**Разработка программы повышения лояльности потребителей услуг компании на примере ПАО «Сбербанк»**

**Аннотация**

Практическая значимость темы заключается в том, что удержание клиентов стало критически важным для банков. Однако банки зачастую более охотно вкладывают большие деньги в привлечение новых клиентов, что обходится гораздо дороже, чем повышение лояльности существующих клиентов.

В настоящее время банки должны сделать поддержание и повышение лояльности существующих клиентов своим главным приоритетом. В условиях жесткой конкуренции в банковской отрасли, повышения однородности продуктов и услуг и увеличения спроса клиентов удержание существующих клиентов стало ключевой стратегией. Стоимость привлечения новых клиентов значительно выше, чем удержание существующих клиентов. Поэтому эффективная программа лояльности является важным инструментом оптимизации затрат и увеличения доходов.

В условиях высокой однородности банковских продуктов ключевым критерием выбора банком клиентами является его клиентоориентированная политика. В посткризисную эпоху банкам необходимо уделять больше внимания поддержанию лояльности клиентов, поскольку клиенты стали более осторожными и не доверяют. Структура данного исследования основана на его практической значимости, целях, задачах, объектах, темах и методах.

Данная выпускная работа содержит в общей сложности 65 страниц, 4 иллюстрации, 8 таблиц и 54 ссылки на литературу.

**Abstract**

The relevance of the chosen topic is due to the fact that the issue of customer retention has become insufficiently important for banks, and they are ready to spend large sums on attracting new customers, which costs them much more than increasing the loyalty of existing ones.

However, banks should prioritize retaining and increasing the loyalty of existing customers.

In the banking sector, characterized by high competition, a variety of products and services offered, as well as growing customer demands, retaining existing customers is becoming a priority. Attracting new customers is much more expensive than maintaining the loyalty of existing ones, so an effective loyalty program is a strategically important tool for optimizing costs and increasing revenues.

In conditions where bank products are almost the same, the key criterion when choosing a bank is its customer-oriented policy. The post-crisis period requires banks to pay even more attention to maintaining the loyalty of customers, who have now become more cautious and distrustful. The structure of the work is determined by its relevance, goals, objectives, object, subject, and method. The final qualifying work is presented on 65 pages, contains 4 figures, 8 tables, a list of used sources from 54 titles.

**СОДЕРЖАНИЕ**

[1. Теоретические аспекты анализа программ лояльности в банковской деятельности и направления их совершенствования 8](#_Toc199229792)

[1.1 Программы лояльности: понятие, сущность, виды и специфика в банковской сфере 8](#_Toc199229793)

[1.2 Методы и инструменты, используемые в процессе разработки программ лояльности 12](#_Toc199229794)

[1.3 Анализ программ лояльности: ключевые показатели и пути повышения эффективности 15](#_Toc199229795)

[Выводы по главе 1 21](#_Toc199229796)

[2. АНАЛИЗ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК» 22](#_Toc199229797)

[2.1 ПАО «Сбербанк»: характеристика объекта исследования и анализ ключевых экономических показателей деятельности 22](#_Toc199229798)

[2.2 Анализ программы лояльности ПАО «Сбербанк»: структура и ключевые показатели эффективности 30](#_Toc199229799)

[2.3 Опыт российских банков в области формирования лояльности клиентов 37](#_Toc199229800)

[Выводы по главе 2 41](#_Toc199229801)

[3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ПАО «СБЕРБАНК» 43](#_Toc199229802)

[3.1 Методы и инструменты, используемые в процессе разработки программ лояльности 43](#_Toc199229803)

[3.2. Мероприятия по совершенствованию программы лояльности ПАО Сбербанк 44](#_Toc199229804)

[3.3. Сравнительный анализ ключевых показателей до и после внедрения мероприятий по совершенствованию программы лояльности ПАО Сбербанк 47](#_Toc199229805)

[Выводы по главе 3 49](#_Toc199229806)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 50](#_Toc199229807)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 51](#_Toc199229808)

# ВВЕДЕНИЕ

В банковской сфере, характеризующейся высокой конкуренцией, разнообразием предлагаемых продуктов и услуг, а также растущими требованиями клиентов, удержание существующих клиентов становится приоритетной задачей. Привлечение новых клиентов обходится значительно дороже, чем поддержание лояльности уже имеющихся, поэтому эффективная программа лояльности является стратегически важным инструментом для оптимизации затрат и увеличения доходов.

В условиях насыщенного рынка банковских услуг, когда клиенты обладают широким выбором финансовых организаций, предлагающих схожие продукты, программа лояльности становится ключевым дифференцирующим фактором. Она позволяет не только удерживать клиентов, предлагая им дополнительные выгоды и привилегии, но и формировать прочную эмоциональную связь с банком, повышая уровень их удовлетворенности и приверженности. Лояльные клиенты более склонны к повторным обращениям за услугами, увеличению объема депозитов и использованию кредитных продуктов, что напрямую влияет на финансовые показатели банка.

Кроме того, программа лояльности предоставляет банку уникальную возможность собирать и анализировать данные о предпочтениях, потребностях и поведении клиентов. Эта информация позволяет разрабатывать персонализированные предложения, адаптировать продукты и услуги к индивидуальным требованиям каждого клиента, а также оптимизировать процессы обслуживания. Персонализированный подход, основанный на глубоком понимании потребностей клиентов, способствует повышению их лояльности и формированию положительного имиджа банка.

В эпоху цифровых технологий и активного использования онлайн-сервисов программа лояльности может стать эффективным инструментом для стимулирования использования цифровых каналов обслуживания, таких как мобильные приложения и интернет-банкинг. Предлагая бонусы и привилегии за использование цифровых сервисов, банк может не только повысить лояльность клиентов, но и снизить операционные издержки, связанные с обслуживанием в отделениях.

Таким образом, разработка программы повышения лояльности потребителей услуг банка является актуальной и стратегически важной задачей, направленной на удержание клиентов, увеличение доходов, оптимизацию затрат и повышение конкурентоспособности финансового учреждения в современной бизнес-среде. Это инвестиция в долгосрочные отношения с клиентами, которая позволяет банку не только удовлетворять их текущие потребности, но и предвосхищать их будущие ожидания.

Целью исследования является разработка программы повышения лояльности потребителей услуг компании на примере ПАО «Сбербанк».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* рассмотреть понятие программы лояльности и ее сущность. Виды программ лояльности;
* провести анализ действующей программы лояльности и ключевых экономических показателей деятельности ПАО «Сбербанк»;
* предложить направления совершенствования программы лояльности ПАО «Сбербанк»;

Проанализировав учебную литературу, можно сделать вывод о том, что тема является недостаточно изученной и требует дальнейшего исследования.

Информационную базу исследования составили материалы периодических печатных изданий по исследуемой теме, специальная литература по вопросам лояльности банков, официальная отчетность ПАО «Сбербанк.

Объектом исследования является ПАО «Сбербанк».

Предметом исследования программа лояльности в банке ПАО «Сбербанк».

Для изучения выбранной темы возможно использовать следующие методы: изучение и анализ научной литературы, синтез полученных данных, анализ работы в банке ПАО «Сбербанк».

Работа состоит из следующих структурных элементов: введение, три главы, заключение, список использованных источников.

# 1. Теоретические аспекты анализа программ лояльности в банковской деятельности и направления их совершенствования

## 1.1 Программы лояльности: понятие, сущность, виды и специфика в банковской сфере

Программа лояльности клиентов — это механизм, предназначенный для вознаграждения и удержания существующих клиентов и развития бизнеса путем формирования стабильной клиентской базы и повышения лояльности клиентов. Хорошо продуманная программа лояльности может эффективно помочь компаниям достичь множества целей, включая сохранение ценных клиентов, увеличение средней суммы заказа и частоты покупок клиентов с низкими расходами, а также сокращение инвестиций в ресурсы для случайных клиентов.

Этот механизм помогает компаниям устанавливать долгосрочные интерактивные отношения с клиентами, чтобы они могли своевременно выражать признательность пользователям с высокими расходами или анализировать причины снижения их активности. Кроме того, программы лояльности могут создавать точную базу данных адресов клиентов и получать ценную информацию о поведении клиентов, тем самым повышая доверие к бренду и узнаваемость рынка. Компании также могут использовать определенные группы клиентов для тестирования новых продуктов или акций. Если программа разработана правильно, а качество продукта и обслуживания привлекательно, компании могут своевременно фиксировать изменения в поведении потребителей и направлять их в благоприятном направлении.

Программы лояльности также могут значительно сократить расходы на приобретение новых клиентов и повысить эффективность маркетинговых бюджетов за счет персонализированных рекомендаций. Среди различных программ лояльности дисконтные программы являются самыми простыми и распространенными, но они также относительно традиционны и имеют очевидные ограничения. Эти программы обычно делятся на две формы: мгновенные скидки и накопительные скидки. Их основная функция — помочь клиентам, которые решили купить, выбрать, где потреблять, поэтому они больше подходят для быстро меняющейся индустрии потребительских товаров или дисконтных магазинов. В этих областях ценовые скидки действительно могут напрямую влиять на решения потребителей, в то время как крупные розничные торговцы используют их скорее как инструмент сбора данных.

Преимущества дисконтных программ заключаются в том, что они просты и интуитивно понятны в эксплуатации (для клиентов и сотрудников), а затраты на внедрение и обслуживание низкие. Однако их недостатки также очевидны: скидки напрямую сокращают прибыль и применяются только к разовым транзакциям, что сложно стимулировать повторные покупки. Если использовать традиционные физические карты, компании вряд ли смогут наладить эффективное взаимодействие с потребителями. Кроме того, текущие дисконтные программы на рынке сильно однородны и трудно привлекают внимание пользователей. Поскольку физические карты постепенно выводятся из обращения, виртуальные карты полагаются на эксклюзивные приложения (которые не все пользователи готовы устанавливать) или сторонние платежные платформы (такие как Wallet, Google Pay и т. д.), что еще больше ограничит возможности компаний по получению данных пользователей.

Важно признать, что истинную лояльность клиентов невозможно повысить, просто предлагая скидки — всегда найдутся конкуренты, предлагающие более низкие цены. Поэтому программы скидок, как и другие программы лояльности, необходимо укреплять с помощью нескольких уровней взаимодействия.

Программы вознаграждений на основе баллов сложнее, чем программы скидок. Они работают, накапливая баллы для клиентов (обычно рассчитываемые как процент от потраченной суммы) и позволяя использовать их для последующих покупок. Такие программы могут эффективно повышать уровень повторных покупок клиентов. В отличие от скидок, ограниченные по времени баллы побуждают клиентов завершать транзакции как можно скорее и избегать задержек потребления.

Преимущество этой модели в том, что она может стимулировать готовность к потреблению, а накопленные баллы могут продолжать привлекать клиентов обратно, избегая при этом прямой потери прибыли, вызванной скидками. Кроме того, система может усилить взаимодействие с клиентами с помощью таких методов, как напоминания о балансе баллов и уведомления о погашении. Однако стоимость внедрения высока, а управление сложно, что требует более полной поддержки системы, и во время накопления и погашения баллов могут возникать технические ошибки.

Многоуровневые программы лояльности предоставляют базовые преимущества новым участникам, а затем принимают прогрессивную модель стимулирования — размер вознаграждения напрямую связан с уровнем потребления. Этот механизм распространен в сферах авиакомпаний, гостиничных сетей и высококлассных медицинских учреждений. Если его объединить с дифференцированными услугами с добавленной стоимостью, эффект будет значительно улучшен. Его основная ценность заключается в интуитивно понятных и прозрачных правилах, которые воплощают справедливый принцип «больше потребления, больше выгоды». Он позволяет не только эффективно стимулировать частоту покупок, но и точно отличать ценных клиентов от обычных клиентов для достижения оптимального распределения ресурсов. Однако система сложна в реализации, и у клиентов могут возникнуть негативные эмоции из-за истечения срока действия баллов/преимуществ.

Как основной маркетинговый инструмент, банковские программы лояльности усиливают лояльность клиентов за счет механизмов вознаграждения. Опрос показывает, что 72% россиян участвуют в банковских программах лояльности, из которых 80% считают, что программа имеет практическую ценность, а 68% готовы рекомендовать соответствующие услуги родственникам и друзьям.

Банковские программы лояльности для МСП могут не только эффективно повысить удержание клиентов, но и значительно способствовать росту транзакций по корпоративным картам и повысить лояльность клиентов к дополнительным банковским продуктам. В отличие от решений для розничных клиентов, решения корпоративного уровня в полной мере учитывают особенности бизнес-операций — через единый интерфейс управления корпоративными счетами несколько сотрудников могут совместно управлять баллами, что особенно важно для организаций с децентрализованными финансовыми процессами.

Основное преимущество таких программ заключается в гибкости механизма баллов. Кооперативная торговая сеть банка охватывает как поставщиков B2B, необходимых предприятию, так и сценарии личного потребления владельцев бизнеса и сотрудников. Например, пользователи могут накапливать баллы, оплачивая офисные расходы, приобретая оборудование или бронируя туристические услуги, и использовать их для погашения офисных принадлежностей, рекламных услуг или даже личного потребления.

Российская банковская отрасль активно расширяет корпоративные программы лояльности и принимает диверсифицированную модель стимулирования: некоторые банки внедряют механизм, который пропорционально конвертирует суммы потребления в баллы или кэшбэк, в то время как другие фокусируются на предоставлении эксклюзивных привилегий, таких как специальные тарифы или приоритетное использование новых продуктов.

Успешная реализация корпоративных программ лояльности требует не только технической стыковки с расчетными счетами и платежными инструментами, но и глубокого понимания потребностей бизнеса. Банки, которые могут предоставить персонализированные условия, прозрачные правила баллов и удобные инструменты управления, обычно могут завоевать больше лояльных клиентов с более высокой деловой активностью. В долгосрочной перспективе это поможет банкам расширить свою клиентскую базу, увеличить масштаб транзакций и укрепить свое конкурентное преимущество на рынке услуг для МСП.

Программы лояльности можно систематически классифицировать по трем измерениям: тип вознаграждения, целевая группа клиентов и модель партнерства. Различные модели имеют свои собственные характеристики и служат дифференцированным бизнес-целям. Кэшбэк обеспечивает экономические стимулы в виде прямого кэшбэка, и его интуитивность глубоко нравится потребителям; программы баллов или миль создают возможности вторичного потребления за счет накопления виртуальных единиц и повышают лояльность пользователей; ценовые скидки напрямую снижают стоимость оплаты, что особенно эффективно для чувствительных к цене клиентов; неденежные вознаграждения, такие как эксклюзивные права на участие в мероприятиях и персонализированные услуги, сосредоточены на эмоциональных связях; составные планы интегрируют несколько форм вознаграждения для удовлетворения разнообразных потребностей различных групп клиентов.

Программы массового рынка обычно принимают стандартизированные правила для обеспечения универсальности; Программы для клиентов с высоким уровнем собственного капитала делают акцент на дифференцированных услугах, таких как эксклюзивные консультанты и приоритетные каналы для подчеркивания индивидуальности; вертикальные программы (например, для студентов, деловых путешественников или владельцев автомобилей) разрабатывают специальные льготы для особых потребностей, включая скидки на образование, VIP-залы в аэропортах или привилегии на техническое обслуживание автомобилей.

Программы с одним брендом фокусируются на собственной системе продуктов компании; кобрендинговые программы обогащают варианты вознаграждений за счет межотраслевого сотрудничества; экологические программы интегрируют несколько сервисных платформ для достижения комплексного опыта; программы альянсов (например, альянсы авиакомпаний или сети банковского торгового сотрудничества) создают систему обмена баллами между компаниями.

Поскольку партнерства становятся все более сложными, при разработке программ лояльности необходимо учитывать такие ключевые факторы, как гибкость правил баллов, кроссплатформенная стыковка и многоуровневые стимулы. Хотя такие решения требуют совместного управления несколькими сторонами, они могут создать более богатый портфель ценностей для клиентов и в конечном итоге повысить общую конкурентоспособность всей бизнес-экосистемы.

Данные опроса показывают, что российские потребители предпочитают программы лояльности, которые напрямую возвращают деньги на банковские карты. 79% респондентов предпочитают модели кэшбэка, и только 21% предпочитают программы вознаграждения баллами. Но стоит отметить, что программы вознаграждения баллами, включая баллы для партнеров-торговцев, остаются популярными. Системы баллов, представленные «СберСпасибо», имеют более 100 миллионов пользователей в России, в то время как количество пользователей программ кэшбэка составляет 60 миллионов — это связано с гибкими методами списания баллов и разнообразными формами вознаграждения партнеров-торговцев при потреблении.

В настоящее время программы лояльности банков демонстрируют пять основных тенденций развития: оптимизация персонализированных рекомендаций, применение механизма геймификации, расширение экосистемы, усиление конкуренции за привязку карт к электронным кошелькам и интеллектуальный алгоритм точного маркетинга. Эти инновационные средства направлены на повышение эффективности привлечения и удержания клиентов.

Несмотря на различия в предпочтениях потребителей, программы лояльности банков всегда играли ключевую роль в поддержании отношений с клиентами и продвижении транзакционной активности. Их дальнейшее развитие по-прежнему должно быть сосредоточено на глубоком понимании потребностей клиентов и постоянной оптимизации опыта обслуживания.

## 1.2 Методы и инструменты, используемые в процессе разработки программ лояльности

Как и другие маркетинговые инструменты, программы лояльности также имеют две стороны, и их ценность и потенциальные проблемы необходимо полностью оценить. С помощью механизма вознаграждения за регистрацию компании могут систематически собирать данные о поведении потребителей, закладывать основу для точного маркетинга и эффективно увеличивать уровень повторных покупок и цену за единицу товара. Привлекательная система вознаграждения может стимулировать спонтанное рекомендательное поведение пользователей, например, модель «пригласить обе стороны получить баллы», принятую Burger King. Сценарные стимулы, например, двойные баллы на дни рождения, могут постоянно пробуждать готовность клиентов к потреблению. Интеллектуальные рекомендации, основанные на истории потребления, могут направлять клиентов к достижению улучшений потребления, например, устанавливать двойной порог баллов в 1000 рублей для клиентов, которые тратят 500 рублей.

Однако механизм перераспределения прибыли необходимо тщательно продумать, а чрезмерное распределение прибыли может нанести ущерб прибыльности компании. Персонализированные планы продвижения необходимо постоянно оптимизировать, а на начальном этапе проб и ошибок требуются временные затраты. Сегментация клиентов и точный маркетинг зависят от профессиональной системной поддержки, включая плату за доступ к сторонней платформе и эксплуатационные затраты на рабочую силу.

Реализация программы лояльности требует пятиэтапной методологии: прояснение целей и создание технической основы → выбор типа плана → формулирование системы правил → установление каналов связи с клиентами → настройка механизма оценки эффекта. Рекомендуется провести комплексный расчет окупаемости инвестиций перед принятием решения, чтобы убедиться в осуществимости плана. На этапе подготовки необходимо четко определить цели плана и ИТ-инфраструктуру. В начале проекта следует установить количественные бизнес-показатели, такие как 15%-ное увеличение цены за единицу товара, снижение оттока клиентов или 30%-ное увеличение частоты повторных покупок, а также построить поддерживающую техническую архитектуру. Даже если используется готовое решение, все равно необходимо завершить стыковку системы, разработку интерфейса центра участников и проектирование процесса регистрации клиентов.

Предприятия должны выбрать одну из пяти основных моделей на основе основных потребностей: система баллов, система скидок, система кэшбэка, гибридная система или система платного членства. Необходимо уточнить такие параметры, как правила накопления/выкупа баллов, размер вознаграждения за регистрацию и диапазон скидок. Их можно определить с помощью анализа конкурентных продуктов и исследования клиентов. При необходимости можно поручить профессиональной организации разработать план. С помощью анкетных опросов можно понять предпочтительные для пользователей методы получения информации. На раннем этапе сначала можно использовать электронную почту, а затем постепенно расширять ее до комбинации нескольких каналов, таких как SMS, Viber, push-уведомления и напоминания в приложении.

Необходимо создать модели данных для оценки долгосрочного воздействия на бизнес. Например, на раннем этапе план баллов может быть более рентабельным, чем план скидок, но по мере увеличения количества выкупленных баллов структура прибыли может измениться. Профессиональный анализ данных помогает сбалансировать права клиентов и корпоративную прибыль.

## 1.3 Анализ программ лояльности: ключевые показатели и пути повышения эффективности

Качество программ лояльности необходимо систематически оценивать. Основные показатели включают такие измерения, как целостность данных клиентов, факторы удержания пользователей, частота потребления участников и привычки использования вознаграждений. Базовая информация (имя, контактная информация) является минимальным требованием для поддержания охвата клиентов. Даже если электронная почта отписана, вы все равно можете поддерживать связь с помощью текстовых сообщений. Характеристики отрасли определяют глубину сбора данных. Например, магазины товаров для мам и детей должны регистрировать предпочтения в питании детей, в то время как магазины одежды не нуждаются в такой информации.

Хотя масштаб зарегистрированных участников может отражать привлекательность бренда, необходимо быть бдительным в отношении подлинности данных, стоящих за внешним видом. Когда рост пользователей в основном происходит за счет неактивных учетных записей или недействительной контактной информации, это «ложное процветание» может серьезно ввести в заблуждение операционные решения. К распространенным проблемам относятся несогласованные стимулы — чрезмерная зависимость от вознаграждений за регистрацию и отсутствие последующего интерактивного дизайна, а также отсутствие механизма проверки подлинности данных. Ключом к поддержанию эффективности базы данных является создание регулярного механизма очистки и сосредоточение внимания на поддержании групп пользователей с высокой ценностью. Эмпирические примеры показывают, что 352 000 активных участников сгенерировали 258 миллионов долларов дохода за 18 месяцев, что подтверждает бизнес-логику, согласно которой качество пользователей лучше количества. Постоянно оптимизируя структуру пользователей, компании могут точнее оценивать соотношение маркетинговых затрат и результатов и избегать траты ресурсов на недействительных пользователей.

Динамический мониторинг индекса потребительской лояльности (NPS) может своевременно обнаруживать изменения в удовлетворенности клиентов. Возьмем в качестве примера бренд кухонных принадлежностей Tefo. Он запускает дифференцированное отслеживание через механизм оценки после продажи: качественное последующее наблюдение за клиентами с низкими оценками и направляет клиентов с высокими оценками на написание отзывов, формируя замкнутый цикл маркетинга «из уст в уста». Модель анализа RFM может количественно оценить ценность удержания клиентов и сосредоточиться на коэффициенте вклада программы лояльности в доход (избегая пузырьковых данных нулевого потребления зарегистрированных пользователей). Коэффициент погашения вознаграждения может подтвердить эффективность стимулов.

Оценка финансового воздействия в основном использует два аналитических метода: сравнение финансовых данных до и после внедрения плана, а также различия в поведении потребителей между членами и не членами в тот же период. Крайне важно построить полную экосистему взаимодействия с брендом — от предпродажного контакта, обслуживания в процессе продаж до послепродажного обслуживания, углубления эмоциональных связей посредством операций в стиле клуба и установления незаменимых отношений с клиентами.

Методы повышения лояльности клиентов можно разделить на два измерения: материальное стимулирование и эмоциональное поддержание. Материальное стимулирование позволяет клиентам получать ощутимые выгоды, в то время как эмоциональные стратегии направлены на создание эмоциональных связей с брендом. Однако следует отметить, что если качество продуктов или услуг не соответствует стандартам, любые методы формирования лояльности будут неэффективны — потребители не захотят обращаться в службу поддержки клиентов или часто посещать ремонтные центры. Даже если продукт уже конкурентоспособен на рынке, компаниям все равно необходимо продолжать оптимизировать пользовательский опыт. Когда потребители видят, что бренд постоянно совершенствуется, их лояльность естественным образом возрастет. Реализация программы лояльности является эффективным средством, которое может стимулировать повторные покупки и продлить жизненный цикл клиента с помощью кэшбэка, бонусных баллов и эксклюзивных клубов. Ключевым моментом является предоставление потребителям ценного опыта, и эта психологическая идентификация значительно усилит прилипчивость пользователя.

Стратегии подарков могут стать мощным инструментом для укрепления лояльности к бренду, связывая бренды и потребителей посредством эмоциональных связей. Будь то корпоративный клиент или индивидуальный пользователь, хорошо продуманные подарки могут оставить глубокое впечатление и создать положительные ассоциации с брендом. Когда клиенты получают пробный набор или эксклюзивный подарок, соответствующий тону бренда, это не только расширяет их осведомленность о продукте, но и показывает, что бренд ценит их предпочтения. Бренды красоты включают новые образцы ароматов в заказы, а высококлассные рестораны доставляют изысканные десерты — эти, казалось бы, небольшие сюрпризы часто вызывают цепную реакцию: после того, как у потребителей возникнет эмоциональный резонанс, они спонтанно распространят его в социальных сетях или частных социальных кругах, формируя эффект «сарафанного радио». Что еще более важно, уровень повторных покупок клиентов, которые получают подарки, значительно вырос, а решения о потреблении превратились в активный выбор.

Ограниченные по времени действия с подарками могут особенно создавать психологический эффект дефицита. Например, рекламный дизайн «три дня ограниченных эксклюзивных аксессуаров» ускоряет процесс принятия решений через чувство срочности. Для постоянных клиентов такие действия выражают особую вежливость и углубляют эмоциональные связи.

Основная ценность этой стратегии заключается в ее двойном преимуществе: это и тактический инструмент для увеличения краткосрочных продаж, и долгосрочные инвестиции в формирование имиджа бренда. Клиенты, которые продолжают получать заботу, будут рассматривать бренд как партнера, а не обычного поставщика, тем самым снижая свою чувствительность к ценам конкурирующих продуктов. Но необходимо уделять внимание балансу — подарки должны быть точно подобраны под потребности пользователя, и избегать чрезмерного маркетинга, вызывающего отвращение, в противном случае это может иметь обратный эффект.

Эмоциональная лояльность возникает из резонанса ценностей. Когда концепция бренда глубоко соответствует личным убеждениям потребителя, продукт выходит за рамки практических функций и становится продолжением самоидентификации пользователя. Эта глубокая духовная связь позволяет потребителям чувствовать, что бренд понимает и поддерживает их ценности, тем самым устанавливая незаменимую эмоциональную связь. Ценности бренда не могут просто оставаться на уровне слогана, а должны проникать во все точки соприкосновения с клиентом. От упаковки продукта, рекламных слоганов до контента в социальных сетях — каждый элемент коммуникации должен работать вместе, чтобы создать единый имидж бренда. Возьмем в качестве примера экологически чистые бренды. Их ценности не только отражаются в использовании перерабатываемых материалов, но и должны быть представлены в трех измерениях посредством поддержки инициатив по защите окружающей среды, проведения экологических акций и распространения контента об устойчивом потреблении.

Ключевым моментом является выбор основных ценностей, которые одновременно отвечают требованиям целевой аудитории и могут формировать дифференциацию. Когда большинство конкурентов делают акцент на инновациях, акцент на надежности и наследии может выделяться; если конкуренты сосредоточены на позиционировании высокого класса, предложение «высокое качество и низкая цена» может открыть новый голубой океан. С помощью инструментов конкурентной разведки можно систематически анализировать модели позиционирования на рынке, чтобы выявить занятые ценностные предложения и неиспользованные когнитивные пробелы.

Когда ценности бренда и убеждения потребителей в высокой степени последовательны, лояльность выйдет за рамки функций продукта и цен и сублимируется в эмоциональные связи. Такие клиенты не только продолжают покупать повторно и активно рекомендовать продукты, но и более терпимы к случайным ошибкам бренда, поскольку они рассматривают компанию как партнера с теми же идеями, а не просто поставщика.

Уровень обслуживания напрямую влияет на лояльность клиентов. Негативный опыт, вызванный плохим обслуживанием, окажет глубокое влияние на память клиентов и приведет к потерям. Компаниям необходимо обеспечивать качество обслуживания и поддерживать дружелюбное отношение сотрудников, но случайные ситуации трудно полностью избежать, поэтому им необходимо постоянно контролировать качество обслуживания и своевременно решать проблемы. Обработка жалоб клиентов является ключевым звеном в управлении услугами. Компании должны взять на себя инициативу по устранению недовольства клиентов и предоставлять разумную компенсацию; если проблема не может быть решена немедленно, им необходимо откровенно общаться и регулярно предоставлять обратную связь о ходе работы. Даже если у клиентов возникают недопонимания, они должны терпеливо объяснять и предлагать решения, чтобы они чувствовали себя ценными.

Как инновационная образовательная платформа, система управления обучением (LMS) имеет три основные ценности: создание эксклюзивной системы онлайн-курсов для формирования отраслевой базы знаний и ускорения корпоративных интеллектуальных активов; достижение полного контроля процесса от управления курсами, управления студентами до оптимизации эффекта обучения; в отличие от обычного обмена файлами, он обеспечивает комплексное решение для управления обучением сотрудников, а учебные проекты могут быть запущены с помощью простой настройки. Система может автоматически обрабатывать утомительные задачи, такие как подсчет баллов, статистический анализ и создание отчетов, что позволяет компаниям завершать полный процесс обучения сотрудников, не выходя из офиса. По сути, LMS — это онлайн-университет, эксклюзивный для компании, который может не только хранить и создавать электронные курсы, но и предоставлять доступ к контенту и поддержку оценки обучения для студентов.

## Выводы по главе 1

Лояльные отношения, установленные между банками и клиентами, стали для банков ключевым конкурентным преимуществом для сохранения и расширения клиентской базы в условиях растущего спроса клиентов, усиления рыночной конкуренции и влияния экономического кризиса на поведение потребителей. Лояльность клиентов не только обеспечивает стабильность продаж банковских продуктов, но и может повысить ценность каждого клиента за счет перекрестных продаж и внедрения стратегий премиального ценообразования, тем самым способствуя непрерывному росту доходов. Поэтому развитие лояльности клиентов рассматривается как основная стратегическая цель банков по оптимизации клиентского портфеля.

# 2. Анализ программы лояльности ПАО «Сбербанк»

## 2.1 ПАО «Сбербанк»: характеристика объекта исследования и анализ ключевых экономических показателей деятельности

Будучи ведущей финансовой группой страны, Сбербанк является не только крупнейшим многонациональным банковским учреждением в Центральной и Восточной Европе, но и доминирует на рынке розничного кредитования. Банк контролируется Центральным банком России (владеет 50% уставного капитала и 1 специальной голосующей акцией), а его рыночное преимущество обусловлено большой сетью обслуживания, охватывающей 11 часовых поясов и 83 субъекта федерации (около 17 500 отделений).

К началу 2025 года банк будет обслуживать в общей сложности 110 миллионов клиентов (что составляет более половины населения России), из которых около 11 миллионов находятся за рубежом. Его мобильный банкинг и онлайн-приложения имеют более 30 миллионов активных пользователей в месяц, что составляет 28,7% от общих активов российской банковской отрасли, а доля рынка розничных депозитов и персональных кредитов составляет 46% и 38,7% соответственно.

Являясь важной опорой российской финансовой системы, банк действует в строгом соответствии с «Законом о Центральном банке Российской Федерации» и другими законами и нормативными актами, а также банковскими уставами. В уставе указаны основные элементы, такие как наименование и адрес учреждения, сфера деятельности и структура капитала, а также разъясняются его атрибуты коммерческого юридического лица и структура управления. Согласно лицензии на ведение бизнеса, основным видом деятельности банка является прием вкладов населения, выдача кредитов, осуществление платежей и расчетов, среди которых ключевым направлением развития являются услуги безналичных расчетов.

Банк придерживается миссии «улучшения качества жизни людей» и помогает клиентам реализовывать свои идеалы посредством профессиональных финансовых услуг. Его успех основан на профессионализме его сотрудников и слаженности команды, и он продолжает завоевывать общественное доверие и признание на рынке.

Таблица 1 – Реквизиты ПАО «Сбербанк»

|  |  |
| --- | --- |
| Полное фирменное наименование | Публичное акционерное общество «Сбербанк» |
| Сокращенное фирменное наименование | ПАО «Сбербанк» |
| Дата регистрации Банком России | 16.08.2002 |
| Регистрационный номер | 1481 |
| Основной государственный регистрационный номер | 1027700132195 |
| Корр. счет | 30101810400000000225 |
| Бик | 044525225 |
| Адрес из устава | Москва, 117997, ул. Вавилова, д. 19 |
| Адрес фактический | Москва, 117997, ул. Вавилова, д. 19 |
| Телефон | + 7 (495) 957-57-31, + 7 (495) 747-37-31 |
| Устав | Дата согласования последней редакции устава: 19.07.2021, согласованные изменения в уставе: прочие изменения (05.11.2022) |
| Уставный капитал | 67 760 844 000,00 руб., дата изменения величины уставного капитала: 24.04.2007 |
| Лицензия (дата выдачи/последней замены)  Банками с базовой лицензией являются банки, имеющие лицензию, в названии которой присутствует слово «базовая». Все остальные действующие банки являются банками с универсальной лицензией | Лицензия на привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов (11.08.2015)  Генеральная лицензия на осуществление банковских операций (11.08.2015) |
| Участие в системе страхования вкладов | Да |
| Фирменное наименование на английском языке | Sberbank of Russia, Sberbank |

Таблица 2 – Размер уставного капитала ПАО «Сбербанк»

|  |  |
| --- | --- |
| Полное наименование акционера | Доля участия в уставном капитале |
| Российская Федерация в лице Министерства финансов Российской Федерации | 50% +1 акция |
| Юридические лица –нерезиденты | 43,50% |
| Юридические лица – резиденты | 2,27% |
| Частные инвесторы | 4,23% |

Контролирующим акционером компании является Министерство финансов Российской Федерации, которое владеет абсолютным контрольным пакетом акций в размере 50% плюс 1 акция от имени государства, обеспечивая его доминирование над основными решениями. Иностранные институциональные инвесторы, как второй по величине акционер, составляют 43,5%, что свидетельствует о значительном участии международного капитала. Отечественные акционеры-юридические лица владеют 2,27% акций, в то время как индивидуальные инвесторы владеют 4,23%, формируя сбалансированную структуру акционерного капитала государственного капитала, международных инвестиций и частных фондов.

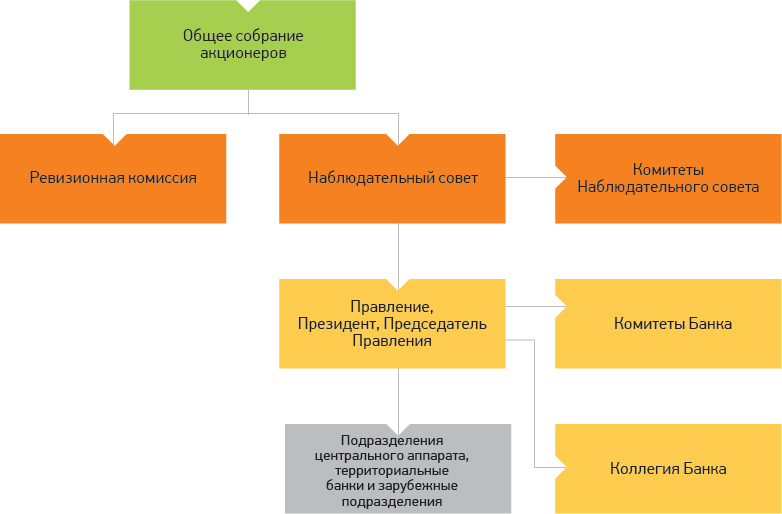


Рисунок 1 – Организационная структура ПАО «Сбербанк»

Общая организационная структура ПАО Сбербанк может быть разделена практически поровну на четыре части

1. Головной офис.
2. Региональные отделения.
3. Агенты и филиалы.
4. Прочие филиалы.

В структуре корпоративного управления ПАО «Сбербанк» высшим органом, осуществляющим основные полномочия по принятию решений, является Общее собрание акционеров. В состав органа входят физические и юридические акционеры, владеющие обыкновенными и привилегированными акциями, и он обладает исключительными юридическими полномочиями по избранию совета директоров и наблюдательного совета банка.

Выборный совет директоров полностью отвечает за ежедневную деятельность банка, а его функции охватывают такие ключевые области, как стратегическое планирование развития, руководство работой совета и утверждение годового финансового отчета. Совет директоров также руководит принятием решений по инвестиционной и финансовой политике и координирует организацию и работу аудиторского комитета и кредитного комитета, включая выборы председателя совета директоров.

Ниже представлен список банков России в порядке убывания размера активов (таблица 3).

Таблица 3 – Список банков в порядке убывания активов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рейтинг банка | Наименование банка | Размер активов, млн. руб. |
| 1 | ПАО «Сбербанк» | 16 007 702 |
| 2 | ПАО «ВТБ» | 8 790 408 |
| 3 | АО «Альфа-Банк» | 2 923 072 |
| 4 | «Газпромбанк» | 2 371 382 |
| 5 | «МКБ» | 2 151 169 |
| 6 | «Национальный клиринговый центр» | 2 140 389 |
| 7 | «Траст» | 1 759 220 |
| 8 | «Россельхозбанк» | 1 130 558 |
| 9 | «Совкомбанк» | 1 119 423 |
| 10 | «Открытие» | 950 846 |

Сбербанк занимает особое положение на финансовом рынке и всегда сохранял репутацию банка с самой высокой лояльностью клиентов. Это достижение обусловлено не только большой сетью обслуживания и государственной поддержкой, но и постоянной оптимизацией стратегий клиентского опыта. Благодаря таким механизмам вознаграждения, как возврат наличных и скидки для торговых точек, банк позволяет держателям карт получать ощутимые выгоды; в то же время он предоставляет корпоративным клиентам комплексные решения, включая кредиты на развитие и автокредитование, становясь всесторонним финансовым партнером, которому доверяют частные лица и предприятия.

Цифровая трансформация меняет банковский ландшафт. Ожидается, что в ближайшие пять лет подавляющее большинство транзакций будет совершаться через цифровые каналы, а спрос на физические отделения значительно сократится. В настоящее время клиенты могут завершить весь процесс открытия счета и кредитования удаленно через мобильные терминалы. Эта модель не только повышает эффективность и снижает затраты, но и использует передовые технологии аутентификации для обеспечения безопасности транзакций, чтобы жители отдаленных районов также могли иметь равный доступ к финансовым услугам.

Как основной цифровой проект, приложение «Сбербанк Онлайн» превратилось в комплексную финансовую платформу, объединяющую функции управления инвестициями и финансами, страховые услуги, коммунальные платежи и билеты. Удобный интерфейс, персонализированные рекомендации и эффективный опыт работы делают его одним из самых широко используемых банковских приложений в России.

Банки продвигают реформу платежного и расчетного бизнеса, оптимизируя системы управления проектами, уделяя особое внимание построению комплексной системы финансовых услуг, укреплению клиентоориентированных концепций, сокращению циклов обработки наличных и обеспечению сохранности средств. Текущие три стратегических приоритета включают: расширение категорий услуг и масштаба клиентов, развертывание интеллектуальных банковских аппаратных систем и реализацию стратегий развития талантов для повышения уровня профессионального управления.

Создание эффективной команды управления банком требует многомерной качественной интеграции и систематического обучения. С точки зрения личных качеств члены руководства должны демонстрировать четкую целевую ориентацию, и эта внутренняя движущая сила может быть преобразована в импульс для движения команды вперед. Отличные навыки общения и координации особенно важны, что обеспечивает плавный поток информации внутри организации, в то время как объективное и спокойное суждение является важным качеством для работы в сложных финансовых условиях. Особенно в условиях колебаний рынка или внезапных кризисных ситуаций лицам, принимающим решения, необходимо поддерживать четкую способность оценки рисков и делать стратегический выбор, который соответствует долгосрочным интересам банка, находящегося под давлением. Эта адаптивность часто основана на глубоком знании отрасли и высоком чувстве ответственности.

С точки зрения профессиональных способностей идеальный менеджер банка должен иметь полную систему знаний банковского бизнеса, которая включает не только традиционный опыт депозитного, кредитного и биржевого бизнеса, но также должна понимать новые области, такие как финансовые технологии и управление рисками. Непрерывная способность к обучению особенно важна в этой быстро меняющейся отрасли. Менеджерам необходимо создать систематический механизм обновления знаний, чтобы быть в курсе изменений в политике регулирования и тенденций рыночных инноваций. Стоит отметить, что чисто банковского опыта уже недостаточно для решения текущих задач. Междоменное познание, такое как цифровая экономика и поведенческая психология, может предоставить новые перспективы для принятия финансовых решений.

На уровне организационного управления научные методы планирования отражаются в органической связи между долгосрочными и краткосрочными целями. Долгосрочные стратегические цели необходимо разбить на выполнимые поэтапные задачи, сохраняя при этом достаточную гибкость для адаптации к изменениям рынка. Распределение рабочей нагрузки должно следовать принципу «баланса энергоэффективности», который должен в полной мере задействовать индивидуальный опыт, избегая при этом потери эффективности, вызванной несоответствием ресурсов. Создав прозрачную систему оценки производительности и механизм стимулирования, можно стимулировать инициативу и креативность членов команды. Эти восходящие инновации часто могут давать неожиданную ценность.

Особого внимания заслуживает формирование командной культуры. Хорошая организационная среда должна поощрять конструктивные конфликты, а столкновение различных взглядов часто может привести к наилучшему решению. В то же время необходимо развивать экспериментальную культуру «безопасного отказа», чтобы члены команды могли пробовать инновационные методы в контролируемом диапазоне. Менеджерам необходимо сбалансировать отношения между полномочиями и надзором, предоставляя достаточную автономию при сохранении необходимого контроля качества. Этот тонкий баланс часто определяет общую эффективность команды.

Создание экосистемы развития сотрудников является гарантией устойчивой конкурентоспособности. Банки должны разрабатывать многомерные каналы развития карьеры, включая различные пути, такие как профессиональные последовательности и последовательности управления, и сотрудничать с целевыми системами обучения. Создание механизма управления знаниями может преобразовать индивидуальный опыт в организационные активы, в то время как система ротационного обмена помогает развивать сложные таланты. В этой среде профессиональный рост сотрудников и организационное развитие образуют добродетельный круг, который в конечном итоге трансформируется в устойчивое конкурентное преимущество банка.

Применение интернет-технологий сделало удаленные банковские услуги реальностью, и клиенты могут заниматься бизнесом в любое время и в любом месте. Мобильный банкинг привлек более 58,9 миллионов пользователей через приложения смарт-терминалов, предоставляя все более богатые финансовые услуги. Технологические инновации и постоянные изменения стали ключевыми факторами, определяющими качество обслуживания и деловой успех коммерческих банков. В последние годы приложения финансовых технологий, такие как мобильный банкинг, становятся все более популярными.

Рассмотрим основные экономические и финансовые показатели деятельности ПАО «Сбербанк».

Таблица 4 – Анализ основных экономических и финансовых показателей деятельности ПАО «Сбербанк»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатель | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Отклонение, 2023/2024 | |
| Абс., +/- | % |
| 1. | Активы (пассивы), млрд. руб. | 36016 | 52307,2 | 68598,4 | 16291,2 | 31,15% |
| 2. | Собственные средства (капитал), млрд. руб. | 5046,5 | 5776,9 | 6507,3 | 730,4 | 12,64% |
| 3. | Уставной капитал, млрд. руб. | 320,3 | 320,3 | 320,3 | 0 | 0,00% |
| 4. | Привлеченные средства (обязательства), млрд. руб. | 30969,5 | 36085,6 | 41201,7 | 5116,1 | 14,18% |
| 5. | Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период, млрд. руб. | 845 | 954 | 1063 | 109 | 11,43% |

Активы (пассивы) компании демонстрируют значительный рост: в 2022 году они составляли 36 016 млрд рублей, а в 2024 году достигли 68 598,4 млрд рублей, увеличившись на 16 291,2 млрд рублей или 31,15%. Собственные средства (капитал) увеличились с 5 046,5 млрд рублей в 2022 году до 6 507,3 млрд рублей в 2024 году, что представляет собой абсолютное увеличение на 730,4 млрд рублей и рост на 12,64%.

Уставной капитал компании остался неизменным во всех исследуемых годах, составляя 320,3 млрд рублей без отклонений. Привлеченные средства (обязательства) увеличились с 30 969,5 млрд рублей в 2022 году до 41 201,7 млрд рублей в 2024 году, что эквивалентно увеличению на 5 116,1 млрд рублей или 14,18%.

Наконец, неиспользованная прибыль (убыток) за отчётный период также возросла с 845 млрд рублей в 2022 году до 1 063 млрд рублей в 2024 году, с абсолютным приростом в 109 млрд рублей и процентным увеличением на 11,43%. Эти данные иллюстрируют динамичное финансовое положение компании и её устойчивый рост.

Рисунок 2 – Анализ основных экономических и финансовых показателей деятельности ПАО «Сбербанк»

В 2023 году темп прироста собственного капитала составил 112,5% по сравнению с 2022 годом.

В таблице 5 показаны итоги анализа динамики всего кредитного портфеля ПАО «Сбербанк России» за период 2023-2024 гг.

Таблица 5 – Анализ динамики всего кредитного портфеля ПАО «Сбербанк России»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование статьи баланса | 01.01.2023 г.,  тыс. руб. | 01.01.2024 г.,  тыс. руб. | Динамика, тыс. руб. | Динамика, тыс. руб. | Темпы прироста, % |
| 1. | Чистая ссудная задолженность | 20 142 853 304 | 19 212 927 847 | + 2 676 742 190 | - 929 925 457 | + 10,0 |
| 2. | Всего активов | 26 899 929 935 | 27 584 095 764 | + 3 741 009 996 | + 684 165 829 | + 19,1 |

Таблица отражает изменения в двух статьях баланса компании между 1 января 2023 года и 1 января 2024 года. Чистая ссудная задолженность уменьшилась с 20 142 853 304 тысяч рублей до 19 212 927 847 тысяч рублей.

Рисунок 3 – Анализ динамики всего кредитного портфеля ПАО «Сбербанк России»

Несмотря на увеличение в 2 676 742 190 тысяч рублей, общая динамика показывает уменьшение на 929 925 457 тысяч рублей, что соответствует темпу прироста в 10,0%. Общая сумма активов компании увеличилась с 26 899 929 935 тысяч рублей до 27 584 095 764 тысяч рублей, что составляет прирост в 3 741 009 996 тысяч рублей и прирост на 684 165 829 тысяч рублей, с темпом прироста, равным 19,1%.

Эта информация демонстрирует разнородную динамику изменения финансовых показателей, где активы выросли, а ссудная задолженность снизилась.

Сбербанк предоставляет своим клиентам несколько программ автокредитования на выбор. При этом возможна покупка как нового, так и бывшего в употреблении транспортного средства. Сама процедура займа происходит крайне быстро. У клиента не запросят информации о официальном доходе, а также не будут подстерегать скрытые комиссии системы.

## 2.2 Анализ программы лояльности ПАО «Сбербанк»: структура и ключевые показатели эффективности

Проведем анализ действующей программы лояльности ПАО «Сбербанк». С 1 сентября 2023 года условия программы лояльности СберСпасибо для клиентов Сбербанка существенно изменились. Расскажем, в чем смысл подобных привилегий, и узнаем, что ждет клиентов, улучшения или ухудшения.

Рассмотрим SWOT-анализ сильных и слабых сторон ПАО «Сбербанк». Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – SWOT-анализ сильных и слабых сторон ПАО «Сбербанк»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Низкие процентные ставки по кредитам; 2. Высокое качество обслуживания клиентов; 3. Широкий ассортимент предлагаемых услуг; 4. Большая доля акций государства; 5. Репутация банка; 6. Огромная филиальная сеть. | 1. Экономический кризис; 2. Риск от операций; 3. Масштабность организационной структуры. |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Ухудшение позиций конкурентов; 2. Увеличение льгот и субсидий от государства; 3. Рост инвестиционной активности; 4. Увеличение доли рынка; 5. Снижение уровня налоговой нагрузки; 6. Резкий рост спроса на кредитование; 7. Выход на мировой рынок. | 1. Выход на рынок новых конкурентов; 2. Рост инфляции и процентных ставок; 3. Упадок экономической активности потребителей банковских услуг; 4. Текучесть кадров. |

Конкурентные преимущества банка в основном отражаются в привлекательных низких процентных ставках по кредитам, превосходном качестве обслуживания клиентов, диверсифицированных линейках финансовых продуктов и стабильности, обеспечиваемой государственными холдингами. Его хорошая рыночная репутация и общенациональные отделения бизнеса являются важными стратегическими активами. Однако операционные риски, вызванные колебаниями экономического цикла и сложными организационными структурами, также ограничивают его потенциал развития. Текущая рыночная среда чревата важными возможностями, включая такие положительные факторы, как ослабление преимуществ конкурентов, усиление политики государственной поддержки и восстановление инвестиционного спроса. В то же время снижение налогов и всплеск спроса на кредиты также создали условия для расширения бизнеса. Однако нельзя игнорировать такие проблемы, как приток новых конкурентов, усиление инфляционного давления, охлаждение экономической активности клиентов и риск потери талантов.

С точки зрения построения системы лояльности клиентов банк инновационно запустил четырехсезонный динамический механизм рейтинга. Система автоматически оценивает уровень привилегий на основе финансовой активности клиента за последние три месяца и соответствующим образом корректирует коэффициент возврата баллов. Базовый уровень «Программы благодарности» открыт для всех держателей карт, и бонусные баллы можно накапливать за счет потребления в кооперативных торговцах. Это дает возможность пользователям, которые впервые используют систему вознаграждений, испытать ее, но модель кэшбэка, ограниченная определенными сценариями, призвана побудить клиентов увеличить частоту использования карты для разблокировки более высоких уровней.

Расширенная «Программа искренней благодарности» преодолевает ограничения для партнеров-торговцев и обеспечивает кэшбэк в размере 0,5% от ежедневного потребления. Чтобы претендовать на участие, необходимо выполнить два условия: ежемесячная сумма потребления должна быть не менее 5000 рублей, а коэффициент снятия наличных должен контролироваться в пределах 25% от общего объема транзакций. Такая конструкция эффективно направляет клиентов на переход на безналичные способы оплаты, создавая беспроигрышную ситуацию для банков и пользователей.

Более продвинутая «Программа искренней благодарности» сохраняет базовый порог потребления, одновременно снижая коэффициент снятия наличных до 20% и добавляет новые требования к использованию цифровых каналов. Клиенты должны совершить как минимум одну транзакцию в онлайн-банке, чтобы получить высокие преимущества кэшбэка в двух обозначенных категориях. Такая договоренность в полной мере соответствует стратегической цели банка по содействию цифровой трансформации.

Программа высшего уровня «За пределами благодарности» предназначена для активных клиентов, которые используют банки в качестве основного канала управления финансами. Помимо строгого ограничения коэффициента снятия наличных до менее 10%, она также требует регулярных ежемесячных депозитов на сберегательные продукты или счета управления активами. Взамен пользователи могут получать высокий кэшбэк в четырех категориях потребления, две из которых бесплатны. Эта модель, которая сочетает ежедневное потребление с управлением активами, эффективно повышает общую ценность вклада основных клиентов.

Российский федеральный сберегательный банк создал набор многоуровневых программ лояльности клиентов, основная концепция дизайна которых заключается в мотивации клиентов к углублению деловых отношений с банком посредством пошагового возврата капитала. Система требует от клиентов продолжать выполнять определенные условия каждый месяц для поддержания или повышения своего уровня. Например, чтобы пользоваться уровнем «Искренняя благодарность» летом, вы должны убедиться, что все три месяца весной соответствуют стандартам. Стоит отметить, что сберегательные счета, не привязанные к банковским картам, не участвуют в накоплении баллов, а определенные транзакции, такие как коммунальные платежи, не включены в диапазон кэшбэка.

С точки зрения конфигурации капитала система дает клиентам высокого уровня право самостоятельно выбирать категории с высоким кэшбэком, и выбор может быть скорректирован раз в квартал. После последней корректировки политики были сокращены бесплатные категории с высоким кэшбэком: культурные развлечения, товары для животных и другие сферы сохраняют кэшбэк в размере 10%, в то время как коэффициент кэшбэка для косметики был снижен с 10% до 5%. Среди платных категорий онлайн-вызов автомобиля, электронные товары и т. д. требуют потребления соответствующих баллов, но массовое потребление может разблокировать бесплатное использование некоторых платных категорий. Например, если вы проведете картой более 20 000 рублей в течение одного месяца, вы можете получить 5% кэшбэка бесплатно на питание, а если вы проведете картой более 75 000 рублей, вы можете получить дополнительные скидки на онлайн-вызов автомобиля и заправку.

С точки зрения инноваций в платежных технологиях, биометрическая платежная система, запущенная банком, использует функцию аутентификации по лицу и голосу, что позволяет клиентам совершать платежи через терминал, обработку заказов и другие операции без ношения физических карт или мобильных устройств. Эта модель «платежа улыбкой» не только повышает удобство транзакций, но и укрепляет стратегическую схему цифровой трансформации банка.

В области оценки лояльности академическое сообщество пока не сформировало единую методологическую систему. Существующие исследования анализируют лояльность клиентов с помощью многомерных поведенческих индикаторов, и различные учреждения конструируют дифференцированные модели оценки, основанные на их собственном понимании лояльности. На практике обнаруживается, что стимулирующий эффект системы баллов зависит от масштаба и частоты потребления клиентами. Высокоценные вознаграждения часто требуют долгосрочного накопления, и существует механизм истечения срока действия баллов, который предъявляет высокие требования к постоянному участию клиентов. Благодаря этому усовершенствованному управлению лояльностью банки не только повысили лояльность клиентов, но и способствовали перекрестным продажам, достигая добродетельного цикла ценности клиентов и прибыли банка.

В настоящее время предпринимаются шаги по систематизации методов оценки лояльности [1; 15; 17]. Проведенные исследования позволяют выделить несколько типов лояльности:

* поведенческая, или трансакционная, лояльность;
* лояльность отношения, или персепционная лояльность;
* лояльность намерения;
* комплексная лояльность [15; 17].

Различия между методиками заключаются в том, какой фактор является ключевым. В большинстве моделей используется несколько показателей для его оценки. Несмотря на разделение на показатели поведения и сознания, можно утверждать, что сознание оказывает влияние на поведение.

Использование методик подтверждает, что лояльность имеет поведенческий характер.

Для более точного понимания понятия «лояльность» необходимо уточнить показатели, ясно отнести их к группам лояльности. При измерении других видов лояльности состав показателей будет меняться, но его можно определить, опираясь на практику и концепции лояльности.

Одной из отличительных особенностей лояльности является возможность формирования ее у субъекта при помощи определенных инструментов.

Инструменты, используемые для формирования и увеличения степени лояльности, должны быть включены в систему лояльности. Банки часто используют программы лояльности в качестве таких инструментов.

Как основной политический документ Сберегательного банка России, Политика социальной ответственности, экологического управления и устойчивого развития (далее именуемая «Политика») систематически интегрирует стратегические рамки банка в области ESG. Политика основана на основных ценностях банка «лидерство в изменениях», «командная работа» и «клиент прежде всего» и соответствует его корпоративной миссии «расширение прав и возможностей людей для достижения лучшей жизни». В то же время она служит цели трансформации «стать надежным финансовым навигатором в цифровую эпоху» в стратегическом плане 2023 года.

Процесс формулирования политики полностью интегрирует внутреннюю систему банка, такую ​​как «Руководящие принципы корпоративного управления» и «Кодекс деловой этики», особенно соответствующие положения об управлении рисками ESG. Ее стратегический путь реализации включает три измерения: содействие собственной трансформации ESG банка, помощь клиентам в низкоуглеродном развитии и руководство построением устойчивых стандартов в отрасли. В сфере охраны окружающей среды банк систематически снижает воздействие своей деловой активности на экологическую среду посредством таких мер, как совершенствование механизмов управления климатическими рисками, внедрение планов углеродной нейтральности и оптимизация эффективности использования ресурсов.

Особо следует отметить, что банк активно строит зеленую финансовую экосистему: с одной стороны, он разрабатывает решения по сокращению выбросов для клиентов в отраслях с высоким уровнем выбросов углерода, таких как энергетика и горнодобывающая промышленность, а с другой стороны, он поддерживает применение технологий круговой экономики и проектов чистого производства посредством финансирования. Эта двухколейная модель не только отражает экологическую ответственность финансовых учреждений, но и соответствует глобальной тенденции перехода к экономике с низким уровнем выбросов углерода. Благодаря скоординированному вмешательству в восходящий и нисходящий потоки промышленной цепочки банки эффективно расширяют сферу своих действий по борьбе с изменением климата.

Таблица 7 - Сравнение программ лояльности Сбербанка и конкурентов

| Параметр | ПАО «Сбербанк» («СберСпасибо») | ПАО «ВТБ» («ВТБ Бонус») | АО «Альфа-Банк» («Альфа-Клуб») | «Тинькофф Банк» («Тинькофф Black») |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Условия кэшбэка (макс. %) | До 10% (с подпиской) | До 5% | До 7% (для премиум-клиентов) | До 15% (ограниченные категории) |
| Лимиты начисления | 200 тыс. руб./мес. | 100 тыс. руб./мес. | 150 тыс. руб./мес. | Без лимита |
| Срок действия бонусов | 12 месяцев | 6 месяцев | 9 месяцев | 3 месяца |
| Уровни программы | 4 уровня (от «Спасибо» до «Больше, чем спасибо») | 3 уровня (Standard, Gold, Platinum) | 2 уровня (Basic, Premium) | Нет уровней (единый тариф) |
| Партнерская сеть | 500+ партнеров (включая СберМаркет, Okko, Delivery Club) | 200+ партнеров (в основном розница) | 300+ партнеров (ударение на путешествия) | 50+ партнеров (онлайн-сервисы) |
| Источник | [Офиц. сайт Сбербанка](https://www.sberbank.ru/" \t "https://chat.deepseek.com/a/chat/s/_blank), 2024 | [ВТБ Бонус](https://vtb.ru/" \t "https://chat.deepseek.com/a/chat/s/_blank), 2024 | [Альфа-Клуб](https://alfabank.ru/" \t "https://chat.deepseek.com/a/chat/s/_blank), 2024 | [Тинькофф](https://www.tinkoff.ru/" \t "https://chat.deepseek.com/a/chat/s/_blank), 2024 |

Таблица 8 - Динамика ключевых показателей программы «СберСпасибо» (2023–2024 гг.)

| Показатель | 2023 г. | 2024 г. (план) | Отклонение (+/-) | Темп роста (%) |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Количество участников (млн) | 98.2 | 108.0 | +9.8 | 10.0% |
| Средний чек по бонусным операциям (руб) | 3,450 | 3,800 | +350 | 10.1% |
| Доля транзакций с использованием бонусов (%) | 42% | 48% | +6 п.п. | 14.3% |
| Конверсия в повторные покупки у партнеров (%) | 25% | 32% | +7 п.п. | 28.0% |
| Источник | [Отчет Сбербанка за 2023 г.](https://www.sberbank.com/" \t "https://chat.deepseek.com/a/chat/s/_blank), с. 45 | [Стратегия Сбербанка до 2025 г.](https://www.sberbank.com/" \t "https://chat.deepseek.com/a/chat/s/_blank), 2024 | — | — |

Таблица 9 - Ключевые показатели программы "СберСпасибо" до внедрения изменений

| Показатель | 2023 г. | 2024 г. | Динамика |
| --- | --- | --- | --- |
| Количество активных участников (млн) | 98.2 | 108.0 | +10% |
| Средний месячный оборот на клиента (руб) | 15,400 | 16,200 | +5.2% |
| Доля клиентов с премиальными статусами | 18% | 21% | +3 п.п. |
| Средний кэшбек (% от оборота) | 1.2% | 1.3% | +0.1 п.п. |
| Использование бонусов (% от начисленных) | 65% | 68% | +3 п.п. |
| Конверсия в кросс-продажи | 12% | 14% | +2 п.п. |
| NPS программы | 58 | 61 | +3 |
| Затраты на программу (млрд руб.) | 28.5 | 32.7 | +14.7% |

Являясь основным компонентом банковской экосистемы, программа лояльности «СберСпасибо» создала сложную систему, которая объединяет финансовые стимулы и технологические инновации (например, биометрические платежи). Программа требует от клиентов поддержания высокого уровня финансовой активности, чтобы пользоваться наилучшими преимуществами. Хотя этот глубокий механизм участия повышает лояльность пользователей, он также устанавливает значительный порог для использования.

Недавние корректировки политики показывают, что банки постепенно превращают популярные категории кэшбэка в платные модели. Эта коммерческая операция может повлиять на энтузиазм участия некоторых клиентов. Стоит отметить, что синергия между программой и ESG-стратегией банка проявляется, и ее ценностное предложение вышло за рамки традиционной категории скидок, дав бренду более глубокое чувство ответственности. Хотя условия обслуживания для участников высокого уровня относительно строгие, а существенные вознаграждения требуют значительного накопления потребления, программа по-прежнему сохраняет конкурентное преимущество, которое трудно воспроизвести в отрасли из-за ее глубокой интеграции с цифровой экосистемой банка.

## 2.3 Опыт российских банков в области формирования лояльности клиентов

Согласно анализу тенденций потребления на российском рынке банковских карт, данные за первый квартал 2025 года показали, что местные потребители продемонстрировали очевидные предпочтения в отношении брендов при выборе банковских карт. Около 95% поисковых запросов, связанных с дебетовыми картами, касаются конкретных банковских брендов, в то время как аналогичные запросы по кредитным картам составляют 85%, что отражает основную позицию продуктов дебетовых карт на текущем рынке.

Хотя потребители сформировали стабильную узнаваемость бренда, банковская отрасль по-прежнему жестко конкурирует в этой области. Финансовые учреждения рассматривают банковские карты как важную точку входа для приобретения клиентов и расширения своей клиентской базы за счет оптимизации дизайна продукта. Экономические колебания побудили фокус конкуренции сместиться с кредитных карт на дебетовые карты — последние имеют более широкий охват из-за отсутствия кредитной оценки. Хотя маржа прибыли одной карты ниже, она может эффективно устанавливать первоначальные отношения с клиентами.

Цифровая трансформация значительно улучшила возможности банков по привлечению клиентов в режиме онлайн. Упрощенные процессы подачи онлайн-заявок, профессиональные команды по анализу данных и полносвязные системы отслеживания совместно способствовали повышению коэффициентов конверсии. С точки зрения инноваций в продуктах продолжают появляться дифференцированные продукты, такие как беспроцентные кредитные карты на 180 дней и дебетовые карты с несколькими механизмами скидок. Но реальным ключом являются возможности точного маркетинга: от базовых преимуществ, таких как бесплатные годовые сборы и бесплатная доставка, до персонализированных рекомендаций на основе портретов клиентов, предотвращение потери пользователей из-за информационной перегрузки стало отраслевым консенсусом. Успешные маркетинговые стратегии требуют глубокой интеграции данных о стиле жизни клиентов для достижения ценности «тысяча лиц для тысячи человек».

Формирование у клиентов привычки ежедневно пользоваться банковскими картами является серьезной проблемой, стоящей перед банковской отраслью. По оценкам, затраты банков на привлечение каждого клиента с дебетовой картой составляют около 2000–5000 рублей. Если клиент недостаточно активен, эти инвестиции будет сложно вернуть. По данным Центрального банка России, количество активных банковских карт сократилось на 8,64 млн (снижение на 3%) в первом квартале 2024 года, из которых количество индивидуальных клиентов сократилось на 8,39 млн (3,5%), а корпоративных клиентов — на 364 000 (10,8%).

В то же время общее количество персональных банковских карт в обращении в России достигло 389,6 млн на конец 2023 года, что на 18% больше, чем в 2022 году, но значительная их часть неактивна. Активация этих существующих клиентов стала важной проблемой для банков. Для этого финансовые институты принимают диверсифицированную стратегию: целевые акции, формирование команды вторичных продаж и системы управления взаимоотношениями с клиентами работают вместе. В 2024 году инвестиции банковской отрасли в онлайн-рекламу выросли на 88% в годовом исчислении, что отражает ключевую роль цифровых каналов в пробуждении клиентов.

На рынке есть два стратегических слепых пятна, на которые следует обратить внимание: с одной стороны, банки вкладывают более 60% своего маркетингового бюджета в возрастную группу 25–44 лет, но недооценивают потребительский потенциал состоятельных клиентов старше 45 лет; с другой стороны, недостаточные инвестиции в возрастную группу 18–24 лет игнорируют ценность формирования их долгосрочной лояльности к бренду.

Инновационные модели сотрудничества показали удивительные результаты. Совместный проект банка и «Яндекс.Маркета» увеличил долю платежей по картам в транзакциях платформы банка в 4 раза, что значительно превзошло ожидаемый показатель. Около 23% клиентов, которые не пользовались картами более полугода, повторно активировали свои карты, а 22% пользователей впервые использовали карты банка для онлайн-платежей, при этом средняя цена за единицу для клиента увеличилась на 28%. Аналогичные модели сотрудничества также имеют потенциал в онлайн-платформах по вызову автомобилей и доставке еды.

Банки создают многоканальную маркетинговую систему: от традиционной телевизионной рекламы, наружных медиа до цифровых баннеров, онлайн-видео и новых каналов продвижения Telegram. В частности, трансграничное сотрудничество с платформами электронной коммерции и брендами знаменитостей в Интернете, хотя и кажется рискованным, часто приносит результаты, превосходящие ожидания. Независимо от принятой стратегии, ключ заключается в предоставлении клиентам уникальных ценностных предложений с помощью точного маркетингового микса и установления глубоких связей с брендом.

## Выводы по главе 2

Клиентоориентированные стратегии требуют, чтобы предприятия сосредоточились на удовлетворении потребностей клиентов и сделали это основным соображением при разработке и предоставлении бизнес-услуг. Основная цель этой стратегии — установление долгосрочных, стабильных и взаимовыгодных отношений с клиентами. Для достижения этой цели банки выстраивают персонализированные партнерские отношения с клиентами с помощью маркетинга взаимоотношений. Поддержание этой высокоценной связи неотделимо от лояльности клиентов. В условиях растущих требований рынка, усиления конкуренции и экономических колебаний хорошая лояльность клиентов может эффективно помочь банкам добиться удержания и расширения клиентов.

Клиентская база с высокой лояльностью может не только обеспечить стабильный масштаб продаж банковских продуктов, но и способствовать перекрестным продажам и поддерживать стратегии премиального ценообразования, в конечном итоге обеспечивая устойчивый рост доходов. Поэтому развитие лояльности клиентов стало ключевой стратегией для банков по оптимизации своего клиентского портфеля. Если взять в качестве примера программу лояльности Сбербанка России, то ее преимущества отражаются в привлекательности коэффициента кэшбэка до 10%, а также в гибкости сценариев использования — клиенты могут выбирать получение вознаграждений в различных сценариях, таких как потребление и развлечения в экосистеме банка. После снятия многоуровневых ограничений правила погашения стали более упрощенными, поддерживая 99% погашений партнерских скидок и открывая погашение баллов для сценариев жизнеобеспечения, таких как счета за коммунальные услуги и налоговые платежи.

Однако программа также имеет несколько ограничений: размер кэшбэка ограничен пакетом услуг подписки, вознаграждения за потребление применимы только к одной предустановленной категории, а фактическая ставка кэшбэка часто ниже рекламируемого верхнего предела в 5%. Наиболее привлекательные условия кэшбэка обычно требуют платной подписки для разблокировки, что затрудняет для клиентов точную оценку фактических выгод. Эти факторы в определенной степени ослабили прозрачность и привлекательность программы.

# 3. Пути совершенствования программы лояльности ПАО «Сбербанк»

## 3.1 Методы и инструменты, используемые в процессе разработки программ лояльности

В современной деловой среде все больше компаний осознают важность удержания старых клиентов и изучения новых каналов привлечения клиентов. В качестве эффективного инструмента для достижения этой цели программы лояльности клиентов культивируют лояльность к бренду, предоставляя эксклюзивные преимущества и механизмы вознаграждения. Такие программы могут не только повысить лояльность клиентов, но и значительно увеличить корпоративный доход. Однако в условиях все более конкурентного рынка недостатки дизайна могут привести к плохим результатам программы или даже к провалу.

Первая ошибка, которую часто допускают компании, — это отсутствие глубокого понимания целевой клиентской базы. У разных групп клиентов разные потребности и предпочтения. Только путем тщательного исследования рынка мы можем точно понять мотивацию выбора клиента и ожидаемые выгоды, чтобы разработать точные и эффективные программы вознаграждения. Еще одна распространенная проблема заключается в том, что правила программы слишком сложны. Неясные механизмы баллов и условия погашения снижают энтузиазм клиентов к участию. Поэтому необходимо обеспечить, чтобы процесс участия был простым и понятным, при этом обеспечивая привлекательную и существенную прибыль.

Отсутствие персонализированного опыта также ослабит эффективность программы. Современные потребители ожидают индивидуальных услуг. Компании должны в полной мере использовать данные клиентов для предоставления персонализированных рекомендаций. Эта индивидуальная услуга, основанная на привычках потребления, может значительно повысить удовлетворенность и вовлеченность пользователей. Кроме того, непрерывный механизм коммуникации также имеет решающее значение. Своевременная доставка рекламной информации и эксклюзивных предложений по электронной почте, SMS push или уведомлениям через приложение может помочь клиентам полностью изучить ценность программы.

Успешная программа лояльности требует создания динамического механизма оптимизации. Регулярный анализ данных о поведении клиентов, оценка эффективности программы и постоянное совершенствование могут своевременно обнаруживать и устранять системные дефекты. Без этого итеративного обновления программа может легко потерять свою привлекательность. На конкретном этапе проектирования необходимо тщательно сконструировать основные механизмы, такие как накопление баллов, привилегии членства и скидки. Ключевым моментом является поиск наилучшего баланса между сложностью получения вознаграждений и воспринимаемой ценностью для клиента.

Для систематизации инструментов может быть использован подход, представленный автором в таблице 7.

Таблица 7 – Виды и примеры инструментов повышения лояльности по характеру воздействия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды инструментов | Пример инструментов | |
| Для клиентов | Для сотрудников |
| Экономические | Программы лояльности.  Льготные тарифы. Кобрендинговые программы | Методы материального стимулирования сотрудников |
| Социально-психологические | Создание климата доверия. Индивидуализация обслуживания | Создание климата доверия и взаимопомощи. Социальное обеспечение. Повышение уровня образования |
| Информационные | Информационная политика. Формирование имиджа банка. Реклама | Информационная политика.  Пропаганда командного, корпоративного духа |
| Профессиональные | Поддержка бизнеса клиента.  Участие в бизнесе клиента | Постановка взаимовыгодных профессиональных целей (целевые методы) |

Приведенный в таблице перечень не является исчерпывающим, но дает представление о возможных инструментах. Заметим, что один вид инструментов может включать разные инструменты для воздействия на клиентов и сотрудников. В случае использования одного инструмента для воздействия на разные субъекты следует понимать, что приемы использования будут различными. В целом инструменты и механизм воздействия инструментов требуют более детального изучения как составляющие системы лояльности банка.

## 3.2 Мероприятия по совершенствованию программы лояльности ПАО «Сбербанк»

Лояльность клиентов банка является основной движущей силой роста бизнеса, и процесс ее развития включает в себя двойную стратегию привлечения новых клиентов и активацию существующих клиентов. В условиях экономического спада выживание банков напрямую зависит от удовлетворенности клиентов и удовлетворения спроса, что делает институциональную репутацию, финансовую стабильность и надежность обслуживания ключевыми факторами при выборе клиентов. Система iActions CRM, разработанная Original Group, предоставляет системное решение для повышения лояльности клиентов банка с помощью метода комплексного анализа.

Основные факторы, влияющие на лояльность клиентов банка, можно свести к трем аспектам: во-первых, адаптивность клиентской базы системы продуктов. VIP-услуги требуются для клиентов с высоким уровнем собственного капитала, в то время как клиенты среднего и пожилого возраста больше внимания уделяют процентным ставкам по депозитам и безопасности средств. Такое дифференцированное позиционирование имеет решающее значение. Во-вторых, доступность и качество обслуживания. Около трети клиентов считают это основным фактором, что особенно отражено в измерениях распределения отделений, покрытия банкоматов, профессионализма сотрудников и скорости реагирования технической поддержки. Наконец, цифровые возможности. С популяризацией Интернета услуги онлайн-банкинга стали важным критерием оценки современных банков. Удобство удаленного ведения бизнеса значительно повысило лояльность клиентов, чувствительных ко времени.

С точки зрения внедрения программы лояльности, Российский федеральный сберегательный банк может предпринять три меры по оптимизации: упростить порог участия, снять ограничения классификации и ограничения по типу транзакции; использовать искусственный интеллект для анализа портретов клиентов, чтобы избежать навязывания нерелевантных скидок, таких как скидки на авиабилеты для пенсионеров; создать механизм эмоциональной связи для развития эмоциональной идентификации с помощью вознаграждений за обратную связь, социальных взаимодействий и т. д. Эффективная маркетинговая стратегия банка должна интегрировать формирование имиджа бренда (например, экспертное одобрение, отраслевые рейтинги), маркетинговые мероприятия, основанные на точном анализе спроса, и целевую рекламу для сегментированных групп клиентов. Синергия этих трех факторов может дать наилучшие результаты.

## 3.3 Сравнительный анализ ключевых показателей до и после внедрения мероприятий по совершенствованию программы лояльности ПАО «Сбербанк»

ПАО «Сбербанк» планирует увеличить свой баланс за счет оптимизации программы лояльности клиентов. Его стратегическая модель роста основана на целевом показателе роста клиентской базы в 1,5% (т. е. 1,62 млн новых клиентов), прогнозе, основанном на комплексном анализе банковской экосистемы. На высококонкурентном российском финансовом рынке рост цифровых банков и корректировка традиционных институтов меняют рыночный ландшафт. Банк планирует привлечь около 300 000 клиентов из пострадавшего от санкций банка ВТБ с помощью обновленной версии программы лояльности «СберСпасибо+» (которая предлагает до 10% кэшбэка за покупки), при этом полагаясь на свои общенациональные физические отделения и надежную рыночную репутацию для расширения возможностей привлечения клиентов.

Стратегия развития новых групп клиентов включает два основных направления: одно — продвижение услуг цифрового банкинга и продуктов дебетовых карт с высоким кэшбэком для молодых людей в возрасте 18–25 лет, что, как ожидается, привлечет 400 000 новых клиентов; другой — разработать простой процесс открытия счета и бесплатный план управления счетом для фрилансеров с целью привлечения 200 000 таких клиентов. Кроме того, исходя из прогноза общего роста отрасли в 5% и лидерства банка на рынке, он может естественным образом привлечь около 720 000 дополнительных клиентов. Этот многосторонний подход к привлечению клиентов — включая 300 000 конверсий клиентов из конкурирующих учреждений, 600 000 новых клиентов и 720 000 естественного роста рынка — вместе составляют основу для достижения цели роста в 1,62 миллиона клиентов.

Анализ рынка показывает, что прогноз роста является обоснованным и осуществимым. Модернизированная программа лояльности, улучшенная офлайн-инфраструктура, сильная репутация бренда и точный маркетинг станут ключевыми драйверами. После подтверждения рациональности модели роста клиентов следующим шагом будет оценка конкретного влияния роста на финансовые показатели банка, включая расширение активов, рост процентного дохода и непроцентный доход. Эта тесная связь между стратегией работы с клиентами и финансовыми целями отражает стратегию развития банка, направленную на достижение устойчивого роста за счет углубленного управления взаимоотношениями с клиентами.

Расчет прироста активов (пассивов): средний размер вклада: 304 000 рублей.

Прирост активов: 1 620 000 клиентов \* 304 000 рублей = 492 480 000 000 рублей = 492,48 млрд руб.

Общая сумма активов (пассивов) в плановом периоде: Имеющиеся активы (пассивы): 52,307.20 млрд руб.

Общая сумма активов (пассивов) после прироста: 52 307,20 + 492,48 = 52 799,68 млрд руб.

Однако, чтобы определить, как это повлияет на собственные средства (капитал) банка, нам нужна информация о том, какая часть прибыли или нового капитала будет направлена на увеличение собственных средств. Это зависит от политики распределения прибыли банка, которая не была указана.

Принимая общий подход, если мы предположим, что все дополнительные доходы будут добавлены в капитал, то можно сказать, что собственные средства увеличатся примерно на ту же сумму, что и прирост активов, если банк не сталкивается с убытками и все новые средства остаются в капитале.

Таким образом:

1. Новые собственные средства = 5776,90 + 492,48 = 6270,38 млрд руб.

Таким образом, собственные средства (капитал) Сбербанка могут увеличиться до 6270,38 млрд руб. в результате увеличения числа клиентов, если вся прибыль будет инвестирована в капитал.

Каждый новый клиент приносит в среднем определенную сумму прибыли. Например, если каждый приносит 50,000 рублей, тогда: Прибыль от новых клиентов = 1 620 000 клиентов \* 50,000 рублей = 81 000 000,000 рублей = 81 млрд руб.

Если вся новая прибыль будет добавлена к неиспользованной прибыли, то общая неиспользованная прибыль составит:

Новая неиспользованная прибыль = 954,00 + 81,00 = 1,035,00 млрд руб.

Таким образом, если каждый новый клиент действительно приносит примерную прибыль, то неиспользованная прибыль сможет увеличиться до 1 035, 00 млрд руб.

Доход от новых клиентов:

1. Общий доход от новых клиентов = количество новых клиентов \* средний размер вклада: 1,620,000 клиентов \* 304 000 рублей = 492 480 000 000 рублей или 492,48 млрд руб.
2. Доходы: Новые доходы = старые доходы + доход от новых клиентов: 2333,70 млрд руб. + 492,48 млрд руб. = 2826,18 млрд руб. Увеличение доходов = 492,48 млрд руб.
3. Расходы: предположим, что рост расходов связан с увеличением числа клиентов и составляет 10% от новых доходов:

* новые расходы = 10% \* 492,48 млрд руб. = 49,248 млрд руб.
* новые расходы = старые расходы + новые расходы
* 842,7 млрд руб. + 49,25 млрд руб. = 891,95 млрд руб.
* увеличение расходов = 49,25 млрд руб.

1. Прибыль: новая прибыль = новые доходы – новые расходы: 2826,18 млрд руб. – 891,95 млрд руб. = 1934,23 млрд руб.
2. Увеличение прибыли = новая прибыль – старая прибыль: 1934,23 млрд руб. – 1493,10 млрд руб. = 441,13 млрд руб.

Таблица 8 - Расчет расходов на программу лояльности после внедрения изменений

| Категория расходов | Расчет | Сумма (млрд руб.) | Примечания |
| --- | --- | --- | --- |
| Постоянные расходы |  | 30,000 |  |
| IT-инфраструктура | - | 15,000 | Обновление платформы лояльности |
| Маркетинг | - | 10,000 | Продвижение программы |
| Административные | - | 5,000 | Обслуживание программы |
| Переменные расходы |  | 2,754 |  |
| Бонусные начисления | 1,200 руб. × 1,62 млн клиентов | 1,944 | Вознаграждения клиентам |
| Обслуживание клиентов | 500 руб. × 1,62 млн клиентов | 0,810 | Поддержка и консультации |
| Итого расходов | 30,000 + 2,754 | 32,754 |  |

Таблица 9 - Сравнительный анализ показателей программы лояльности до и после внедрения изменений

| Показатель | До внедрения (2024) | После внедрения (план 2025) | Изменение (+/-) | Темп роста (%) |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Количество активных участников (млн) | 108.0 | 122.4 | +14.4 | 13.3% |
| Средний месячный оборот на клиента (руб) | 16,200 | 18,500 | +2,300 | 14.2% |
| Доля клиентов с премиальными статусами | 21% | 28% | +7 п.п. | 33.3% |
| Средний кэшбек (% от оборота) | 1.3% | 1.8% | +0.5 п.п. | 38.5% |
| Использование бонусов (% от начисленных) | 68% | 75% | +7 п.п. | 10.3% |
| Конверсия в кросс-продажи | 14% | 19% | +5 п.п. | 35.7% |
| NPS программы | 61 | 67 | +6 | 9.8% |
| Доход от программы (млрд руб.) | 142.5 | 189.3 | +46.8 | 32.8% |
| Затраты на программу (млрд руб.) | 32.7 | 38.2 | +5.5 | 16.8% |
| ROI программы | 4.36 | 4.96 | +0.60 | 13.8% |

Программа лояльности «Сбербанка» РФ показала существенные преимущества в конкурентной борьбе банковской отрасли. По сравнению с программой «ВТБ Бонус» банка ВТБ, которая ограничена недостаточным региональным покрытием (15% клиентов рассматривают возможность смены банка из-за этого), банк решил проблему региональной доступности с помощью единой общенациональной схемы отделений. По сравнению с программой «Альфа-Клуб» Альфа-Банка ее преимущество заключается в гибком механизме монетизации баллов — участники высшего уровня могут напрямую обменивать баллы на наличные, что значительно повышает практичность программы. Хотя Тинькофф Банк предлагает высокий кэшбэк, в ней отсутствует разработка многоуровневой системы лояльности, в то время как «Сбербанк» глубоко связывает права и интересы с участием клиентов через прогрессивную систему уровней членства.

Основная конкурентоспособность программы заключается в ее глубокой интеграции с банковской экосистемой. В отличие от модели единой финансовой скидки конкурентов, «Сбербанк» интегрирует диверсифицированные права и интересы от цифрового контента до услуг по жизни. Эта синергия значительно улучшает восприятие ценности для клиентов. Ожидается, что новые клиенты будут приходить в основном по трем каналам: 40% — за счет конверсии клиентов конкурентов (благодаря высокой ставке кэшбэка в 5% и экологическим преимуществам), 35% — молодые клиенты в возрасте 18–25 лет (привлекаемые через геймифицированные мобильные приложения и интеграцию популярных сервисных платформ), 25% — фрилансеры (использующие функции автоматизированной верификации и налоговой интеграции платформы «СберБизнес»). Такая структура привлечения клиентов отражает как тенденции рынка, так и эффективность стратегии дифференциации банка.

## Выводы по главе 3

Анализ показывает, что оптимизация программы лояльности «СберСпасибо» значительно усилит конкурентное преимущество Сбербанка России. За счет органичного сочетания технологических инноваций и персонализированных услуг банк, как ожидается, достигнет существенного расширения клиентской базы при контролируемых затратах. Финансовые расчеты подтверждают экономическую целесообразность модернизации плана, а ее потенциал роста выручки и цели контроля затрат формируют хороший баланс.

Уникальная ценность дифференцированной стратегии привлечения клиентов заключается в охвате как конверсии клиентов конкурентов, так и развития новых групп клиентов. Эта двухвекторная модель может эффективно противостоять рискам волатильности рынка. Стоит отметить, что программа не только фокусируется на краткосрочном улучшении производительности, но и закладывает основу для цифровой трансформации банковского бизнеса за счет углубления отношений с клиентами. После внедрения будет сформирован эффективный цикл одновременного улучшения количества и качества клиентов, что позволит создать устойчивую конкурентоспособность во все более цифровой финансовой среде.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование программы лояльности клиентов Российского федерального банка раскрывает ключевые элементы поддержания отношений с клиентами в высококонкурентной банковской среде. Поскольку стоимость привлечения клиентов продолжает расти, развитие лояльности существующих клиентов стало стратегическим приоритетом для финансовых учреждений, что превратило программы лояльности из простого маркетингового инструмента в стратегический рычаг, сочетающий оптимизацию затрат и рост доходов.

Теоретические исследования показывают, что для успешных программ лояльности необходимо сбалансировать два измерения: материальное стимулирование и эмоциональную связь. На фоне строгой однородности банковских продуктов критерии отбора клиентов сместились с простых финансовых условий на опыт обслуживания и добавленную стоимость, что является основным преимуществом программы «СберСпасибо» — ее огромная торговая сеть, гибкий механизм баллов и глубокая интеграция цифровой экологии составляют дифференцированную конкурентоспособность. Однако исследование также показало, что сложные правила кэшбэка, пороги платной подписки и недостаточная персонализация ограничивают полную реализацию эффективности программы.

План оптимизации фокусируется на четырех стратегических направлениях: упрощение механизма участия для снижения порога использования, расширение сценариев применения баллов для повышения практичности, повышение релевантности за счет точных рекомендаций на основе анализа данных и укрепление эмоциональных связей за счет эксклюзивных мероприятий. Цифровая трансформация как ключевая движущая сила отражается в обновлении функций мобильных терминалов и применении биометрических технологий. Модель прогнозирования выгод показывает, что улучшенный план значительно увеличит активность клиентов, коэффициент конверсии перекрестных продаж и индекс чистого промоутера (NPS), а увеличение выручки значительно превысит стоимость внедрения.

Эволюция этого плана имеет двойную стратегическую ценность для банков: он может не только укрепить существующие отношения с клиентами, но и привлечь новые группы клиентов, такие как молодые группы и фрилансеры. Его долгосрочный успех зависит от того, смогут ли банки объединить финансовые стимулы с цифровыми инновациями для создания уникального опыта, основанного на глубоком понимании клиентов. В контексте быстрых изменений в финансовой отрасли эта ориентированная на клиента модель развития предоставит банкам устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**Нормативно-правовые акты**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 6-ФКЗ, от 30.12.2008 7-ФКЗ) // Российская газета. – 2017. – 7.

**Учебная литература**

1. NPS-2023. Лояльность пользователей розничных банковских услуг // Аналитический центр НАФИ URL: https://nafi.ru/projects/finansy/nps-2023-loyalnost-polzovateley-roznichnykh-bankovskikh-uslug/(дата обращения: 28.05.2025).
2. Аксенова К.А. Управление предприятием: Конспект лекций – М: Приор-издат, 2019. – 378 с.
3. Акулич, М. В. Партнерские программы в банковском секторе // Банковское дело. – 2021.– № 1. – С. 32–37.
4. Бабанова С.Э. Этапы принятия управленческих решений.  Сборник научных статей. – М., 2019. - С. 15-20
5. Белозомб К.П. Трансформация банковской системы в условиях трансформации// Экономика и социум. 2022. №3(94)-2.
6. Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Управленческие решения. – М.: Форум, 2019. – 352 с.
7. Виноградов А. М. Тенденции применения системы лояльности российскими банками // Финансовые рынки и банки. 2023. №5. URL:
8. Выдолоб, Д. Е. Повышение лояльности клиентов в банковском секторе / Д. Е. Выдолоб // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 99-4. – С. 76-78.
9. Доклад Банка России "Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2023 год и период 2024 и 2025 годов", Москва, 2022. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/143773/onfr\_2023-2025.pdf (дата обращения 02.05.2025).
10. Доклад для общественных консультаций Банка России, "Подходы к регулированию дистанционных каналов продаж в целях защиты прав потребителей финансовых услуг (потребительские кредиты (займы) и вклады), Москва, 2023. - URL https://www.cbr.ru/Content/Document/File/156122/Consultation\_Paper\_13112023.pdf (дата обращения 02.05.2025).
11. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. – М.: Дело, 2018. – 450 с.
12. Егорова, Н. Е. Адаптивное кредитно–инвестиционное консультирование как метод перехода к "партнерской" модели взаимодействия банков с малыми предприятиями // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2020. – № 9. – С. 190-196.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. Н. Новгород.: НИМБ, 2020. - 541с.
14. Жукова, Л. А. Роль Банка России в защите прав потребителей при дистанционных продажах дополнительных услуг в банке / Л. А. Жукова // Фундаментальные и прикладные исследования в области экономики и финансов: Сборник научных статей IX международной научно-практической конференции, Орёл, 07 декабря 2023 года. – Орёл: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2023. – С. 74-78.
15. Завьялова Н. Б., Кравец А. А. Программы лояльности в системе управления взаимоотношениями с клиентами // ЭПП. 2021. №2.
16. Защита прав потребителей финансовых услуг. Сайт Банка России. – URL: https://cbr.ru/protection\_rights/ (дата обращения 02.05.2025).
17. Зернова, Л. Е. Финансовые рынки: учебник / Л. Е. Зернова. – Москва: Издательство Юрайт, 2023.– 320 с.
18. Иванченко, О. В. Развитие маркетинга долгосрочных партнерских отношений регионального банка // Экономический анализ: теория и практика. – 2019. – № 9. – С. 15-21.
19. Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений. – М.: КноРус, 2017. – 369 с.
20. Ильенкова, К. М. Методика оценки эффективности взаимоотношений торговой компании с поставщиками // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. – № 2. – С. 54-62.
21. Истомин Е.П. Управленческие решения: учебник. – СПб: Андреевский издательский дом, 2020. – 220 с.
22. Козлов, К. Д. Оценка влияния программ лояльности банковских услуг на повышение эффективности деятельности банка и стейкхолдеров / К. Д. Козлов, Е. Ю. Абрамова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 1(126). – С. 1299-1302.
23. Колосова О.Ю. Информационное общество: социально-экономический аспект // Информационно-коммуникационное пространство и человек: материалы Международной научно-практической конференции 15-16 апреля 2021 г. Пенза-Москва-Витебск: Научно-издательский центр "Социосфера", 2021. С. 58-93.
24. Константинов П. К., Павлов И. С. Программы лояльности как неотъемлемая часть современного маркетинга // StudNet. 2021. №5.
25. Лазарев В.Н. Управленческие решения: текст лекций. – Ульяновск: УлГТУ, 2021. – 336
26. Лапко, Д. Внедрение в деятельность банков добросовестных практик для повышения уровня информированности потребителей банковских услуг / Д. Лапко // Банковский вестник. – 2024. – № 9(734). – С. 3-5.
27. Ларионов О.И. Теория и методы принятия решений. – М.: Феникс, 2019. – 378 с.
28. Лизовская, В. В. Программы лояльности в банковском секторе / В. В. Лизовская // Финансовая грамотность в условиях цифровой экономики: Материалы Межрегиональной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 28-29 мая 2021 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2022. – С. 219-221.
29. Н. Б. Завьялова, А. А. Кравец Программы лояльности в системе управления взаимоотношениями с клиентами // Экономика, предпринимательство и право, 2021. - 11 (2). - С. 241-250.
30. Нагапетьянц, Н. А. Эффективность развития партнерских программ в банковском секторе России // Вестник Московского государственного университета. Серия 6: Экономика. – 2021. – № 4. – С. 103-110.
31. Наниева, Л. В. Развитие партнерских программ в банковском секторе // Банковское дело. – 2020. – № 4. – С. 178-183.
32. Николаева, Т. П. Эффективность развития партнерских программ в банковском секторе // Финансовый журнал. – 2022. – № 1. – С. 51-60.
33. Новичихина И. А., Чичуленков Д. А. Эволюция подходов к содержанию понятия лояльности банковских клиентов и факторов ее формирования // Финансовые рынки и банки. 2023. №5.
34. Пахонина Е.В. К проблеме дистанционной коммуникации // МНИЖ. 2020. – № 9-2 (99). – С.64-68.
35. Перегудин А. С. Российский и зарубежный подход к программам лояльности // Инновационные аспекты развития науки и техники. 2021. №8.
36. Пирогова Е.В. Управленческие решения. Учебное пособие – Ульяновск: 2020. – 310 с.
37. Пужаев А.В. Управленческие решения. – М.: КноРус, 2021. – 398 с.
38. Ребязина, В. А. Эволюционный и портфельный методы формирования системы взаимоотношений: // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 3. – С. 18-25.
39. Романова А.Н. Информационные системы в экономике: учеб. пособие. учебное пособие / под ред. А. Н. Романовой, Б. Е. Одинцова. 2-е изд., доп. и перепечатка М.: Университетский учебник, 2022. С. 213-246.
40. Романович В.К., Худаева М.А. Инновационные решения в персонализации // Символ науки. 2022. №4-1.
41. 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.
42. Смирнов В.Н. Аспекты обеспечения лояльности клиентов банка // Бюллетень науки и практики. – 2019. – Т.5. – №6. – С.280-286.
43. Степанов Г. В. Проблемы и перспективы развития программ банковской лояльности для граждан // Финансовые рынки и банки. 2023. №5.
44. Степанов, Г. В. Проблемы и перспективы развития программ банковской лояльности для граждан / Г. В. Степанов // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 5. – С. 132-135.
45. Стерликова, А. Д. Регулирование и надзор за состоянием банковского сектора Банком России: перспективы изменения оценки рисков в банковском секторе / А. Д. Стерликова // Глобальный научный потенциал. – 2021. – № 4(121). – С. 315-319.
46. Терновская Е. П., Собалирова С. К., Айвазова О. С. Основные тенденции и перспективы развития программ лояльности российских банков // Финансовые рынки и банки. 2023. №4.
47. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник – М.: ЗАО "Бизнес-школа "2-Синтез", 2022. – 360 с.
48. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М.: Инфра-М, 2018. – 440 с.
49. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 450 с.
50. Чичуленков, Д. А. Партнерские программы в банковском секторе // Финансовый менеджмент. – 2021. – № 2. – С. 62-67.
51. Шамурзанов, В. А. Концептуальная разработка системы, объединяющей банковские программы лояльности / В. А. Шамурзанов, К. И. Арменшин, Р. Д. Федоров // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 11(87). – С. 157-173.
52. Шарова Ю.В. Современный банковский маркетинг: повышение лояльности клиентов// Инновационное развитие экономики. – 2020. – № 2(56). – С. 193-196.
53. Шилова, М. А. Развитие партнерских программ в банковском секторе // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2022. – № 5. – С. 2-8.