# Как приручить прайс-сикера

Весной в компании Frank RG обвиняли особо охочих до выгод клиентов в абьюзе банков, однако к концу 2025-го стало ясно: людей не исправишь, но с управлением лояльностью банкиры справляются





*Текст*
**ЕКАТЕРИНА КАЦ,**
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

В апреле 2025 года аналитики Frank RG, обсуждая российские вклады и накопительные счета, констатировали, что охотников за легкими заработками среди россиян — почти треть. В погоне за максимальной прибылью от приветственных бонусов и повышенных ставок по накопительным счетам и вкладам для «новичков» соотечественники, включая очень состоятельных представителей private banking, гоняли сбережения из банка в банк. И вот теперь, когда год заканчивается, вопрос об эффективности управлении портфелями и потоками снова «всплыл» на презентации исследования банковских программ лояльности Frank RG.

Стоит отметить, что и полгода назад, и сейчас некоторые банки отрицали существование проблемы, уверяя, что условия для новых и давних клиентов выравнены. К примеру, в Сбере «Б.О» заверили, что сохраняют принцип равных возможностей: выгодные ставки доступны как для новых вкладчиков, так и для тех, кто уже размещает средства. Система надбавок позволяет получать дополнительный доход за привычные действия — активность по карте, подписку «СберПрайм», остатки на накопительных счетах и инвестиции, перечислили в банке.

Но такое равенство — вопрос дискуссионный: зачем клиенту напрягаться ради надбавок — выполнять задания и тратиться на подписки, если можно «перегнать» капиталы в другой банк и, пусть за короткое время, но заработать столько же, если не больше? Так или иначе, в эти игры в 2025 году играли или играют все участники финансовой отрасли. Напомним, что весной именно Сбер активировал переток средств, резко улучшив условия для новых клиентов, а остальные игроки вынуждены были подстраиваться, чтобы не растерять клиентскую базу и пассивы. Но уже в апреле исследователи посчитали, что банки в этой гонке «притормаживают».

**«Ключ» не ко всем депозитам**

С начала смягчения ДКП с учетом динамики «ключа» банки зачастую «ухудшают» условия по вкладам еще до очередного его понижения. С другой стороны, на «Финуслугах» по-прежнему предлагают новым клиентам открыть краткосрочные вклады по ставкам 18,5; 22 и даже 30%, причем в банках, которые вовсе не выглядят «подозрительными».

В этой связи «Б.О» поинтересовался у экспертов: влияют ли решения регулятора на показатели клиентской лояльности сегодня? «ДКП ЦБ смягчается для всего рынка, корректировка условий по пассивным продуктам также производится всеми банками. Корреляция между ключевой ставкой и лояльностью клиента к банку имеется, но не столь прямолинейная, — прокомментировал директор по развитию программ лояльности Банка ЗЕНИТ **Дмитрий Красавин.** — В частности, на рынке достаточно большое количество акций с приветственными бонусами в виде кешбэка до 100% новым клиентам, которые влияют на перетоки клиентов. Но влияние краткосрочной акции на лояльность к конкретному банку является дискуссионным утверждением, поскольку лояльность формируется длительным взаимодействием "банк — клиент", а не моментальной выгодой».

В самом ЗЕНИТе условия для новых и действующих клиентов с точки зрения программы лояльности одинаковые, утверждает Дмитрий Красавин. На рынке, по его словам, встречаются разные механики, практика привлечения за счет специальных условий по лояльности распространена наравне с привлечением за счет других специальных условий.

«На текущий момент мы используем разные подходы для новых и действующих клиентов, чтобы максимально удовлетворять их ожидания», — обтекаемо ответил «Б.О» **Роман Пруссас,** руководитель департамента по разработке продуктов банка «Синара».

Несмотря на общий тренд снижения банковских ставок, остаются востребованными вклады с привязкой к ключевой ставке ЦБ — флоатеры, отметили в ВТБ. Это подтверждают и в Сбере, где в 2025 году запустили подобный продукт: в банке уверяют, что такой подход «увеличивает интерес к длительным сбережениям и создает ощущение экономической выгодности».

**Механики, стратегии и тактики**

Дмитрий Красавин напомнил, что релевантность предложений специальных условий именно по программе лояльности зависит от целевой аудитории, которая интересна каждому отдельно взятому банку. А судя по данным исследования этого вопроса от Frank RG, хотя гранды рынка активно применяют различные механики, в том числе подписки и пакеты привилегий, «неудовлетворительный» кешбэк немедленно приводит к снижению трат клиентов по картам банка.

В презентации исследования по лояльности кешбэк упоминается 41 раз, подписки — дважды, а привилегии — лишь один, но это не значит, что клиентам безразличны бенефиты.

«Привилегии на рынке практически выравнены, и их количество больше не создает уникального преимущества. Новые фичи не являются "серебряной пулей", так как очень быстро копируются рынком, — пояснила **Александра Бугаева,** директор дирекции прямых продаж ОТП Банка. — В таких условиях решающим для клиента является качество сервиса и процессов: скорость, персонализация, профессионализм менеджеров для клиентов premium и private. Это не дорогие, но высоко ценимые привилегии. Тем не менее банки будут нащупывать преимущества и привилегии, которые отличаются от уже привычных, и предлагать клиентам что-то особенное, переходя на грани впечатлений и уникальных предложений на основе понимания их поведения».

«Для привлечения клиентов кредитная организация может реализовывать много способов, в том числе и программу лояльности. Приветственные бонусы могут играть роль, равно как и варианты ставки по депозитам. Но величина процента будет

зависеть от срока, суммы вклада и возможности пролонгации депозита при неизменных условиях. Банки могут использовать программу лояльности в розничной сфере при покупке товаров широкого потребления, а также продуктовой линейки. Возможна реализация программ лояльности в сфере услуг», — перечислил варианты **Андрей Гиринский,** доцент экономического факультета Российского университета дружбы народов (РУДН). Он видит, что преимущественно банки применяют как инструмент достижения лояльности подписочные модели. И (плохие новости для любителей сиюминутной выгоды) прогнозирует на 2026 год дальнейшее смещение акцента с модели прямого кешбэка на подписки. Но из исследования и обсуждения темы видно, что, отслеживая настроения клиентов, банкиры пока отказываться от кешбэка не готовы.

«Не думаю, что мы увидим существенные изменения в программах лояльности в 2026 году. Скорее всего, работа будет сконцентрирована на оптимизации и усилении эффективности текущих механик, которые банки для себя определили как целевые, и на работе с микросегментами», — сообщил «Б.О» Роман Пруссас.

Дмитрий Красавин так ответил на вопрос о будущем: «Цикл агрессивных welcome-надбавок в любом случае завершится. Но прогнозировать, когда это случится, сложно, ввиду того что ряд банков ставит цели по размеру базы. Когда крупные банки их достигнут, мы увидим завершение цикла».

### Приручение охотников за выгодой

«Для старых и новых клиентов тактика банка по привлечению ресурсов во многом схожа, но есть и различия. Новый клиент должен убедиться, что банк надежный и предлагает конкурентные условия. Руководствуясь этим, стараются дать максимум преференций. Когда клиент в этом убедился, акцент должен быть сделан на сохранении взаимовыгодного сотрудничества», — убежден Андрей Гиринский.

Прайс-сикеры, по его мнению, должны получать бонусы в рамках реализации концепции лояльности только в той части, которая не противоречит интересам банка в среднесрочной и долгосрочной перспективе. И банкиры уже действуют в рамках этой парадигмы.

Еще летом 2025 года член правления ВТБ **Дмитрий Брейтенбихер** выступил с прогнозом, что число финансовых перебежчиков будет постепенно сокращаться. Так ли это — объективных данных нет. Но в ноябре на обсуждении презентации генеральный директор Frank RG **Юрий Грибанов** поинтересовался у представителей банков: кто оптимизировал портфель и вежливо указывал прайс-сикерам на выход? Реакция присутствующих на сцене и в зале оказалась довольно бурной — то есть «чистки» происходят. Но также из реплик спикеров следовало, что банки активно пытаются сделать прайс-сикеров полезными.

Вице-президент ВТБ **Роман Синенко** пояснил: «Охотники за выгодой так же сегментируются и различаются, как и портфель клиентов, и важно правильно определить, кто наиболее дорог, с кем расстаться, с кем выстраивать отношения. Финансовыми метриками можно нанести непоправимую ошибку, убив базу, привлеченную за 3–6 месяцев. Как минимум инвестиции нужно отбить». А отделять «полезных» прайс-сикеров от безнадежных в ВТБ научились, замеряя количество жалоб.

Директор дивизиона «Лояльность» СберБанка **Сегрей Исаев** высказал точку зрения, что, если доходы клиента выше расходов на него, то это значит, что банк недостаточно старался, чтобы, оставаясь прайс-сикерами, не только физлицо, но и «все участники эстафеты получали выгоды». Для этого нужно вовлекать клиента через диджитал-каналы, подсказывать доступные возможности, переключая на партнеров. «Показатели cash-flow в будущем улучшатся», — заверил он.

### Сегментация — на уровне

Пока на рынке обсуждают гиперсегментацию вплоть до отдельного клиента, банкиры работают с многоуровневыми моделями. По мнению Александры Бугаевой, они оправданы, если банк умеет:

- четко сегментировать предложение, считать unit-экономику по каждому уровню привилегий и быстро оптимизировать пакет при росте утилизации;
- «разгонять» транзакционную активность клиентов, компенсируя за счет этого часть привилегий;
- отслеживать клиентское поведения и персонифицировать предоставляемые фичи, согласно приоритетам, от количества бенефитов переходя к точечному предложению.

Введение большего количества сегментов для части банков — как раз один из способов вывода экономики «в положительное значение». Эксперты уже в текущем году видят изменение порогов входа в традиционные сегменты, которое, по всем прогнозам, продолжится и в 2026-м. Некоторые организации «подсушивают» привилегии, снижая компенсации, часть планирует повышать требования по остаткам, добавила Александра Бугаева.

Один из вопросов, который редакция «Б.О» задала экспертам: в каком из сегментов розницы сейчас проще и сложнее управлять лояльностью?

Дмитрий Красавин считает, что практика в большей степени зависит от жизненного цикла клиента, и в этом разрезе действительно можно выделять сложные и простые этапы.

«Если говорить укрупненно о сегментах клиентов, то степень сложности управления (и удовлетворения ожиданий клиента) коррелирует с общим доходом клиента внутри сегмента. То есть управлять лояльностью в массовом сегменте чуть более просто, так как поведение клиентов там достаточно стандартно», — ожидаемо ответил Роман Пруссас. Микросегментация или индивидуальный подход, соответственно, предназначены для состоятельных клиентов.

По-прежнему остается вызовом сегмент pre-affluent. Наполнение пакетов ранее эксперты Frank RG определяли как недостаточное. Александра Бугаева подтвердила: «очень сложно сформировать полноценный набор бенефитов, закрывающий все потребности таких клиентов без потерь для экономики продукта/банка». Но тут же добавила, что, поскольку они — потенциальные «доноры» для affluent, для долгосрочных отношений стратегически важно оказывать им качественный сервис на соответствующем уровне. Б.О