УДК 659.18

КАНАЛЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА ОБСЛУЖИВАНИЯ В РОССИЙСКИХ БАНКАХ

М.И. Лучинин
Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, email: maxluchin98@icloud.com

Аннотация. *В статье рассматриваются различные каналы привлечения и удержания клиентов в процессе формирования клиентского опыта обслуживания в российских банках. Рассмотрены следующие каналы: оффлайн-каналы (филиалы и отделения; банкоматы и терминалы; мероприятия и семинары; спонсорство местных мероприятий); цифровые каналы (интернет-банкинг; мобильные приложения; официальный сайт банка; онлайн-чаты и чат-боты; электронные рассылки (e-mail-маркетинг); push-уведомления); социальные сети и мессенджеры (платформы социальных сетей; мессенджеры; видеоканалы); акции и программы лояльности (индивидуальные предложения и бонусные программы); клиентские сообщества (создание онлайн-сообществ для обмена опытом и поддержки); сотрудничество (реферальные программы и др.); зарплатный проект. Проведено обсуждение зависимости выбора каналов от цели и портрета целевой аудитории, а также представлены примеры привлечения и удержания клиентов в процессе формирования клиентского опыта обслуживания в российских банках. Установлено, что в настоящее время российские банки стараются задействовать как можно больше каналов для того, чтобы привлечь и удержать клиентов.*

Ключевые слова*: привлечение клиентов, удержание клиентов, коммерческие банки, клиентский опыт, обслуживание клиентов.*

CHANNELS FOR ATTRACTING AND RETAINING CUSTOMERS IN THE PROCESS OF FORMING CUSTOMER SERVICE EXPERIENCE IN RUSSIAN BANKS

M.I. Luchinin
Moscow University of Finance and Industry “Synergy”, Moscow, email: maxluchin98@icloud.com

Abstract. *The article discusses various channels of attracting and retaining customers in the process of forming a customer service experience in Russian banks. The following channels were considered: offline channels (branches and branches; ATMs and terminals; events and seminars; sponsorship of local events); digital channels (Internet banking; mobile applications; the bank’s official website; online chats and chatbots; electronic mailings (e-mail marketing); push notifications); social networks and messengers (social media platforms; messengers; video channels); promotions and loyalty programs (individual offers and bonus programs); client communities (creation of online communities for experience exchange and support); cooperation (referral programs, etc.); salary project. The article discusses the dependence of the choice of channels on the purpose and portrait of the target audience, as well as provides examples of attracting and retaining customers in the process of forming customer service experience in Russian banks.*

Keywords: *customer acquisition, customer retention, commercial banking, customer experience, customer service.*

Дата поступления статьи в редакцию: 23.03.2025
Дата принятия статьи в печать: 25.04.2025

Введение

В настоящее время развитие финансового сектора сопровождается усилением конкуренции между банками за клиента, которая предопределяет необходимость выстраивания устойчивых и персонализированных форм взаимодействия с потребителями банковских услуг. Формирование клиентского опыта становится стратегическим направлением банковской деятельности, в рамках которого происходит переосмысление роли каналов коммуникации и обслуживания. Системное управление опытом клиента приобретает прикладной смысл при условии его непосредственной связи с поведением, предпочтениями и запросами аудитории.

Проблематика привлечения и удержания клиентов обретает новые контуры в условиях цифровизации банковского обслуживания. Так, переход от транзакционного восприятия банковских сервисов к опыту, основанному на последовательности взаимодействий, обусловливает необходимость анализа эффективности каналов во взаимосвязи с восприятием удобства, доступности и релевантности. Повы-

шение значимости клиентского опыта связано с изменением логики потребления: устойчивые поведенческие сценарии уже не формируются только лишь на основе характеристик цена и продукта.

В российской банковской практике наблюдается смещение фокуса с традиционных продуктовых стратегий на дифференцированное управление точками контакта с клиентом, в рамках которых каждый канал становится не только средством коммуникации, но и элементом формирования клиентского опыта. В связи с этим актуальность исследования каналов привлечения и удержания клиентов в процессе формирования клиентского опыта обслуживания в российских банках определяется необходимостью выявления таких каналов, которые в наибольшей степени соотносятся с задачами как привлечения, так и удержания клиентов, с учётом специфики потребительских ожиданий и механизмов лояльности в контексте современной финансовой среды.

Цель исследования

Цель исследования – определить наиболее релевантные каналы привлечения и удержания клиентов в процессе формирования клиентского опыта обслуживания в российских банках.

Результаты исследования и их обсуждение

В рамках стратегического управления клиентскими потоками банковское обслуживание всё в большей степени опирается на параметры жизненного цикла клиента (англ. LTV – lifetime value; далее – LTV) и стоимость взаимодействия с ним в долгосрочной перспективе. Концепция LTV приобретает практическую применимость тогда, когда фокус управления смещается на устойчивость и полноту клиентских отношений. В этой логике привлечение и удержание следует рассматривать не в качестве разрозненных управленческих действий, а в качестве взаимосвязанных компонентов формирования ценностного восприятия услуг и репутационной устойчивости бренда банка [3].

Привлечение клиента в условиях высокой насыщенности рынка предполагает наличие соответствующего ожиданиям продукта и инфраструктуры контакта, вызывающей доверие и формирующей ощущение комфорта с первого взаимодействия. Восприятие первичного опыта становится фундаментом для принятия решения о дальнейшем использовании услуг, что на ранней стадии влияет на вероятность повторного обращения и глубину вовлечённости клиента. Следует отметить, что формальные параметры предложения теряют абсолютную значимость в случае, когда отсутствует положительное впечатление от начальной точки контакта [5].

Удержание клиентов определяется тем, в какой степени банк способен создать предсказуемое, последовательное и персонализированное взаимодействие на каждом этапе их жизненного цикла. Определяющим условием сохранения лояльности становится ожидание непрерывности сервиса, уменьшения усилий и возможности оперативного решения задач. При этом расчёт LTV теряет смысл при отсутствии системной работы по укреплению удовлетворённости, когда каждый канал коммуникации играет как средства доступа к продукту, так и средства ожиданий клиента.

Привлечение и удержание клиентов приобретают функциональное значение в контексте ресурсной устойчивости, поскольку напрямую соотносятся с приоритетами депозитной политики коммерческих банков как инструмента управления пассивами.

Депозитная политика коммерческого банка выступает механизмом обеспечения ресурсной стабильности, в рамках которого приток и удержание вкладчиков формируют основу фондирования активных операций. При высокой конкуренции за ликвидность стратегии управления привлечёнными средствами перестают быть сугубо ценовыми и приобретают характер комплексных решений, направленных на создание устойчивых клиентских связей. Продуктовая линейка депозита рассматривается в совокупности с каналами доведения информации, условиями постпродажного сопровождения и структурой коммуникации.

Наращивание депозитной базы вне фокусировки на длительности отношений с клиентом приводит к ценовой волатильности пассивов и повышает зависимость от краткосрочных притоков. В контексте рыночной нестабильности удержание вкладчиков становится инструментом сглаживания ресурсных колебаний. Важно отметить, что программа пролонгации, гибкость условий размещения и доступность управления средствами посредством различных каналов формируют и техническую, и эмоциональную привязанность клиента к конкретной финансовой организации, что отражается в уровне повторного размещения средств [1].

Кроме того, нельзя не отметить, что эффективность реализации депозитной политики определяется динамикой остатков и степенью конверсии первичного контакта в устойчивое размещение капитала.

При этом каналы привлечения и удержания не следует рассматривать как операционные инструменты – они становятся средствами транслирования ценности депозитного обслуживания. Конкурентоспособность условий приобретает долгосрочное значение лишь в случае, когда клиент воспринимает банк как целостный институт, способный как сохранить средства, так и выстраивать последовательное взаимодействие в рамках всей траектории финансового поведения.

Анализ научной литературы позволяет выделить основные типы каналов привлечения и удержания клиентов в процессе формирования клиентского опыта обслуживания в коммерческих банках.

Прежде всего, целесообразно выделить офлайн-каналы, которые, несмотря на тотальную цифровизацию отрасли, сохраняют свою актуальность [9]. Офлайн-форматы обслуживания сохраняют функциональное значение в структуре клиентского опыта, несмотря на смещение интереса банков к цифровым каналам. Это так, поскольку очная модель взаимодействия позволяет создать эффект присутствия, который воспринимается как подтверждение надёжности и институциональной устойчивости банка. Личное обращение к сотруднику, физическая доступность услуг и возможность немедленного решения вопросов – всё это формирует эмоциональную составляющую лояльности, что не может быть воспроизведено в рамках удалённого формата взаимодействия.

Так, роль отделений и филиалов трансформируется от стандартных операционных точек к пространствам консультационного и презентационного формата, в которых происходит непосредственное закрепление клиентских ожиданий за счёт поведения персонала и оформления внутренней среды офиса. При этом функциональная нагрузка перемещается на зоны самообслуживания – терминалы и банкоматы, которые обеспечивают выполнение базовых операций с минимальными временными издержками. Также важно отметить, что баланс между физическим контактом и автономией клиента определяет уровень удовлетворённости при условии рациональной организации маршрутов внутри отделения.

В качестве элементов долгосрочной репутационной стратегии коммерческие банки используют локальные (местные) мероприятия, которые служат инструментом выраженного продвижения, но не прямым образом. Вместе с тем организация семинаров и участие в социальных инициативах формируют ассоциативную связь между брендом и социальной значимостью, что усиливает вовлечённость аудитории. Поддержка локальных событий выступает средством формирования устойчивого образа присутствия в жизни сообщества, в рамках которого коммерческий банк воспринимается как не ограниченный финансовыми транзакциями субъект.

Тем не менее, расширение цифровой среды обслуживания отражает фундаментальные изменения в восприятии клиентом базовых финансовых операций. В частности, интернет-банкинг перестаёт быть инструментом выполнения операций и переходит в плоскость управления повседневным финансовым поведением. Обеспечение интуитивной логики интерфейса, бесперебойного доступа и функциональной полноты становится важной предпосылкой для того, чтобы клиент воспринимал банк не просто как технологическую платформу, а как гибкое и прогнозируемое сервисное пространство.

Наиболее значимым цифровым каналом как привлечения, так и удержания клиентов в настоящее время является мобильное приложение, которое формирует личное пространство взаимодействия, в рамках которого происходит автоматизация рутинных задач и закрепление чувства контроля и оперативности. Визуальная согласованность, персонализированное наполнение и адаптация к сценариям использования обеспечивают ощущение индивидуальной конфигурации сервиса. Вместе с тем отражение приоритетов клиента в структуре мобильного приложения влияет на частоту обращений, что в свою очередь становится условием формирования устойчивой привычки к пользованию банковскими услугами.

Функциональность официального сайта коммерческого банка также выходит за рамки простого информационного назначения и приобретает значение первой точки контакта, в которой потенциальный клиент получает представление о структуре взаимодействия. На решение о дальнейшем контакте здесь оказывают влияние скорость загрузки, полнота сведений и архитектура пользовательского пути. Репрезентативность визуального оформления и корректность навигации также служат маркерами технологической зрелости коммерческого банка, которые влияют на уровень доверия клиентов ещё до начала их обслуживания.

Вместе с тем онлайн-чаты и автоматизированные помощники перестраивают модель поддержки клиентов, что исключает необходимость обращения к внешним каналам. Ключевыми параметрами восприятия заботы со стороны коммерческого банка являются непрерывность диалога и сокращение времени на решение задач. При этом для успешной реализации требуется соблюдение баланса между алгоритмической обработкой запроса и возможностью обращения к оператору. Позитивный опыт в этом

цифровом канале трансформирует общее отношение к бренду, особенно в ситуациях, связанных с проблемными или нестандартными запросами.

Также важным цифровым каналом является e-mail-маркетинг, т.е. рассылка писем электронного формата, которая позволяет выстраивать сценарии напоминания, предложения и информационного сопровождения, ориентированные на индивидуальные особенности клиента. Эффективность такого взаимодействия зависит от релевантности контента и частотности коммуникации, поскольку отклонение от предпочтений клиента приводит к снижению отклика. Поддержание смысловой ценности в каждом сообщении является значимым фактором, определяющим восприятие банка как источника полезной информации, а не как рекламного потока [10].

Наконец, важнейшим цифровым каналом выступают push-уведомления, которые представляют собой канал немедленного информирования, в котором скорость доставки сочетается с компактностью подачи информации. Преимущество его использования заключается в возможности оперативной реакции со стороны клиента при условии адекватности содержания информационного материала. Избыточность push-уведомлений приводит к раздражению и снижению вовлечённости, тогда как рациональное использование создаёт эффект сопричастности, при котором коммерческий банк воспринимается как «присутствующий» в повседневных процессах клиента.

Современная цифровая среда коммуникации формирует ожидание постоянного присутствия бренда в информационном пространстве, в котором важнейшим каналом продвижения и механизмом формирования идентичности банка в глазах целевой аудитории являются социальные сети. Платформы, основанные на контентной динамике и публичной обратной связи, влияют на скорость распространения мнений и интерпретаций клиентского опыта. Стратегия поведения коммерческого банка в этом пространстве приобретает значение своеобразного нематериального актива, определяющего уровень доверия ещё до момента взаимодействия с продуктом.

Мессенджеры выполняют функцию оперативного канала связи, в котором происходит быстрый обмен информацией в пределах привычного клиенту интерфейса. Встраивание банковского сервиса в структуру повседневных коммуникаций формирует ощущение доступности и повышает готовность к вовлечению в диалог [8]. От характера ответов, тональности и скорости реакции зависит как решение текущих задач, так и восприятие коммерческого банка как субъекта, ориентированного на потребности клиента, а не только на реализацию стандартных процедур.

Ещё один цифровой канал – видеоканалы – позволяют коммерческому банку выйти за рамки привычного текстового взаимодействия и построить визуально обоснованную модель доверия. Демонстрация продуктов, разъяснение условий, интерпретация сложных процессов и создание нарратива о банке как об экспертной структуре позволяют воспринимать бренд сквозь призму его компетентности. Регулярность, эстетика и профессиональный уровень контента в этом канале трансформируются в фактор конкурентного преимущества, что оказывается особенно значимым при обращении к целевой аудитории, чувствительной к визуальным стандартам восприятия информации [7].

Важно отметить, что в условиях схожести продуктовых предложений детерминантой устойчивого конкурентного ресурса становятся механизмы нематериального удержания клиента. Программы лояльности встраиваются в структуру клиентского опыта как элементы ожиданий, формируемых как на стадии постпродажного обслуживания, так и до момента первого взаимодействия с клиентом. Коммерческие банки, фокусирующиеся на формировании ценности для конкретного клиента, воспринимаются как субъекты, способные выходить за рамки базовой функции обмена.

Кроме того, индивидуальные предложения перестают быть формой бонусной активности и приобретают характер инструментов поведенческого управления. В настоящее время условиями формирования доверия и долгосрочной вовлечённости клиентов становятся релевантность, своевременность и соответствие траектории личного финансового поведения клиента. При этом восприятие уникальности предложений зависит от уровня персонализации, в связи с чем требуется устойчивая аналитическая инфраструктура и готовность к гибкой настройке условий в рамках массового сегмента.

Значимыми являются и различные бонусные программы, направленные на стимулирование повторных действий, которые играют роль маркеров стабильности, поскольку формируют у клиента представление о банке как о долгосрочном партнёре. Эффективность бонусной программы зависит от уровня материального вознаграждения и от прозрачности условий, частоты начисления и простоты реализации преимуществ, накопленный опыт взаимодействия в рамках бонусной программы становится фактором, определяющим склонность к сохранению отношений при изменении конъюнктуры рынка.

В условиях усложнения клиентских ожиданий и повышения чувствительности к качеству сервиса коммерческие банки стремятся интегрировать формы взаимодействия, выходящие за пределы формального обслуживания. Так, создание цифровых пространств, в рамках которых потребители продуктов обмениваются мнениями, задают вопросы и получают ответы от представителей банка и других клиентов, формирует, по сути, новый тип коммуникационной среды. Подобные клиентские сообщества не заменяют официальные каналы, но перераспределяют нагрузку с фронт-офиса на саму аудиторию, что создаёт дополнительный эффект участия.

Клиент, включённый в систему открытого обмена опытом, начинает воспринимать банк как структуру, допускающую горизонтальное взаимодействие. Появляется возможность оценить не только сам банковский продукт, но и способы его применения в реальных ситуациях. Возникает эффект неформального признания, в рамках которого пользователь не просто получает информацию, а соотносит её с опытом других, что усиливает доверие к банку. Для коммерческого банка это становится каналом наблюдения за настроениями и возможностью оперативного изменения слабых звеньев клиентского пути.

Наличие клиентского сообщества предполагает, что коммерческий банк активно присутствует в процессе обсуждения аудитории, а не дистанцируется от него. Возникает среда, в которой клиент рассматривается как носитель знаний, способный вносить значимый вклад в развитие модели сервисного управления. В таких условиях формируется устойчивое ощущение сопричастности к улучшению продуктов и процедур, что значительно повышает вероятность сохранения лояльности при столкновении с внешними альтернативами.

В контексте расширения каналов вовлечения всё большую значимость приобретают модели, основанные на внешнем продвижении услуг со стороны клиентов и партнёрских структур. Так, сотрудничество с физическими лицами, транслирующими позитивный опыт, и организациями, интегрирующими банковский продукт в собственную сервисную среду, позволяет выйти за пределы прямой коммуникации. Банковский бренд в таком случае получает поддержку не за счёт рекламного давления, а за счёт доверия к источнику рекомендации, что усиливает воспринимаемую ценность предложения.

В качестве значимого инструмента привлечения новой аудитории повышать удовлетворённость клиента также позволяют реферальные программы, которые придают личной рекомендации измеримое значение. Эффективность реферальных программ зависит от степени совпадения профиля потенциального клиента с характеристиками уже вовлечённого. Успешное функционирование системы рекомендаций формирует новую категорию связей, основанных на разделённой лояльности, что дополняет стандартную архитектуру клиентского пути.

Взаимосвязь банковского сервиса с повседневной деятельностью клиента обеспечивается в рамках интеграционных форматов, разворачивающихся в рамках партнёрских соглашений с компаниями иных отраслей. Так, использование банковских инструментов в процессе потребления иных услуг укрепляет связь с финансовым провайдером и формирует дополнительный стимул для продолжения сотрудничества. Выстраивание межотраслевой экосистемы способствует росту клиентской базы и формированию устойчивых моделей поведения в пользу коммерческого банка как элемента функциональной среды клиента [6].

В последнее время в научной литературе всё больше внимания уделяется зарплатному проекту как способу привлечения клиентов. Привлечение клиентов посредством зарплатного проекта представляет собой стратегически значимое направление в банковской практике, ориентированной на формирование устойчивой базы клиентов. Организация корпоративного обслуживания обеспечивает коммерческому банку регулярный приток средств на текущие счета и расширяет возможности для кросс-продаж. Зарплатные клиенты становятся участниками замкнутого цикла потребления банковских услуг, начиная с базовых расчетов и заканчивая привлечением к продуктам с более высоким уровнем доходности. В рамках конкуренции за корпоративные контракты коммерческие банки должны обладать высокой степенью технологичности, гибкостью тарифной политики и способностью обеспечивать бесперебойный сервис, в том числе в удалённых регионах. Реализация зарплатного проекта позволяет коммерческому банку одновременно работать с юридическими и физическими лицами для формирования синергетического эффекта. За счёт установления прочных связей с организациями и их сотрудниками коммерческий банк получает возможность строить прогнозируемые потоки ликвидности. В результате возникает база для предложения персонализированных условий по кредитованию, депозитам и страховым продуктам, которое укрепляет лояльность клиента. При этом важное значение приобретает способность коммерческого банка к удержанию клиентов в условиях свободного выбора финансового учреждения для получения заработной платы, что стало возможным благодаря изменениям в трудовом российском законодательстве [4].

Рис. 1. *Систематизация каналов привлечения и удержания клиентов в процессе формирования клиентского опыта обслуживания в российских банках*

Однако формирование розничной зарплатной базы связано и с рядом вызовов. Так, клиенты показывают низкую восприимчивость к стандартным маркетинговым стимулам, если уровень банковского сервиса в целом воспринимается как равнозначный. Кроме того, высокая текучесть клиентов обуславливает необходимость постоянной адаптации условий обслуживания и внедрения новых форматов взаимодействия. В этих условиях большую значимость приобретает индивидуализация предложений, в том числе за счёт гибкой настройки кредитных и депозитных программ, что позволяет коммерческому банку не только привлечь, но и удержать клиента в долгосрочной перспективе.

Таким образом, можно классифицировать каналы привлечения и удержания клиентов в процессе формирования клиентского опыта обслуживания в российских банках (рис. 1).

Однако важно отметить, что отбор каналов коммуникации и обслуживания в банковской системе должен соотноситься не только с экономической целесообразностью, но и с тем, насколько структура канала соответствует поведенческим особенностям, мотивам и текущим потребностям целевой аудитории. Так, различия в возрасте, цифровой грамотности, профессиональной занятости и финансовой активности предопределяют восприятие каналов как обладающих разной значимостью в зависимости от конкретной цели – расширения охвата или углубления вовлечённости. Универсальная архитектура каналов в таком контексте перестаёт быть эффективной: требуется адаптация к конкретным сценариям потребления.

Стратегии привлечения опираются на инструменты, позволяющие создать первый контакт с клиентом в привычной ему среде, поэтому выбор каналов должен подчиняться логике доступности и доверительности. В частности, молодое население отражает чувствительность к стилистике визуального контента и степени персонализации, тогда как корпоративные клиенты ориентируются на надёжность, согласованность и возможность быстрой интеграции банковских сервисов в операционные процессы. При этом наличие цифрового интерфейса само по себе не является конкурентным преимуществом – значимым становится его соответствие представлению пользователя о «норме» в коммуникации и обслуживании.

Механизмы удержания требуют и иных характеристик: надёжности, повторяемости и способности предвосхищать потребности клиента. Так, в условиях, когда потребитель обладает широкой свободой выбора и легко переходит между поставщиками финансовых услуг, именно качество работы конкретного канала во времени становится маркером профессионализма банка. Поддержание лояльности возможно только при соблюдении баланса между функциональностью и вниманием к деталям взаимодействия, когда точность, своевременность и релевантность формируют лояльность не как декларацию, а как результат удовлетворённого ожидания.

В условиях высокой конкуренции на российском банковском рынке финансовые учреждения применяют разнообразные стратегии для привлечения и удержания клиентов. Рассмотрим несколько примеров таких подходов, реализованных различными российскими коммерческими банками.

АО «Тинькофф Банк» выделяется инновационной бизнес-моделью, полностью ориентированной на дистанционное обслуживание без физических отделений. Одним из ключевых инструментов привлечения клиентов является «Тинькофф Журнал» – онлайн-издание, предоставляющее полезный контент по финансовой грамотности и смежным темам, что способствует формированию доверительных отношений с потенциальными клиентами и повышению их лояльности. Также банк внедрил геймификацию в мобильном приложении: банк предложил пользователям интерактивные игры с возможностью получения бонусов, что стимулирует активное использование банковских продуктов. В период пандемии COVID-19 банк оперативно запустил акцию «Stay Home», в рамках которой предоставил повышенный кэшбек на товары первой необходимости, что показало гибкость и внимание к потребностям клиентов в сложных условиях [2].

ПАО «Сбербанк» реализовал комплексную систему удержания клиентов, основанную на анализе данных и персонализированных предложениях. Банк разработал триггерные механизмы, позволяющие выявлять клиентов с высоким риском оттока и предлагать им индивидуальные условия обслуживания. Регулярные исследования причин оттока и внедрение уникальных предложений способствуют сохранению клиентской базы и укреплению позиций банка на рынке. Такая стратегия показывает эффективность использования аналитики для повышения удовлетворенности клиентов и снижения уровня их ухода.

«МТС Банк» также активно использует программы лояльности для привлечения и удержания клиентов. В частности, карта MTS CASHBACK предлагает возврат части средств за покупки, что стимулирует клиентов чаще использовать банковские продукты. Так, в 2019 г. банк получил премию Retail Finance Awards в номинации «Креатив года» за лучшую рекламную кампанию данной карты, что свидетельствует о признании эффективности выбранной стратегии. Кроме того, банк интегрирует банковские услуги с телекоммуникационными, предоставляет комплексные предложения для клиентов компании МТС, что усиливает их приверженность бренду.

ПАО «Райффайзенбанк» делает акцент на цифровизации услуг для повышения удобства обслуживания клиентов. Так, более 70 % всех клиентов получают кредиты онлайн без необходимости посещения отделений, что экономит их время и повышает удовлетворенность сервисом. В 2020 г. банк запустил брокерский сервис, позволяющий инвестировать в мобильном приложении, что расширило спектр предлагаемых услуг и привлекло новых клиентов, интересующихся инвестициями. Такая стратегия направлена на удовлетворение потребностей современных пользователей, ценящих мобильность и доступность финансовых инструментов [7].

«Хоум Кредит Банк» внедрил программу лояльности «Польза», предлагающую клиентам кэшбек за покупки и иные привилегии. В 2017 году банк провел ребрендинг с ориентацией на молодую аудиторию, предпочитающую онлайн-сервисы и «умный шоппинг». Запуск онлайн-площадки «Товары в рассрочку» и карты рассрочки «Свобода» позволил привлечь клиентов, заинтересованных в выгодных предложениях и гибких условиях оплаты, что способствовало расширению клиентской базы и укреплению позиций банка на рынке.

Анализ, проведённый автором, позволяет выделить степень использования этими банками рассмотренных выше основных групп каналов привлечения и удержания клиентов (табл. 1).

Обобщённые средние оценки показывают, что при высокой степени цифровизации продуктовой модели устойчивые результаты достигаются только при комплексном задействовании цифровых и интерактивных каналов в логике целенаправленного сценарного управления клиентским опытом. Представленные примеры свидетельствуют о разнообразии подходов, используемых российскими банками для формирования положительного клиентского опыта.

Также для оценки значимости каналов, задействованных в формировании клиентского опыта в банковском обслуживании, автором был применён метод экспертного опроса. Основанием для его выбора послужила необходимость выявления обоснованных суждений, сформированных на основе профессионального опыта респондентов. В опросе приняли участие 14 специалистов, профессиональная деятельность которых связана с управлением розничными продуктами, цифровыми каналами и стратегическим маркетингом в российских коммерческих банках федерального и регионального уровня. Эмпирическая информация собиралась с использованием структурированной онлайн-формы, содержащей шкалу оценки Ликерта от одного до пяти (каждому из каналов предлагалось присвоить балл в зависимости от его релевантности задачам привлечения и удержания клиентов). Предварительное информирова-

ние респондентов о целях исследования позволило обеспечить содержательную согласованность ответов, что повысило внутреннюю согласованность массива полученных данных. Полученные результаты представлены ниже (табл. 2).

Таблица 1

Степень использования каналов привлечения и удержания клиентов российскими коммерческими банками

Группа	АО «Тинькофф Банк»		ПАО «Сбербанк»		«МТС Банк»		ПАО «Райффайзен банк»		«Хоум Кредит Банк»	
	П-е	У-е	П-е	У-е	П-е	У-е	П-е	У-е	П-е	У-е
Офлайн-каналы	2	1	1	2	1	1	1	0	1	1
Цифровые каналы	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Социальные сети и мессенджеры	3	2	3	1	2	2	1	1	0	0
Акции и программы лояльности	3	2	3	2	3	3	1	2	0	1
Клиентские сообщества	3	2	0	1	1	2	0	0	0	0
Сотрудничество	2	1	3	1	2	2	2	2	1	1
Зарплатный проект	0	0	3	3	1	2	3	3	1	1
Среднее	2,3	1,6	2,3	1,9	1,9	2,1	1,6	1,6	0,7	0,9

Примечания: П-е – привлечение; У-е – удержание; 3 – активно используется; 2 – используется; 1 – почти не используется; 0 – не используется.

Источник: составлено автором по результатам исследования.

Таблица 2

Значимость каналов привлечения и удержания клиентов в процессе формирования клиентского опыта обслуживания в российских банках: результаты экспертного опроса, средние значения

Группа	Канал	Привлечение	Удержание
Офлайн-каналы	Филиалы и отделения	4,2	4,7
	Банкоматы и терминалы	3,1	4,0
	Мероприятия и семинары	4,3	3,2
	Спонсорство местных мероприятий	3,4	2,1
Цифровые каналы	Интернет-банкинг	4,0	4,8
	Мобильные приложения	4,8	4,9
	Официальный сайт банка	4,2	4,3
	Онлайн-чаты и чат-боты	3,2	4,1
	Электронные рассылки (e-mail-маркетинг)	4,1	3,3
	Push-уведомления	3,9	3,1
Социальные сети и мессенджеры	Платформы социальных сетей	4,9	4,0
	Мессенджеры	4,0	4,2
	Видеоканалы	4,2	3,1
Акции и программы лояльности	Индивидуальные предложения	3,3	4,7
	Бонусные программы	4,1	4,8
Клиентские сообщества	Создание онлайн-сообществ для обмена опытом и поддержки	3,2	3,9
Сотрудничество	Реферальные программы	4,0	3,3
	Партнёрские акции с другими компаниями	4,1	3,2
Зарплатный проект	Корпоративное обслуживание и специальные условия	4,8	4,4
Среднее значение		3,9	4,0

Источник: составлено автором по результатам экспертного опроса.

Итоговые значения, полученные в результате экспертной оценки, показывают преимущественную ориентацию российских коммерческих банков на цифровые каналы как в стратегиях привлечения, так и в практиках удержания клиентов. Существенное различие в оценках офлайн-инструментов отражает снижение их универсальности и ограниченность охвата при сравнении с мобильными приложениями и интернет-банкингом, получившими наиболее высокие баллы. В то же время рост значимости индивидуализированных предложений, зарплатных проектов и реферальных моделей свидетельствует о тенденции смещения акцента с универсального коммуникационного воздействия на управляемую персонализацию, что определяет переход от простого наличия канала к его настройке под поведенческие и профессиональные характеристики пользователя. Показатели удержания в большинстве категорий превышают оценки по привлечению, что указывает на приоритет долгосрочного взаимодействия в актуальных банковских стратегиях. Высокие значения, присвоенные мобильному приложению, бонусным программам и корпоративным продуктам, позволяют заключить, что российские коммерческие банки стремятся к формированию устойчивых сценариев потребления, в которых опыт становится структурным элементом сервиса.

Выводы

Для формирования клиентского опыта в банковском обслуживании требуется осмысленный выбор каналов, соотносящихся с этапами взаимодействия, поведенческими характеристиками аудитории и целевыми задачами банка. Результаты анализа показывают, что цифровые инструменты, обладающие высоким уровнем персонализации, гибкостью и интеграцией в повседневную жизнь клиентов, формируют устойчивую основу как для первичного вовлечения, так и для развития лояльности. Однако значимость офлайн-каналов, клиентских сообществ и механизмов внешнего сотрудничества также сохраняется в силу их способности транслировать нематериальные ценности, формировать доверие и обеспечивать ощущение сопричастности. Успешность реализации стратегии привлечения и удержания клиентов определяется их согласованностью, релевантностью и качеством взаимоотношений с индивидуальной траекторией потребления банковских услуг. В условиях динамичной конкуренции именно структурная согласованность каналов, их функциональное разнообразие и способность к адаптации под изменяющийся запрос современного клиента становятся ключевыми источниками формирования уникального клиентского опыта.

Литература

1. Арутюнян А.А. Проблемы формирования депозитной политики российских банков в современных условиях // Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации (Социальный инженер-2022). 2022. С. 52-56.

2. Багдалов Р.Ф. Особенности маркетинга банковских инноваций (на примере АО «Тинькофф банк») // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 12-1 (82). С. 57-61.

3. Володин А.А. «Пирамида здоровья бренда» как фактор влияния на покупательское поведение // Журнал экономической теории. 2024. Т. 21. № 2. С. 387-412.

4. Зернова Л.Е. Теоретические основы формирования депозитной политики коммерческого банка // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 1-4 (103). С. 9-12.

5. Каширин К.Д., Куровский С.В., Мишин Д.А., Блащинский С.А., Чумакова А.А. Разработка и внедрение антифродовых систем в банках // Финансовые рынки и банки. 2024. № 6. С. 333-336.

6. Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е. Формирование виртуальных команд: удаленный тимбилдинг и лидерство // Вестник университета. 2022. №. 4. С. 64-71.

7. Кривоносова А.Г., Войтенков А.А. Современные тренды программ лояльности банков и рекомендации по привлечению и удержанию клиентов АО «Россельхозбанк» // Развитие современной науки и технологий в условиях трансформационных процессов. 2022. С. 531-540.

8. Маринин А.К., Куровский С.В., Мишин Д.А., Бурдик В., Куровская М.А. Цифровая валюта и банки: опыт разработки в России // Финансовые рынки и банки. 2024. № 8. С. 231-238.

9. Найденова М.В., Шарапова М.В., Осина О.Н. Дизайн и технологии // Издательство «Экономическое образование». 2021. № 82. С. 110-118.

10. Федоренко В.И., Володин А.А., Куровский С.В. Причины и последствия банкротства для клиентов российских брокерских компаний // Экономические стратегии. 2018. Т. 20. № 7 (157). С. 138-145.