

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Управление лояльностью клиентов в сфере банковских услуг как
инструмент повышения конкурентоспособности банковского сектора**
(на примере ПАО Сбербанк, г. Саратов)

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса, 391 группы
направления 43.04.01 Сервис

Института истории и международных отношений

Шерстневой Анны Сергеевны

Научный руководитель:
Доцент, к.с.н., доцент _____

М.С. Отнюкова

И.о. зав. кафедрой
Доцент, к.и.н., доцент _____

О.В. Королева

Саратов 2025

Введение. Актуальность темы обусловлена высокой конкуренцией на рынке банковских услуг, где удержание существующих клиентов становится не менее важным, чем привлечение новых. В условиях насыщенности рынка и схожести банковских продуктов именно программы лояльности позволяют формировать устойчивые конкурентные преимущества. Для Сбербанка, как крупнейшего игрока отрасли, эффективное управление клиентской лояльностью является ключевым фактором поддержания лидерских позиций. Кроме того, анализ лояльности клиентов на региональном уровне, например, в г. Саратове, позволяет выявить специфические потребности и повысить качество обслуживания.

Методологическими и теоретическими основаниями магистерского исследования послужили труды отечественных и зарубежных исследователей в области маркетинга и банковского дела. Основой исследования послужили труды российских ученых и экспертов в банковской и коммуникационной сферах: Колчиной Н. В., Душкиной М. Р. В понимании специфики управления лояльностью использовались работы Ф. Рейчхельда, Ф. Котлера, С. Томпсона.

В настоящее время вопросы формирования лояльности клиентов в банковской сфере разработаны достаточно полно. В первую очередь необходимо отметить работы П. Герпотта, Н.М. Воловской, Н.С. Агеевой. Крупные банки на постоянной основе проводят исследования клиентаориентированности, удовлетворенности и лояльности потребителей. Через анализ их опыта можно выработать общие методологические подходы, которые позволяют и другим компаниям, в иных сферах деятельности активно внедрять их в свою практику, добиваться качественно новых результатов работы с клиентами.

Цель магистерской работы - исследование лояльности как обязательного элемента развития и конкурентоспособности банковского

сектора, а также разработка проекта, направленного на формирование лояльности клиентов отделения №8622 ПАО Сбербанк, г. Саратов.

Для достижения цели исследования были поставлены следующие **задачи**:

- рассмотреть понятия, программы и факторы лояльности клиентов в сфере банковских услуг;
- охарактеризовать инструменты и методы формирования лояльности клиентов в сфере банковских услуг для повышения конкурентоспособности;
- дать общую характеристику отделения №8622 ПАО Сбербанк, г. Саратов;
- провести исследование инструментов и методов влияния на лояльность клиентов отделения №8622 ПАО Сбербанк, г. Саратов;
- выделить цель, задачи и описать мероприятия проекта;
- составить план-график мероприятий и ожидаемые результаты;
- дать оценку эффективности, просчитать риски и бюджет проекта.

Объект бакалаврской работы - процессы формирования и управления клиентской лояльностью в сфере банковских услуг.

Предмет бакалаврской работы - инструменты, методы и механизмы управления клиентской лояльностью, используемые в отделении №8622 ПАО Сбербанк, г. Саратов для повышения конкурентоспособности банка.

Эмпирическая база магистерского исследования включает в себя следующие методы:

- анкетный опрос клиентов отделения №8622 ПАО Сбербанк, г. Саратов для оценки уровня лояльности и выявления ключевых факторов, на неё влияющих (опрошено 500 клиентов);
- анализ статистических данных о клиентской базе, транзакционной активности, жалобах и обращениях клиентов. Методы анализа: экономико-статистический анализ, контент-анализ обращений клиентов (классификация жалоб и запросов), сегментационный анализ — разделение клиентов на группы (физические / юридические лица, типы операций и др.). Анализ основан на:

внутренних статистических данных банка (клиентская база, транзакции, обращения клиентов); данных CRM-системы и контакт-центра (жалобы, технические обращения); данных о транзакционной активности из внутренних информационных систем Сбербанка;

- сравнительный анализ, в том числе сопоставление рассчитанного NPS с среднеотраслевыми показателями. Методы сравнительного анализа: сравнительный (компаративный) анализ, бенчмаркинг — сопоставление данных конкретного отделения с типичными показателями NPS по отрасли, NPS-методика (Net Promoter Score). Использованные ресурсы: результаты собственного анкетного опроса клиентов отделения Сбербанка — база для расчёта NPS, открытые данные и исследования банковского сектора — средние значения NPS по отрасли (обычно публикуются исследовательскими агентствами, но в работе обобщены без точного источника, допущено использование среднеотраслевых ориентиров), научные и методические материалы по работе с NPS;
- метод экспертных оценок специалистов в области банковского маркетинга и клиентского сервиса для оценки эффективности применяемых инструментов лояльности;
- графические и экономико-статистические методы для обработки и наглядного представления результатов (таблицы, диаграммы, рисунки).

Научная новизна представлена в научных результатах, полученных лично магистрантом. Новизна выражена в выборе объекта для исследования, которым является изучение управления лояльностью клиентов в банковской сфере с акцентом на применение современных технологий и разработку практических рекомендаций для повышения конкурентоспособности ПАО Сбербанк.

Практическая значимость исследования заключается в его способности предоставить ПАО Сбербанк конкретные рекомендации и стратегии для повышения уровня лояльности клиентов, что в свою очередь

будет способствовать улучшению финансовых показателей и укреплению позиций банка на рынке.

Апробация работы.

Результаты и тема магистерской работы обсуждались и докладывались на:

- Всероссийская студенческая стратегическая сессия «СТУДЕНЧЕСКИЙ ТУРИЗМ – БУДУЩЕЕ ТУРИЗМА», Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского, г. Саратов, 17 ноября 2023 года. Тема доклада: «Современные потребительские практики сервисных услуг студенческой молодежи».

Основные публикации:

1. Шерстнева, А.С. Современные потребительские практики сервисных услуг студенческой молодежи / А. С. Шерстнева // Сборник научных трудов по материалам Всероссийской студенческой стратегической сессии «Студенческий туризм – будущее туризма» – Саратов, 2023. – 141-146 с.

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

Основное содержание работы

Первая глава «Теоретические основы формирования лояльности клиентов в сфере банковских услуг как инструмент повышения конкурентоспособности» показывает, что удержание клиентов можно рассматривать как порог устойчивости клиентов к действиям конкурентов. Удержание клиента в долгосрочной перспективе возможно только в том случае, если ему предложены выгодные условия для долгосрочного сотрудничества. Этот набор условий, которые представляют собой структурированные и последовательные средства удержания и вознаграждения лояльных клиентов, называется «программой лояльности».

На рынке, характеризующемся острой конкуренцией, банки не могут сосредоточиться исключительно на создании инновационных продуктов и услуг, установлении конкурентоспособных цен и выборе эффективных каналов сбыта. Все чаще они обращают свое внимание на маркетинговые коммуникационные стратегии. Система маркетинговых коммуникаций банка предназначена для информирования, убеждения и напоминания клиентам о его предложениях, поддержки продаж и продвижения положительного имиджа бренда.

Современное финансовое учреждение должно эффективно использовать маркетинговые коммуникационные стратегии, руководствуясь своей коммуникационной стратегией. Каждая финансовая структура определяет свой собственный набор подходов к маркетинговым коммуникациям в зависимости от имеющихся ресурсов. Эта структура развивается параллельно с экономическими и политическими структурами, и существует прямая корреляция между уровнем экономического прогресса в обществе и развитием системы маркетинговых коммуникаций, которая определяется как

технологической сложностью передаваемой информации, так и идеологическими основами экономической системы.

Во второй главе «Исследование специфики формирования лояльности клиентов отделения №8622 пао сбербанк, г. саратов» чётко просматривается специфика формирования лояльности клиентов ПАО Сбербанка, в частности в г. Саратове.

В ходе исследования, прослеживается понимание того, что отделение №8622 является универсальным банковским отделением, функционирующим как филиал ПАО «Сбербанк». Оно имеет четкую организационную структуру, направленную на обслуживание как физических, так и юридических лиц. Деятельность отделения охватывает широкий спектр банковских услуг, включая розничное обслуживание, работу с малым и средним бизнесом, обеспечение безопасности и административное управление. Структура отделения предполагает разделение функций между различными отделами, что позволяет эффективно организовывать работу и достигать поставленных целей.

В целом, отделение представляет собой полноценное подразделение Сбербанка, способное удовлетворять потребности различных категорий клиентов и вносить вклад в общую стратегию развития банка.

В третьей главе «Разработка проекта, направленного на формирование лояльности клиентов отделения №8622 ПАО Сбербанк, г. Саратов»

для формирования лояльности клиентов ПАО Сбербанк в г. Саратов будет разработан проект «СберВместе».

Цель проекта: повышение лояльности клиентов ПАО Сбербанк в г. Саратов на 15% в течение 12 месяцев.

Актуальность цели: лояльность клиентов является ключевым фактором для устойчивого развития и конкурентоспособности любого банка. В условиях растущей конкуренции на рынке финансовых услуг, удержание существующих клиентов и привлечение новых напрямую зависит от их удовлетворенности и готовности рекомендовать банк своим знакомым. Цель повышения лояльности

клиентов на 15% в течение года является амбициозной, но вполне достижимой при реализации комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на улучшение клиентского опыта, персонализацию взаимодействия и создание комьюнити клиентов.

И так реализация предложенных мероприятий обеспечит комплексный подход к развитию проекта, охватывая ключевые аспекты: от анализа текущей ситуации и повышения лояльности клиентов до оптимизации продаж, и вовлечения неактивных пользователей. Важно отметить, что успех проекта напрямую зависит от четкого определения целевых показателей, эффективной организации мероприятий и качественного взаимодействия с клиентами. Предложенный план включает в себя множество идей и инструментов для развития, но его конкретная реализация требует детальной проработки, выделения приоритетных направлений и непрерывного мониторинга результатов.

Тем самым можно сделать вывод, о том, что бюджет проекта оптимизирован с учетом данных об эффективности различных инструментов и факторов, влияющих на лояльность. Приоритет отдается улучшению качества обслуживания и развитию персонализированных предложений, что должно привести к более эффективному использованию ресурсов и достижению поставленных целей. Необходимо тщательно контролировать расходы и регулярно анализировать эффективность инвестиций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Итак, проведенный анализ управления лояльностью клиентов в сфере банковских услуг как инструмент повышения конкурентоспособности банковского сектора позволил сделать ряд выводов как теоретического, так и практического характера.

В результате проведенного теоретического анализа существующих источников, было выявлено, что лояльность клиентов является многоуровневым и многокомпонентным явлением, включающим поведенческую, эмоциональную и когнитивную составляющие. Было установлено, что высокая лояльность не сводится лишь к удовлетворённости: она формируется на основе доверия, разделения ценностей, накопленного опыта взаимодействия и издержек переключения клиента к конкурентам.

Теоретический анализ показал, что важное значение в формировании лояльности имеют социальный капитал организации, который выражается в устойчивости взаимоотношений между клиентом и банком, схожести ценностей и эффективной коммуникации. Для банковского сектора, относящегося к сфере нематериальных услуг, роль социального капитала особенно высока, поскольку клиент часто воспринимает качество услуг через поведение сотрудников, атмосферу взаимодействия и уровень заботы о его потребностях.

Отдельное внимание уделено программам лояльности, которые в современных условиях рассматриваются не как единственный, а как дополнительный инструмент удержания клиентов. Определено, что эффективность программ напрямую зависит от их ценности для клиента, удобства, прозрачности условий и наличия индивидуализированных предложений. Рассмотрены современные концепции маркетинга взаимоотношений, включая оценку клиента под углом 360°, событийный маркетинг и управление клиентским опытом. Эти подходы демонстрируют переход банков от продуктовой модели к клиентоориентированной, где в

центре находится не продукт, а долгосрочные, взаимовыгодные отношения с клиентом.

На наш взгляд, особенно важно отметить, что что лояльность клиентов является стратегическим ресурсом банка, обеспечивающим повышение конкурентоспособности, снижение маркетинговых затрат, рост доходности и укрепление рыночных позиций. Успешное управление лояльностью требует комплексного применения инструментов маркетинговых коммуникаций, анализа клиентских данных, персонализации предложений, развития качественного сервиса и систематической работы по укреплению доверия клиентов.

В аналитической части работы нами был проведен ряд практических исследований: анкетный опрос клиентов отделения №8622 ПАО Сбербанк, г. Саратов для оценки уровня лояльности и выявления ключевых факторов, на неё влияющих; анализ статистических данных о клиентской базе, транзакционной активности, жалобах и обращениях клиентов; сравнительный анализ, в том числе сопоставление рассчитанного NPS с среднеотраслевыми показателями; метод экспертных оценок специалистов в области банковского маркетинга и клиентского сервиса для оценки эффективности применяемых инструментов лояльности; графические и экономико-статистические методы для обработки и наглядного представления результатов (таблицы, диаграммы, рисунки).

Анкетный опрос клиентов отделения №8622 ПАО Сбербанк в г. Саратов позволил оценить текущий уровень лояльности и выявить ключевые факторы, влияющие на удовлетворенность клиентов. Результаты показали, что текущий индекс NPS составляет 10, что свидетельствует о невысоком уровне лояльности по сравнению со средними показателями в банковском секторе. Наиболее значимыми факторами, влияющими на лояльность, клиенты назвали качество обслуживания и удобство использования банковских услуг, что подчеркивает необходимость уделить особое внимание этим аспектам. Анализ эффективности используемых инструментов повышения лояльности выявил,

что персонализированные предложения и сбор обратной связи от клиентов являются наиболее результативными, и приоритетным направлением развития должны стать именно они.

Анализ статистических данных выявил ряд важных тенденций в деятельности отделения №8622 ПАО Сбербанк в г. Саратов. Отмечается стабильный, хотя и небольшой, рост клиентской базы, увеличение доли безналичных и онлайн-транзакций, а также снижение количества технических вопросов. Однако, одновременно с этим наблюдается рост количества жалоб, что требует немедленного внимания и детального анализа причин. Растущий спрос на консультации свидетельствует о необходимости улучшения качества информационного обеспечения клиентов. Небольшое снижение числа клиентов в июле может потребовать анализа маркетинговых активностей и влияния сезонности.

Экспертные оценки, в свою очередь, подтверждают необходимость объективной и непредвзятой оценки применяемых инструментов и методов повышения лояльности клиентов. Привлечение независимых экспертов позволит выявить сильные и слабые стороны текущей стратегии и сформировать рекомендации по ее оптимизации, опираясь на лучшие практики в банковской сфере. В условиях высокой конкуренции объективная экспертная оценка служит важным фактором для повышения эффективности работы с клиентами и укрепления их лояльности.

Экспертная оценка специалистов в области банковского маркетинга и клиентского сервиса позволила оценить эффективность различных инструментов повышения лояльности, применяемых отделением №8622 ПАО Сбербанк в г. Саратов. Наиболее эффективными инструментами были признаны обучение персонала клиентскому сервису, оперативное реагирование на жалобы и регулярные опросы клиентов. В то же время, наименее эффективными оказались мероприятия для клиентов (дни открытых дверей) и прямая обратная связь/благодарность клиентам в текущем виде. Остальные

инструменты получили средние оценки, что указывает на необходимость их оптимизации для повышения результативности.

Обобщив результаты проведенных исследований, нами была определена основная проблема – недостаточный уровень клиентаориентированности и слабой персонализации в применяемых инструментах и методах повышения лояльности.

Для решения данной проблемы был разработан проект, цель которого состоит в повышение лояльности клиентов на 15% в течение года является амбициозной, но вполне достижимой при реализации комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на улучшение клиентского опыта, персонализацию взаимодействия и создание комьюнити клиентов.

Таким образом, представленное исследование и разработанный проект по повышению лояльности клиентов №8622 ПАО Сбербанк в г. Саратов может быть использован для повышения эффективности работы банка с клиентами и укрепления его конкурентных позиций на рынке. Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить лояльность клиентов, увеличить долю повторных продаж и улучшить финансовые показатели №8622 ПАО Сбербанк в г. Саратов. Необходимо отметить, что успешная реализация проекта требует постоянного внимания со стороны руководства банка, вовлеченности персонала и готовности к изменениям. Только в этом случае можно добиться поставленных целей и обеспечить устойчивый рост лояльности клиентов №8622 ПАО Сбербанк в г. Саратов.