МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
[Полное название вуза]

Институт экономики и управления
Кафедра менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(магистерская диссертация)

на тему: «Управление клиентским опытом в розничном банке в условиях цифровизации»

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «[Название программы]»

Выполнил(а): магистрант гр. ____

_____ / И. О. Фамилия

Научный руководитель:

канд. экон. наук, доц.

_____ / И. О. Фамилия

Допустить к защите:

зав. кафедрой

_____ / И. О. Фамилия

[Город] 2026

Пример работы, выполненной в Универ AI · univerai.ru

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
1. Теоретические основы управления клиентским опытом.....8
1.1 Понятие клиентского опыта и эволюция подходов к нему.....8
1.2 Цифровизация розничного банкинга и новые точки контакта.....14
1.3 Методы измерения клиентского опыта и карта пути клиента.....19
2. Анализ клиентского опыта на рынке розничных банковских услуг.....26
2.1 Цифровой розничный банкинг в России по открытым данным.....26
2.2 Жалобы клиентов как индикатор проблем клиентского опыта.....30
2.3 Диагностика клиентского опыта АО «[Название банка]».....35
3. Совершенствование управления клиентским опытом.....45
3.1 Модель управления клиентским опытом на основе карты пути.....45
3.2 Мероприятия по улучшению критических точек контакта.....49
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....60
Приложение А.....67

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Розничный банк в России за последние десять лет почти перестал быть местом, куда клиент приходит. По замеру Банка России 2024 года, банковский счёт есть у 95,3 % взрослых, а 76,6 % взрослых за год хотя бы раз переводили деньги через дистанционный доступ к счёту [5]. Ежемесячная аудитория одного только приложения «СберБанк Онлайн» к концу 2025 года составила 84,8 млн человек [16]. Через Систему быстрых платежей в 2025 году прошло 18,3 млрд операций на 103 трлн руб. [15]. Почти всё, что клиент думает о своём банке, складывается теперь из десятков коротких цифровых эпизодов: вход в приложение, перевод, push-уведомление, ответ чат-бота.

Вместе с удобством цифровизация принесла новые источники недовольства. В 2025 году Банк России получил 235,2 тыс. жалоб на кредитные организации, на 14,7 % больше, чем годом ранее, причём основной прирост дали отказы в проведении операций, блокировки карт и дистанционного банкинга [12]. Эти блокировки — оборотная сторона антифрод-систем, которые в том же году не дали совершить 134,2 млн мошеннических операций [8]. Банк защищает клиента и одновременно создаёт для него самый тяжёлый эпизод взаимодействия. Управлять клиентским опытом в таких условиях означает работать не только с «приятными» точками контакта, но и с вынужденными, которые клиент не выбирал.

Конкуренция на рынке тоже сместилась в сторону опыта. Тарифы и ставки крупных банков сближаются, переводы между банками через СБП бесплатны в пределах лимита, открыть карту другого банка можно за несколько минут без визита в офис. Клиенту легко уйти, поэтому для банка всё дороже обходится каждый эпизод, после которого человек решает перевести зарплату в другое место. Отсюда интерес менеджмента к измеримым показателям опыта: индексу NPS, индексу удовлетворённости CSI, индексу усилий клиента CES.

Степень разработанности проблемы. Понятие клиентского опыта пришло в маркетинг из работ М. Холбрука и Э. Хиршман об эмпирическом измерении потребления [29], было развито Б. Шмиттом [47], Б. Пайном и Дж. Гилмором [43], а в 2000–2010-е годы получило строгую трактовку в статьях П. Верхуфа, К. Лемон и соавторов [36; 49]. Теорию управления клиентским опытом как особой маркетинговой концепции предложили К. Хомбург, Д. Йозич и К. Кюнль [30], её фундаментальные положения обобщили Л. Беккер и Э. Яаккола [19], а А. Де Кейзер с соавторами предложили единую терминологию точек контакта, контекста и качеств опыта [22]. Измерению удовлетворённости и лояльности посвящены работы К. Форнелла о национальных индексах [24; 25], Ф. Райхельда о NPS [45], М. Диксона о показателе усилий [23], а также критические проверки NPS у Т. Кейнингема, Н. Моргана и Л. Рего, С. Бэре [18; 31; 39]. Банковская специфика рассмотрена в исследованиях цифрового банкинга К. Мбамы и П. Эзепуэ, Х. Комулайнен и С. Сараниеми, Ф. Клауса и С. Маклана [32; 33; 38].

При всём объёме литературы остаётся пробел, важный для российской практики. Большинство моделей описывают путь клиента как цепочку добровольных шагов: узнал, выбрал, купил, пользуется. В российском рознично-банковском контексте значительная часть болезненных эпизодов возникает по инициативе банка и регулятора: приостановка перевода по признакам мошенничества, ограничение дистанционного обслуживания, запрос документов. Эти эпизоды почти не отражены в моделях клиентского опыта и плохо видны во внутренних метриках, хотя именно они растут в статистике обращений Банка России.

Цель исследования — разработать модель управления клиентским опытом розничного банка, которая учитывает защитные точки контакта цифровых каналов и связывает метрики NPS, CSI и CES с картой пути клиента.

Для достижения цели поставлены задачи:

1) уточнить содержание понятия «клиентский опыт» применительно к розничному банку и проследить эволюцию подходов к нему;

2) выявить, как цифровизация и регулирование меняют набор точек контакта розничного банка;

3) систематизировать методы измерения клиентского опыта и обосновать набор метрик для банка;

4) проанализировать по открытым данным Банка России и отраслевых исследований состояние цифрового розничного банкинга и структуру жалоб клиентов;

5) провести на условных данных для примера диагностику клиентского опыта в АО «[Название банка]» с построением карты пути клиента;

6) предложить модель управления клиентским опытом и мероприятия по улучшению критических точек контакта;

7) оценить ожидаемый экономический эффект предложенных мероприятий.

Объект исследования — клиентский опыт физических лиц при взаимодействии с розничным банком через цифровые и традиционные каналы. **Предмет исследования** — методы и инструменты управления клиентским опытом в розничном банке: метрики, карта пути клиента, организационные механизмы обратной связи.

Гипотеза исследования. Готовность клиента рекомендовать банк сильнее зависит от того, сколько усилий ему пришлось приложить в проблемных эпизодах (оспаривание операции, снятие блокировки, обращение в поддержку), чем от функциональной насыщенности мобильного приложения. Поэтому снижение CES на нескольких критических этапах пути даёт больший прирост NPS и удержания, чем развитие новых функций.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1) уточнено понятие клиентского опыта розничного банка: в состав точек контакта включены защитные точки контакта, которые инициируются банком или требованиями регулятора (антифрод-ограничения, приостановка

операций, проверки), и показано их отличие от точек контакта, выбранных клиентом;

2) предложена система показателей, в которой транзакционный NPS, CES и частные индексы удовлетворённости привязаны к этапам карты пути клиента и дополнены внешним индикатором — структурой жалоб в Банк России;

3) разработана модель управления клиентским опытом с замкнутым контуром обратной связи и закреплением этапов пути за владельцами;

4) предложена методика оценки экономического эффекта мероприятий через изменение коэффициента удержания и пожизненной ценности клиента (CLV).

Положения, выносимые на защиту:

1) Клиентский опыт розничного банка в цифровой среде формируется не только добровольными, но и защитными точками контакта; последние дают непропорционально большую долю негативных оценок и должны проектироваться так же тщательно, как продажи.

2) Ни одна метрика не описывает клиентский опыт полностью: NPS показывает отношение к банку, CSI — оценку отдельных свойств, CES — трудность конкретной задачи. Управленческую ценность они получают только в привязке к этапам пути клиента и к владельцам этих этапов.

3) Наибольший резерв роста лояльности в банке с развитым приложением находится на этапах решения проблем: снижение усилий клиента там важнее новых функций.

4) Эффект программы управления клиентским опытом корректно оценивать через изменение удержания и CLV, а не через изменение самого NPS.

Теоретическая и методологическая основа — труды зарубежных и отечественных авторов по маркетингу услуг, управлению клиентским опытом и измерению лояльности, нормативные акты Российской Федерации в сфере платёжных услуг и защиты прав потребителей. **Методы**

исследования: анализ и синтез научной литературы, сравнительный анализ, анализ статистики Банка России, картирование пути клиента, анкетный опрос (в работе используются условные данные для примера), расчёт индексов NPS, CSI и CES, корреляционный анализ, сценарный расчёт экономического эффекта.

Информационная база: отчёты Банка России о работе с обращениями за 2024–2025 годы, обзоры операций без согласия клиентов, показатели Системы быстрых платежей, аналитическая справка об индикаторах финансовой доступности, опросы НАФИ, отраслевое исследование Markswebb, раскрытая информация ПАО Сбербанк. Данные АО «[Название банка]» и результаты опроса его клиентов являются условными, построены для примера и отмечены как таковые в тексте и примечаниях к таблицам.

Теоретическая значимость работы состоит в расширении модели пути клиента за счёт защитных точек контакта. **Практическая значимость** — в том, что карта пути, система метрик и расчёт эффекта могут быть использованы подразделениями клиентского опыта розничных банков при планировании изменений.

Апробация результатов. Основные положения работы докладывались на [название конференции, город, год] и опубликованы в [выходные данные публикации].

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения. Первая глава посвящена теоретическим основам клиентского опыта и методам его измерения, вторая — анализу рынка и диагностике опыта клиентов условного банка, третья — модели управления и оценке эффекта.

1. Теоретические основы управления клиентским опытом

1.1 Понятие клиентского опыта и эволюция подходов к нему

Слово «опыт» в маркетинге долго не имело строгого значения. Классическая модель потребителя второй половины XX века описывала покупателя как рационального человека, который собирает информацию, сравнивает альтернативы и выбирает лучшую. В 1982 году М. Холбрук и Э. Хиршман предложили посмотреть на потребление иначе: человек покупает не только функцию, но и переживание, а значит, исследователю нужно изучать фантазии, чувства и удовольствие, связанные с потреблением [29]. Эта статья считается отправной точкой «эмпирического» направления, хотя сами авторы писали прежде всего о развлечениях, искусстве и досуге, а не о банках.

Следующий шаг сделал Б. Шмитт. В статье 1999 года он противопоставил традиционный маркетинг, построенный на свойствах и выгодах продукта, «эмпирическому маркетингу», который работает с ощущениями клиента [47]. Шмитт выделил пять типов опыта, которыми может управлять компания: сенсорный (sense), эмоциональный (feel), интеллектуальный (think), поведенческий (act) и социальный, связанный с принадлежностью к группе (relate). Для банка эта типология выглядит непривычно, но легко проецируется на практику: дизайн приложения работает с ощущениями, тон уведомлений — с эмоциями, подсказки по бюджету — с мышлением, привычка оплачивать телефоном — с поведением, а клубные карты и семейные счета — с принадлежностью. Позднее Й. Бракус, Б. Шмитт и Л. Зарантонелло превратили эту идею в измерительный инструмент: их шкала опыта бренда включает сенсорное, аффективное, интеллектуальное и поведенческое измерения и, по данным авторов, связана с удовлетворённостью и лояльностью [21].

Б. Пайн и Дж. Гилмор в том же 1998 году описали «экономику впечатлений»: по их логике, ценность последовательно смещается от сырья к

товарам, от товаров к услугам и от услуг к впечатлениям, за которые клиент готов платить отдельно [43]. Эта идея хорошо объясняет кофейни и парки развлечений, но к банку применима с оговоркой. Мало кто хочет, чтобы платёж был ярким событием; от банка ждут скорее отсутствия неприятных переживаний. Поэтому в банковской литературе позже закрепился более «тихий» взгляд на опыт, в котором главная задача — снять трение.

Научное понимание клиентского опыта сложилось в 2007–2009 годах. Ш. Джентиле, Н. Спиллер и Дж. Ноци предложили шесть компонентов опыта: сенсорный, эмоциональный, когнитивный, прагматический, компонент образа жизни и реляционный [26]. В том же 2009 году вышел тематический номер Journal of Retailing, где П. Верхуф с соавторами определил клиентский опыт как целостный конструкт, включающий когнитивные, аффективные, эмоциональные, социальные и физические реакции клиента на взаимодействие с компанией [49]. Существенно, что опыт в этой трактовке охватывает и то, что компания не контролирует: других покупателей, ситуацию, прошлый опыт самого клиента. Д. Гревал, М. Леви и В. Кумар в том же номере разделили факторы опыта в рознице на макрофакторы и контролируемые компанией рычаги, к которым отнесли цены, ассортимент, продвижение, цепочку поставок и местоположение [27].

В том же номере Н. Пуччинелли с соавторами рассмотрели опыт через психологию покупательского процесса: цели клиента, его схемы восприятия, обработку информации, память, вовлечённость, установки и эмоции [44]. Из этого подхода для банка следует простая, но часто забываемая мысль. Клиент запоминает не весь путь, а отдельные эпизоды, и оценивает отношения с банком по ним. Один тяжёлый разговор о блокировке может перевесить сотни незаметных удачных платежей.

Л. Зомердейк и К. Восс, изучавшие компании, которые сознательно строят бизнес вокруг опыта, предложили набор принципов проектирования таких услуг [51]. Сильнее всего в 17 изученных кейсах подтвердились проектирование пути клиента и точек контакта, сенсорное оформление среды

и драматургия последовательности событий; перспективными направлениями авторы назвали вовлечённость сотрудников, управление влиянием других клиентов и тесную связь «закулисных» сотрудников с тем, что происходит на виду у клиента. Последний принцип для банка особенно важен: значительная часть банковских процессов невидима, но именно они определяют, сколько клиент будет ждать и что ему скажут.

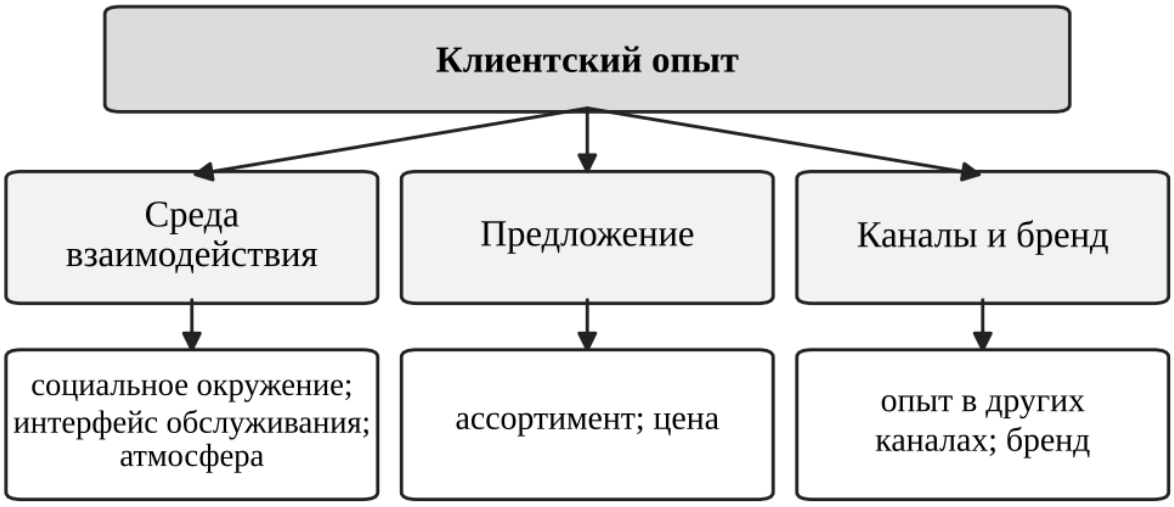


Рисунок 1 – Детерминанты клиентского опыта в модели П. Верхуфа и соавторов

Источник: составлено автором по [49]; модераторы (ситуация, характеристики клиента, прошлый опыт) на схеме не показаны.

В 2016 году К. Лемон и П. Верхуф подвели итог двадцатилетней дискуссии в статье, которая стала самой цитируемой работой по теме [36]. Клиентский опыт они определили как многомерный конструкт, отражающий когнитивные, эмоциональные, поведенческие, сенсорные и социальные реакции клиента на предложение компании на протяжении всего пути покупки. Путь разделён на три этапа: до покупки, покупка и после покупки. Точки контакта авторы сгруппировали по тому, кто ими владеет: компания, партнёры, сам клиент и внешняя среда, например отзывы и другие пользователи. Для банка такая группировка удобна. Приложение и отделение принадлежат банку, маркетплейс с банковской картой — партнёру,

банковские привычки семьи — клиенту, а обсуждение банка в чатах и на сайтах отзывов — внешней среде.

Позднее спор о природе опыта продолжился. Л. Беккер и Э. Яаккола, сопоставив маркетинговую и сервисную традиции, сформулировали ряд фундаментальных положений [19]. Одно из них звучит особенно трезво: компания не может «создать» клиентский опыт, поскольку опыт есть спонтанная реакция самого клиента на стимулы; управлять можно лишь стимулами, то есть дизайном точек контакта и путей. А. Де Кейзер и соавторы в 2020 году предложили описывать любой опыт через три составляющие: точки контакта, контекст и качества опыта (модель TCQ) [22]. Контекст в этой модели включает и личные обстоятельства клиента, и рыночную, и социальную среду. Для российского банка контекстом служат, например, волна телефонного мошенничества или новые требования регулятора, которые меняют восприятие одного и того же уведомления.

Отдельная линия исследований касается уровней анализа. А.-М. Кранцбюлер с соавторами показали, что литература о клиентском опыте распадается на два плохо связанных направления: одни авторы смотрят на опыт с позиции фирмы и изучают проектирование точек контакта, другие — с позиции клиента и изучают его восприятие [34]. Опыт можно рассматривать и статически, в одной точке, и динамически, как накопление впечатлений на пути. Для управления банком нужны оба взгляда: проектировать приходится точки контакта, а оценивать результат — по накопленному восприятию клиента.

Таблица 1 – Эволюция подходов к клиентскому опыту

Период	Авторы	Ключевая идея	Что взято для банка
1982	М. Холбрук, Э. Хиршман [29]	Потребление как переживание, а не только выбор	Эмоции клиента входят в предмет управления
1998–1999	Б. Пайн, Дж. Гилмор [43]; Б. Шмитт [47]	Впечатление как источник ценности; пять типов опыта	Типология опыта для анализа интерфейсов
2007–2009	Ш. Джентиле и др. [26]; П. Верхуф и др. [49]	Опыт как целостная реакция клиента; детерминанты опыта	Опыт зависит и от неконтролируемых факторов
2016–2017	К. Лемон, П. Верхуф [36]; К. Хомбург и др. [30]	Путь клиента и точки контакта; CEM как концепция управления	Карта пути и владельцы точек контакта
2020	Л. Беккер, Э. Яаккола [19]; А. Де Кейзер и др. [22]	Управлять можно только стимулами; модель TCQ	Учёт контекста: мошенничество, регулирование

Источник: составлено автором.

Из определения клиентского опыта нужно отделить смежные понятия, которые в банковской практике часто смешивают. Качество обслуживания описывает, насколько услуга соответствует ожиданиям; его классическая модель разрывов предложена А. Парасураманом, В. Зейтамль и Л. Берри [42]. Удовлетворённость — это итоговая оценка опыта, которая, по модели Р. Оливера, возникает из сравнения ожиданий с воспринятым результатом [40]. Лояльность выражается в поведении и намерениях: продолжать пользоваться, рекомендовать, платить больше, не уходить к конкуренту. В. Зейтамль с коллегами показали, что воспринятое качество обслуживания связано именно с этими поведенческими намерениями [50]. Клиентский опыт шире каждого из этих понятий: он включает и сами реакции клиента, и их последствия.

Клиентоцентричность и клиентский опыт тоже не одно и то же. Клиентоцентричность — это ориентация организации, её ценности и правила принятия решений. Клиентский опыт — то, что в итоге переживает клиент. Банк может объявить себя клиентоцентричным, а клиент всё равно будет час доказывать по телефону, что перевод совершил он сам. Поэтому К. Хомбург

с соавторами описали управление клиентским опытом (customer experience management, CEM) через три блока: культурные установки организации, стратегические направления и способности фирмы [30]. К стратегическим направлениям они отнесли тематическую согласованность точек контакта, их последовательность, чувствительность к контексту и связанность между собой. Способности включают проектирование пути, приоритизацию точек контакта, их мониторинг и адаптацию. Эта схема положена в основу модели, которая предлагается в третьей главе.

Как соотносится клиентский опыт с ценностью для банка? В. Кумар и В. Райнарц рассматривают ценность в двух направлениях: ценность, которую клиент получает от компании, и ценность клиента для компании, измеряемую пожизненной ценностью (customer lifetime value, CLV) [35]. Опыт влияет на первое и через удержание, перекрёстные продажи и рекомендации — на второе. Эта связь принципиальна для обоснования любых затрат на клиентский опыт: менеджеру нужна не просто «довольная» аудитория, а изменение денежных потоков.

Применительно к розничному банку в работе используется следующее рабочее определение. **Клиентский опыт розничного банка** — совокупность когнитивных, эмоциональных и поведенческих реакций физического лица на все эпизоды взаимодействия с банком и его партнёрами, включая эпизоды, инициированные самим банком или требованиями регулятора, на протяжении всего пути клиента — от выбора банка до прекращения отношений. Отличие от определения К. Лемон и П. Верхуфа состоит в явном указании на вынужденные эпизоды. В розничном банке они встречаются регулярно и по силе воздействия на отношение клиента часто превосходят покупку продукта.

У банковского опыта есть ещё несколько отличий от опыта в рознице или гостиничном бизнесе. Во-первых, банковская услуга длится годами, и клиент оценивает её не по одному визиту, а по накопленной истории. Во-вторых, ставка ошибки высока: неправильно зачисленный платёж или

заблокированная зарплатная карта затрагивают базовые потребности человека. В-третьих, значительная часть опыта невидима: клиент не знает, почему перевод задержан, и достраивает объяснение сам, чаще всего не в пользу банка. Наконец, взаимодействие с банком обычно не приносит удовольствия само по себе. Ф. Клаус и С. Маклан, разрабатывая шкалу EXQ на материале ипотечного рынка Великобритании, выделили среди составляющих опыта «спокойствие» клиента, то есть уверенность, что всё под контролем [32]. Для банковских услуг этот компонент, по-видимому, важнее любых эмоциональных «вау-эффектов».

1.2 Цифровизация розничного банкинга и новые точки контакта

Цифровизация изменила не только каналы, но и сам ритм взаимодействия клиента с банком. Ещё в начале 2010-х типичный клиент приходил в отделение несколько раз в год, а между визитами общался с банком через банкомат и редкие звонки. Сегодня активный пользователь открывает приложение банка ежедневно. По данным ПАО Сбербанк, в 2025 году ежедневная аудитория «СберБанк Онлайн» составила 44,9 млн человек при месячной аудитории 84,8 млн [16]. Отношение дневной аудитории к месячной превышает половину: для финансового сервиса это означает, что приложение стало частью повседневной рутины, как мессенджер.

Масштаб перехода в цифровые каналы подтверждают и данные регулятора. В аналитической справке Банка России об индикаторах финансовой доступности приводятся следующие показатели: счёт есть у 95,3 % взрослого населения, платёжная карта — у 93 %, а 77,2 % пользуются счётом не реже трёх раз в месяц [5]. Доля безналичных платежей в обороте розничной торговли, общественного питания и платных услуг к началу 2024 года выросла до 83,4 % против 78,1 % годом ранее. Число счетов физических лиц с дистанционным доступом, по которым проводились списания, достигло 381,3 млн. Показательно и другое наблюдение справки: удовлетворённость дистанционными каналами выросла примерно на 5

процентных пунктов, тогда как оценки стационарных точек обслуживания снизились [5].

Опрос НАФИ, проведённый в октябре 2024 года на выборке 1 600 человек, даёт близкую картину: мобильным банком пользуются 74 % россиян, на 4 п. п. больше, чем годом ранее, а интернет-банкингом в браузере — 41 % [7]. Авторы опроса обращают внимание на замедление: прежде доля пользователей мобильного банка ежегодно прибавляла 8–9 п. п., теперь вдвое меньше. Рост аудитории подходит к естественному пределу, и конкуренция смещается от привлечения новых пользователей к качеству их опыта.

Таблица 2 – Показатели цифровизации розничных банковских услуг в России

Показатель	Значение	Источник
Доля взрослых с банковским счётом (2024)	95,3 %	[5]
Доля взрослых, переводивших деньги через дистанционный доступ за 12 месяцев	76,6 %	[5]
Доля безналичных платежей в обороте розницы и услуг (на 01.01.2024)	83,4 %	[5]
Доля пользователей мобильного банка (октябрь 2024)	74 %	[7]
Операции через СБП за 2025 год	18,3 млрд	[15]
Объём операций через СБП за 2025 год	103 трлн руб.	[15]
Месячная аудитория «СберБанк Онлайн» (2025)	84,8 млн чел.	[16]

Источник: составлено автором по [5; 7; 15; 16].

Отдельного разговора заслуживает Система быстрых платежей. В 2024 году через неё прошло более 13,4 млрд операций на 69,5 трлн руб., примерно вдвое больше, чем годом ранее, причём уже около каждой четвёртой операции приходилось на оплату товаров и услуг [14]. За 2025 год число операций выросло до 18,3 млрд, объём — до 103 трлн руб. [15]. Для клиентского опыта СБП важна в двух отношениях. Перевод по номеру телефона стал стандартом удобства, и клиент сравнивает с ним любые другие

сценарии: если перевод другу занимает десять секунд, то оформление справки за три дня воспринимается как архаизм. С другой стороны, СБП ослабила привязку клиента к одному банку: деньги между своими счетами в разных банках перемещаются почти мгновенно, а значит, сменить основной банк стало проще.

Правовая рамка цифрового банкинга тоже влияет на опыт напрямую. Федеральный закон «О национальной платёжной системе» обязывает оператора по переводу информировать клиента о каждой операции и устанавливает порядок действий при операциях без согласия клиента [3]. С 25 июля 2024 года банки обязаны на два дня приостанавливать переводы получателям, сведения о которых есть в базе данных Банка России о случаях и попытках операций без согласия клиентов; если банк перевод не приостановил, он должен вернуть клиенту деньги в течение 30 календарных дней [3]. Закон о персональных данных задаёт условия обработки сведений о клиенте, без которых невозможна персонализация [2]. Закон о биометрической идентификации регулирует использование Единой биометрической системы для удалённой идентификации и аутентификации [4]. Закон «О защите прав потребителей» распространяется на финансовые услуги гражданам и задаёт базовые требования к информированию и качеству [1].

Отсюда вытекает главная особенность цифрового банковского опыта: значительная его часть определяется не маркетингом, а безопасностью. В 2025 году, по данным Банка России, объём операций без добровольного согласия клиентов составил 29,3 млрд руб., на 6,4 % больше, чем в 2024 году, а количество таких операций выросло на 31,2 % [8]. Регулятор связывает рост числа учтённых операций в том числе с обязательной «спецкнопкой» в приложениях крупных банков, через которую клиенту стало проще сообщить о мошенничестве [13]. Одновременно банки не допустили 134,16 млн мошеннических операций, сохранив клиентам 13,9 трлн руб. [8]. Каждая такая предотвращённая операция для кого-то из клиентов оборачивается

приостановкой перевода, звонком из банка, запросом подтверждения или временным ограничением доступа.

Так в пути клиента появился новый класс точек контакта, который в работе назван **защитными точками контакта**. Их инициирует не клиент, а банк или требование регулятора: приостановка операции антифрод-системой, ограничение дистанционного обслуживания, запрос сведений о происхождении средств, проверка получателя. В терминах К. Лемон и П. Верхуфа они принадлежат банку, но отличаются от остальных банковских точек тем, что клиент их не выбирает и, как правило, не ожидает [36]. Защитный эпизод почти всегда возникает в неудобный момент, когда человек торопится оплатить, перевести или снять деньги. Он прерывает задачу и требует от клиента усилий, причём часто без объяснения причин: банку нельзя раскрывать логику антифрод-правил, иначе ими воспользуются мошенники.

Полезно посмотреть и на то, из каких элементов состоит отдельная точка контакта. К. Стайн и Б. Рамасешан, изучив описания запомнившихся клиентам эпизодов в рознице, выделили семь элементов: атмосферу, технологии, коммуникацию, процесс, взаимодействие с сотрудником, взаимодействие с другими клиентами и взаимодействие с продуктом [48]. Если приложить эту схему к уведомлению о приостановке перевода, видно, что банк контролирует как минимум четыре элемента: технологию (как быстро приходит уведомление), коммуникацию (что в нём сказано), процесс (что клиенту нужно сделать) и взаимодействие с сотрудником (если приходится звонить). Каждым из них можно управлять отдельно.

Изменение набора точек контакта под действием технологий давно отмечается в сервисных исследованиях. А. Остром и соавторы в программе приоритетов исследований услуг поставили рядом две задачи: улучшение сервисного опыта и использование технологий для развития услуг [41]. Цифровой банкинг — хороший пример того, как эти задачи сталкиваются. Технология сокращает путь в штатных сценариях, но в нештатных может

удлинить его, если банк не предусмотрел для клиента простого выхода из автоматического процесса.

Таблица 3 – Типы точек контакта розничного банка

Тип	Кто инициирует	Примеры	Типичная реакция клиента
Продуктовые	Клиент	Открытие карты, оформление кредита, вклада	Ожидание выгоды, сравнение с конкурентами
Транзакционные	Клиент	Платёж, перевод по СБП, снятие наличных	Ожидание мгновенности, незаметность при успехе
Сервисные	Клиент	Чат поддержки, звонок, визит в отделение	Ожидание быстрого решения с первого раза
Проактивные	Банк	Push-уведомление, персональное предложение, напоминание	Польза или раздражение в зависимости от уместности
Защитные	Банк или регулятор	Приостановка перевода, ограничение ДБО, запрос документов	Тревога, ощущение недоверия, потеря контроля
Внешние	Третьи лица	Отзывы, обсуждения, маркетплейсы, госуслуги	Формирование ожиданий до контакта с банком

Источник: составлено автором с использованием классификации [36].

Защитные точки контакта ставят перед менеджментом трудную задачу. Сделать их «приятными» нельзя, отказаться от них — тоже, поскольку на кону деньги клиентов и требования закона. Но можно сделать их понятными и короткими: объяснить, что происходит и сколько продлится, дать простой способ подтвердить операцию, не заставлять звонить и ждать. Банки, которые решают эту задачу лучше конкурентов, получают преимущество там, где его трудно скопировать, — в доверии.

Цифровизация изменила и роль отделения. Удовлетворённость стационарными точками, по данным Банка России, снижается [5], но отделение не исчезает: туда приходят со сложными вопросами, после неудачной попытки решить проблему онлайн, за документами. Исследование

Markswebb о мобильном и веб-банкинге отмечает, в частности, что недостаточное представление документов по кредитам и вкладам в цифровых каналах подталкивает клиентов идти в отделение [37]. Отделение превращается в точку «последней надежды», и опыт там окрашен предыдущими неудачами клиента. Это нужно учитывать при оценке работы офисов: низкие оценки отделения могут быть следствием проблем в приложении.

Наконец, цифровизация резко увеличила объём данных о поведении клиента. Каждое нажатие в приложении фиксируется, каждое обращение размечается по теме, каждый отказ в операции записывается в журнал. Х. Комулайнен и С. Сараниеми, изучавшие мобильный банкинг с позиции клиентского опыта, подчёркивают, что клиентоцентричность в мобильном канале требует смотреть на сервис глазами клиента, а не через внутренние процессы банка [33]. К. Мбама и П. Эзепуэ на материале опроса клиентов британских банков показали связь между опытом в цифровом банкинге, удовлетворённостью, лояльностью и финансовыми результатами банка [38]. Данные о поведении позволяют измерять опыт непрерывно, а не раз в год, но сами по себе они не говорят, что клиент чувствовал. Поэтому поведенческие метрики должны сочетаться с опросными, которые рассматриваются в следующем параграфе.

1.3 Методы измерения клиентского опыта и карта пути клиента

Измерение клиентского опыта развивалось от общих оценок удовлетворённости к метрикам, привязанным к конкретным эпизодам. На уровне национальных экономик первым такой индекс построил К. Форнелл: шведский барометр удовлетворённости потребителей (SCSB) начал ежегодно публиковаться с 1989 года и охватывал десятки отраслей [24]. В 1994 году на его основе был запущен американский индекс ACSI. Его модель связывает ожидания клиента, воспринятое качество и воспринятую ценность с удовлетворённостью, а удовлетворённость — с жалобами и лояльностью

[25]. Идея причинной модели, где удовлетворённость не самоцель, а промежуточное звено к лояльности, сохраняется и в современных банковских системах метрик.

Связь удовлетворённости с экономическими результатами проверялась на тех же данных. Ю. Андерсон, К. Форнелл и Д. Леманн, используя шведский барометр, показали, что рост удовлетворённости клиентов связан с последующим ростом рентабельности компаний, причём эффект проявляется с задержкой [17]. Отсюда важное для практики следствие: вложения в опыт окупаются не в том квартале, когда сделаны, и оценивать их нужно на горизонте нескольких лет. Этот принцип использован в расчёте эффекта в третьей главе.

Для отдельной компании наиболее распространён **индекс удовлетворённости клиентов** (customer satisfaction index, CSI). Его рассчитывают как средневзвешенную оценку удовлетворённости по набору атрибутов, где веса отражают важность атрибута для клиента:

$$CSI = \sum_{i=1}^{k} w_i \cdot \frac{S_i}{S_{max}} \cdot 100\%, \quad w_i = \frac{I_i}{\sum_{j=1}^{k} I_j} \tag{1}$$

где k — число атрибутов обслуживания; S_i — средняя оценка удовлетворённости i-м атрибутом; S_{max} — максимальный балл шкалы; I_i — средняя оценка важности i-го атрибута; w_i — нормированный вес атрибута.

Преимущество CSI в том, что он показывает, какие именно свойства обслуживания тянут оценку вниз. Недостаток — в зависимости результата от списка атрибутов: если в анкету не включить «снятие блокировки», индекс может оставаться высоким, пока клиенты уходят именно из-за блокировок. Поэтому атрибуты для CSI нужно отбирать по карте пути клиента и по данным о жалобах, а не по списку продуктов банка.

Для отдельной операции чаще используют более простую метрику удовлетворённости **CSAT** — долю клиентов, поставивших высшие оценки:

$$CSAT = \frac{n_4 + n_5}{n} \cdot 100\% \quad (2)$$

где n_4, n_5 — число респондентов, поставивших оценки 4 и 5 по пятибалльной шкале; n — общее число ответивших.

Самой известной метрикой лояльности стал **индекс потребительской лояльности NPS** (Net Promoter Score). Его предложил Ф. Райхельд в статье в Harvard Business Review в 2003 году, утверждая, что вопрос о готовности рекомендовать компанию другу или коллеге лучше других предсказывает рост компании [45]. Клиент отвечает по шкале от 0 до 10. Ответившие 9 или 10 называются промоутерами, 7 или 8 — нейтральными, от 0 до 6 — критиками:

$$NPS = \frac{n_{9-10}}{n} \cdot 100 - \frac{n_{0-6}}{n} \cdot 100 \quad (3)$$

где n_{9-10} — число промоутеров; n_{0-6} — число критиков; n — общее число ответивших. Показатель принимает значения от −100 до +100.

Популярность NPS объясняется простотой: один вопрос, одно число, понятное правлению. Однако научная проверка метрики дала противоречивые результаты. Т. Кейнингем и соавторы, повторив анализ на данных норвежского барометра удовлетворённости, не нашли доказательств того, что NPS предсказывает рост выручки лучше других показателей, в частности индекса ACSI [31]. Н. Морган и Л. Рего на большой выборке американских компаний пришли к выводу, что средняя удовлетворённость и доля высших оценок связаны с будущими финансовыми результатами сильнее, чем показатели рекомендаций [39]. Более благоприятный для NPS результат получили С. Бэре и соавторы: в их исследовании показатель оказался связан с последующим ростом продаж, хотя авторы предупреждают о зависимости вывода от отрасли и спецификации модели [18].

Из этой дискуссии следует практический вывод. NPS полезен как сигнал об общем отношении клиента к банку и как язык для разговора с руководством. Но доказательством экономического эффекта он сам по себе не служит. У метрики есть и технические слабости: она отбрасывает

информацию о нейтральных клиентах, чувствительна к каналу опроса и к моменту, когда задан вопрос. Различают реляционный NPS, который измеряют периодически по всей клиентской базе, и транзакционный, который задают сразу после конкретного эпизода. Для управления путём клиента нужен второй, а для отчётности перед правлением — первый.

Третья группа метрик возникла из критики стремления «восхищать» клиента. М. Диксон, К. Фриман и Н. Томан по результатам масштабного опроса клиентов, обращавшихся в контакт-центры и каналы самообслуживания, пришли к выводу, что лояльность сильнее связана со снижением усилий клиента, чем с превышением его ожиданий [23]. Отсюда **индекс усилий клиента** (Customer Effort Score, CES). В первоначальной версии клиента спрашивали, сколько усилий ему пришлось приложить для решения вопроса. В практике чаще используется формулировка согласия с утверждением «банк позволил мне легко решить мой вопрос» по семибалльной шкале. Индекс рассчитывается как среднее:

$$CES = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^{n} e_k \tag{4}$$

где e_k — оценка k-го респондента по шкале от 1 («совсем не согласен») до 7 («полностью согласен»); n — число ответивших. Дополнительно рассчитывается доля ответов 1–3 как доля эпизодов с высоким усилием.

CES особенно уместен для банка с развитыми цифровыми каналами. Удивить клиента переводом трудно, а вот заставить его потратить полчаса на снятие блокировки — легко. Метрика напрямую указывает на трение в процессах и хорошо сочетается с поведенческими данными: числом повторных обращений, переходов из чата на телефон, брошенных заявок.

У опросных метрик есть общие ограничения, которые нужно учитывать при построении системы измерений. Первое — смещение из-за неответов: на опрос охотнее отвечают клиенты с сильными эмоциями, очень довольные или очень недовольные. Второе — эффект канала: оценка, данная в

приложении сразу после удачного перевода, систематически выше оценки по телефону через неделю. Третье — эффект момента: транзакционный NPS, заданный до того, как проблема решена, измеряет раздражение, а не итог. Поэтому методика должна фиксировать канал и момент опроса, а сравнивать между собой можно только показатели, собранные одинаково.

Наряду с вопросами со шкалами всё большую роль играет анализ открытых ответов и текстов обращений. Комментарий к оценке, расшифровка звонка, переписка в чате содержат причины, которые не видны в числах. Автоматическая разметка таких текстов по темам и тональности позволяет связать оценку с конкретным этапом пути и конкретной проблемой. Для банка с сотнями тысяч обращений в год это единственный способ читать «голос клиента» целиком, а не выборочно.

Наконец, в банковской практике сохраняются инструменты оценки качества услуг, восходящие к модели разрывов А. Парасурамана, В. Зейтамль и Л. Берри [42]. Идея модели проста: качество определяется разницей между восприятием и ожиданием по каждому свойству услуги. Её упрощённый вариант, используемый далее в работе, сравнивает важность атрибута и удовлетворённость им:

$$G_i = S_i - I_i \tag{5}$$

где G_i — разрыв по i-му атрибуту; S_i — средняя удовлетворённость; I_i — средняя важность по той же шкале. Отрицательный разрыв указывает на атрибут, где ожидания клиента не выполнены.

Таблица 4 – Сравнение метрик клиентского опыта

Метрика	Что измеряет	Сильные стороны	Ограничения	Применение в банке
NPS	Готовность рекомендовать	Простота, сопоставимость, понятность руководству	Спорная связь с ростом; теряет информацию о нейтральных	Реляционный — раз в квартал, транзакционный — после эпизода
CSI	Удовлетворённость набором атрибутов	Показывает, что именно улучшать	Зависит от списка атрибутов и весов	Ежегодная диагностика, выбор приоритетов
CSAT	Удовлетворённость конкретной операцией	Быстрый сбор, высокая частота	Не говорит о лояльности	Оценка чата, звонка, визита
CES	Усилия клиента при решении задачи	Связь с процессами, указывает на трение	Мало информации об эмоциях и ценности	Сценарии самообслуживания и решения проблем
Поведенческие	Повторные обращения, отток, брошенные заявки	Объективность, непрерывность	Не объясняют причин	Мониторинг путей в реальном времени

Источник: составлено автором по [23; 25; 31; 39; 45].

Метрики отвечают на вопрос «насколько хорошо», но не на вопрос «где и почему». Для этого служит **карта пути клиента** (customer journey map). Это визуальное описание последовательности этапов, через которые проходит клиент, решая свою задачу, с указанием точек контакта, действий, ожиданий, эмоций и проблем на каждом этапе. М. Розенбаум, М. Отáлора и Г. Рамирес предлагают строить карту как матрицу, в которой по одной оси откладываются этапы пути, а по другой — точки контакта, и не перечислять все точки подряд, а отбирать значимые для клиента [46]. Близкий инструмент — сервисный чертёж (service blueprint), который разделяет действия клиента, видимые действия персонала, невидимые внутренние процессы и поддерживающие системы линиями взаимодействия и видимости [20]. Карта пути показывает опыт глазами клиента, сервисный чертёж — устройство

процесса изнутри. В банке нужны оба: первая для выбора приоритетов, второй для перестройки процесса.

Построение карты пути в банке включает несколько шагов. Сначала выбирается сегмент и задача клиента, например «получить зарплатную карту и начать ею пользоваться». Затем по интервью, данным о поведении и обращениям описываются этапы и точки контакта. Для каждого этапа фиксируются ожидания клиента, его действия, используемые каналы и «боли». Далее к этапам привязываются метрики: транзакционный NPS, CES, доля повторных обращений. Последний шаг — назначение владельца этапа, то есть руководителя, который отвечает за метрику и может менять процесс. Без этого шага карта остаётся красивым плакатом на стене офиса.

В шкале EXQ Ф. Клауса и С. Маклана показано, что отдельные компоненты опыта, связанные с результатом и «моментами истины», объясняют лояльность клиентов финансовых услуг лучше, чем общая удовлетворённость [32]. Это наблюдение важно для построения системы метрик. Отдельные «моменты истины», то есть эпизоды, в которых решается, останется ли клиент, нужно измерять отдельно и подробнее, а не растворять в среднем индексе. Для розничного банка такими моментами являются первые дни после открытия продукта, первая проблема и первая блокировка.

Подводя итог главе, можно сформулировать теоретическую основу дальнейшего анализа. Клиентский опыт понимается как совокупность реакций клиента на все эпизоды взаимодействия с банком, включая защитные. Управлять им можно через проектирование точек контакта и путей, что требует организационных способностей, описанных К. Хомбургом и соавторами. Измерение строится на сочетании метрик: реляционный NPS для общей картины, CSI для выбора приоритетов, транзакционный NPS и CES для отдельных этапов пути, поведенческие данные для непрерывного мониторинга. Связующим звеном служит карта пути клиента с владельцами этапов.

2. Анализ клиентского опыта на рынке розничных банковских услуг

2.1 Цифровой розничный банкинг в России по открытым данным

Анализ рынка в этой главе опирается только на открытые источники: статистику Банка России, опросы НАФИ, отраслевое исследование Markswebb и раскрытую информацию крупнейшего банка. Задача параграфа — понять, в какой среде формируется опыт клиента российского розничного банка в 2024–2025 годах и какие её свойства важны для управления этим опытом.

Первое свойство — почти полная цифровизация повседневных операций. Безналичные платежи к началу 2024 года составляли 83,4 % оборота розничной торговли, общественного питания и платных услуг [5], а Система быстрых платежей за два года из дополнительного сервиса превратилась в основной канал переводов. Ниже приведена динамика её показателей.

Таблица 5 – Показатели Системы быстрых платежей в 2024–2025 годах

Показатель	2024	2025	Изменение
Количество операций, млрд	13,4	18,3	+36,6 %
Объём операций, трлн руб.	69,5	103,0	+48,2 %
Средняя сумма операции, руб.	5 187	5 628	+8,5 %
Предприятия, принимающие оплату через СБП, млн	2,2	3,0	+0,8 млн

Источник: составлено автором по [14; 15]; средняя сумма рассчитана автором как отношение объёма к количеству операций; число предприятий указано на начало 2025 г. и по последним опубликованным данным.

Внутри СБП переводы между гражданами по-прежнему доминируют по сумме. В IV квартале 2025 года на них пришлось 3,4 млрд операций на 25,9 трлн руб., тогда как оплата товаров и услуг составила 1,4 млрд операций на 2,5 трлн руб. [15]. Средний перевод между людьми, по расчёту автора,

около 7,6 тыс. руб., средняя оплата — около 1,8 тыс. руб. Для клиентского опыта это означает, что СБП стала частью двух разных путей: «отправить деньги близким» и «заплатить в магазине». В первом клиент ждёт надёжности и мгновенности, во втором — того, чтобы оплата была не сложнее карты.

Второе свойство среды — высокая концентрация цифровой аудитории. На конец 2025 года у ПАО Сбербанк было 110,7 млн розничных клиентов, месячная аудитория приложения — 84,8 млн, дневная — 44,9 млн человек, а подписку «СберПрайм» оформили 22,9 млн клиентов [16]. Отношение дневной аудитории к месячной составляет около 53 %. Такие цифры задают стандарт ожиданий для всего рынка: клиент небольшого банка сравнивает своё приложение не со средним по отрасли, а с тем, которым пользуется ежедневно. Для банков второго и третьего эшелона это означает, что соревноваться по количеству функций бессмысленно, а по качеству нескольких ключевых сценариев — возможно.

Третье свойство — замедление роста цифровой аудитории. По данным НАФИ, доля пользователей мобильного банка в 2024 году выросла до 74 %, но прирост вдвое ниже прежних 8–9 п. п. в год; интернет-банкингом в браузере пользуются 41 %, на 2 п. п. меньше, чем годом ранее [7]. Аудитория перетекает из браузера в приложение и приближается к пределу. Банк больше не может расти за счёт того, что клиенты впервые устанавливают приложение. Рост возможен только за счёт глубины использования и удержания, а это и есть область клиентского опыта.

Четвёртое свойство — двойственное отношение клиентов к безопасности. По тому же опросу НАФИ, 55 % россиян видят риски в цифровых банковских сервисах, а безопасными или почти безопасными их считают 34 % [7]. Тревожность клиентов снизилась на 4 п. п. за год, но по-прежнему охватывает больше половины населения. На этом фоне любой защитный эпизод воспринимается двояко: часть клиентов благодарна банку

за бдительность, часть видит в блокировке недоверие к себе. Какая реакция победит, во многом зависит от того, как эпизод оформлен.

Годом ранее рост был резче. В 2024 году, по данным Банка России, у клиентов похитили 27,5 млрд руб., на 74 % больше, чем в 2023 году, а антифрод-системы банков отразили 72,17 млн попыток хищения и сохранили клиентам 13,5 трлн руб. [9]. В 2023 году отражённых попыток было около 34,8 млн, так что к 2025 году их число выросло почти вчетверо. Нагрузка на защитные точки контакта растёт быстрее, чем любые другие показатели взаимодействия банка с клиентом.

Масштаб угрозы, с которой работают банки, показывает статистика операций без согласия клиентов.

Таблица 6 – Операции без добровольного согласия клиентов в 2024–2025 годах

Показатель	**2024**	**2025**
Объём операций без согласия, млрд руб.	27,5	29,3
Средняя сумма операции, тыс. руб.	22,9	18,6
Доля возвращённых клиентам средств, %	9,9	5,9
Предотвращено мошеннических операций, млн	72,17	134,16
Сумма предотвращённых хищений, трлн руб.	13,5	13,9
Доля операций без согласия в общем объёме переводов, %	0,00066	0,00071

Источник: составлено автором по [8; 9].

Из таблицы видно, что на каждую успешную мошенническую операцию приходится несколько десятков предотвращённых. По расчёту автора, разделив объём операций без согласия на среднюю сумму, в 2025 году успешных операций было около 1,6 млн, а предотвращённых — 134,16 млн, то есть примерно 85 на одну успешную; в 2024 году соотношение составляло около 60 к одному. Расчёт приблизительный, поскольку одна попытка мошенника может включать несколько операций. Но порядок

величин понятен: антифрод-контур банков стал одной из самых нагруженных систем взаимодействия с клиентом, и его работа ощущается людьми гораздо чаще, чем само мошенничество.

Снижение доли возвращённых средств с 9,9 до 5,9 % тоже важно для клиентского опыта. Банк России отмечает, что злоумышленники часто используют социальную инженерию, убеждая жертву перейти по фишинговой ссылке или установить вредоносную программу [8]. Когда клиент сам подтвердил операцию, банк, как правило, не обязан возмещать ущерб, и клиент, обратившийся в банк после хищения, чаще всего получает отказ. С точки зрения права банк прав, но для клиента этот эпизод остаётся одним из худших в отношениях с банком. Его опыт окрашен не только потерей денег, но и ощущением, что банк «ничего не сделал».

Пятое свойство среды касается конкуренции за качество интерфейсов. Отраслевые рейтинги, такие как Mobile Banking Rank агентства Markswebb, оценивают приложения банков по сотням бинарных критериев, сгруппированных в сценарии ежедневного банкинга и «цифрового офиса» (запросы документов, настройки, сервисные заявки); итоговый балл рассчитывается как взвешенная сумма выполненных критериев и дополняется юзабилити-тестированием [37]. Такие рейтинги полезны как внешний ориентир, но у них есть ограничение: они оценивают наличие и удобство функций, а не то, что клиент переживает в проблемной ситуации. Банк может занимать высокое место в рейтинге и одновременно получать много жалоб на блокировки.

Для небольших и региональных банков из этих свойств следует непростой вывод. Они не могут соперничать с лидерами по масштабу экосистемы, числу партнёрских сервисов и бюджету на разработку. Но у них есть то, что крупному банку даётся труднее: короткая дистанция между клиентом и руководителем, возможность быстро поменять процесс без многомесячного согласования, знание местной клиентской базы. Если такой банк сосредоточится на нескольких критических эпизодах и сделает их

заметно лучше, чем у лидеров, он получит конкурентное преимущество, которое трудно перекупить маркетинговым бюджетом.

Регулятор тоже рассматривает качество взаимодействия с клиентом как предмет политики: повышению доступности финансовых услуг посвящён отдельный стратегический документ Банка России на 2025–2027 годы [10], а регулярный замер индикаторов финансовой доступности включает оценки удовлетворённости клиентов. Аналитическая справка 2024 года фиксирует, что 83,1 % взрослых положительно оценили работу хотя бы одного типа финансовых организаций [5]. На уровне рынка картина благополучная. Проблемы проявляются на уровне отдельных эпизодов, и лучше всего их видно в статистике жалоб, которой посвящён следующий параграф.

Подытожим. Российский розничный банкинг вошёл в фазу, когда большинство клиентов уже пользуются цифровыми каналами, переход между банками облегчён СБП, а стандарт удобства задают крупнейшие игроки. Одновременно рост мошенничества превратил защитные механизмы в массовую часть клиентского опыта. Банк, который хочет выделиться, должен работать не столько над количеством функций, сколько над качеством нескольких критических эпизодов.

2.2 Жалобы клиентов как индикатор проблем клиентского опыта

Жалобы в Банк России — редкий для российского рынка публичный индикатор клиентского опыта. Он неполон: к регулятору обращается лишь небольшая часть недовольных клиентов, и обычно после того, как банк не решил проблему сам. Но именно поэтому статистика жалоб показывает самые острые, нерешённые эпизоды. Ниже рассмотрена её динамика за 2023–2025 годы по отчётам Службы по защите прав потребителей и обеспечению доступности финансовых услуг Банка России.

За 2024 год Банк России получил 338 тыс. жалоб, на 3,9 % больше, чем годом ранее; на кредитные организации пришлось 205 тыс., или 60,7 %, и это число выросло на 25,3 % [11]. В 2025 году общий поток вырос до 391,7 тыс.

жалоб (+15,9 %), а на кредитные организации — до 235,2 тыс. (+14,7 %) [12]. Банки остаются главным адресатом претензий: на них приходится около 60 % всех жалоб на финансовый рынок.

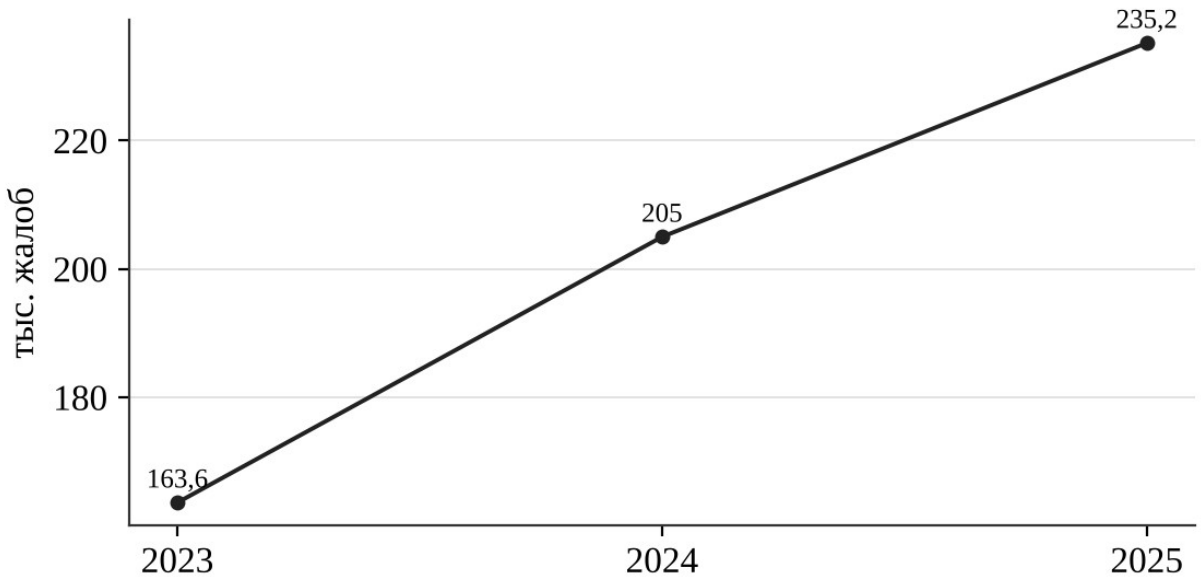


Рисунок 2 – Жалобы на кредитные организации, поступившие в Банк России, тыс.

Источник: составлено автором по [11; 12]; значение за 2023 г. рассчитано автором по темпу прироста 2024 г.

Структура жалоб изменилась сильнее, чем их число. Ещё в 2023 году крупнейшей темой было потребительское кредитование — почти четверть жалоб на банки. Два года спустя на первое место вышли жалобы, связанные с расчётным счётом, куда отчёт относит отказы в проведении операций и ограничения обслуживания.

Таблица 7 – Структура жалоб на кредитные организации по тематикам, %

Тематика	2023	2024	2025
Расчётный счёт	14,1	17,0	24,7
Потребительское кредитование	23,7	17,3	14,2
Мошенничество	9,3	13,8	10,6
Банковские карты, банкоматы	8,0	9,1	8,4
Ипотечное кредитование	7,0	7,0	7,1
Исполнительное производство	8,3	6,4	4,6
Вклады, депозиты	3,7	4,4	3,7
Прочие тематики	25,9	25,0	26,7

Источник: составлено автором по [11; 12]. В строку «Прочие» за 2023–2024 гг. включены качество обслуживания (5,3 и 5,4 %) и иные тематики, за 2025 г. — банковские переводы (3,4 %) и иные тематики.

Доля жалоб по расчётному счёту за два года выросла с 14,1 до 24,7 %. В абсолютном выражении, по расчёту автора, это рост примерно с 34,9 тыс. в 2024 году до 58,1 тыс. в 2025 году, то есть на две трети за год. Банк России прямо связывает основной прирост с отказами в проведении операций, блокировками карт и дистанционного банкинга на фоне усиления антифрод-мер [12]. Ещё в отчёте за девять месяцев 2024 года регулятор отмечал рост жалоб клиентов, которые пытались восстановить доступ к дистанционному банковскому обслуживанию [6].

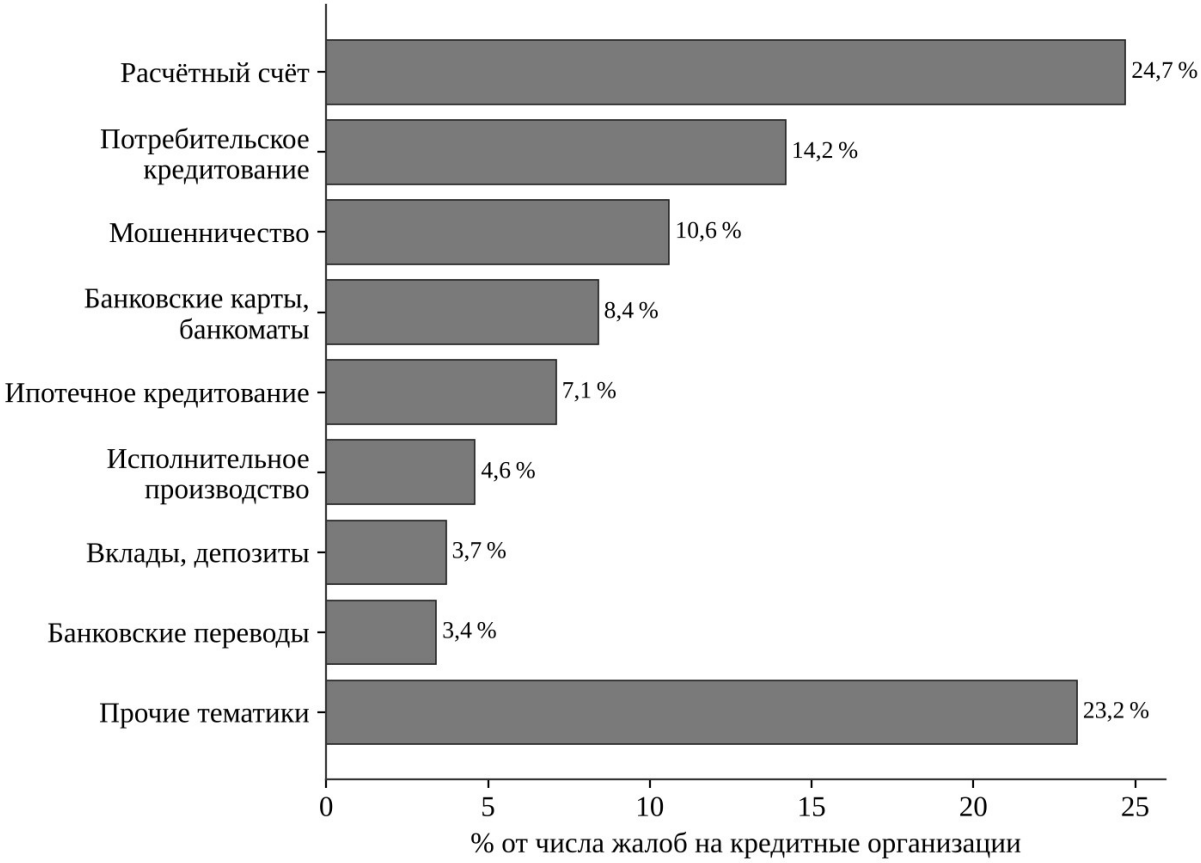


Рисунок 3 – Структура жалоб на кредитные организации в 2025 году

Источник: составлено автором по [12].

Одновременно снижаются жалобы на «классические» продуктовые нарушения. Жалобы по потребительскому кредитованию в 2024 году сократились на 8,9 % [11], в 2025 году — ещё на 5,3 % [12]. За девять месяцев 2024 года жалоб на навязывание дополнительных платных услуг стало меньше на 40,6 %, а случаев мисселинга — в 2,7 раза [6]. Регулирование продаж и поведенческий надзор дают результат: банки реже обманывают клиентов при продаже. Зато чаще ограничивают их при обслуживании.

Жалобы на мошенничество ведут себя иначе. В 2024 году они выросли на 86,2 % и составили 13,8 % жалоб на банки [11], а в 2025 году их доля снизилась до 10,6 %, примерно до 24,9 тыс. по расчёту автора [12]. Можно предположить, что усиление антифрод-систем частично «перевело» недовольство из одной категории в другую: меньше клиентов жалуются на то, что у них украли деньги, больше — на то, что им не дали ими

распорядиться. Это предположение требует проверки на данных отдельных банков, но оно хорошо согласуется с динамикой обеих категорий.

Для управления клиентским опытом из анализа жалоб следуют три вывода. Первый: самая быстрорастущая зона недовольства — защитные точки контакта, а не продукты. Второй: проблема не столько в самом факте блокировки, сколько в том, что клиент не может быстро её снять и не понимает, что происходит; иначе он не дошёл бы до регулятора. Третий: внутренние метрики банка должны отслеживать эти эпизоды отдельно, потому что в общем NPS или CSI они «тонут» среди миллионов успешных операций.

Для внутреннего использования рыночную статистику удобно перевести в относительный показатель — число жалоб на 10 тыс. клиентов. Он позволяет сравнивать банк с рынком и отслеживать динамику независимо от роста клиентской базы:

$$K_{ж} = \frac{Ж}{N} \cdot 10\,000 \tag{6}$$

где Кж — число жалоб на 10 тыс. клиентов; Ж — число жалоб за период (в Банк России или в банк); N — среднее число клиентов за тот же период.

Такой показатель имеет смысл рассчитывать отдельно по тематикам, сопоставимым с классификацией Банка России. Тогда банк видит не только общий уровень недовольства, но и то, в какой тематике он отстаёт от рынка. Если доля жалоб на ограничения в структуре жалоб банка заметно выше рыночной доли тематики «расчётный счёт», это прямой сигнал о проблеме в защитных точках контакта.

Таблица 8 – Сопоставление тематик жалоб с этапами пути клиента

Тематика жалоб	**Этап пути клиента**	**Тип точки контакта**	**Динамика 2024–2025**
Расчётный счёт (отказы, ограничения)	Повседневное использование	Защитная	Сильный рост
Банковские карты, блокировки	Повседневное использование	Защитная, транзакционная	Стабильно
Мошенничество	Проблема и её решение	Защитная, сервисная	Снижение доли
Потребительское кредитование	Выбор и оформление продукта	Продуктовая	Снижение
Ипотечное кредитование	Выбор, оформление, обслуживание	Продуктовая, сервисная	Стабильно
Вклады	Выбор и обслуживание продукта	Продуктовая	Стабильно

Источник: составлено автором по [11; 12].

Следует помнить и об ограничениях этой статистики. Жалоба в Банк России фиксирует тематику, а не причину: под «расчётным счётом» могут скрываться и обоснованные ограничения по закону о противодействии легализации доходов, и ошибочные срабатывания антифрод-правил. Наконец, данные агрегированы по рынку и не показывают различий между банками. Поэтому для управленческих решений их нужно дополнять собственными измерениями банка, пример которых рассматривается в следующем параграфе.

2.3 Диагностика клиентского опыта АО «[Название банка]»

Чтобы показать, как описанные методы применяются на уровне отдельного банка, в параграфе проведена диагностика клиентского опыта условного розничного банка — АО «[Название банка]». **Все данные о банке и результаты опроса его клиентов в этом параграфе условные, построены для примера** и подобраны так, чтобы соответствовать рыночной картине из параграфов 2.1 и 2.2. В реальной диссертации на их месте должны быть данные банка, полученные с его согласия, или результаты собственного опроса автора.

Таблица 9 – Общая характеристика АО «[Название банка]» (условные данные)

Показатель	Значение
Тип банка	Универсальный, региональный, с базовой лицензией
Розничных клиентов, тыс.	1 150
Месячная аудитория мобильного приложения, тыс.	610
Отделений	58
Обращений в контакт-центр за год, тыс.	2 100
Письменных жалоб клиентов за год, тыс.	18,4
Доля клиентов, ушедших за год (отток), %	17,7

Условные данные для примера.

Дизайн исследования. Опрос проведён в апреле 2026 года (условно) по трём каналам: в мобильном приложении после завершения сессии (620 анкет), по электронной почте (380) и в отделениях (240), всего 1 240 анкет. Анкета включала реляционный вопрос NPS о банке как таковом, транзакционный вопрос NPS о последнем эпизоде определённого типа, вопрос CES для того же эпизода, а также оценки важности и удовлетворённости восемью атрибутами обслуживания по пятибалльной шкале. Атрибуты отобраны по карте пути клиента и по структуре жалоб. Анкета приведена в приложении А.

Реляционный NPS банка составил +15: промоутерами оказались 41 % респондентов, нейтральными — 33 %, критиками — 26 % (условные данные). Само по себе число мало что говорит. Оно лишь показывает, что промоутеров больше, чем критиков, но доля критиков велика. Гораздо информативнее транзакционные показатели по этапам пути.

Таблица 10 – Транзакционный NPS по этапам пути клиента (условные данные)

Этап пути	n	Промоутеры, %	Нейтральные, %	Критики, %	tNPS
Выбор и открытие продукта	210	52	31	17	+35
Платежи и переводы	380	58	30	12	+46
Оформление кредита	160	38	32	30	+8
Вклады и накопления	140	49	33	18	+31
Обращение в поддержку	200	29	30	41	−12
Блокировка и её снятие	150	16	26	58	−42
Итого (взвешенно)	1 240	43,6	30,3	26,1	+17,5

Условные данные для примера; tNPS рассчитан по формуле (3).

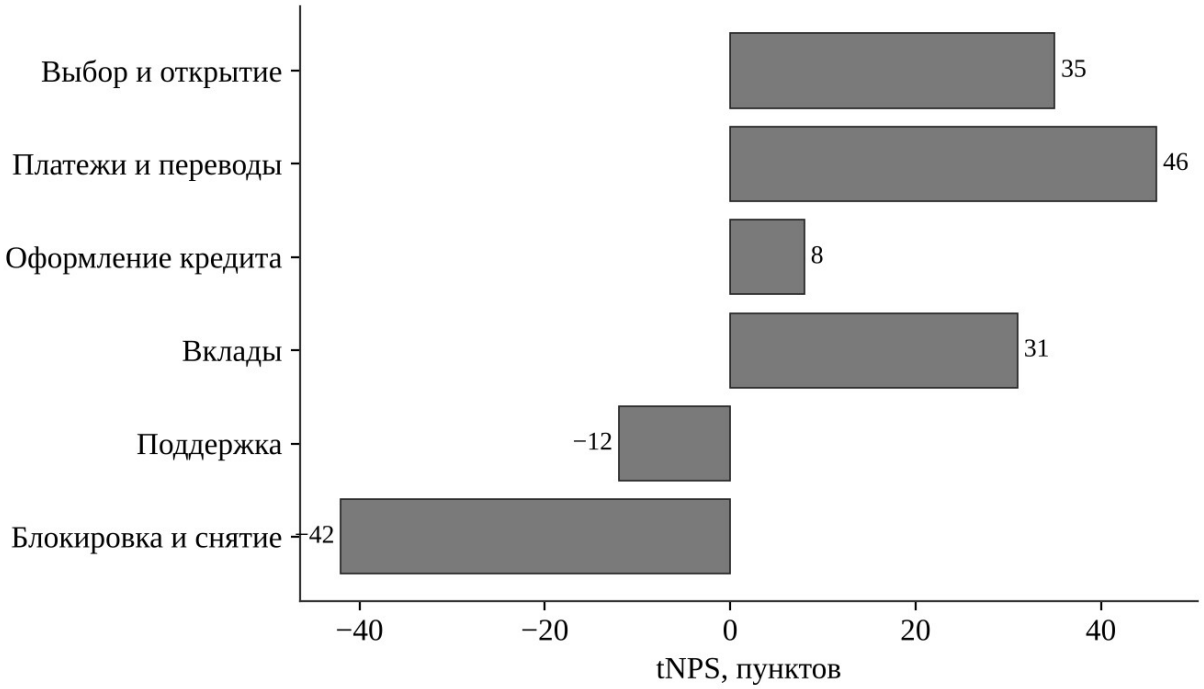


Рисунок 4 – Транзакционный NPS по этапам пути клиента АО «[Название банка]»

Условные данные для примера.

Разброс между этапами огромен: от +46 для платежей до −42 для блокировок. Сценарии, которые банк спроектировал и отладил (платежи,

открытие продукта, вклады), оцениваются хорошо. Сценарии, где клиент сталкивается с проблемой, оцениваются плохо, причём хуже всего — защитный эпизод. Почти шесть из десяти клиентов, переживших блокировку операции или ограничение доступа к приложению, не готовы рекомендовать банк.

Показатель усилий клиента подтверждает картину и уточняет её. В таблице ниже приведены средние значения CES по семибалльной шкале согласия с утверждением «банк позволил мне легко решить задачу» и доля эпизодов с высоким усилием (оценки 1–3).

Таблица 11 – Индекс усилий клиента по задачам (условные данные)

Задача клиента	**n**	**CES, баллов из 7**	**Доля оценок 1–3, %**
Перевести деньги по СБП	380	6,5	4
Открыть или пополнить вклад	140	6,0	7
Открыть карту или счёт онлайн	210	5,9	9
Оформить кредит наличными	160	4,7	22
Решить вопрос в чате поддержки	200	4,1	31
Оспорить операцию	70	3,2	48
Восстановить доступ после ограничения	80	2,6	61

Условные данные для примера; CES рассчитан по формуле (4). Задачи «оспорить операцию» и «восстановить доступ» относятся к этапу «Блокировка и её снятие».

Особенно показателен последний сценарий. Восстановление доступа к дистанционному обслуживанию требует, по описаниям клиентов в открытых ответах (условно), звонка на горячую линию, ожидания соединения, повторной идентификации и нередко визита в отделение с паспортом. При этом клиент обычно не понимает, почему ограничение возникло и когда будет снято. Средний CES 2,6 означает, что большинство клиентов воспринимает этот путь как тяжёлый.

Индекс удовлетворённости рассчитан по восьми атрибутам. Важность и удовлетворённость оценивались по пятибалльной шкале, веса нормированы по формуле (1).

Таблица 12 – Расчёт индекса удовлетворённости CSI (условные данные)

Атрибут	Важность I	Вес w	Удовлетворённость S	Вклад в CSI, %	Разрыв G = S − I
Надёжность и безопасность операций	4,8	0,146	4,1	11,96	−0,7
Скорость и удобство приложения	4,6	0,140	4,4	12,30	−0,2
Прозрачность тарифов и условий	4,4	0,134	3,6	9,63	−0,8
Скорость решения проблем	4,5	0,137	3,2	8,75	−1,3
Компетентность сотрудников поддержки	4,1	0,125	3,5	8,72	−0,6
Условия по кредитам и вкладам	4,3	0,131	3,7	9,67	−0,6
Персональные предложения	3,2	0,097	3,4	6,61	+0,2
Доступность отделений и банкоматов	3,0	0,091	3,9	7,11	+0,9
Итого	—	1,000	—	74,8	—

Условные данные для примера; CSI рассчитан по формуле (1), разрыв — по формуле (5).

CSI банка составил 74,8 %. Наибольший отрицательный разрыв между важностью и удовлетворённостью у «скорости решения проблем» (−1,3), затем у прозрачности тарифов (−0,8) и надёжности операций (−0,7). Приложение оценивается высоко: разрыв по нему всего −0,2. Положительные разрывы у отделений и персональных предложений говорят о том, что в этих атрибутах банк делает больше, чем требуется клиентам; это потенциальный резерв для перераспределения ресурсов.

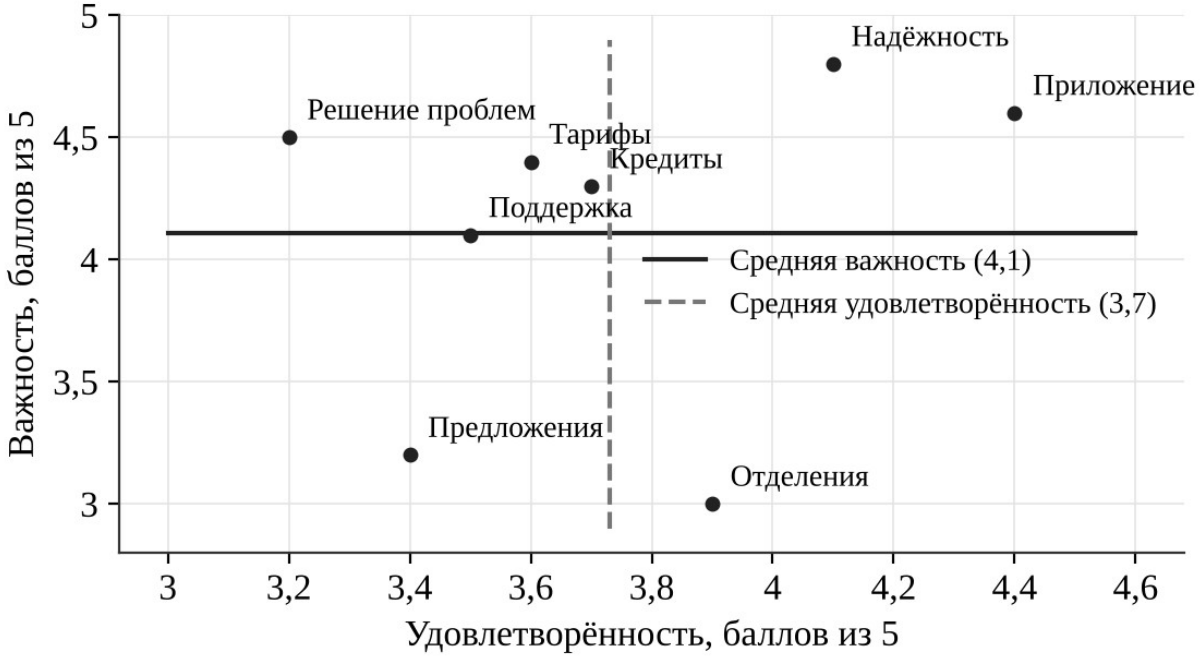


Рисунок 5 – Матрица «важность — удовлетворённость» атрибутов обслуживания

Условные данные для примера. Левый верхний квадрант — зона приоритетных улучшений.

В левом верхнем квадранте матрицы, где важность выше средней, а удовлетворённость ниже, находятся решение проблем, тарифы и, на границе, условия по кредитам и вкладам. Именно эти атрибуты должны получить приоритет. Приложение и надёжность расположены в правом верхнем квадранте: их нужно поддерживать, но не вкладывать сюда основные ресурсы.

Для проверки гипотезы исследования рассчитана связь оценки готовности рекомендовать банк (0–10) с несколькими факторами на подвыборке клиентов, у которых за последние полгода был хотя бы один проблемный эпизод.

Таблица 13 – Связь готовности рекомендовать банк с факторами опыта (условные данные, n = 550)

Фактор	Коэффициент корреляции r	Стандартизированный β	Значимость (p)
CES в проблемных эпизодах	0,58	0,44	< 0,001
Удовлетворённость функциональностью приложения	0,31	0,17	< 0,001
Удовлетворённость тарифами и ставками	0,27	0,14	0,002
Доступность отделений	0,09	0,03	0,48

Условные данные для примера; множественная линейная регрессия, $R^2 = 0,39$.

В условном примере усилия клиента в проблемных эпизодах объясняют готовность рекомендовать банк сильнее, чем удовлетворённость функциональностью приложения: стандартизированный коэффициент 0,44 против 0,17. Доступность отделений связи не показывает. Результат согласуется с выводами М. Диксона и соавторов о роли усилий клиента [23] и с данными Банка России о росте жалоб на блокировки [12]. В рамках условного примера гипотеза подтверждается; для реального банка её следует проверить на собственных данных, с контролем возраста клиента, его продуктов и стажа обслуживания.

Различия между группами клиентов в условном примере тоже показательны. У клиентов старше 55 лет CES восстановления доступа ниже среднего (2,1 против 2,6), а доля тех, кто для снятия ограничения ходил в отделение, выше вдвое (условные данные). Для молодых клиентов главная проблема другая — перевод между каналами поддержки: они начинают в чате и раздражаются, когда их просят позвонить. Одно и то же мероприятие не решит проблемы обеих групп, поэтому сценарии снятия ограничений нужно проектировать с несколькими вариантами подтверждения.

Открытые ответы респондентов (условно 870 комментариев) размечены по темам. Чаще всего встречаются жалобы на отсутствие объяснений при блокировке («не сказали, почему и надолго ли»), на

необходимость повторять историю разным операторам и на ожидание соединения с горячей линией. Положительные комментарии касаются в основном скорости переводов и удобства приложения. Темы открытых ответов совпадают с выводами количественного анализа, что повышает доверие к ним.

Внутренняя статистика жалоб условного банка повторяет рыночную структуру. Из 18,4 тыс. письменных жалоб за год 31 % касались ограничений и блокировок, 18 % — кредитов, 14 % — сбоев приложения, 13 % — споров по операциям, 11 % — качества обслуживания, 8 % — тарифов и комиссий, 5 % — прочих тем (условные данные). На защитные эпизоды вместе со спорами по операциям приходится 44 % жалоб, хотя по числу клиентов, которых они затронули, это меньшинство.

Результаты измерений сведены в карту пути клиента. Она построена по схеме М. Розенбаума и соавторов [46]: этапы пути, цели клиента, точки контакта, основные проблемы и метрики. Схема этапов показана на рисунке, подробная карта — в таблице.



Рисунок 6 – Карта пути клиента АО «[Название банка]»: этапы и транзакционный NPS

Условные данные для примера; составлено автором по методике [36; 46].

Таблица 14 – Карта пути клиента АО «[Название банка]» (фрагмент, условные данные)

Этап	Цель клиента	Точки контакта	Основные проблемы	Метрика
Открытие продукта	Быстро получить карту и начать пользоваться	Сайт, приложение, курьер, отделение	Повторный ввод данных, ожидание доставки	tNPS +35; CES 5,9
Платежи и переводы	Перевести и оплатить без задержек	Приложение, СБП, push-уведомления	Редкие сбои, лимиты	tNPS +46; CES 6,5
Оформление кредита	Понять условия и получить решение	Приложение, сайт, звонок менеджера	Непрозрачная итоговая стоимость, долгое решение	tNPS +8; CES 4,7
Обращение в поддержку	Решить вопрос с первого раза	Чат-бот, оператор чата, горячая линия	Бот не понимает вопрос, перевод между каналами	tNPS −12; CES 4,1
Защитный эпизод	Понять причину и вернуть доступ к деньгам	Push-уведомление, звонок банка, отделение	Нет объяснения и срока, нужен визит с паспортом	tNPS −42; CES 2,6–3,2

Условные данные для примера.

Карта пути показывает, что проблемы условного банка сосредоточены не там, куда обычно направляются ресурсы. Приложение и платежи работают хорошо, а разрыв возникает на этапах обращения в поддержку и защитных эпизодов. За эти этапы в банке, как это часто бывает, отвечают разные подразделения: служба безопасности — за антифрод-правила, операционный блок — за процедуры, контакт-центр — за общение с клиентом. Ни у одного из них нет показателя, который отражал бы опыт клиента на всём пути. Решению этой проблемы посвящена третья глава.

3. Совершенствование управления клиентским опытом

3.1 Модель управления клиентским опытом на основе карты пути

Диагностика во второй главе показала типичную для российского розничного банка картину: хорошие продуктовые и транзакционные сценарии соседствуют с тяжёлыми проблемными эпизодами, за которые никто не отвечает целиком. Отсюда требование к модели управления. Она должна не просто добавить ещё одну метрику, а закрепить каждый этап пути за конкретным владельцем, связать измерение с изменением процессов и сделать защитные эпизоды полноправным объектом управления.

За основу взята схема К. Хомбурга, Д. Йозича и К. Кюнль, которые описывают управление клиентским опытом через культурные установки, стратегические направления и способности организации [30]. В модели, предложенной в работе, эти блоки переведены в пять уровней, понятных банковскому менеджменту: стратегия опыта, архитектура путей, измерение, изменение процессов и организационное закрепление.

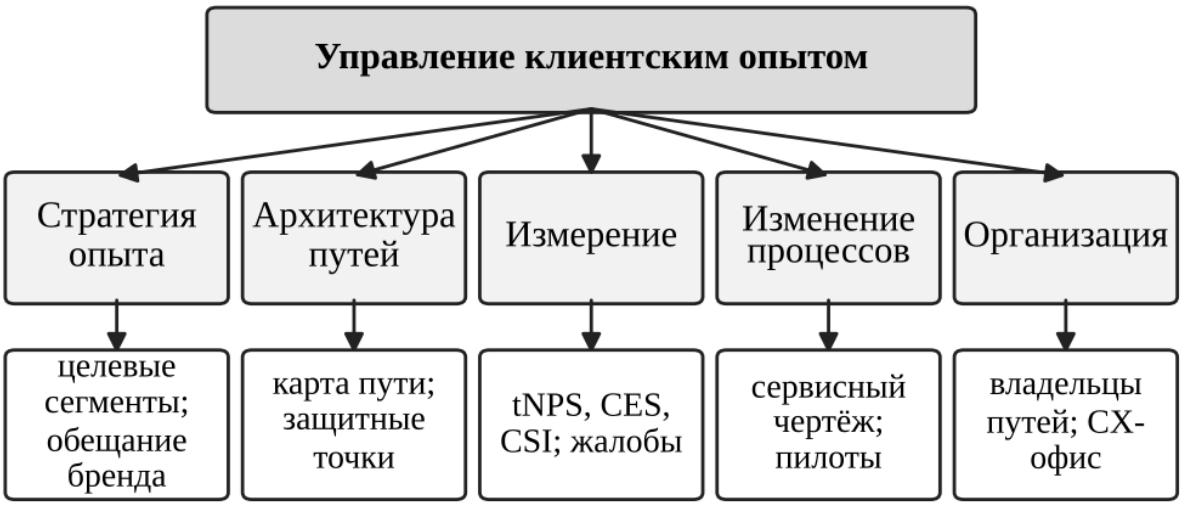


Рисунок 7 – Модель управления клиентским опытом розничного банка

Источник: разработано автором с использованием [20; 30; 36].

Стратегия опыта. Банк формулирует, какой опыт он обещает и каким сегментам. Для условного АО «[Название банка]» с региональной клиентской базой разумно обещание «понятного и спокойного банка»: не

самого функционального, а такого, где клиент всегда знает, что происходит с его деньгами. Такое обещание опирается на компонент «спокойствия», который Ф. Клаус и С. Маклан выделили в опыте клиентов финансовых услуг [32], и прямо адресует слабые места, выявленные в диагностике.

Архитектура путей. Карта пути, построенная во второй главе, становится постоянным управленческим документом, а не разовым исследованием. В ней выделяются ключевые пути (например, «стать клиентом», «повседневные расчёты», «получить кредит», «решить проблему», «вернуть доступ к деньгам»), и для каждого описываются этапы, точки контакта и метрики. Защитные точки контакта отмечаются отдельно, поскольку их проектирование требует участия службы безопасности и юристов. Для каждого ключевого пути строится сервисный чертёж, который показывает, какие внутренние процессы стоят за видимыми клиенту действиями [20].

Измерение. Система метрик строится по уровням. На верхнем уровне — реляционный NPS и CSI раз в квартал, они нужны правлению и стратегическому планированию. На уровне пути — транзакционный NPS и CES после ключевых эпизодов. На уровне процесса — поведенческие показатели: доля решений с первого обращения, время до снятия ограничения, доля клиентов, перешедших из чата на телефон. Внешний контур образуют жалобы в Банк России и отзывы на открытых площадках. Связь уровней позволяет понять, какой процесс тянет вниз какую метрику.

Таблица 15 – Система показателей клиентского опыта по уровням управления

Уровень	Показатели	Периодичность	Пользователь
Банк в целом	Реляционный NPS, CSI, отток клиентов	Квартал	Правление
Путь клиента	Транзакционный NPS, CES по ключевым эпизодам	Непрерывно, отчёт ежемесячно	Владелец пути
Процесс	Решение с первого обращения, время снятия ограничения, повторные обращения	Ежедневно	Руководитель процесса
Внешний контур	Жалобы в Банк России по тематикам, отзывы на открытых площадках	Месяц	CX-офис, комплаенс

Источник: разработано автором.

Изменение процессов. Измерение без изменения бесполезно, поэтому центральным элементом модели служит замкнутый контур обратной связи. На внутреннем контуре сотрудник реагирует на конкретного клиента: критику, поставившему низкую оценку после блокировки, перезванивают в течение двух рабочих дней, выясняют, решена ли проблема, и фиксируют причину. На внешнем контуре владелец пути раз в неделю разбирает накопленные причины и запускает изменения: правку текста уведомления, новое правило маршрутизации, доработку приложения.



Рисунок 8 – Замкнутый контур обратной связи по клиентскому опыту

Источник: разработано автором.

Организация. Последний уровень отвечает на вопрос, который в большинстве банков остаётся открытым: кто отвечает за опыт клиента между подразделениями. Модель предполагает назначение владельцев ключевых путей из числа руководителей бизнес-подразделений и небольшой CX-офис, который ведёт карту путей, методику измерений и сводную отчётность. Владелец пути получает в свои цели транзакционный NPS и CES своего пути и право инициировать изменения в процессах смежных подразделений. CX-офис не управляет путями сам, иначе ответственность снова размоется.

В организационный блок модели включены и сотрудники переднего плана. Логика сервисно-прибыльной цепи, предложенная Дж. Хескеттом и соавторами, связывает качество внутреннего обслуживания и удовлетворённость персонала с ценностью услуги для клиента, его удовлетворённостью, лояльностью и, в конечном счёте, с прибылью [28]. Оператор горячей линии, который не может снять ограничение сам и вынужден отправлять клиента в отделение, переживает ту же неудачу, что и клиент, только много раз за смену. Поэтому полномочия сотрудников первой линии и их инструменты — часть управления клиентским опытом, а не только кадровый вопрос.

Отдельно в модели закреплён порядок работы с защитными точками контакта. Для них назначается совместный владелец от розничного бизнеса и службы безопасности. Их цель формулируется двумя показателями сразу: уровень предотвращённых хищений не должен снижаться, а CES и время снятия ограничения для добросовестных клиентов должны улучшаться. Такая постановка снимает ложное противопоставление «безопасность или удобство». Банк России, вводя требования к «спецкнопке» для сообщения о мошенничестве [13], фактически предлагает рынку тот же принцип: защита должна быть понятной и доступной клиенту.

Модель учитывает и ограничения, связанные с данными. Персонализация опроса и перезвоны критикам требуют обработки персональных данных в соответствии с законом [2], а сценарии удалённого подтверждения личности при снятии ограничения — соблюдения требований к биометрической идентификации [4]. Логика антифрод-правил не раскрывается клиенту, но клиенту сообщаются тип проверки, ожидаемый срок и доступные способы подтвердить операцию. Это согласуется с обязанностью банка информировать клиента об операциях и их приостановке, закреплённой в законе о национальной платёжной системе [3].

В сравнении с распространённой практикой, когда в банке есть «NPS-команда», которая собирает оценки и раз в квартал показывает их правлению, предложенная модель отличается тремя признаками. Метрики привязаны к этапам пути, а не только к банку. У каждого этапа есть владелец с полномочиями. Защитные точки контакта входят в периметр управления наравне с продажами.

3.2 Мероприятия по улучшению критических точек контакта

Мероприятия выбраны по результатам диагностики: приоритет отдан этапам с наихудшими значениями tNPS и CES и атрибутам из зоны приоритетных улучшений матрицы «важность — удовлетворённость». Предлагается пять мероприятий; первые три направлены на проблемные

эпизоды, четвёртое — на оформление кредита, пятое — на организационное закрепление модели.

Мероприятие 1. «Понятная защита»: самостоятельное снятие ограничений

Сейчас в условном банке ограничение доступа к дистанционному обслуживанию снимается только через звонок в контакт-центр, а в части случаев — через визит в отделение. Предлагается встроить в приложение экран статуса проверки. Клиент видит, какой тип проверки идёт, сколько она обычно длится и что он может сделать сам: подтвердить операцию повторной идентификацией, загрузить документ, назначить звонок специалиста на удобное время. Для случаев, когда ограничение не требует участия сотрудника, повторная идентификация в приложении снимает его без звонка.

Отдельно переписываются тексты уведомлений о приостановке операции. Вместо формулировки «операция отклонена» клиент получает сообщение, в котором сказано, что перевод задержан для проверки ради его безопасности, когда проверка завершится и что делать, если операцию совершал он сам. Изменение не требует больших затрат, но по логике модели CES именно неопределённость создаёт значительную часть воспринятых усилий.

Мероприятие 2. Единое окно поддержки

Клиенты условного банка жалуются на перевод между каналами: чат-бот не понимает вопрос, оператор чата просит позвонить, на горячей линии вопрос объясняют заново. Предлагается передавать контекст обращения между каналами, чтобы клиенту не приходилось повторять историю, и выделить экспертную линию для сложных случаев: споров по операциям, ограничений, вопросов после хищений. Целевой показатель — доля решений с первого обращения: рост с 68 до 80 % (условные данные). Для обращений после хищения средств вводится отдельный сценарий с назначенным

сотрудником, который сопровождает клиента до конца разбирательства, даже если банк не обязан возместить ущерб.

Мероприятие 3. Программа обратной связи с замкнутым контуром

После каждого эпизода ключевого пути клиенту предлагается короткий опрос из двух вопросов (tNPS и CES) и поле для комментария. Критиков на путях «решить проблему» и «вернуть доступ к деньгам» перезванивают в течение двух рабочих дней. Причины размечаются по единому справочнику, привязанному к карте пути. Владелец пути получает еженедельный отчёт и обязан по каждой из трёх главных причин либо запустить изменение, либо обосновать, почему оно невозможно. Чтобы не перегружать клиентов, частота опросов ограничивается: не чаще одного раза в месяц для одного клиента.

Мероприятие 4. Прозрачное оформление кредита

Этап оформления кредита имеет низкий tNPS (+8) и CES 4,7. По открытым комментариям (условно) клиенты недовольны тем, что итоговая стоимость кредита становится понятной только на последнем шаге, а решение по заявке приходится ждать без информации о статусе. Предлагаются калькулятор с итоговой суммой переплаты и полной стоимостью кредита на первом экране, статус заявки в приложении и предварительное решение для клиентов с зарплатным проектом. Мероприятие одновременно снижает риск жалоб на навязывание услуг, по которым Банк России ведёт отдельную статистику [6].

Мероприятие 5. Организационное закрепление

Назначаются владельцы пяти ключевых путей, создаётся CX-офис из шести человек, метрики путей включаются в цели руководителей, а ежемесячный отчёт об опыте клиента рассматривается на заседании правления вместе с финансовыми результатами. Без этого мероприятия первые четыре рискуют остаться разовыми проектами.

Таблица 16 – План мероприятий по улучшению клиентского опыта (условные данные)

Мероприятие	Этап пути	Целевой показатель	Срок	Ответственный
1. «Понятная защита»	Защитный эпизод	CES с 2,6 до 4,5; обращения по ограничениям −40 %	9 месяцев	Владелец пути «вернуть доступ», служба безопасности
2. Единое окно поддержки	Обращение в поддержку	Решение с первого обращения с 68 до 80 %	12 месяцев	Директор по обслуживанию
3. Замкнутый контур обратной связи	Все ключевые пути	Перезвон 90 % критиков за 2 дня	4 месяца	CX-офис
4. Прозрачный кредит	Оформление кредита	tNPS с +8 до +20; CES с 4,7 до 5,5	6 месяцев	Владелец пути «получить кредит»
5. Организационное закрепление	Все этапы	Метрики путей в целях 100 % владельцев	3 месяца	Правление

Условные данные для примера.

Мероприятия выстроены по принципу, сформулированному М. Диксоном и соавторами: лояльность легче потерять из-за лишних усилий, чем приобрести за счёт «восхищения» [23]. Поэтому в плане нет новых функций приложения, программ лояльности или рекламных кампаний. Все пять мероприятий уменьшают трение там, где клиент уже испытывает трудности.

Предложенный порядок внедрения начинается с организационного закрепления и программы обратной связи, поскольку они не требуют больших вложений и дают данные для остальных мероприятий. «Понятная защита» и единое окно поддержки внедряются поэтапно, через пилот на части клиентской базы. Пилотирование позволяет сравнить метрики в контрольной и экспериментальной группах и тем самым отделить эффект мероприятия от сезонных и рыночных колебаний.

Для каждого мероприятия заранее определяются показатели успеха пилота и правило решения. Например, «Понятная защита» масштабируется

на всю базу, если в пилотной группе CES восстановления доступа вырос не менее чем на 1 балл, число обращений по ограничениям снизилось не менее чем на 25 %, а уровень предотвращённых хищений не ухудшился по сравнению с контрольной группой. Такие правила защищают программу от двух крайностей: от внедрения мероприятий, которые никому не помогли, и от отказа от работающих мероприятий из-за кратковременного ухудшения одной метрики.

Важна и коммуникация изменений клиентам. Когда банк меняет процесс по итогам обратной связи, он сообщает об этом тем, кто жаловался: короткое сообщение «вы рассказали нам о проблеме, теперь это работает так» замыкает контур обратной связи и для клиента. Такие сообщения дёшевы, но, по логике модели, именно они превращают опрос из формальности в разговор.

Риски внедрения связаны прежде всего с безопасностью. Самостоятельное снятие ограничения может стать лазейкой для мошенников, если повторная идентификация недостаточно надёжна. Поэтому в сценарий закладываются ограничения: он доступен только для определённых типов проверок, а при признаках социальной инженерии — например, если клиент во время сессии разговаривает по телефону с неизвестным номером — сценарий переводится на сотрудника. Второй риск — «усталость от опросов», которую снижает ограничение частоты. Третий — сопротивление подразделений, которым придётся отвечать за метрики смежных этапов; его снимает решение правления о закреплении владельцев.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Как показано в первой главе, рост NPS сам по себе не доказывает экономического эффекта: связь показателей рекомендаций с ростом выручки остаётся предметом спора [18; 31; 39]. Поэтому эффект мероприятий оценивается не через NPS, а через денежные потоки: удержание клиентов и

экономию операционных расходов. **Все исходные значения в расчёте условные и приведены для примера.**

Связь с удержанием строится через долю критиков. По условным данным банка, годовой отток среди критиков составляет 35 %, среди нейтральных — 15 %, среди промоутеров — 9 %. Средневзвешенный отток при текущей структуре (26 % критиков, 33 % нейтральных, 41 % промоутеров) равен 17,7 %. Мероприятия направлены на этапы, где формируется большинство критиков. Если в результате доля критиков снизится на 6 п. п. (до 20 %), а нейтральных и промоутеров вырастет на 3 п. п. каждая, отток снизится до 16,4 %, то есть на 1,4 п. п.

Ценность удержанного клиента оценивается через пожизненную ценность клиента. Используется упрощённая формула для бесконечного горизонта с постоянными маржой и коэффициентом удержания, которая следует логике ценности клиента для компании, описанной В. Кумаром и В. Райнарцем [35]:

$$CLV = \frac{m \cdot r}{1 + d - r} \tag{7}$$

где m — годовая маржа на клиента, руб.; r — годовой коэффициент удержания; d — ставка дисконтирования.

При годовой марже 4 800 руб., ставке дисконтирования 16 % и коэффициенте удержания 0,823 CLV составляет около 11,7 тыс. руб.; при удержании 0,836 — около 12,4 тыс. руб. (условные данные). Прирост CLV на одного клиента — около 700 руб. Даже такая скромная на первый взгляд величина при базе в 1,15 млн клиентов означает прирост ценности клиентской базы примерно на 0,8 млрд руб.

Для оценки окупаемости вложений используется более консервативный расчёт по годам. Снижение оттока на 1,4 п. п. сохраняет банку около 15,9 тыс. клиентов в год. В первый год эффект принимается в половинном размере, поскольку мероприятия внедряются постепенно. Сохранённые клиенты последующих лет остаются в банке с новым

коэффициентом удержания. Вторая составляющая эффекта — экономия контакт-центра: обращения, связанные с ограничениями, составляют 18 % из 2,1 млн обращений в год; если «Понятная защита» сократит их на 40 %, банк сэкономит около 151 тыс. обращений, или 28,7 млн руб. в год при стоимости обращения 190 руб.

Таблица 17 – Затраты на реализацию мероприятий (условные данные), млн руб.

Статья	Единовременные	Ежегодные
Разработка сценария самостоятельного снятия ограничений и экрана статуса	62,0	—
Интеграция каналов поддержки и экспертная линия	48,0	—
Платформа опросов и разметки обратной связи	14,0	8,0
Обучение сотрудников	6,0	—
СХ-офис (6 сотрудников)	—	21,6
Перезвоны критикам (6 операторов)	—	9,6
Итого	130,0	39,2

Условные данные для примера.

Чистая приведённая стоимость проекта на горизонте трёх лет рассчитывается по стандартной формуле:

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^{T} \frac{B_t - C_t}{(1+d)^t} \tag{8}$$

где IC — единовременные затраты; B_t — выгоды года t (маржа сохранённых клиентов и экономия контакт-центра); C_t — ежегодные затраты; d — ставка дисконтирования; T — горизонт расчёта, лет.

Таблица 18 – Расчёт экономического эффекта мероприятий (условные данные), млн руб.

Показатель	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3
Сохранённые клиенты нарастающим итогом, тыс.	—	7,9	22,5	34,7
Маржа сохранённых клиентов	—	38,1	108,0	166,5
Экономия контакт-центра	—	14,4	28,7	28,7
Выгоды, всего	—	52,5	136,8	195,3
Затраты	130,0	39,2	39,2	39,2
Чистый денежный поток	−130,0	13,3	97,6	156,1
Накопленный денежный поток	−130,0	−116,7	−19,2	136,9

Условные данные для примера; ставка дисконтирования 16 %. В первый год эффект принят в размере 50 %.

Чистая приведённая стоимость проекта за три года составляет около 53,9 млн руб., отношение приведённых выгод к приведённым затратам — 1,25, то есть рентабельность вложений около 25 %. Простой срок окупаемости — около 2,1 года. Результат положительный, но не выдающийся, и это честный результат: основная часть эффекта накапливается во второй и третий годы, по мере того как растёт число сохранённых клиентов. Расчёт не учитывает выгод, которые трудно оценить в деньгах, — снижения жалоб в Банк России и связанных с ними репутационных и надзорных рисков, роста рекомендаций и перекрёстных продаж.

Таблица 19 – Чувствительность NPV к ключевым допущениям (условные данные)

Сценарий	**Снижение оттока, п. п.**	**Экономия контакт-центра, млн руб./год**	**NPV за 3 года, млн руб.**
Пессимистический	0,7	14,4	−80,8
Базовый	1,4	28,7	53,9
Оптимистический	2,0	36,0	166,9

Условные данные для примера; расчёт автора при прочих равных условиях.

Анализ чувствительности показывает, что проект окупается при снижении оттока не менее чем примерно на 1,1 п. п. При вдвое меньшем эффекте NPV становится отрицательной. Поэтому важно внедрять мероприятия через пилот: если в пилотной группе снижение оттока окажется ниже порога, программу следует перестроить до масштабирования. В этом и состоит практическое значение связи метрик опыта с удержанием: банк заранее знает, какое изменение поведения клиентов оправдывает вложения.

Помимо финансовых показателей, эффективность программы контролируется по метрикам пути. Целевые значения на конец второго года (условно): реляционный NPS не ниже +22, tNPS этапа «Блокировка и её снятие» не ниже −15, CES восстановления доступа не ниже 4,5, доля жалоб на ограничения в структуре жалоб банка — не выше 20 %. Если финансовый эффект достигнут, а метрики пути нет, это сигнал, что удержание растёт по другим причинам и мероприятия нужно перепроверить; обратная ситуация говорит о слабой связи опыта с поведением в конкретном сегменте.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе рассмотрено управление клиентским опытом розничного банка в условиях, когда большинство взаимодействий с клиентом перешло в цифровые каналы. Поставленные задачи решены, основные результаты сводятся к следующему.

Первое. Анализ подходов от М. Холбрука и Э. Хиршман до К. Лемон, П. Верхуфа и А. Де Кейзера показал, что клиентский опыт понимается как совокупность реакций клиента на все эпизоды взаимодействия с компанией на протяжении пути. Компания не может создать опыт напрямую, но может проектировать стимулы, то есть точки контакта и пути. Для розничного банка предложено уточнённое определение, в котором явно учтены эпизоды, инициированные банком и регулятором.

Второе. Цифровизация не только перевела взаимодействие в приложения и СБП, но и породила новый класс защитных точек контакта: приостановку операций, ограничения дистанционного обслуживания, проверки. По данным Банка России, в 2025 году банки предотвратили 134,16 млн мошеннических операций, и эта защита стала массовой частью клиентского опыта.

Третье. Систематизация метрик показала, что NPS, CSI и CES отвечают на разные вопросы и не заменяют друг друга. Научная дискуссия о связи NPS с ростом не завершена, поэтому экономический эффект следует доказывать через поведение клиентов, а не через сам индекс. Связующим инструментом служит карта пути клиента с владельцами этапов.

Четвёртое. Анализ открытых данных показал, что в 2024–2025 годах жалобы на кредитные организации выросли с 205 до 235,2 тыс., а тематика «расчётный счёт», включающая отказы в операциях и ограничения, за два года выросла с 14,1 до 24,7 % жалоб на банки. Одновременно снижаются жалобы на продуктовые нарушения — навязывание услуг и мисселинг. Центр недовольства клиентов сместился от продаж к обслуживанию и защитным эпизодам.

Пятое. Диагностика условного АО «[Название банка]» на условных данных для примера показала разброс транзакционного NPS от +46 для платежей до −42 для блокировок и CES восстановления доступа 2,6 из 7. Корреляционный анализ условных данных подтвердил гипотезу: усилия клиента в проблемных эпизодах сильнее связаны с готовностью рекомендовать банк, чем удовлетворённость функциональностью приложения.

Шестое. Предложена пятиуровневая модель управления клиентским опытом: стратегия опыта, архитектура путей, измерение, изменение процессов, организация. Её особенности — привязка метрик к этапам пути, владельцы путей с полномочиями, замкнутый контур обратной связи и совместное владение защитными точками контакта розничным бизнесом и службой безопасности. На основе модели разработаны пять мероприятий, прежде всего сценарий «Понятная защита» и единое окно поддержки.

Седьмое. Оценка эффекта через удержание и CLV на условных данных дала NPV около 53,9 млн руб. за три года при сроке окупаемости около 2,1 года; анализ чувствительности показал порог снижения оттока, ниже которого программа не окупается. Такой расчёт позволяет банку проверять мероприятия в пилоте до масштабирования.

Ограничения исследования связаны с условным характером данных банка и опроса: в реальной работе их следует заменить собственными данными и проверить гипотезу с контролем характеристик клиентов. Перспективы дальнейшей работы — оценка влияния защитных точек контакта на отток по данным нескольких банков и разработка стандарта информирования клиента о приостановке операций, совместимого с требованиями безопасности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. О защите прав потребителей : Закон Российской Федерации от 07.02.1992 № 2300-1 : [ред. действующая]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/ (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

2. Российская Федерация. Законы. О персональных данных : Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ : [ред. действующая]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

3. Российская Федерация. Законы. О национальной платёжной системе : Федеральный закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ : [ред. действующая]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/ (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

4. Российская Федерация. Законы. Об осуществлении идентификации и (или) аутентификации физических лиц с использованием биометрических персональных данных, о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации : Федеральный закон от 29.12.2022 № 572-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436110/ (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

5. Аналитическая справка об индикаторах финансовой доступности за 2023 год (по результатам замера 2024 года) / Банк России. – Москва, 2024. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/162505/acc_indicators_02082024.pdf (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

6. За 9 месяцев 2024 года Банк России получил более 241 тыс. жалоб от потребителей финансовых услуг // Банк России : официальный сайт. – 2024. – 8 нояб. – URL: https://www.cbr.ru/press/event/?id=22135 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

7. Доля пользователей мобильного банка растёт, но россияне становятся менее бдительными // Аналитический центр НАФИ. – 2024. – 4 дек. – URL: https://nafi.ru/polls/dolya-polzovateley-mobilnogo-banka-rastet-no-rossiyane-stanovyatsya-menee-bditelnymi/ (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

8. Обзор операций, совершённых без добровольного согласия клиентов финансовых организаций [за 2025 год] / Банк России. – Москва, 2026. – URL: https://www.cbr.ru/analytics/ib/operations_survey/2025/ (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

9. Обзор операций, совершённых без согласия клиентов финансовых организаций, за 2024 год : [информационное сообщение] // Банк России : официальный сайт. – 2025. – 18 февр. – URL: https://www.cbr.ru/press/event/?id=23382 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

10. Основные направления повышения доступности финансовых услуг в Российской Федерации на период 2025–2027 годов / Банк России. – Москва, 2024. – URL: https://www.cbr.ru/content/document/file/166300/project_onpdfu_2025-2027.pdf (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

11. Отчёт о работе с обращениями. Январь – декабрь 2024 года / Банк России, Служба по защите прав потребителей и обеспечению доступности финансовых услуг. – Москва, 2025. – URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/55078/2024_4.pdf (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

12. Отчёт о работе с обращениями. Январь – декабрь 2025 года / Банк России, Служба по защите прав потребителей и обеспечению доступности финансовых услуг. – Москва, 2026. – URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59635/2025_4.pdf (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

13. Противодействие кибермошенничеству: статистика хищений и обзор атак на финансовые организации // Банк России : официальный сайт. –

2026. – 13 февр. – URL: https://www.cbr.ru/press/event/?id=28300 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

14. [Итоги работы Системы быстрых платежей в 2024 году] : информационное сообщение // Банк России : официальный сайт. – 2025. – 31 янв. – URL: https://www.cbr.ru/press/event/?id=23333 (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

15. СБП: основные показатели. IV квартал 2025 года // Банк России : официальный сайт. – URL: https://www.cbr.ru/analytics/nps/sbp/4_2025/ (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

16. Чистая прибыль Сбера за 2025 год превысила 1,69 трлн рублей // Sostav.ru. – 2026. – 20 янв. – URL: https://www.sostav.ru/publication/chistaya-pribyl-sbera-za-2025-god-prevysila-1-69-trln-rublej-81096.html (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

17. Anderson, E. W. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden / E. W. Anderson, C. Fornell, D. R. Lehmann // Journal of Marketing. – 1994. – Vol. 58, no. 3. – P. 53–66. – DOI 10.1177/002224299405800304.

18. Baehre, S. The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation / S. Baehre, M. O'Dwyer, L. O'Malley, N. Lee // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2022. – Vol. 50, no. 1. – P. 67–84. – DOI 10.1007/s11747-021-00790-2.

19. Becker, L. Customer experience: fundamental premises and implications for research / L. Becker, E. Jaakkola // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2020. – Vol. 48, no. 4. – P. 630–648. – DOI 10.1007/s11747-019-00718-x.

20. Bitner, M. J. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation / M. J. Bitner, A. L. Ostrom, F. N. Morgan // California Management Review. – 2008. – Vol. 50, no. 3. – P. 66–94. – DOI 10.2307/41166446.

21. Brakus, J. J. Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? / J. J. Brakus, B. H. Schmitt, L. Zarantonello // Journal of Marketing. – 2009. – Vol. 73, no. 3. – P. 52–68. – DOI 10.1509/jmkg.73.3.052.

22. De Keyser, A. Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature / A. De Keyser, K. Verleye, K. N. Lemon [et al.] // Journal of Service Research. – 2020. – Vol. 23, no. 4. – P. 433–455. – DOI 10.1177/1094670520928390.

23. Dixon, M. Stop Trying to Delight Your Customers / M. Dixon, K. Freeman, N. Toman // Harvard Business Review. – 2010. – Vol. 88, no. 7/8.

24. Fornell, C. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience / C. Fornell // Journal of Marketing. – 1992. – Vol. 56, no. 1. – P. 6–21. – DOI 10.1177/002224299205600103.

25. Fornell, C. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings / C. Fornell, M. D. Johnson, E. W. Anderson [et al.] // Journal of Marketing. – 1996. – Vol. 60, no. 4. – P. 7–18. – DOI 10.1177/002224299606000403.

26. Gentile, C. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer / C. Gentile, N. Spiller, G. Noci // European Management Journal. – 2007. – Vol. 25, no. 5. – P. 395–410. – DOI 10.1016/j.emj.2007.08.005.

27. Grewal, D. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework / D. Grewal, M. Levy, V. Kumar // Journal of Retailing. – 2009. – Vol. 85, no. 1. – P. 1–14. – DOI 10.1016/j.jretai.2009.01.001.

28. Heskett, J. L. Putting the Service-Profit Chain to Work / J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman [et al.] // Harvard Business Review. – 1994. – Vol. 72.

29. Holbrook, M. B. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun / M. B. Holbrook, E. C. Hirschman // Journal of Consumer Research. – 1982. – Vol. 9, no. 2. – P. 132–140. – DOI 10.1086/208906.

30. Homburg, C. Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept / C. Homburg, D. Jozić, C. Kuehnl // Journal of the

Academy of Marketing Science. – 2017. – Vol. 45, no. 3. – P. 377–401. – DOI 10.1007/s11747-015-0460-7.

31. Keiningham, T. L. A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth / T. L. Keiningham, B. Cooil, T. W. Andreassen, L. Aksoy // Journal of Marketing. – 2007. – Vol. 71, no. 3. – P. 39–51. – DOI 10.1509/jmkg.71.3.039.

32. Klaus, P. EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience / P. Klaus, S. Maklan // Journal of Service Management. – 2012. – Vol. 23, no. 1. – P. 5–33. – DOI 10.1108/09564231211208952.

33. Komulainen, H. Customer centricity in mobile banking: a customer experience perspective / H. Komulainen, S. Saraniemi // International Journal of Bank Marketing. – 2019. – Vol. 37, no. 5. – P. 1082–1102. – DOI 10.1108/IJBM-11-2017-0245.

34. Kranzbühler, A.-M. The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda / A.-M. Kranzbühler, M. H. P. Kleijnen, R. E. Morgan, M. Teerling // International Journal of Management Reviews. – 2018. – Vol. 20, no. 2. – P. 433–456. – DOI 10.1111/ijmr.12140.

35. Kumar, V. Creating Enduring Customer Value / V. Kumar, W. Reinartz // Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 80, no. 6. – P. 36–68. – DOI 10.1509/jm.15.0414.

36. Lemon, K. N. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey / K. N. Lemon, P. C. Verhoef // Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 80, no. 6. – P. 69–96. – DOI 10.1509/jm.15.0420.

37. Markswebb. Mobile Banking Rank 2025 : research and best practices. – 2026. – URL: https://markswebb.com/research/mobile-banking-rank-2025/ (дата обращения: 20.10.2026). – Текст : электронный.

38. Mbama, C. I. Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions / C. I. Mbama, P. O. Ezepue // International Journal of Bank Marketing. – 2018. – Vol. 36, no. 2. – P. 230–255. – DOI 10.1108/IJBM-11-2016-0181.

39. Morgan, N. A. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance / N. A. Morgan, L. L. Rego // Marketing Science. – 2006. – Vol. 25, no. 5. – P. 426–439. – DOI 10.1287/mksc.1050.0180.

40. Oliver, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions / R. L. Oliver // Journal of Marketing Research. – 1980. – Vol. 17, no. 4. – P. 460–469. – DOI 10.1177/002224378001700405.

41. Ostrom, A. L. Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context / A. L. Ostrom, A. Parasuraman, D. E. Bowen [et al.] // Journal of Service Research. – 2015. – Vol. 18, no. 2. – P. 127–159. – DOI 10.1177/1094670515576315.

42. Parasuraman, A. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research / A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, L. L. Berry // Journal of Marketing. – 1985. – Vol. 49, no. 4. – P. 41–50. – DOI 10.1177/002224298504900403.

43. Pine, B. J. Welcome to the Experience Economy / B. J. Pine, J. H. Gilmore // Harvard Business Review. – 1998. – Vol. 76, no. 4. – P. 97–105.

44. Puccinelli, N. M. Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process / N. M. Puccinelli, R. C. Goodstein, D. Grewal [et al.] // Journal of Retailing. – 2009. – Vol. 85, no. 1. – P. 15–30. – DOI 10.1016/j.jretai.2008.11.003.

45. Reichheld, F. F. The One Number You Need to Grow / F. F. Reichheld // Harvard Business Review. – 2003. – Vol. 81, no. 12. – P. 46–54.

46. Rosenbaum, M. S. How to create a realistic customer journey map / M. S. Rosenbaum, M. L. Otalora, G. C. Ramírez // Business Horizons. – 2017. – Vol. 60, no. 1. – P. 143–150. – DOI 10.1016/j.bushor.2016.09.010.

47. Schmitt, B. Experiential Marketing / B. Schmitt // Journal of Marketing Management. – 1999. – Vol. 15, no. 1–3. – P. 53–67. – DOI 10.1362/026725799784870496.

48. Stein, A. Towards the identification of customer experience touch point elements / A. Stein, B. Ramaseshan // Journal of Retailing and Consumer Services. – 2016. – Vol. 30. – P. 8–19. – DOI 10.1016/j.jretconser.2015.12.001.

49. Verhoef, P. C. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies / P. C. Verhoef, K. N. Lemon, A. Parasuraman [et al.] // Journal of Retailing. – 2009. – Vol. 85, no. 1. – P. 31–41. – DOI 10.1016/j.jretai.2008.11.001.

50. Zeithaml, V. A. The Behavioral Consequences of Service Quality / V. A. Zeithaml, L. L. Berry, A. Parasuraman // Journal of Marketing. – 1996. – Vol. 60, no. 2. – P. 31–46. – DOI 10.1177/002224299606000203.

51. Zomerdijk, L. G. Service Design for Experience-Centric Services / L. G. Zomerdijk, C. A. Voss // Journal of Service Research. – 2010. – Vol. 13, no. 1. – P. 67–82. – DOI 10.1177/1094670509351960.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета опроса клиентов АО «[Название банка]»

Анкета приведена в сокращённом виде. Опрос, результаты которого рассмотрены в параграфе 2.3, является условным и описан для примера.

Блок 1. Отношение к банку

1) Насколько вероятно, что вы порекомендуете АО «[Название банка]» другу или коллеге? (0 — точно не порекомендую, 10 — точно порекомендую)

2) Почему вы поставили такую оценку? (открытый вопрос)

Блок 2. Последний эпизод взаимодействия

1) Какую задачу вы решали при последнем обращении к банку? (открыть продукт; перевести или оплатить; оформить кредит; открыть или пополнить вклад; обратиться в поддержку; оспорить операцию; восстановить доступ после ограничения; другое)

2) Насколько вероятно, что после этого эпизода вы порекомендуете банк? (0–10)

3) Согласны ли вы с утверждением: «Банк позволил мне легко решить мою задачу»? (1 — совсем не согласен, 7 — полностью согласен)

4) Через какие каналы вы решали задачу? (приложение; сайт; чат; телефон; отделение; несколько каналов)

5) Сколько раз вам пришлось обращаться, чтобы решить задачу? (один; два; три и более; задача не решена)

Блок 3. Важность и удовлетворённость

Оцените по шкале от 1 до 5, насколько для вас важен каждый пункт и насколько вы им удовлетворены в АО «[Название банка]».

Атрибут обслуживания	Важность (1–5)	Удовлетворённость (1–5)
Надёжность и безопасность операций		
Скорость и удобство приложения		
Прозрачность тарифов и условий		
Скорость решения проблем		
Компетентность сотрудников поддержки		
Условия по кредитам и вкладам		
Персональные предложения		
Доступность отделений и банкоматов		

Блок 4. Сведения о респонденте

1) Возраст: до 25; 25–34; 35–44; 45–54; 55 и старше.

2) Как давно вы являетесь клиентом банка? (менее года; 1–3 года; более 3 лет)

3) Является ли банк для вас основным (получаете ли вы в нём зарплату или пенсию)? (да; нет)

4) Сталкивались ли вы за последние 6 месяцев с приостановкой операции или ограничением доступа к приложению? (да; нет)