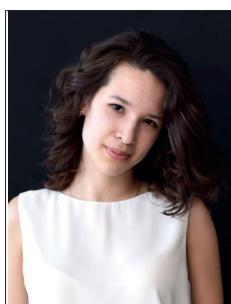


НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: M3; G2

УДК: 334.02; 336.71

УПРАВЛЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ КЛИЕНТОВ: АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕТОДОВ ВЕДУЩИХ РОССИЙСКИХ БАНКОВ



Ксения Юрьевна Манушина

аккаунт-менеджер ООО «ФТ Медиа» (группа компаний FutureToday), Россия, Барнаул,
k_man1901@mail.ru

Резюме. Лояльность клиентов — совокупность поведенческих и эмоциональных проявлений приверженности клиента бренду или компании. Разработка стратегий по удержанию и развитию потенциала клиента способствует формированию потребительской лояльности, которая может приносить компании значительные преимущества.

В работе проанализированы методы оценки лояльности клиентов, приведена их сравнительная характеристика, выявлены преимущества и недостатки.

Рассмотрены практические кейсы использования программ повышения лояльности клиентов в ведущих российских банках — Сбербанке, Т-Банке, ВТБ, Альфа-Банке, приведена оценка показателя NPS для данных банков.

Ключевые слова: лояльность клиентов, банковская сфера, клиентский опыт, удержание клиентов, клиентский сервис, NPS, клиентская удовлетворенность, инструменты лояльности, российские банки

Для цитирования: Манушина К.Ю. Управление лояльностью клиентов: анализ эффективности методов ведущих российских банков // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2025. № 25. С. 47–58.

CUSTOMER LOYALTY MANAGEMENT: ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF METHODS OF LEADING RUSSIAN BANKS

Ksenia Yu. Manushina

Account Manager of FT Media LLC (FutureToday group of companies), Russia, Barnaul, *k_man1901@mail.ru*

Resume. Customer loyalty is a set of behavioural and emotional characteristics of a customer's commitment to a brand or company. Developing strategies to retain and develop customer potential helps build customer loyalty, which can bring significant benefits to a company.

The article analyses customer loyalty assessment methods, provides a comparative description, and identifies advantages and disadvantages.

Practical cases of using customer loyalty enhancement programs in leading Russian banks (such as Sberbank, T-Bank, VTB, Alfa-Bank) are considered, and an assessment of the NPS indicator for these banks is provided.

Keywords: customer loyalty, banking, customer experience, customer retention, customer service, NPS, customer satisfaction, loyalty tools, Russian banks

For citation: Manushina K.Yu. Customer Loyalty Management: Analysis of the Effectiveness of Methods of Leading Russian Banks. Upravlenie sovremennoj organizacij: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives. 2025;25: 47–58. (In Russ.).

Категория «лояльность клиентов» в современной управленческой мысли

В условиях растущей конкуренции российские компании сталкиваются с задачей не только привлечения, но и удержания клиентов. Необходимость работы над повышением лояльности клиентов во многом определяется тем, что привлечение нового клиента для компании, как правило, дороже удержания старого. Так, согласно данным Harvard Business Review, привлечение нового клиента может обходиться в 5–25 раз дороже, чем удержание существующего³⁸.

Разработка стратегий по удержанию и развитию потенциала клиента способствует формированию потребительской лояльности, которая может приносить компании значительные преимущества. Среди таких преимуществ можно выделить рост повторных покупок, развитие кросс-продаж, снижение чувствительности клиентов к конкурентным предложениям, устные рекомендации, а также межпоколенческую передачу приверженности бренду (Аренков, Константинова, 2020).

В условиях современной экономики активно обсуждаются новые вызовы в области маркетинга, такие как снижение влияния бренда на потребительскую лояльность и тенденция к мультибрендовому поведению. Эти явления отражают изменения в системе ценностей и покупательской активности новой аудитории, а также повышают необходимость оценки и контроля уровня лояльности клиентов.

Понятие «лояльность клиента» является ключевым в теории маркетинга и менеджмента взаимоотношений с потребителями. В научной литературе существует множество подходов к определению данного понятия.

Так, Ф. Райхельд, автор концепции NPS, определяет лояльность как намерение клиента продолжать отношения с компанией и рекомендовать ее другим (Райхельд, 2013).

Классическая американская школа маркетинга рассматривает удовлетворенность и функциональные преимущества (цена, качество, сервис) как фундамент лояльности (Котлер, 2022).

А.В. Цысарь объясняет лояльность как степень нечувствительности поведения покупателей к действиям конкурентов, т.е. в случае лояльности клиент всегда будет приобретать товар или услугу, несмотря на изменения цены конкурентов. В данном случае проявляется эмоциональная приверженность к товару/услуге.

Таким образом, подходы к определению лояльности можно условно разделить на:

- поведенческий подход — фокус на повторных покупках и рекомендациях;
- аффективный (эмоциональный) подход — акцент на психологическом вовлечении и привязанности (табл. 1).

Сравнительная характеристика подходов к пониманию лояльности

Table 1

Comparative characteristics of approaches to understanding loyalty

Подход	На чем концентрируется	Авторы	Плюсы	Минусы
Поведенческий	Повторное поведение, рекомендации товаров/продуктов другим лицам	Ф. Райхельд, Ф. Котлер	Простота измерения	Не учитывает причины поведения
Эмоциональный	Привязанность, доверие, симпатия	А.В. Цысарь	Учитывает нематериальные аспекты	Сложность оценки

Примечание: составлено автором на основе обобщения определений и анализа

В работах Р.Л. Оливера предлагается многоуровневая модель лояльности. Автор утверждает, что покупатели теоретически становятся лояльными в пер-

вую очередь на когнитивном уровне (cognitive loyalty), потом на эмоциональном (affective loyalty), мотивационном (conative loyalty) и в конце — на поведен-

³⁸ The Value of Keeping the Right Customers // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers> (дата обращения: 30.06.2025).

ческом уровне (action loyalty) (Oliver, 1999). Ученый определяет лояльность как поддержание глубокой приверженности к повторной покупке или выбору предпочтаемого продукта или услуги в будущем, следовательно, покупке повторяющегося бренда или схожего набора брендов, несмотря на ситуационные изменения и маркетинговые попытки вызвать переключение на другой бренд (Oliver, 1997).

Помимо различий в подходах к определению, исследователи и практики выделяют различные виды (формы) лояльности.

В рамках классификации, предложенной Дж. Хоффмайром и Б. Райсом, рассматриваются два основных типа лояльности клиентов: поведенческая лояльность и лояльность, основанная на приверженности.

Авторы описывают три возможных сочетания этих типов: «поведенческая лояльность без приверженности», «приверженность без поведенческой лояльности» и «смешанный тип», сочетающий оба компонента (Hofmeyr, Rice, 2000).

Еще одна классификация представлена в работе А.В. Цысаря, она основана на исследованиях А. Дика и К. Базу (Цысарь, 2002). В данной типологии выделяются три формы лояльности: транзакционная, отражающая поведенческий компонент; перцепционная, связанная с отношеческим аспектом; и комплексная, объединяющая оба аспекта — поведенческий и отношеческий (Аренков, Константинова, 2020) (табл. 2).

Классификация (типология) лояльности: сравнительный аспект подходов

Таблица 2

Table 2

Classification (typology) of loyalty: comparative aspect of approaches

Классификация Ж. Хоффмайра и Б. Райса	Классификация А. Дика и К. Басу	Выделенный аспект
Приверженность — полная эмоциональная вовлеченность, привязанность и удовлетворение в течение неограниченного времени	Латентная лояльность — у клиента высокая степень эмоциональной привязанности к марке, но он не имеет возможности часто покупать ее	Перцепционный
Приверженность без лояльности — потребитель высоко оценивает бренд, удовлетворен им, испытывает заинтересованность в нем и эмоциональную привязанность, но не имеет возможности часто приобретать	Ложная лояльность — покупатель не удовлетворен маркой, однако покупает ее — по причинам, обусловленным наличием скидок или временной недоступностью альтернатив	Поведенческий
Лояльность без приверженности — проявляется при покупке бренда на постоянной основе, но при отсутствии эмоциональной привязанности. Потребитель либо не удовлетворен брендом, который он покупает, либо относится к нему с безразличием	Истинная лояльность — потребитель испытывает эмоциональную привязанность, регулярно совершает покупки и не чувствителен к действиям конкурентов	Перцепционный и поведенческий
Смешанный тип (приверженность + лояльность) — потребитель покупает бренд постоянно и испытывает при этом эмоциональную привязанность и глубокую удовлетворенность		

Примечание: составлено автором на основе источника (Аренков, Константинова, 2020).

Обе классификации отражают схожее понимание сущности клиентской лояльности, акцентируя внимание на сочетании поведенческих и отношеческих компонентов. Конструкция «приверженность без лояльности» отличается от традиционного понимания приверженности тем, что включает не только эмоциональное восприятие бренда, но и элементы рационального выбора, основанные на его оценке. Такая типология позволяет сделать вывод о том, что потребители, относящиеся к различным типам лояльности, демонстрируют различное покупательское поведение. Следовательно, подход к управлению отношениями с ними должен быть дифференцирован-

ным. Унифицированные стратегии взаимодействия со всей клиентской базой оказываются неэффективными (Аренков, Константинова, 2020; Антонова, Паташа, 2017).

Классификация клиентов по типам лояльности может основываться не только на преобладании поведенческого или отношеческого аспекта, но и на других критериях, таких как уровень удовлетворенности и эмоциональной вовлеченности, частота взаимодействия с брендом, степень чувствительности к действиям конкурентов. В данном контексте рассмотрим матрицу типов лояльности (рис. 1).

		Удовлетворенность		Неудовлетворенность	
		Эмоциональная вовлеченность	Нет эмоциональной вовлеченности	Эмоциональная вовлеченность	Нет эмоциональной вовлеченности
Регулярные покупки	Нечувствительность к конкурентам	Приверженность			
	Чувствительность к конкурентам	Истинная (приверженность + лояльность)	Лояльность в силу привычки		Ложная (лояльность без приверженности)
	Нечувствительность к конкурентам				
	Чувствительность к конкурентам	Латентная (приверженность без лояльности)			Отсутствие лояльности
Нерегулярные покупки					

Рисунок 1 — Матрица типов лояльности

Figure 1 — Matrix of loyalty types

Примечание: составлено на основе источника (Аренков, Константинова, 2020).

Матрица иллюстрирует следующие положения:

1. Взаимодействие с клиентами, демонстрирующими высокую степень как поведенческой, так и отношеческой лояльности (категории «приверженность — лояльность» и «истинная лояльность»), должно быть ориентировано на поддержание и укрепление их положительного отношения к бренду. Эта группа формирует наиболее стабильный и прибыльный сегмент клиентской базы, характеризующийся высокой частотой повторных покупок и положительным влиянием на других потребителей через рекомендации. Таким клиентам можно предлагать персонализированные предложения. Такой подход позволяет не только уделять постоянных клиентов, но и формировать лояльное сообщество вокруг бренда (Аренков, Константинова, 2020).

2. Покупатели, отнесенные к типам «латентная лояльность» и «приверженность без лояльности», представляют собой потенциально лояльную аудиторию. Они демонстрируют положительное отношение к бренду, но не сопровождают его активными покупками. В отношении этой группы необходимо проводить исследовательские мероприятия (опросы, интервью, анализ поведения), чтобы выявить причины низкой активности. На основе полученной информации компаниям рекомендуется устранять барьеры (например, неудобство доставки, высокая цена, ограниченный ассортимент) и разрабатывать специальные предложения. Таким клиентам можно предлагать предложения на основе их активности, которые бы помогли перевести их в разряд первой группы (Аренков, Константинова, 2020).

3. Клиенты с преобладанием рациональных мотивов — т.е. демонстрирующие поведенческую лояльность без приверженности или проявляющие признаки ложной лояльности — часто руководствуются привычкой, текущими выгодными условиями или отсутствием альтернатив. Они представляют собой группу с высоким риском переключения на конкурентов при минимальных изменениях в ценовой политике или уровне сервиса. Для укрепления отношений с этими клиентами необходимо акцентировать внимание на формировании эмоциональной связи, усилении восприятия бренда и создании уникального клиентского опыта (Аренков, Константинова, 2020).

Например, Сбербанк для снижения чувствительности клиентов к условиям и предложениям со стороны конкурентов развивает экосистемный подход (банкинг, маркетплейс, медицина, доставка и др.), формируя таким образом высокий уровень вовлеченности и постепенное повышение отношения к бренду³⁹.

Классификация потребителей на основе степени их отношения к бренду и типа лояльности предоставляет бизнесу ряд практических преимуществ.

Во-первых, она позволяет идентифицировать наиболее ценных клиентов с высокой стратегической значимостью. Во-вторых, способствует формированию понимания того, на какие уровни потребительского отношения необходимо направить усилия для повышения вовлеченности. Кроме того, данная типология дает возможность оценить результативность текущих маркетинговых мероприятий через анализ распределения клиентской базы по различным категориям, что особенно важно в контексте трансфор-

³⁹ Сбербанк. Отчет за 1 квартал 2025. URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults> (дата обращения: 23.06.2025).

мации структуры потребительского портфеля. Более того, классификация служит основой для разработки целевых маркетинговых программ и коммуникационных стратегий, адаптированных к специфике каждого типа лояльности и учитывающих индивидуальные предпочтения потребителей.

И.А. Аренков, О.А. Константинова, Ф.И. Аренков отмечают, что в литературе сложилось несколько поверхностное отношение к вопросам форм проявления лояльности: на один уровень ставится причина и следствие (осознанная, аффективная лояльность, лояльность в силу привычки и удобства и, как их следствие, поведенческая лояльность). Эти элементы потребительской лояльности не учитывают сформировавшийся у клиентов потребительский опыт, значение которого объективно возрастает при современном рассмотрении проблемы.

Лояльность клиентов часто путается с удовлетворенностью или привычкой. Отметим, что эти явления не равнозначны: удовлетворенность — это результат оценки отдельного взаимодействия, а лояльность — это стабильное поведение во времени, основанное на совокупности факторов.

При этом можно утверждать, что одним из главных условий формирования потребительской лояльности у клиента является его удовлетворенность брендом, товаром или услугой (Аренков, Константинова, 2020).

Так, лояльность — это многоаспектное явление, сочетающее в себе поведенческие, эмоциональные и когнитивные компоненты.

Измерение лояльности клиентов: выбор методов с учетом преимуществ и рисков

Современные методы измерения лояльности включают как количественные метрики, так и качественные подходы, такие как опросы и анализ клиентских отзывов. При этом в последние годы на первый план также выходит поведенческая аналитика, основанная на обработке больших данных, что позволяет глубже понимать мотивацию клиентов и предсказывать их поведение.

Рассмотрим методы измерения лояльности, применяемые в российской розничной практике, их преимущества, ограничения и условия применения.

К количественным метрикам, которые позволяют оценить лояльность клиентов, можно отнести Коэффициенты удержания и оттока, показатели NPS, Среднего чека и LTV, CSI и CSAT.

Метод Net Promoter Score (NPS) основан на вопросе: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете нашу компанию (продукт, услугу) друзьям?». Отве-

ты респондентов оцениваются по шкале 0–10 и формируются группы «промоутеры» (с ответами 9–10), «нейтралы» (7–8), «критики» (0–6). Значение индекса рассчитывается по формуле:

$$\text{NPS} = \% \text{ промоутеров} - \% \text{ критиков} \quad (1)$$

Еще один распространенный количественный показатель — Коэффициент удержания (Customer Retention Rate, CRR), а также обратный ему — Коэффициент оттока (Churn Rate, CR).

CRR демонстрирует долю клиентов, продолживших покупки за период, и рассчитывается по формуле:

$$\text{CRR} = \frac{(\text{Клиенты на конец периода} - \text{новые клиенты})}{\text{Клиенты на начало}} \times 100\% \quad (2)$$

Churn Rate показывает уровень уходящих клиентов и рассчитывается по формуле:

$$\text{CR} = \frac{\text{Потери клиентов}}{\text{Начальное число клиентов}} \times 100\% \quad (3)$$

Низкий отток и высокий процент удержания свидетельствуют о лояльности.

Еще один распространенный показатель — количество повторных покупок (Repeat Purchase Rate, RPR). Это отношение числа клиентов, совершивших ≥ 2 покупки, к общему числу клиентов⁴⁰.

Показатель используется для оценки степени вовлеченности и удовлетворенности потребителей, а также является важным индикатором эффективности программ удержания клиентов. В отличие от показателей, основанных на самооценке (например, NPS), RPR базируется исключительно на фактическом поведении потребителей, что делает его объективным и измеримым инструментом.

Высокое значение RPR указывает на то, что значительная часть клиентов возвращается к бренду, что может свидетельствовать о высокой удовлетворенности, доверии и воспринимаемой ценности предложения. Низкий RPR может быть признаком проблем в клиентском опыте, недостаточной мотивации к повторной покупке или высокой конкуренции на рынке.

Также часто используют показатель Средний чек, отражающий размер покупки⁴¹.

Еще один показатель — пожизненная ценность клиента (Customer lifetime value, LTV). LTV отражает совокупную прибыль, которую компания может

⁴⁰ Там же.

⁴¹ Там же.

получить от клиента за весь период его взаимодействия с компанией. Формула для расчета показателя:

$$LTV = \text{Средний чек} \times \text{Частота покупок} \times \\ \text{Средняя продолжительность}$$
(4)

Высокий LTV указывает на долгосрочную лояльность и ценность клиента⁴².

Также обратим внимание еще на два показателя — Индекс удовлетворенности клиентов и Индекс лояльности клиента.

Индекс удовлетворенности клиентов (CSI—Customer Satisfaction Index) представляет собой количественный показатель, отражающий степень удовлетворенности клиентов товарами, услугами и качеством взаимодействия с компанией. Этот индекс применяется как самостоятельная метрика оценки качества обслуживания и как компонент в более широких моделях анализа лояльности.

Классическая формула расчета CSI основывается на результатах анкетирования, в котором клиенты оценивают ключевые параметры взаимодействия с компанией по шкале от 1 до 10 или от 1 до 5. Обычно оцениваются следующие параметры:

- качество продукта или услуги;
- цена и соответствие ожиданиям;
- уровень обслуживания (вежливость, скорость);
- удобство покупки;
- возможность решения проблем (возврат, гарантия и пр.).

Каждому параметру присваивается вес в зависимости от его значимости для клиента. Далее CSI рассчитывается по формуле:

$$CSI = \frac{\sum_{i=1}^n (O_i \times W_i)}{\sum_{i=1}^n W_i}$$
(5)

где:

- O_i — оценка клиента по параметру i ,
- W_i — вес параметра i ,
- n — количество параметров.

Результат выражается в процентах: чем ближе к 100%, тем выше удовлетворенность.

В российской практике CSI применяется преимущественно для следующих задач⁴³:

- измерение уровня удовлетворенности потребителей в целом, а также по отдельным процессам, продуктам, услугам;

- измерение уровня удовлетворенности продуктами и/или услугами конкурирующих компаний и сравнение полученных показателей;

- оценка риска потенциального оттока клиентов и его явных и латентных причин;

- комплексный анализ факторов, влияющих на лояльность и удовлетворенность клиентов;

- подготовка программы тренингов персонала с учетом выявленных недочетов клиентской работы.

Индекс позволяет оценить уровень удовлетворенности клиентов после взаимодействия с компанией. CSI является универсальным инструментом, который можно использовать как на B2C рынке, так и на B2B.

Наибольшей эффективности возможно достичь за счет комбинации различных методов оценки. Так, в интегрированных системах управления клиентским опытом CSI часто сочетается с NPS: CSI измеряет удовлетворенность, а NPS — готовность рекомендовать.

Еще один метод — Customer Satisfaction Score (CSAT) — это информативная метрика, предназначенная для оценки уровня удовлетворенности клиента после конкретного взаимодействия с компанией, продуктом или услугой.

Основная задача CSAT состоит в том, чтобы зафиксировать эмоциональную реакцию клиента сразу после события (например, покупки, обращения в службу поддержки, получения услуги)⁴⁴.

Результаты собираются за счет вопроса клиенту, например: «Насколько вы удовлетворены качеством обслуживания (или продуктом)?». Ответ предоставляется по пятибалльной или десятибалльной шкале (где 1 — «совершенно не удовлетворен», 5 или 10 — в зависимости от шкалы — «полностью удовлетворен»). В современных мобильных приложениях и на сайтах также часто встречается вариант оценки через смайлики или иконки.

Показатель рассчитывается по формуле:

$$CSAT = \frac{\text{Общее число ответов}}{\text{Число положительных оценок}} \times 100\%$$
(6)

За положительные оценки, как правило, принимают ответы 4 и 5 при 5-балльной шкале и 8–10, если используется десятибалльная шкала.

⁴² Что такое LTV в маркетинге. Developers // Sber. URL: <https://developers.sber.ru/help/business-development/ltv-in-marketing> (дата обращения: 22.06.25).

⁴³ Оценка удовлетворенности клиентов CSI // АЦ «НАФИ». URL: <https://nafi.ru/method/sindikaty-nps-csi/> (дата обращения: 30.06.2025)

⁴⁴ Key CX Metrics That Shape Customer Loyalty and Business Success // Cmswire. URL: <https://www.cmswire.com/customer-experience/key-cx-metrics-that-shape-customer-loyalty-and-business-success/> (дата обращения: 22.06.2025)

CSAT используется для оценки качества обслуживания в торговых точках, анализа удовлетворенности после онлайн-заказа, контроля качества работы контакт-центров, оценки пользовательского опыта (UX) на сайтах и в мобильных приложениях и других случаях. Например, в мобильные при-

ложения Ozon и Wildberries интегрирована оценка CSAT после получения товара.

Отметим, что CSAT следует использовать в комплексе с другими метриками — такими как NPS и CSI. Это позволит более глубоко оценить клиентскую лояльность и провести предиктивный анализ поведения потребителей (табл. 3)

Сравнительная таблица методов
Comparative table of methods

Таблица 3

Table 3

Метод	Смысл показателя	Преимущества	Ограничения
CRR и Churn Rate (Customer Retention Rate и Churn Rate)	Показывают долю сохранившихся клиентов за период и процент ушедших клиентов соответственно	Простой расчет	Не показывают активность, только факт, не объясняют причины
NPS (Net Promoter Score)	Готовность клиентов рекомендовать	Простота расчета, универсальность (необходимо ответить на один простой вопрос)	Субъективен, не выявляет конкретных слабых мест, большая погрешность в расчетах
RPR (Repeat Purchase Rate)	Доля клиентов, совершивших ≥2 покупки	Объективен	Не отражает размер или ценность покупок
LTV (Customer Lifetime Value)	Общая прибыль от клиента за все времена	Важен для долгосрочных стратегий, оценивает ценность клиента	Сложен в расчетах; зависит от точности данных
Средний чек	Финансы	Лояльность через ценовую отдачу клиента	Зависит от внешних факторов, чувствителен к данным
CSI (Customer Satisfaction Index)	Комплексная оценка удовлетворенности по нескольким атрибутам	Высокая информативность (позволяет выявить важные для клиента характеристики и удовлетворенность ими), позволяет детально сегментировать клиентов, метод сравнимый, доступный, предусматривает системность	Сложный и долгий расчет, требует большего вовлечения со стороны клиента. Метод не выявляет причин — при падении CSI требуется дополнительный качественный анализ
CSAT (Customer Satisfaction Score)	Уровень удовлетворенности конкретным взаимодействием	Быстрая обратная связь. Легко поддается автоматизации. Простота для клиентов. Клиенту предлагается один вопрос, не требующий усилий. Благодаря этому можно выделить еще одно преимущество — высокий уровень отклика	Показатель отражает эмоции в моменте, но не долгосрочную лояльность. При этом показатель чувствителен к контексту: недавний негативный опыт может исказить общий результат

Примечание: составлено автором на основе анализа открытых источников⁴⁵

Обобщим по данным таблицы важные характеристики каждого из показателей.

CRR и Churn Rate — зеркальные метрики удержания и потерь, простые в расчете, но при этом они не дают информации о причинах ухода клиентов. NPS — широко применяется как индикатор лояльности и потенциального роста, однако требует сопрово-

ждения качественного анализа для выявления рекомендаций. RPR не оценивает значимость повторной покупки. CLV — показатель, чувствительный к точности входных данных. CSI — сам по себе не указывает, как именно и почему изменился. CSAT — оперативен и доступен, но измеряет преимущественно краткосрочные реакции.

⁴⁵ NPS, CLI и CSI. Индексы лояльности клиентов // Рарурс. URL: <https://rarus.ru/bonus/indeksy-loyalnosti-klientov/> (дата обращения: 22.06.2025); Управление лояльностью клиентов: как превратить доверие в стабильные продажи // Корус. URL: <https://korusconsulting.ru/blog/biznes/upravlenie-loyalnostyu-klientov-kak-prevratit-doverie-v-stabilnye-prodazhi/> (дата обращения: 22.06.2025); Key CX Metrics That Shape Customer Loyalty and Business Success // Cmswire. URL: <https://www.cmswire.com/customer-experience/key-cx-metrics-that-shape-customer-loyalty-and-business-success/> (дата обращения: 22.06.2025).

Количественные показатели позволяют быстро оценить текущую ситуацию, но не дают понимания глубинных причин изменений, в то время как качественные методы и поведенческий анализ требуют больше ресурсов, но дают стратегическую информацию. Соответственно для обоснованного анализа лояльности целесообразно использовать комбинации метрик и дополнять количественные методы качественными исследованиями (интервью, фокус-группы, текстовый анализ).

В современном мире также применяются методы, основанные на комплексе из технологий и работе с Big Data.

Так, в некоторых компаниях используют Анализ транзакционных данных. Для анализа используются метрики частоты покупок, среднего чека, чувствительности клиентов к ценам, доля кошелька. Также компании могут мониторить отзывы и социальные медиа. Автоматизированный анализ комментариев, оценок и настроений клиентов в интернете позволяет выявить слабые и сильные стороны бренда. Один из новейших методов — социальный скоринг. Этот метод еще лишь на стадии широкого внедрения.

В условиях цифровизации и высокого уровня конкуренции предпочтение следует отдавать гибридной модели анализа лояльности, сочетающей качественные и количественные методы оценки.

Практика российских банков

Как отмечалось ранее, наибольшую эффективность демонстрирует комплексный подход, сочетающий традиционные метрики с анализом клиентского поведения, отзывов, цифровой активности и индексов удовлетворенности.

Рассмотрим практические кейсы ведущих российских банков — Альфа-Банка, Сбербанка, Т-Банка и ВТБ, проанализируем их программы лояльности и показатели удовлетворенности клиентов.

Сбербанк — крупнейший российский банк, реализует масштабную программу лояльности «Спасибо от Сбербанка», которая на 2025 г. насчитывает более 90 млн активных пользователей сегмента B2C. Эта программа интегрирована в экосистему Сбера, включающую такие сервисы, как маркетплейс, мобильная связь, сервисы развлечений и финансовые продукты, что позволяет клиентам накапливать и использовать бонусы в широком спек-

tre услуг⁴⁶. Анализ поведения пользователей с применением технологий искусственного интеллекта и Big Data обеспечивает высокую персонализацию предложений.

Т-Банк (ранее — Тинькофф Банк) фокусируется на цифровом сегменте рынка и ориентирован на молодых и технологичных клиентов. Центральным инструментом управления лояльностью является мобильное приложение с удобным интерфейсом, разработанным на основе UX-исследований. Клиенты получают доступ к персонализированным кешбэкам и скидкам, а поддержка осуществляется круглосуточно через чат-боты и операторов, что значительно повышает скорость и качество обслуживания⁴⁷.

ВТБ интегрирует технологические инструменты и ориентированные на клиента программы. В 2024 г. банк перезапустил программу лояльности, удвоив инвестиции в удержание клиентов и предложив кешбэк до 25% в выбранных категориях⁴⁸. Также банк занимается разработкой экосистемы: партнерство с «Яндексом», co-branding с Аэрофлотом и программа «VTB Family»⁴⁹.

Альфа-Банк также использует интегрированный подход к работе с лояльностью клиентов. В 2023 г. банк запустил гибкую модель программы кэшбэка: каждый клиент может самостоятельно выбрать до пяти категорий, где будет повышенный возврат (до 5%). Категории подбираются с помощью моделей машинного обучения, адаптируемых ежемесячно⁵⁰. Банк активно использует игровые механики — к примеру, «Барабан суперкэшбэка», позволяющий выиграть до 100% бонусов. В мобильном приложении усиlena визуализация: клиент сразу видит выгоду от каждой транзакции, а интерфейс подсказывает вовремя сделать выбор категории. Альфа-Банк развивает сеть отношений с партнерами: на платформе представлено более 500 компаний, включая маркетплейс, где партнерский кэшбэк достигает 70%.

Как отмечалось ранее, одним из наиболее распространенных способов оценки лояльности является показатель NPS.

Аналитический центр НАФИ проводит ежегодные опросы клиентов банков. В анкете респондентам предлагается указать, услугами какого банка или банков они пользуются. Если банков было несколько, предлагается выбрать основной банк.

⁴⁶ ПАО Сбербанк: официальный сайт. URL: <https://www.sberbank.com/ru/> (дата обращения: 23.06.2025)

⁴⁷ Т-Банк. Годовые отчеты. 2024, 2023. URL: <https://www.tbank.ru/about/investors/11/> (дата обращения: 22.06.2025).

⁴⁸ ВТБ в 2024 году обновит программу лояльности для розничных клиентов // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6532964> (дата обращения: 22.06.2025)

⁴⁹ ВТБ. Линии роста. Годовые отчеты. URL: <https://www.vtb.ru/ir/statements/annual/> (дата обращения: 22.06.2025).

⁵⁰ Кешбэк и lifestyle: как крупный банк перепридумал программу лояльности // РБК. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/64c284fe9a7947c92762b3d7> (дата обращения: 30.06.2025).

Ниже представлены данные NPS по банкам, которые были определены респондентом как основной банк или единственный банк.

Лидерами по уровню лояльности клиентов как основные банки в 2023 и 2024 гг. стали Тинькофф Банк и Альфа-Банк.

Сравнительный анализ NPS ведущих российских банков 2023–2024 г.

Table 4

Comparative analysis of NPS of leading Russian banks 2023–2024

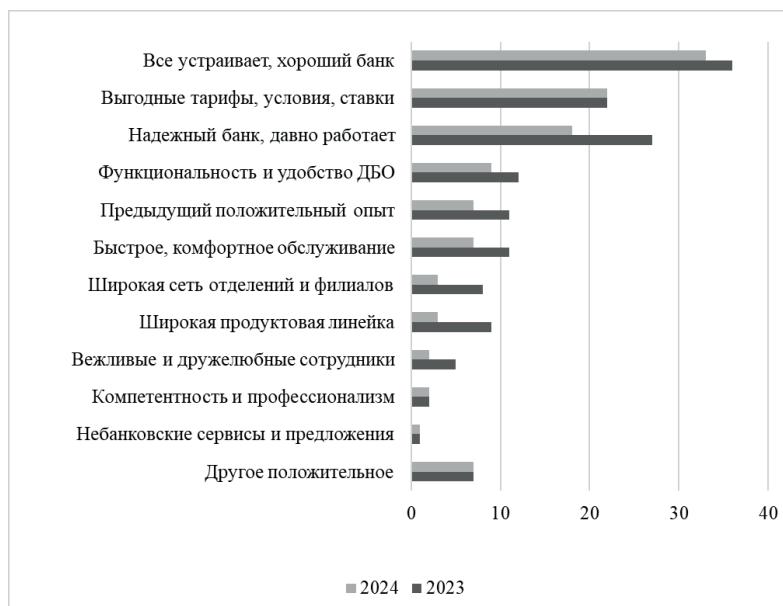
Банк	NPS, %	
	2023 г.	2024 г.
Альфа-Банк	86	59
Сбербанк	55	53
Т-Банк	72	78
ВТБ	44	51
Общероссийский показатель	56	55

Примечание: составлено автором на основе данных отчетов Аналитического центра НАФИ⁵¹

Сбербанк показывает высокий NPS в силу масштабной клиентской базы, однако его показатель ниже показателей Т-Банка и Альфа-Банка.

Согласно исследованиям НАФИ, лояльность к банкам основана на трех ключевых факторах, которые

традиционно остаются в топе. Это общая позитивная оценка и соответствие ожиданиям («все устраивает, хороший банк»), выгодные продуктовые предложения, а также стабильность и надежность банка (рис. 4)⁵².



Примечание: составлено автором на основе данных отчетов Аналитического центра НАФИ⁵³

Рисунок 2 — Драйверы лояльности: почему клиенты готовы рекомендовать свой основной банк (открытый вопрос, кодировка), %

Figure 2 — Loyalty Drivers: Why Customers Are Ready to Recommend Their Main Bank (open-ended question, coding), %

⁵¹ NPS-2024. НАФИ Лояльность пользователей банковских услуг. Результаты всероссийского репрезентативного опроса. URL: <https://nafi.ru/upload/iblock/fb5/fb5e14e97cff8124fdf097625af2cf27.pdf> (дата обращения: 30.06.2025)

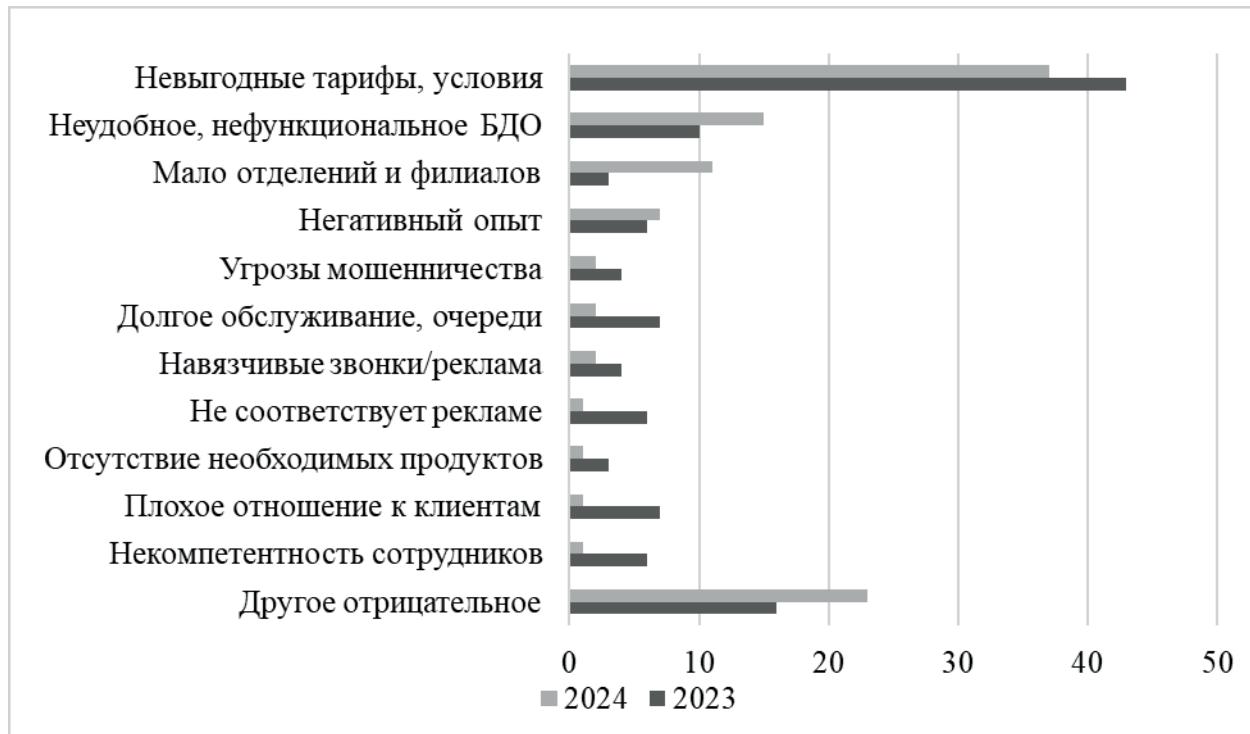
⁵² Там же.

⁵³ Там же.

Наглядно заметно снижение влияния такой характеристики, как надежность (падение с 27% до 18%).

За последний год клиенты банков стали реже указывать невыгодные тарифы в качестве фактора,

по которому они не готовы будут рекомендовать свой банк друзьям или знакомым, однако роль неудобства интернет-банкинга или мобильного приложения банка заметно выросла (рис. 5).



Примечание: составлено на основе данных исследования Аналитического центра НАФИ⁵⁴.

Рисунок 3 — Драйверы лояльности: почему клиенты готовы рекомендовать свой основной банк (открытый вопрос, кодировка), %

Figure 3 — Loyalty Barriers: Why Customers Are not ready to recommend their main bank (Open-ended question, coding), %

Изменилась также структура оценки опыта физического взаимодействия с банком. Если в прошлом году много нареканий было на долгое обслуживание и очереди, плохое отношение к клиентам и некомпетентность сотрудников, то сегодня пользователи в 3 раза чаще указывают стоп-фактором малое количество отделений и филиалов.

Аналитическая и консалтинговая компания Frank RG проанализировала тренды на рынке reward-программ российских банков и компаний, были выявлены следующие характерные черты⁵⁵:

1. Reward-программа остается важной частью ценностного предложения по картам.
2. Изменение приоритетов выбора карты — кешбэк важнее надежности.

3. Клиенты открывают карты в другом банке ради выгоды.

4. Выгода на карту снижается в массовом и премиальном сегментах.

5. Категорийный кешбэк — мейнстрим и способ сэкономить для банков.

6. Механика программ усложняется и персонализируется.

7. Партнерства встраиваются в reward-программы.

8. Экосистемность — новый тренд развития программ лояльности.

9. Reward трансформируются в программы лояльности, переходя с продукта на клиента.

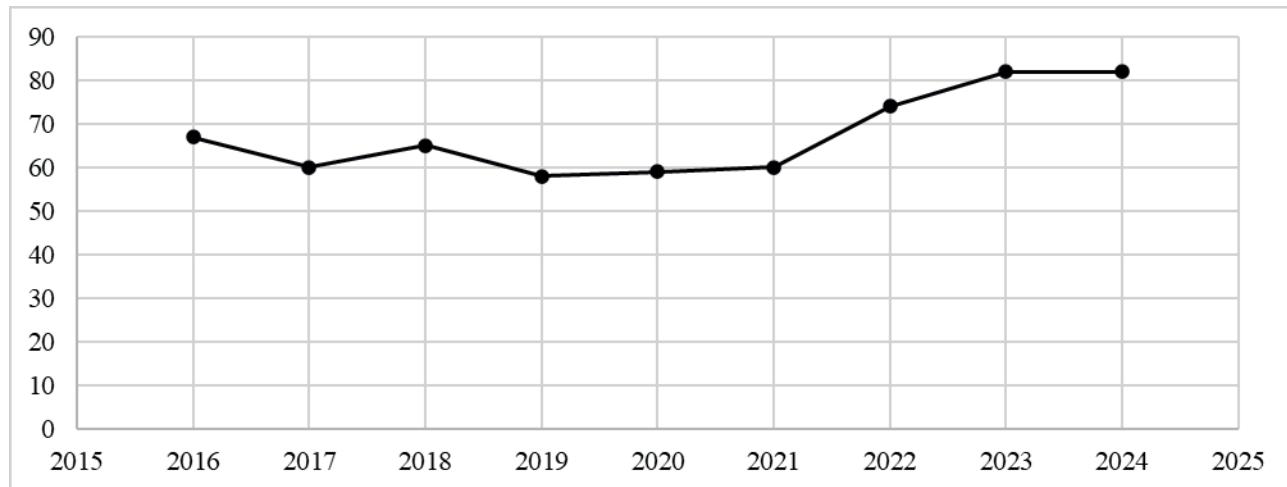
⁵⁴ NPS-2024. НАФИ. Лояльность пользователей банковских услуг. Результаты всероссийского репрезентативного опроса. URL: <https://nafi.ru/upload/iblock/fb5/fb5e14e97cff8124fdf097625af2cf27.pdf> (дата обращения: 30.06.2025)

⁵⁵ Экосистемность — новый тренд развития программ лояльности // Frank PG. URL: <https://frankrg.com/news/ekosistemnost-novyj-trend-razvitiya-programm-loyalnosti> (дата обращения: 30.06.2025).

В целом виден общий тренд на повышение лояльности и доверия российским банкам.

Согласно данным НАФИ, с 2022 г. уровень доверия банкам начал активно расти и в начале 2023 г.

составил рекордные за весь период измерения 82%. Уровень доверия банкам в 2024 г. остается таким же высоким, как и годом ранее.



Примечания: 1. Составлено на основе данных опросов Аналитического центра НАФИ, 2024 г.⁵⁶

2. Суммарная доля ответов «Полностью доверяю» и «Скорее доверяю» на вопрос «Скажите, пожалуйста, насколько Вы доверяете или не доверяете банкам как финансовым организациям?».

Рисунок 4 — Динамика уровня доверия банкам в 2015–2025 гг.

Figure 4 — Dynamics of the level of trust in banks 2015–2025

Российские банки успешно используют методы комплексного анализа клиентских данных и цифровых технологий для повышения лояльности. При этом наиболее высокими показателями отличаются Т-Банк и Альфа-Банк.

Практика российских банков демонстрирует, что наиболее успешные компании (Сбербанк, Т-Банк, ВТБ, Альфа-Банк и др.) активно внедряют инновационные подходы к построению лояльности, включая экосистемные сервисы, AI-технологии и аналитику больших данных.

За последнее десятилетие наблюдается тенденция роста общего уровня доверия российским банкам.

Таким образом, эффективное управление лояльностью клиентов требует комплексного подхода, включающего теоретическое осмысление категории лояльности, выбор соответствующих методов измерения и практическую реализацию стратегий, ориентированных на удовлетворение потребностей клиентов и укрепление их приверженности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Аренков И.А., Константинова О.А., Аренков Ф.И. Эволюция понятия «потребительская лояльность» и его современное наполнение // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 4. с. 1123–1136 [Arenkov I.A., Konstantinova O.A., Arenkov F.I. The Evolution of the Concept of “Consumer Loyalty” and its Modern Content. *Ekonomika, predprinimatel’stvo i pravo = Economics, Entrepreneurship and Law.* 2020;10(4):1123–1136 (In Russ.)]
- Антонова Н.В., Патоша О.И. Восприятие брендов и стратегии потребительского поведения: монография. М.: ВШЭ, 2017. [Antonova N.V., Patosha O.I. Brand Perception and Consumer Behavior Strategies: a monograph. Moscow: VSHE, 2017. (In Russ.)]

⁵⁶ NPS-2024. НАФИ Лояльность пользователей банковских услуг. Результаты всероссийского репрезентативного опроса. URL: <https://nafi.ru/upload/iblock/fb5/fb5e14e97cff8124fdf097625af2cf27.pdf> (дата обращения: 30.06.2025)

- Котлер Ф., Картайя Х., Сетиаван И.* Маркетинг 4.0: переход от традиционного к цифровому. М.: Эксмо, 2017. 272 с. [Kotler F., Kartaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: the Transition from Traditional to Digital. Moscow: Eksmo, 2017. 272 p. (In Russ.)]
- Райхельд Ф., Марки Р.* Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь; пер. англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 352 с. [Reicheld F., Markey R. Sincere Loyalty. The Key to Winning Clients for Life; translated from English. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. 352 p. (In Russ.)]
- Цысарь А.В.* Лояльность потребителей: основные определения, методы измерения, способы управления // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2002. № 5. С. 55–61 [Tsysar A.V. Consumer Loyalty: Basic Definitions, Measurement Methods, Management Methods. *Marketing i marketingovye issledovaniya = Marketing and marketing research.* 2002;5:55–61 (In Russ.)]
- Oliver R.* Satisfaction: A Behavioural Perspective on the Consumer. New York: McGraw-Hill, 1997. 544 p.
- Hofmeyr J., Rice B.* Commitment-led Marketing the Key to Brand Profits is in the Customer's Mind, 2000. 306 p.