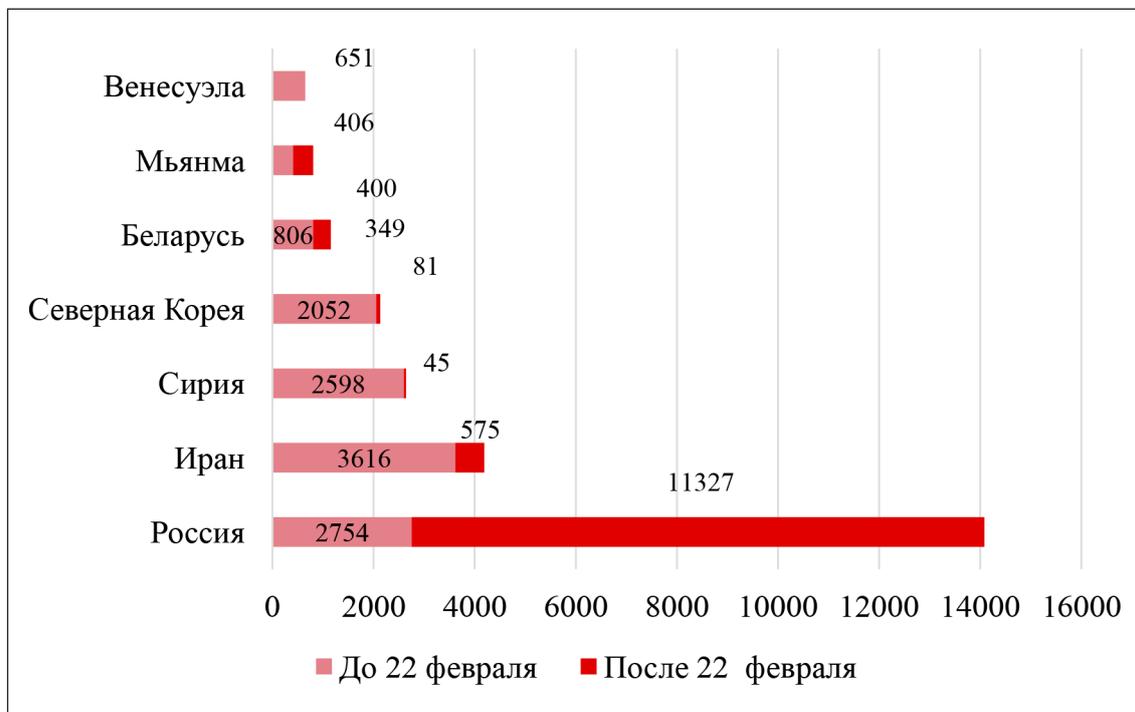


Рис. 1. Санкционированные страны мира по состоянию на 2023 год [10]

означает, что 7 миллионов обращений будет обрабатываться автоматически. Сокращение времени обработки одного запроса с помощью AI-бота составляет 40%, что позволяет значительно ускорить процесс. Допустим, до внедрения AI-бота среднее время обработки одного запроса оператором составляло 6 минут, или 0,1 часа. В среднем сотрудник поддержки получает 60 000 рублей в месяц, а рабочее время составляет 160 часов в месяц. Исходя из этих данных, стоимость одного часа работы сотрудника составляет 375 рублей: $60\,000/160 = 375$ руб.

Далее определим размер экономии от внедрения AI-бота. Количество обращений, которые бот будет обрабатывать: $10\,000\,000 \times 0,7 = 7\,000\,000$ обращений.

Далее определим экономию времени на обработку одного запроса, составляющую 40% от исходного времени. Поскольку до внедрения бота обработка одного запроса занимала 0,1 часа, экономия времени на одном запросе составит: $0,1 \text{ ч} \times 0,4 = 0,04 \text{ ч}$.

Определим общую экономию времени в часах: $7\,000\,000 \times 0,04 = 280\,000 \text{ ч}$.

Наконец, определим экономию в рублях: $280\,000 \times 375 = 105\,000\,000$ руб.

Таким образом, внедрение AI-бота «СберБизнес» позволит снизить операционные издержки на 280 000 часов и сэкономить около 105 миллионов рублей в год. Результаты подтверждают, что инвестиции

в искусственный интеллект не только приводят к улучшению клиентского опыта, но и обеспечивают значительную экономию для банка, способствуя его финансовой стабильности и конкурентоспособности.

Вместе с тем, конкурентоспособность банков осложняет все больше факторов. Во время роста ключевой ставки Банка России и, как следствие, увеличения стоимости кредитов в 2022-2023 годах, многие банки столкнулись с необходимостью корректировки своей ценовой политики и предоставления клиентам более выгодных условий. Так, Альфа-Банк оперативно отреагировал на изменение ситуации на рынке, запустив программы рефинансирования кредитов для клиентов, предлагая им более низкие процентные ставки по сравнению с теми, что они имели по действующим кредитам [10].

Развитие мобильных и интернет-банков, использование аналитики больших данных, активное продвижение программ рефинансирования и гибкость ценовой политики позволили банкам не только удовлетворить изменившиеся предпочтения клиентов, но и сохранить уровень лояльности, предотвратить отток пользователей, а также привлечь новую аудиторию. Вовлеченность клиентов в цифровые экосистемы банков позволила сформировать дополнительные источники дохода – от комиссионных сервисов до инвестиционных продуктов.

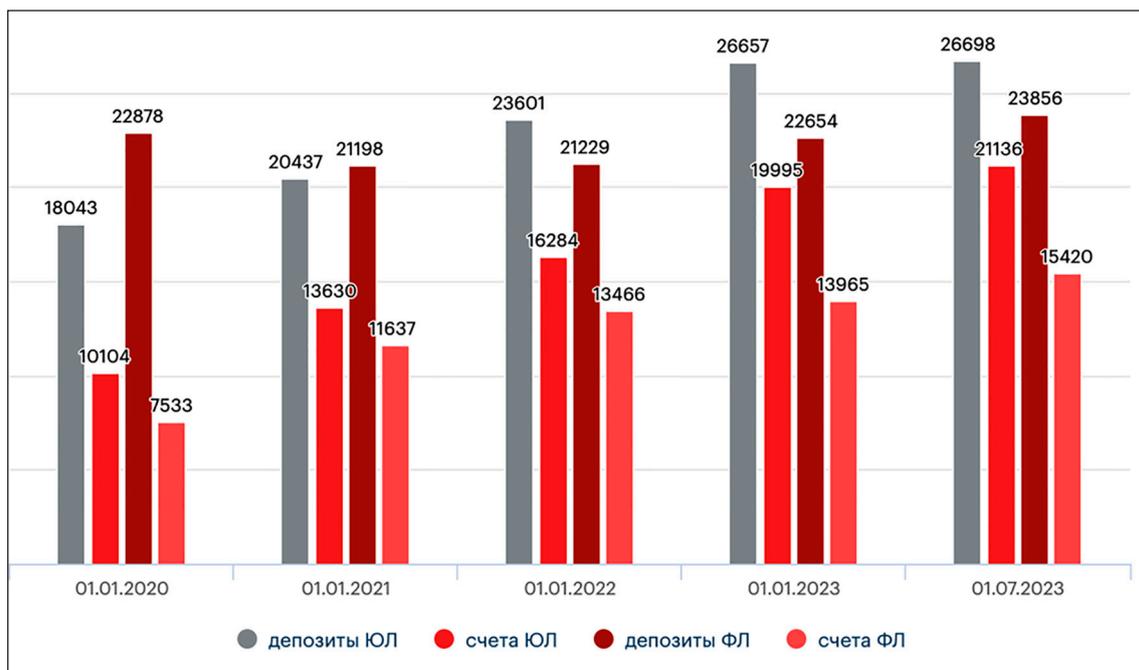


Рис. 3. Структура привлеченных средств клиентов в 2020-2023 гг., млрд руб. [1]

Таким образом, гибкая и клиентоориентированная маркетинговая политика в условиях нестабильности не только обеспечила устойчивость банков, но и способствовала улучшению их финансовых показателей, подтверждая важность стратегий, построенных на глубоком понимании поведенческих трендов и ожиданий клиентов. Анализ остатков на счетах физических и юридических лиц за 2020 – первое полугодие 2023 года отражает адаптацию поведения клиентов к меняющимся экономическим условиям (рис. 3).

В условиях низких процентных ставок и снижения потребительской активности в 2020–2021 годах наблюдался устойчивый рост средств на текущих счетах при одновременном сокращении или стагнации депозитных остатков. В 2022 году под влиянием внешних шоков происходили краткосрочные оттоки в наличную форму сбережений, однако к концу года ситуация стабилизировалась, чему способствовали высокие процентные ставки. Позитивная динамика в 2023 году как по текущим счетам, так и по срочным депозитам свидетельствует о восстановлении доверия к банковской системе и возвращении интереса к размещению средств.

Несмотря на снижение объема выдач в 2022 году, портфель кредитов крупному бизнесу продолжил увеличиваться, при этом темп роста оказался максимальным за последние четыре года, составив 17%. Такой динамике способствовало замедление оборачиваемости ссудной задолженности за счет пролонгаций и прочих реструктуризаций выданных кредитов, а также конвертации валютной задолженности в рублевый эквивалент [5].

В 2024 году российский банковский сектор продемонстрировал устойчивость, несмотря на высокий уровень ключевой ставки и ужесточение регулирования. [4] По данным Банка России, чистая прибыль банков составила 3,5–3,8 трлн рублей, что на 6–15% ниже рекорда 2023 года, но всё ещё выше показателей 2022 года. Данные результаты отражают адаптацию банков к новым экономическим реалиям и свидетельствуют о высоком уровне устойчивости системы в целом [14].

Заключение

В рамках анализа влияния цифровой трансформации на маркетинговые стратегии коммерческих банков следует выдвинуть несколько направлений, представляющих интерес для дальнейшего исследования. Одним из направлений является влияние персонализированных цифровых коммуникаций на поведение клиентов. Речь идёт о таких инструментах, как индивидуальные предложения, рекомендательные системы и персонализированные рассылки. Предполагается, что подобные технологии стимулируют рост числа продуктов на одного клиента и увеличивают общий объём привлечённых средств. Для установления зависимости между степенью персонализации и ключевыми показателями клиентской активности в рамках авторского коллективного исследования планируется использование регрессионного анализа.

Кроме того, представляет интерес предположение о том, что внедрение искусственного интеллекта и автоматизации бизнес-процессов способствует повышению операционной эффективности банков. В частности, возможно снижение затрат, улучшение управляемости рисками и рост финансовой устойчивости. Для анализа этих связей актуальны эконометрические модели, позволяющие оценить влияние цифровизации на такие показатели, как доходность активов (ROA), доходность капитала (ROE) и коэффициент операционных расходов (cost-to-income).

Таким образом, в условиях финансовой нестабильности и стремительных изменений в потребительском поведении российские банки демонстрируют высокую степень адаптивности, трансформируя маркетинговые стратегии в сторону цифровизации, персонализации и гибкости. Применение ИИ и Big Data, развитие мобильных сервисов, индивидуальные предложения и программы рефинансирования стали неотъемлемой частью нового подхода к клиентскому взаимодействию. Данные меры позволили сохранить лояльность клиентов и повысить финансовую устойчивость банков.

Библиографический список

1. Анализ российского рынка банковских услуг и прогноз развития сектора до 2026 года // РАЕХ. [Электронный ресурс]. URL: https://www.raexpert.ru/researches/banks/bank_services_2023a/ (дата обращения: 07.04.2025).

2. АО «Альфа-Банк» и его программа Альфа-Вклад // Ассоциация Российских Банков. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.alfabank.ru/make-money/deposits/pds/?platformId=alfasite> (дата обращения: 12.04.2025).
3. Аудитория пользователей цифровых услуг выросла в 2 раза // Просвет Пресс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.prosvet.press/2023/04/04/auditoriya-polzovateley-cifrovyykh-ba/> (дата обращения: 14.04.2025).
4. Банк России уточнил прогноз по прибыли банков и марже на 2024 год // Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/996174> (дата обращения: 22.04.2025).
5. В ЦБ заявили, что банковский сектор перейдет от профицита к дефициту ликвидности // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tass.ru/ekonomika/20098633> (дата обращения: 25.03.2025).
6. Индекс финансового стресса как обобщающий индикатор финансовой нестабильности // Финансовый журнал НИФИ. [Электронный ресурс]. URL: https://www.finjournal-nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2019/3/statii/fm_2019_3_03.pdf (дата обращения: 03.03.2025). DOI: 10.31107/2075-1990-2019-3-38-54.
7. Какие вызовы стоят перед банковским сектором в 2025 году // Ведомости. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2024/12/27/1084052-kakie-vizovi-stoyat-pered-bankovskim-sektorom> (дата обращения: 13.04.2025).
8. Мобильное приложение «Газпромбанка» // Газпромбанк [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gazprombank.ru/personal/page/app/> (дата обращения: 07.04.2025).
9. Официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации // Банк России. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/finstab/> (дата обращения: 07.04.2025).
10. Почему Россия выдержала санкции? // Дзен. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dzen.ru/a/ZbqEQNB04ROQsCYB> (дата обращения: 30.03.2025).
11. Прогноз прибыльности банковского сектора в 2024 году: после золотой лихорадки // ЭкспертРА. [Электронный ресурс]. URL: https://www.en.raexpert.ru/researches/banks/bank_forecast_2024/ (дата обращения: 26.04.2025).
12. Петрова Ю.С., Олейников А.А., Харламова Е.Е., Михальчук Т.А. Современные тенденции формирования и развития страховых и банковских экосистем в условиях цифровой экономики // Финансовый менеджмент. 2023. № 4-2. С. 31-41. DOI: 10.25806/fm4-2202331-41. EDN: OBUVSL.
13. Проценко П.А., Езангина И.А., Борискина Т.Б. и др. Финансовые технологии как фактор повышения эффективности маркетинговой деятельности современного коммерческого банка // Экономика и предпринимательство. 2025. № 3(176). С. 1276-1281. DOI: 10.34925/EIP.2025.176.3.229. EDN: NQYXUZ.
14. Russian banks reap record profits in 2024, helped by high rates and loan growth // Reuters. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/russian-banks-reap-record-profits-2024-helped-by-high-rates-loan-growth-2025-01-30/> (дата обращения: 22.04.2025).