

УДК 338.1

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БАНКОВСКИХ УСЛУГ: ВЫЗОВЫ, КРИТЕРИИ И АДАПТАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ**Е.З. Климова, А.В. Остапенко, Ю.В. Лепашова**

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Институт экономики, Нижний Новгород, e-mail: mikhe-elena@yandex.ru

Аннотация. Для обеспечения конкурентоспособности банковских услуг в условиях цифровой трансформации и усиления конкуренции необходимо обеспечить эффективное управление рыночным положением банков и их развитием в цифровой среде. В ходе принятия стратегических решений, а также в процессе оценки рыночных позиций банка не обойтись без комплексных методов анализа конкурентоспособности. Они позволяют не только осуществить систематизированную оценку конкурентных преимуществ и недостатков организации, но и обосновать выбор направлений повышения качества обслуживания, цифровизации и финансовой эффективности с учётом ожидаемых изменений внешней среды и рыночной динамики. В данной статье проводится анализ современных подходов к оценке конкурентоспособности банковских услуг в условиях цифровизации и клиентоориентированного подхода.

Ключевые слова: конкуренция, банковские услуги, оценка, управление.

MODERN APPROACHES TO ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF BANKING SERVICES: CHALLENGES, CRITERIA AND ADAPTATION MECHANISMS**E.Z. Klimova, A.V. Ostapenko, J.V. Lepashova**

Lobachevsky University, Institute of economics, Nizhny Novgorod, e-mail: mikhe-elena@yandex.ru

Abstract. To ensure the competitiveness of banking services in the context of digital transformation and increased competition, high-quality management of market position assessment and development in the digital environment is required. In the course of strategic decision-making, as well as in the process of assessing the bank's market position, comprehensive methods of competitiveness analysis cannot be dispensed with. They allow not only to carry out a systematic assessment of the competitive advantages and disadvantages of the organization, but also to justify the choice of areas for improving the quality of service, digitalization and financial efficiency, taking into account the expected changes in the external environment and market dynamics. This article analyzes modern approaches to assessing the competitiveness of banking services in the context of digitalization and a customer-oriented approach.

Keywords: competition, banking services, assessment, management.

Дата поступления статьи в редакцию: 13.07.2026

Дата принятия статьи в печать: 02.09.2026

Введение

Конкуренция представляет собой соперничество между организациями за ограниченные ресурсы, при этом каждая из них, используя свои конкурентные преимущества, достигает наиболее выгодных условий и максимизирует прибыль от реализации товаров и услуг.

Банковский сектор современной России можно охарактеризовать ужесточением регуляторных требований и усилением конкуренции, активным внедрением искусственного интеллекта и формированием платформенных решений. ПАО Сбербанк занимает лидирующее положение в банковском секторе, но его конкурентные позиции характеризуются следующими особенностями: сокращение темпов роста чистой прибыли, активов, комиссионных доходов и развитием конкуренции со стороны финтехов и бигтехов. Используемые методы оценки конкурентоспособности в данной сфере ориентированы в основном на использование финансовых показателей и их сравнение и не используют имеющийся клиентский опыт, цифровизацию сервисов и качество обслуживания клиентов.

Цель исследования

Цель исследования состоит в выявлении механизмов оценки конкурентоспособности банковских услуг и разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности финансо-

вых услуг ПАО Сбербанк на основе комплексного анализа деятельности и оценки конкурентной среды.

Материал и методы исследования

В работе использованы общенаучные методы исследования: анализ, сравнение, обобщение, а также методы оценки конкурентоспособности, такие как анализ сравнительных преимуществ, матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), SWOT-анализ и другие.

Результаты исследования

Конкурентоспособность представляет собой соперничество между экономическими субъектами за ограниченные ресурсы, данная категория может раскрываться на макроуровне (уровень страны), мезоуровне (отрасль или регион) и микроуровне (уровень организации) [2]. Данное исследование посвящено оценке конкурентоспособности на микроуровне, то есть на примере организации с учетом специфики ее деятельности в финансовой системе страны. Проведем оценку банковских услуг на примере крупнейшего игрока российской банковской системы ПАО «Сбербанк». Оценка конкурентоспособности продукции ПАО «Сбербанк» позволит определить его позиции на российском банковском рынке. Конкурентоспособность ПАО «Сбербанк» представляет собой характеристику, которая отражает способность банка предоставлять услуги, которые необходимы относительно требованиям клиентов. В качестве основных конкурентов на российском рынке для ПАО «Сбербанк» являются: ВТБ, Альфа-банк, Т-Банк как наиболее близкие по финансовым и рыночным показателям.

Применим некоторые методы оценки конкурентоспособности.

Исходя из анализа Альфа-Банка (2025 г.), Т-Банк характеризуется как «самый быстрорастущий и высокорентабельный игрок среди публичных банков, наименее уязвимый с точки зрения процентного и кредитного риска». Данные отчёта ЦБ РФ также подтверждают структурные сдвиги: розничный портфель необеспеченных кредитов сократился на 4,6% из-за высокой ключевой ставки, а доля проблемных кредитов (NPL) в секторе достигла 4,3% [6]. В таблице 1 представлена динамика основных показателей конкурентов, дополненная данными из отчёта Т-Банка и аналитикой Альфа-Банка.

Таблица 1

Динамика основных показателей конкурентов ПАО «Сбербанк» за 2025 год

Показатель	Т-Банк	Альфа-Банк	ВТБ (оценка)	ПАО «Сбербанк»
Чистая прибыль по РСБУ, млрд руб.	112,1	229,9	502,1	1 682,7
Темп роста прибыли (2025/2024), %	+27,6	+7,4	+1,2	+8,2
Розничный кредитный портфель, трлн руб.	3,2	2,90	7,40	19,20
Активные пользователи экосистемы, млн	34,3	40	30,3	110,7
Экономический эффект от ИИ, млрд руб./год	десятки млрд	-	15	-

Составлено автором по [7-10].

Данные таблицы 1 показывают, что при абсолютном лидерстве Сбербанка, Т-Банк демонстрирует самую высокую динамику роста прибыли (+27,6%) и активно наращивает кредитный портфель, используя цифровую модель с низкой себестоимостью обслуживания. Согласно отчёту ЦБ РФ, именно такие игроки имеют наибольший потенциал в условиях ужесточения регулирования и роста ключевой ставки. ПАО «Сбербанк» занимает лидирующее положение на российском рынке розничного кредитования. Его розничный кредитный портфель (19,2 трлн руб.) кратно превышает показатели всех основных конкурентов: масштабнее ВТБ в 2,6 раза, отрыв от Альфа-Банка достигает 6,6 раза, разрыв с Т-Банком является максимальным, почти 7,7 раза.

ПАО «Сбербанк» формирует почти половину всего рынка и обладает уникальным масштабом. Для любого из конкурентов попытка занять лидирующие позиции ПАО «Сбербанк» по

абсолютному объёму портфеля в среднесрочной перспективе невозможна без кардинального изменения политики банка.

Таблица 2

Анализ услуг ПАО «Сбербанк» и его конкурентов

Услуга	ПАО «Сбербанк»	ВТБ	Альфа-Банк	Т-Банк
Кредит наличными	От 18,4% годовых До 30 млн. руб./ до 15 лет	от 23,1%; по программе «Максимум выгоды» от 12,7% до 40 млн. руб./ до 7 лет	от 19,9% до 5 млн. руб./ до 5 лет	От 17,4% до 30 млн. руб./ до 15 лет
Кредитная карта	Льготный период до 120 дней, далее от 49,8% годовых До 1 млн. руб.	Льготный период до 200 дней, далее от 49,9% До 1 млн. руб.	Льготный период до 55 дней, далее от 29,9% До 1 млн. руб.	Льготный период до 60 дней, далее от 49,99%/ до 1 млн. руб.

Составлено автором по [7-10].

Анализ сравнительных преимуществ базируется на сопоставлении ключевых финансовых и операционных показателей ПАО «Сбербанка» с основными конкурентами.

ПАО «Сбербанк» предлагает среднерыночную минимальную ставку (18,4%) — она выше, чем у Альфа-Банка (17,4%), но ниже, чем у Т-Банка (19,9%) и базовой ставки ВТБ (23,1%). Однако максимальная сумма (30 млн. руб.) и срок (до 15 лет) у ПАО «Сбербанк» одни из самых высоких. По кредитной карте льготный период (120 дней) хороший, но существенно уступает ВТБ (200 дней). Ставка после грейса (от 49,8%) минимальная среди «классических» банков (ниже, чем у Альфы и ВТБ), но намного выше, чем у Т-Банка (29,9%). Ставка после льготного периода неконкурентоспособна по сравнению с Т-Банком [7].

На основе таблицы 2, можно сделать вывод, что портфель Сбербанка составляет 19,2 трлн руб., что в 2,6 раза выше показателя ВТБ (7,4 трлн руб.) и более чем в 6 раз выше значений Альфа-Банка (2,9 трлн руб.) и Т-Банка (2,48 трлн руб.).

Количество отделений ПАО «Сбербанк» (9 512) в 5,8 раза превышает число офисов ВТБ (1 638) и в 10 раз Альфа-Банка (914). Т-Банк практически неконкурентоспособен в сегменте офлайн-обслуживания. По числу активных розничных клиентов ПАО «Сбербанк» (110,7 млн) обслуживает в 3,7 раза больше клиентов, чем Альфа-Банк (40 млн), в 3,2 раза больше, чем Т-Банк (34,1 млн активных пользователей). Доля ПАО «Сбербанк» на рынке розничного кредитования составляет 47–48 %, у ВТБ всего лишь 30 %, а у Альфа-Банка - 2 %, поэтому ПАО «Сбербанк» является системообразующим игроком.

Чистая прибыль ПАО «Сбербанк» по МСФО достигла 1,7 трлн руб. У ВТБ в 3,4 раза меньше прибыли (502,1 млрд руб.), у Альфа-Банка в 7,4 раза (229,9 млрд руб.) и в 19,3 раза у Т-Банка (87,9 млрд руб.). Рентабельность капитала (ROE) ПАО «Сбербанк» составила 22,7 %, что выше показателя ВТБ (18,3 %).

Сравнительный анализ конкурентных преимуществ показывает, что ПАО «Сбербанк» является лидером на российском рынке розничных банковских услуг по итогам 2025 года среди своих конкурентов.

Матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы) можно применить для анализа стратегических приоритетов ПАО «Сбербанк» на основе продуктов банка. Матрица классифицирует продукты на четыре категории в зависимости от их доли рынка и темпов роста. В таблице 3 представлена матрица БКГ для ключевых продуктов Сбербанка.

ПАО «Сбербанк» следует продолжать активно инвестировать в развитие ипотеки и кредитных карт («звезд») прибылью от потребительских кредитов («дойных коров»). Банку необходимо сфокусироваться на превращении «трудных детей» в «звезд», больше сделать акцент на автокредитовании. Нужно использовать партнерства с автодилерами и госпрограммы. От продуктов «собак» следует постепенно избавляться или минимизировать инвестиции в их развитие.

Таблица 3

Матрица БКГ для продуктов ПАО «Сбербанк»

Категория	Продукты	Обоснование
«Звезды» (высокая доля рынка/высокий темп роста рынка)	Ипотека, кредитные карты	Ипотека сохраняет лидирующую долю рынка (65% розничного портфеля) и продолжает расти, хотя темпы могут снижаться. Кредитные карты демонстрируют активный рост (доля выросла с 9,9% до 13,0%) и обладают высокой долей рынка.
«Дойные коровы» (высокая доля рынка/низкий темп роста рынка)	Потребительские кредиты	Продукт обладает высокой рыночной долей. В 2023-2025 гг. его доля в портфеле сократилась с 24,2% до 18,2%. Потребительские кредиты продолжают приносить стабильную прибыль банку.
«Дикие кошки» (низкая доля рынка/высокий темп роста рынка)	Автокредиты, образовательный кредит с господдержкой	Автокредиты демонстрируют значительный рост (с 0,4 до 0,7 трлн руб.), но их доля остается невысокой (3,6%). Образовательный кредит с господдержкой в ПАО «Сбербанк» быстрорастущий продукт (+35% за год).
«Собаки» (низкая доля рынка/низкий темп роста рынка)	Микрозаймы (деньги до зарплаты, деньги до пенсии)	Их доля в структуре портфеля и доходов незначительна, а рынок микрокредитования высококонкурентен и регулируется особым образом.

Составлено автором по [7].

Для того, чтобы выявить сильные и слабые стороны ПАО «Сбербанк», а также оценить возможности и угрозы внешней среды в таблице 4 представлен SWOT-анализ на основе данных о деятельности ПАО «Сбербанк».

Таблица 4

WOT-анализ ПАО «Сбербанк»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
1. Лидерство ПАО «Сбербанк» по активам, капиталу, прибыли и филиальной сети. Наличие государства в лице акционера обеспечивает высокий уровень доверия.	1. Снижение рентабельности с 3,27% до 2,73% и снижение капитала с 24,9% до 22,3%, так как активы растут быстрее, чем прибыль.
2. ПАО «Сбербанк» остается самым востребованным банком среди розничных клиентов России.	2. В структуре доходов доминируют процентные доходы, но чистые комиссионные доходы демонстрируют стагнацию (–1,5% в 2025 году).
3. Есть все виды кредитных продуктов (льготные и рыночные ипотечные программы от 6% до 18,8%, образовательный кредит по ставке 3%, универсальные потребительские кредиты, разнообразные кредитные карты).	3. Содержание огромной сети отделений и персонала (почти 300 тыс. человек) несет значительные расходы, несмотря на их сокращение.
4. Активное внедрение ИИ и развитие экосистемы, включая GigaChat. Экосистемный подход, объединяющий финансовые и нефинансовые сервисы.	4. ПАО «Сбербанк» может уступать в гибкости и скорости принятия решений более мелким и технологичным конкурентам.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
1. Дальнейшее развитие экосистемы жизненных сценариев клиентов может превратить нефинансовые сервисы во второй значимый источник прибыли.	1. Высокие ключевые ставки сдерживают рынок необеспеченного кредитования, что привело к падению выдач потребительских кредитов с пиковых 400-700 млрд. руб. ежемесячно в 2023-2024 годах до 72 млрд. руб. в начале 2025 года.
2. Дальнейшая автоматизация и внедрение ИИ могут существенно сократить издержки и повысить качество обслуживания, а также открыть новые направления бизнеса.	2. Со стороны ЦБ РФ вводятся новые макропруденциальные лимиты и надбавки к коэффициентам риска, что ограничивает выдачу необеспеченных кредитов.
3. Заемщики переходят с необеспеченных кредитов на обеспеченные (ипотека, залог недвижимости), где у ПАО «Сбербанк» сильные позиции.	3. Конкуренция со стороны Т-Банка, который продемонстрировал рост прибыли в 75% в 2025 году и развивает собственную цифровую экосистему.

Составлено автором по [7].

SWOT-анализ ПАО «Сбербанк» показывает, что он обладает сильными сторонами, которые позволяют ему занимать доминирующее положение на рынке, но текущее замедление роста рентабельности и стагнация комиссионных доходов требуют от банка развития, а именно развития экосистемы и технологий ИИ. Ключевыми угрозами для ПАО «Сбербанк» являются ключевая ставка ЦБ РФ и растущая конкуренция.

Конкурентоспособность банковских услуг также определяется количественными и качественными показателями. В таблице 5 представлена количественная и качественная оценка услуг ПАО «Сбербанк».

Таблица 5

Количественная и качественная оценка услуг ПАО «Сбербанк»

Группа показателей	Показатель	Оценка
Количественные показатели	Продолжительность исполнения услуги	- кредитная заявка онлайн-решение за несколько минут; - открытие счета удаленно через мобильное приложение; - переводы внутри банка мгновенные, по СБП моментально.
	Безопасность	- мультифакторная аутентификация, биометрия; - мониторинг мошенничества; - страхование вкладов.
Качественные показатели	Профессиональная подготовка и квалификация персонала	- «Школа Сбера», специализированные курсы; - высокий уровень подготовки персонала для сложных продуктов (ипотека, инвестиции).
	Санитарно-гигиенические и эргономические условия обслуживания	- зоны комфортного ожидания, электронная очередь, доступность для маломобильных граждан; - мобильное приложение «Сбербанк Онлайн».

Составлено автором по [7].

- ПАО «Сбербанк» занимает устойчивую позицию лидера на российском рынке розничных банковских услуг, обладает высоким уровнем конкурентоспособности.
- ПАО «Сбербанк» незаменим для большинства россиян. Его активы и капитал в несколько раз превышают показатели конкурентов.
- ПАО «Сбербанк» может предложить клиенту любой кредитный продукт, тем самым банк охватывает все сегменты рынка. Особенно сильна позиция банка в кредитовании для физических лиц.
- Активное внедрение ИИ и развитие экосистемы GigaChat создает роста нефинансовых доходов и повышения операционной эффективности, поэтому растет производительность труда.
- К слабым сторонам ПАО «Сбербанк» относятся замедление роста чистой прибыли и снижение рентабельности. Банку необходимо найти баланс между поддержанием масштаба и повышением отдачи на капитал.

Важным качественным показателем, который не отражается напрямую в финансовой отчетности, является уровень клиентской лояльности (индекс NPS). Наиболее высокий NPS среди российских банков зафиксирован у Т-Банка, занявшего 1-е место. Сбербанк находится на 4-й позиции, уступая Альфа-Банку. При этом доля лояльных клиентов («промоутеров») достигла 70%, а ключевыми драйверами лояльности названы надёжность (15%), удобство цифровых каналов (11%) и наличие небанковских сервисов (10% против 1% три года назад). Для сохранения лидерства ПАО «Сбербанк» необходимо усилить работу именно в этих направлениях.

В таблице 6 представлен обобщенный анализ конкурентных преимуществ.

Таблица 6

Конкурентные преимущества

Критерий	Сбербанк	ВТБ	Альфа-Банк	Т-Банк
Розничный кредитный портфель, трлн руб.	19,2	7,4	2,9	2,48
Количество отделений	9 512	1 638	914	минимум
Активные розничные клиенты, млн	110,7	30,3	40	34,1
Чистая прибыль (МСФО), млрд руб.	1 700	502,1	229,9	87,9
Ставка по кредиту наличными	18,4%	23,1%	19,9%	17,4%
Льготный период по карте (дней)	120	200	55	60

Составлено автором по [7-10].

Таким образом, главным конкурентом ПАО «Сбербанк» в будущем может быть не ВТБ и Альфа-банк, а новая генерация цифровых банков (Т-Банк), а также технологические компании, которые могут предложить более удобные, быстрые и дешевые финансовые сервисы. Для сохранения лидирующих позиций ПАО «Сбербанк» необходимо продолжать технологическую трансформацию, делая ставку на экосистемный подход и персонализацию услуг, одновременно повышая операционную эффективность своей инфраструктуры.

Проведенный анализ конкурентоспособности продукции ПАО «Сбербанк» показал, что при оценке банковских услуг используются как количественные, так и качественные показатели. При этом существующие методы оценки конкурентоспособности банковских услуг имеют ряд существенных ограничений, которые затрудняют формирование объективной и комплексной оценки. Можно выделить следующие проблемы и ограничения существующих методов оценки конкурентоспособности услуг.

Большинство методов оценки конкурентоспособности ориентированы преимущественно на количественные финансовые показатели. В рамках проведенного анализа ПАО «Сбербанк» основное внимание уделялось объему кредитного портфеля, доле рынка, прибыли, рентабельности капитала, количеству клиентов и отделений. Данные показатели позволяют определить масштаб деятельности банка и его рыночные позиции, однако не отражают в полной мере качество банковских услуг и уровень удовлетворенности клиентов [3].

Существующие методы оценки конкурентоспособности банковских услуг существенно зависят от внешней макроэкономической среды. Анализ деятельности ПАО «Сбербанк» за 2023–2025 гг. показал, что на показатели конкурентоспособности банка значительное влияние оказали рост ключевой ставки ЦБ РФ, изменение требований к заемщикам и усиление регулирования банковского сектора. В результате произошло снижение объемов потребительского кредитования, несмотря на сохранение лидирующих позиций банка на рынке. Ухудшение отдельных показателей конкурентоспособности не всегда связано с внутренними недостатками банка, а может быть вызвано воздействием внешних факторов, которые существующие методы оценки зачастую учитывают недостаточно полно. Подобную проблему отмечают и современные исследователи банковской конкурентоспособности [5].

Существенным ограничением является сложность объективной оценки качественных характеристик банковских услуг. Такие показатели, как удобство мобильного приложения, скорость обслуживания, уровень цифровизации, доверие клиентов, профессионализм персонала и качество консультаций, имеют субъективный характер. В ходе анализа ПАО «Сбербанк» были выделены преимущества, связанные с развитием экосистемы, внедрением искусственного интеллекта и использованием цифровых сервисов. Восприятие качества услуг различными категориями клиентов может существенно отличаться в зависимости от возраста, уровня цифровой грамотности и потребностей пользователей, поэтому результаты качественной оценки конкурентоспособности не всегда являются полностью объективными.

Кроме того, ограничения связаны с применением отдельных методов анализа конкурентоспособности. SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, а также

возможности и угрозы внешней среды, но его результаты во многом зависят от субъективного мнения исследователя. Матрица БКГ также имеет ограничения, поскольку оценивает продукты только по двум критериям, а именно по темпу роста рынка и доле рынка [1]. При этом не учитываются важные показатели, например, прибыльность продукта, уровень рисков, цифровизация услуг, влияние государственного регулирования банковской деятельности и другие.

Существующие методы оценки конкурентоспособности банковских услуг имеют ряд существенных ограничений. В современных условиях цифровизации банковского сектора возникает необходимость применения комплексного подхода к оценке конкурентоспособности банковских услуг, который должен учитывать не только финансовые результаты деятельности банка, но и уровень цифровизации, инновационность услуг, клиентский опыт, качество сервиса и способность банка адаптироваться к изменениям внешней среды [4].

При анализе конкурентоспособности банков используются в основном данные публичной отчетности и открытых источников. Банки не раскрывают в полном объеме данные клиентской удовлетворенности, внутренние показатели продуктов, данные о рисках и внутренних бизнес-процессах, тем самым снижая полноту и точность оценки конкурентоспособности банковских услуг.

Рекомендации по совершенствованию методов оценки конкурентоспособности услуг направлены на устранение выявленных недостатков и формирование более объективного и адаптированного к современным условиям подхода оценки конкурентоспособности услуг ПАО «Сбербанк».

Заключение

В условиях цифровой трансформации банковского сектора качество клиентского опыта становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности, что подтверждается как теоретическими исследованиями, так и практикой ведущих банков.

Рекомендуется включить в систему оценки конкурентоспособности услуг ПАО «Сбербанк» группу показателей клиентского опыта и лояльности, включающую:

- Net Promoter Score (NPS) - показатель чистой поддержки клиентов. Он отражает готовность клиентов рекомендовать услуги банка другим людям. NPS является ключевой метрикой, характеризующей удовлетворённость клиентов и их лояльность. Согласно стратегии развития экосистемы Сбербанка NPS рассматривается банком как одна из ключевых метрик эффективности наряду с частотой использования сервисов и ростом повторных покупок.
- Customer Effort Score (CES) - показатель усилий клиента при взаимодействии с банком. Позволяет оценить как легко клиенту получить ту или иную услугу. В банковском секторе, где клиенты всё чаще требуют быстрого и безбарьерного обслуживания, CES становится важным индикатором конкурентоспособности. В сочетании с NPS и CSAT (Customer Satisfaction Score) данный показатель позволяет сформировать комплексное представление о клиентском опыте.
- Customer Satisfaction Score (CSAT) - показатель удовлетворённости клиентов конкретной услугой или взаимодействием. Периодическое измерение CSAT по каждому виду банковских услуг позволит выявлять проблемные зоны и отслеживать динамику качества обслуживания.

Для внедрения данных показателей предлагается использовать следующую методику:

- Ежеквартальный опрос клиентов с использованием анкет, которые включают вопросы для расчёта NPS («Какова вероятность того, что вы порекомендуете услуги Сбербанка своим друзьям/коллегам?» по шкале от 0 до 10), CES («Насколько легко вам было получить услугу?») и CSAT («Насколько вы удовлетворены услугой?»). Анкетирование предлагается в приложении «СберБанк Онлайн» после завершения операции, а также в точках обслуживания через терминалы электронной очереди.
- Автоматизированный сбор данных через мобильное приложение и веб-интерфейсы. Service Level и NTS - новые метрики и подходы для определения настроения клиентов. Они считывают обратную связь от клиентов и сотрудников с цифровыми следами, включая анализ диалогов и выявление эмоционального тона как клиента, так и менеджера.
- Интеграция данных опросов с цифровыми следами клиентской активности (частота использования мобильного приложения, глубина использования экосистемных серви-

сов, показатель SLTV — Second Lifetime Value). SLTV (Second Lifetime Value) измеряет, сколько дохода клиент приносит компании за весь период «жизни» плюс сколько он принесёт сверх этого за счёт повторных покупок, реактиваций и кросс-продаж.

- Сравнительный анализ NPS с конкурентами (Т-Банк, ВТБ, Альфа-Банк), что позволит оценить относительную позицию ПАО «Сбербанк» по качеству обслуживания и лояльности клиентов.

Предложенные инструменты могут быть непосредственно использованы банком для более объективной оценки своей конкурентоспособности и выработки стратегических решений и позволит своевременно выявлять проблемные зоны в обслуживании, повышать лояльность клиентов, снижать издержки за счёт автоматизации и укреплять лидерские позиции в условиях высокой ключевой ставки и растущей конкуренции со стороны технологичных игроков.

Литература

1. Белова С.О., Микулич И.М. Оценка конкурентоспособности отрасли // Вестник Белорусского государственного экономического университета. 2023. № 3(158). С. 5-11. EDN: DQCNKA.
2. Ештокин С.В. Оценка конкурентоспособности банка в цифровой экономике: количественный и качественный подходы // Beneficium. 2021. № 1(38). С. 16-27. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.1(38).16-27 EDN: OYVVIF.
3. Климова Е.З., Павлова И.А., Макушева Ю.А. Доходный подход к оценке стоимости бизнеса и возможности его реализации на примере российских компаний // Вестник Академии знаний. 2023. № 4(57). С. 137-145. EDN: DKMNAV.
4. Ладнюк Н.С. Конкурентоспособность коммерческого банка: понятие и анализ основных методов оценки // Вектор экономики. 2021. № 10(64). EDN: TGQDHR.
5. Манушина К.Ю. Управление лояльностью клиентов: анализ эффективности методов ведущих российских банков // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы, 2025. Т. 25, № 3. С. 47-58. EDN: UGBGZA.
6. Банк России. Обзор банковского сектора Российской Федерации. № 3.1. Москва: Банк России, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/content/document/file/161976/3.1.pdf> (дата обращения: 27.06.2026).
7. СберБанк // Кредитные карты. [Электронный ресурс]. URL: https://www.sberbank.ru/ru/person/bank_cards/credit_cards_b (дата обращения: 12.06.2026).
8. Официальный сайт АО Альфа Банк. [Электронный ресурс]. URL: <https://alfabank.ru/> (дата обращения: 18.08.2026).
9. Официальный сайт ПАО Банк ВТБ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vtb.ru/> (дата обращения: 18.08.2026).
10. Официальный сайт АО Т-Банк. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tbank.ru/> (дата обращения: 18.08.2026).