

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Г. В. ПЛЕХАНОВА»**

Высшая школа экономики и бизнеса

Кафедра маркетинга

«Допустить к защите»

И.о. зав. кафедрой маркетинга  
к.э.н., доц. Мусатова Ж.Б.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 г.

**Выпускная квалификационная работа**

Направление 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Маркетинг»

ТЕМА: «ПАО «Совкомбанк»: маркетинговые решения на основе  
потребительских предпочтений»

Выполнила студентка: Лесникова Дарья Евгеньевна

Группа 15.02Д-ММ3/196

Научный руководитель выпускной  
квалификационной работы  
Просвиркин Борис Львович,  
кандидат экономических наук,  
доцент.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Автор \_\_\_\_\_  
(подпись)

Москва – 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ГЛАВА 1. НАУЧНО- МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сущность, значение и факторы потребительских предпочтений .....	6
1.2 Основные пути и способы разработки маркетинговых решений (стратегий, комплекса маркетинга) для удовлетворения спроса и потребительских предпочтений .....	9
1.3 Методы анализа и оценки потребительских предпочтений в коммерческой деятельности предприятий .....	13
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «СОВКОМБАНК» И ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ.....</b>	<b>17</b>
2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Совкомбанк» и система маркетинга компании .....	17
2.2. Ситуационная оценка конкурентных позиций на рынке ПАО «Совкомбанк» .....	23
2.3. Анализ взаимодействия с покупателями и оценка потребительских предпочтений .....	29
<b>3. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ СЕГМЕНТАЦИИ КЛИЕНТОВ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРЕДПОЧТЕНИЙ ПО ВЫБОРУ УСЛУГ ПАО «СОВКОМБАНК» .....</b>	<b>40</b>
3.1. Разработка маркетинговых стратегий для повышения уровня коммуникаций и взаимоотношений с клиентами ПАО «Совкомбанк» .....	40
3.2. Рекомендации по повышению потребительских предпочтений и лояльности клиентов .....	45
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	50
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>54</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>56</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ .....</b>	<b>61</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования связана с тем, что в свете нынешних экономических условий и наложений санкций в адрес России - привело к ухудшению экономической ситуации в стране, что затронуло многие отрасли бизнеса. В таких условиях особенно важно уделять внимание имеющимся потребителям, чтобы поддерживать лояльность к бренду, удерживать покупателей и привлекать новых.

Маркетинговые решения на основе потребительских предпочтений позволяют узнать, чего желают потребители, какие товары и услуги им необходимы, какие преимущества они ценят в продукте или услуге. Эта информация помогает бизнесу подстраиваться под потребности рынка и предлагать продукцию, которая будет пользоваться спросом.

Кроме того, данные решения на основе потребительских предпочтений являются важным инструментом для управления брендом и создания имиджа компании. Они позволяют определять, как компания может удовлетворить потребности своих потребителей, а также какие ценности и принципы должна отражать реклама и маркетинговые кампании компании. Изучение потребительских предпочтений позволяет выработать маркетинговые стратегии, улучшить качество продукции и услуг, а также повысить удовлетворенность клиентов и расширить сферу продаж.

Эффективное маркетинговое управление снижает неопределенность и включает исследования среды, потребителей, конкурентов и сотрудников. Маркетинговые исследования помогают понять потребительские предпочтения, а интегрированные коммуникации расширяют ареал распространения товара и повышают стоимость бренда. Обоснованные маркетинговые решения повышают эффективность управления и конкурентоспособность компании.

**Объект исследования** — ПАО «Совкомбанк», универсальный системно значимый банк федерального масштаба, создан в 1990 г. в городе Буйе Костромской области как «Буйкомбанк». Адрес: 156000, г. Кострома, проспект

Текстильщиков, дом 46.

**Предмет исследования** — подходы и методы принятия маркетинговых решений на основе потребительских (клиентских) предпочтений.

**Цель исследования** — разработка маркетинговых решений на основе потребительских предпочтений для повышения уровня конкурентоспособности и эффективности банка.

Для достижения цели исследования в работе поставлены следующие **задачи**:

1. **Обобщить и выделить** научно-методические особенности, сущность, содержание и значение маркетинговых решений, признаки и факторы формирования потребительские предпочтений.
2. **Уточнить** пути и способы разработки маркетинговых решений (стратегий, комплекса маркетинга, программ) для повышения эффективности управления, удовлетворения спроса и потребительских предпочтений клиентов.
3. **Обобщить методы** анализа и оценки маркетинговых решений на основе потребительских предпочтений в коммерческой деятельности предприятия.
4. **Провести анализ** маркетинговой деятельности и организационно-экономическая характеристика ПАО «Совкомбанк».
5. **Осуществить ситуационную оценку** конкурентных позиций ПАО «Совкомбанк» на рынке на основе SWOT- анализа.
6. **Проанализировать** особенности взаимодействия ПАО «Совкомбанк» с клиентами и оценить потребительские предпочтения с помощью социологических опросов, методов CLV и SERVQUAL.
7. **Разработать** маркетинговые решения в виде стратегий для повышения уровня коммуникаций и взаимоотношений с клиентами, для сегментации и оптимизации предпочтений по выбору услуг ПАО «Совкомбанк».
8. **Предложить** рекомендации для принятия эффективных маркетинговых

решений на основе значимых потребительских предпочтений и лояльности клиентов в рамках эмоциональных и рациональных решений.

**9. Обосновать** варианты оценки эффективности предложенных мероприятий с зависимости от сценариев принятия маркетинговых решений.

Для решения поставленных задач использованы общенаучные и специальные методы исследования: системный и комплексный подход; сравнительный и комплексный анализ; абстракции и конкретизации, синтеза и логических обобщений, социологические и маркетинговые методы, методы экспертных оценок, методы «Mystery Shopping», CLV и SERVQUAL.

Научно-методическую, правовую, информационную основу исследования формируют законы РФ, монографии, научные статьи, Интернет-ресурсы, статистические сборники, бухгалтерские и финансовые отчеты предприятия, внутренняя отчетность и документация, материалы социологических исследований, анкетирования, интервью, фокус-группа, экспертных оценок и собственных наблюдений исследователя.

Практическая значимость заключается в том, что основные положения и результаты исследования по разработке маркетинговых решений на основе потребительских предпочтений могут быть использованы для совершенствования и повышения эффективности маркетинговой, управленческой и коммерческой деятельности.

Работа изложена на 65 страницах, содержит введение, 3 главы, заключение, список используемых источников и приложение.

# ГЛАВА 1. НАУЧНО- МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ

## 1.1. Сущность, значение и факторы потребительских предпочтений

В соответствии с темой исследования для определения сущности и значения потребительских предпочтений, прежде всего, необходимо обратиться к научным подходам по поводу определения понятия «предпочтения». По степени распространенности выделяются следующие подходы: социально-психологический, экономический, коммуникационный, когнитивный, маркетинговый, позволяющие выявить сущность понятий «поведение потребителей», «психология потребления», «потребительские предпочтения».

Маркетинговые исследования направлены на изучение предпочтений потребителей, которые могут быть определены разными способами, и это важно для разработки успешных маркетинговых стратегий, учитывая, что предпочтения могут изменяться<sup>1</sup>.

Отметим в основе потребительского предпочтения выбор экономических благ с позиции влияния на покупку, что еще в 1958 году Пьер Мартино называл поведенческим показателем в маркетинге. В экономике известно, что платежеспособность и стратификация покупателей определяют выбор товара и покупку.

Как указывает Посыпанова О. С., научное отражение и терминологическое наполнение понятия не очищено от размытых определений и не сформировано. Учетный отмечает, что важно учитывать «структуру, виды и свойства потребительских предпочтений как детерминированное позитивного субъект-объектного отношения потребителя к товару, услуге или их атрибутам для осуществления выбора». В «потребительском предпочтении структурно выделяется три компонента в связи с социально-психологической трактовкой:

---

<sup>1</sup> Закускин С.В. Преобразование характеристик потребительского выбора и предпочтений при обработке результатов маркетинговых исследований // Практический маркетинг. 2022. №5 (302). С. 3-13.

гендерные отличия, социальное и семейное положение и доход<sup>2</sup>.

Маркушина А. А. считает, что предпочтения потребителей включают 3 составляющих: аффективный (положительные эмоции и интересы), когнитивный (рассуждения, анализ, рациональное осмысление всех свойств товаров) и конативный (поведенческий (желание, готовность приобрести товар)) компоненты<sup>3</sup>.

Под влиянием множества факторов потребительские предпочтения формируются по алгоритму:

1. Предсказание и стимулирование потребительских предпочтений.
2. Определение возможностей рынка ресурсов для производства товаров, соответствующих требованиям "потребного будущего".
3. Применение технико-технологической стратегии производства, направленной на удовлетворение потребностей потребителей через постоянную диверсификацию производства.
4. Расширение коммерческого производства успешных товаров и их маркетинга, включая завоевание внешних рынков<sup>4</sup>.

Некоторые ученые стремятся выявить общие закономерности в использовании термина в различных научных исследованиях. Так, Воловская Н.М. и Идрисова А. И., выделяя экономический, социально-психологический и маркетинговый подходы, относят потребительские предпочтения к особому виду отношений в традиционном понимании и связи с психологией. И, соответственно, включают три компонента, характерные для отношений: аффективный, когнитивный и конативный компоненты<sup>5</sup>.

Ценность товара определяется его полезностью и выражается в деньгах,

---

<sup>2</sup> Посыпанова О.С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2019. – 283 с.

<sup>3</sup> Маркушина А.А. Маркетинговые исследования потребительских предпочтений // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2016. №13. С. 18-34.

<sup>4</sup> Егоров Ю.Н., Надточий Ю.Б. Ситуационные факторы потребительских предпочтений // Дискуссия. 2015. №1 (53). С. 43-50.

<sup>5</sup> Воловская Н.М., Идрисова А.И. Предпочтения потребителей: понятие, теоретические подходы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №4-1. С. 73-75.

что позволяет сравнивать различные товары между собой. Предельная ценность указывает на общую ценность определенного количества товара, а стоимость определяется рыночной ценой и количеством единиц. Однако, для потребителя ценность товара может превышать его стоимость, так как он готов заплатить за него больше <sup>6</sup>.

Отметим, что уже сложилось две подсистемы: постоянные, которые связаны с отношением к товарам и услугам (сложность, постоянство, атрибуты, развитие, уникальность, связь, относительность, скрытность, иррациональность и эмоциональность), и вариативные, которые отражают проявление этих отношений (сила, диапазон, индивидуальность, изменчивость, воздействие внешних факторов, реализация, неоднородность, формирование, несоответствие и адекватность). Выделены социальные группы потребителей в соответствии с соотношением свойств их предпочтений: инноваторы, модники, традиционалисты, консерваторы, индивидуалисты, ситуативисты и индифферентны (равнодушные)<sup>7</sup>. Согласно социально-психологическому подходу, потребительские предпочтения можно описать как «позитивное отношение потребителя к товару или его характеристикам, которое определяет выбор данного товара из множества аналогичных». Это отношение зависит как от социальной среды, так и от личностных особенностей потребителя<sup>8</sup>. Социально-психологический подход в своей основе рассматривает влияние различных социальных и психологических факторов.

Маркетинговый подход к анализу потребительских предпочтений основывается на практике. Исследователи изучают предпочтения покупателей на конкретном рынке и приобретают ценную информацию о поведении клиентов, чтобы сформулировать рекомендации для управления. При этом

---

<sup>6</sup> Ожерельева А.В. Методика проектирования конкурентоспособной продукции для предприятий индустрии питания на основе потребительских предпочтений / Автореферат диссертации канд. тех. наук. - Кемерово: ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет». 2021.- 24 с.

<sup>7</sup> Посыпанова О.С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2019. – 283 с.

<sup>8</sup> Ечков Д.А. Потребительские предпочтения в digital-маркетинге // Актуальные исследования. 2021. №46 (73). С. 42-44.

маркетологи определяют структуру и свойства предпочтений индивидуально с учетом конкретной цели и задачи исследования<sup>9</sup>.

На данный момент отсутствуют исследования, которые подробно описывали бы составляющие систему полных предпочтений. Из-за этого невозможно учитывать все мнения и нюансы, связанные с отдельными характеристиками продуктов. Потребители принимают решения основываясь на эмоциях и логике, оценивая, нравится ли им продукт, предпочитая его другим и считая его "благом" для себя.

Следовательно, потребительские предпочтения описываются как один из решающих факторов в контексте потребительского выбора. Предпочтения связаны с выбором экономических благ под влиянием различных факторов: экономические, социально-психологические, культурные, коммуникационные, ментально-когнитивные и национальные факторы. На насыщенном рынке с широким и глубоким ассортиментом покупателю трудно сделать выбор, в связи с чем маркетинговое решение, выбранное и активизированное по степени воздействия и значимости, позволяет управлять и регулировать отношения с клиентами, побуждает к покупке и осознанным действиям.

## **1.2 Основные пути и способы разработки маркетинговых решений (стратегий, комплекса маркетинга) для удовлетворения спроса и потребительских предпочтений**

Разработка маркетингового решения (стратегий, комплекса маркетинга) для удовлетворения спроса и потребительских предпочтений предполагает компетентное, обоснованное и взвешенное управленческое решение на основе предварительного анализа и оценки ситуации, для чего оценивается внешняя и внутренняя маркетинговая среда компании.

Маркетинговое решение представляет собой комплекс мероприятий,

---

<sup>9</sup> Мургузалиева Т. В., Сидорчук Р.Р., Скоробогатых И.И., Мусатов Б.В. Система непрерывного контроля за показателями ожиданий потребителей // Креативная экономика. 2019. Том 13. № 2. С. 371–388.

направленных на воздействие на окружающую среду и конкурентов предприятия, а также на потребителей и партнеров, с целью достижения определенных результатов в маркетинге<sup>10</sup>. Маркетинговые решения не являются статическими, они постоянно развиваются и взаимосвязаны друг с другом.

Система маркетинговых решений состоит из нескольких элементов: сбор и обработка информации; выявление возможностей; формулировка целей и задач; анализ возможностей реализации решения; оценка ресурсного обеспечения; разработка конкретных действий в рамках комплекса маркетинга<sup>11</sup>. Основное понимание сущности стратегии предприятия и маркетинговой стратегии представлено в приложение 2.

Маркетинговые решение в основе своей содержит стратегические разработки, которые подкрепляются тактическими и оперативными действиями. Маркетинговая стратегия, как указывают профессора Багиев Г.Л. и Тарасевич В. М., отражает концептуальные цели, функции, технологии и основные возможности маркетинга, начиная с повышения конкурентоспособности, устойчивости на рынке до установления крепких и доверительных отношений с клиентами, повышения удовлетворенности и лояльности покупателей<sup>12</sup>. Маркетинговые стратегии, как и маркетинг в целом разрабатываются на долгосрочную перспективу на основе миссии цели, задач с учетом состояния внешней среды, адаптивности внутренней среды, маркетинговых программ и микс-маркетинга 4P-7P, что отмечает в своих трудах профессор Карповой С. В<sup>13</sup>.

Маркетинговая стратегия является важным элементом общей стратегии

---

<sup>10</sup> Система маркетинговых решений // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://tur-mir.ru/marketingovoe-reshenie-effektivnyh-resheniy/> / (дата обращения: 04.04.2023).

<sup>11</sup> Нестеров А.К. Маркетинговые решения // Энциклопедия Нестеровых - [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: [https://odiplom.ru/lab/marketingovye\\_resheniya.html](https://odiplom.ru/lab/marketingovye_resheniya.html) / (дата обращения: 03.04.2023).

<sup>12</sup> Багиев Г.Л., Черенков В.И. Маркетинг для обеспечения устойчивого развития: сущность и логика становления // ПСЭ. 2018. №3 (67). С. 142-148.

<sup>13</sup> Новые парадигмы развития маркетинговых инструментов в условиях трансформации современной экономики : монография / под общ. ред. д.э.н., проф. С.В. Карповой; [отв. ред. И.В. Рожков]. – М. : ООО «Дашков и К°», 2020. – 328 с.

предприятия, который направлен на создание, производство и продвижение товаров и услуг, наилучшим образом отвечающих потребностям рынка. Выбор конкретной маркетинговой стратегии не может быть считан случайным, так как он связан с определенными рисками и приоритетами для компании<sup>14</sup>.

Маркетинговые решения на разных уровнях иерархии направлены на создание и воплощение маркетинговой стратегии, соответствующей глобальным целям компании и долгосрочной перспективе. Признаки и виды маркетинговых стратегий представлены в таблице 1.

Таблица 1 — Признаки и виды маркетинговых решений

N	Классификационный признак	Виды маркетинговых решений
1	Иерархия принятия решений	Стратегические, тактические, оперативные
2	Структурированность проблемы	Хорошо структурированные, слабо структурированные и неструктурированные решения, формализованные, регламентированные и документированные
3	Характер реализации	Статические и динамические
4	Информационное обеспечение	Решения в условиях рисков, неопределенности и определенности, детерминированные, стохастические, энтропийные, хаотичные
5	Актеры или участники в разработке и принятии решений ЛПР	Решения с одним участником, с 2–3 и группой
6	Процедурные решения	Известные, обоснованные, случайные
7	Возможности реализации	Реальные, потенциальные, стратегические глобальные, долгосрочные, условные

*Источник: Нестеров А. К. Маркетинговые решения // Энциклопедия*

*Нестеровых: [https://odiplom.ru/lab/marketingovye\\_resheniya.html](https://odiplom.ru/lab/marketingovye_resheniya.html)*

Поиск оптимального решения по исходным признакам формализации, регламентации и документированию в зависимости от ситуации значительно облегчен, а разработка и реализация конкретных маркетинговых действий становится отлаженной процедурой<sup>15</sup>.

Маркетинговые решения могут быть приняты в трех различных состояниях, в зависимости от наличия информации. В детерминированном состоянии все факторы известны, цели и задачи четко определены, а принятые решения основаны на формализованных методах. В стохастическом состоянии

<sup>14</sup> Антонов В.Н. Маркетинговые стратегии распределения товаров в условиях развития экологического маркетинга// Инновационное развитие экономики. 2022. № 3-4 (69-70). С. 97–101.

<sup>15</sup> Иванова Т.А. Модели потребительского поведения как основа маркетинговой стратегии // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2012. №2. С. 110-118.

принятие решения связано с риском, так как информация имеет вероятностный характер и может быть ограничена<sup>16</sup>. Классификация маркетинговых стратегий представлена в приложении 3.

Маркетинговая стратегия помогает компаниям разработать планы продвижения своих товаров и услуг на рынке, а также систематизировать факторы, влияющие на эффективность этих действий. Она позволяет оценить ресурсы компании и перераспределить их на более результативные каналы продвижения, такие как наружная реклама, партнёрства с блогерами, реклама в социальных сетях, на радио, телевидении, в поисковых системах и другие<sup>17</sup>. Для достижения поставленных целей, таких как увеличение доли на рынке, занятие ниши или выполнение планов по выручке, используются различные инструменты маркетинговой стратегии, включая ценообразование, коммуникацию с целевой аудиторией и позиционирование бренда, а также более крупные разделы маркетинга, такие как SEO, контент-маркетинг, email-маркетинг, SMM<sup>18</sup>.

Таким образом, маркетинговые стратегии как часть глобальной корпоративной стратегии компании выстраиваются в соответствии с видом маркетинга, задачами и функциями маркетинга, адекватно состоянию рынка, портрету целевой аудитории, деятельности конкурентов, в связи с чем выделяются корпоративные, конкурентные и инструментальные стратегии. В соответствии с клиентоориентированностью и поведенческой активностью в гибридной среде выделяются рациональные, эмоциональные, селективные, нишевые (узкие) стратегии, стратегии Интернет-позиционирования, продвижения в социальных сетях, ВКонтакте, персонализации, лидогенерации, посадочных страниц, растущих ставок, конверсии, максимальных кликов, SEO,

---

<sup>16</sup> Маркелова Ю.В., Сахаутдинова Н.Ю. Маркетинговые стратегии современных коммерческих предприятий // The Scientific Heritage. 2022. № 85-2 (85). С. 17-19.

<sup>17</sup> Михайлова В.М., Ющук Д.Д. Классификация маркетинговых стратегий предприятия в цифровой среде // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №8. С. 142-148.

<sup>18</sup> Невоструев П.Ю., Каптюхин Р.В. Контент-стратегия интернет-маркетинга в контексте глобализации // Теория и практика общественного развития. 2014. №3. С.

SMM, стратегии блоггинга, инфлюенсеров и амбассадоров.

### **1.3 Методы анализа и оценки потребительских предпочтений в коммерческой деятельности предприятий**

Для анализа потребительских предпочтений используются различные методы, которые позволяют экспертам определить, как потребители выбирают и распределяют свои расходы на рынке. Для предприятий важно исследовать рынок и спрос, выявлять потребительские предпочтения и вовремя корректировать свои стратегии в производстве, сбыте и маркетинге. При этом, ключевыми характеристиками, учитываемыми в исследованиях потребительских предпочтений, являются полезность, стоимость и цена. Полезность — это удовлетворение конечного потребителя от использования продукта или услуги. Вместе с тем цель маркетинговых исследований потребительских предпочтений заключается в том, чтобы определить оптимальный баланс между этими тремя характеристиками<sup>19</sup>. Таким образом, цена на продукт или услугу должна соответствовать полезности и ценности для целевой аудитории.

Для оценки товара эксперты рекомендуют использовать модель М. Фишбейна, которая основывается на суммировании мнений о показателях товара, умноженных на их оценочное значение. Это помогает определить предпочтения потребителей в отношении выбора товара. Прежде всего, необходимо выяснить, какие показатели товара наиболее значимы для целевого рынка. Для этого можно спросить самих потребителей, что они считают важным при оценке товаров данной категории. Ответы затем оцениваются по 7-балльной шкале, где очень хорошо соответствует самому значимому показателю, а очень плохо - наименее значимому<sup>20</sup>. Для оценки маркетинговых

---

<sup>19</sup> Чекарь В.Н., Ворошилова Д.М. Оценка потребительских предпочтений как основной элемент стратегии реализации маркетинговых проектов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №3-2. С. 174-176.

<sup>20</sup> Модель Фишбейна // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: [https://xstud.org/76278/marketing/model\\_fishbeyna/](https://xstud.org/76278/marketing/model_fishbeyna/) (дата обращения: 09.06.2023).

решений используются как качественные методы (факторный и кластерный анализы, статистические методы анализа и т.д. фокус-группы, глубинные интервью, опросы экспертов и т.д.), так и количественные (фокус-группы, глубинные интервью, опросы экспертов и т.д.). Выбор метода зависит от того, какие данные нужны для полной и детальной оценки объекта изучения и достижения поставленных задач<sup>21</sup>.

ROI, ROMI и ROAS — метрики, показывающие окупаемость инвестиций в маркетинге. ROI и ROMI отличаются только в названии и базе для расчёта, а считаются по одинаковой формуле. Данные метрики входят в набор базовых и самых популярных в маркетинге<sup>22</sup>.

ROI (Return on Investment) в маркетинге — коэффициент, который отражает возврат инвестиций в маркетинговые активности. Данная метрика показывает, принесли ли продажи больше денег компании, чем она вложила в продвижение данного продукта. Расчётная формула ROI в маркетинге выглядит так (1):

$$(\text{Доход} - \text{Расход}) / \text{Расход} \times 100\%, \quad (1)$$

ROMI (Return of Marketing Investment) — показатель окупаемости затрат на маркетинг, то есть возврат инвестиций в маркетинг. Это примерно то же самое что и ROI, просто с уточнением. ROI чаще применяют для расчета эффективности маркетинга в целом, ROMI же — оценивает окупаемость отдельных инструментов<sup>23</sup>. К примеру: контекстная и таргетированная реклама, акции в соцсетях, email-рассылки. Формула расчета ROMI (2):

$$(\text{Доход от рекламы} - \text{Расход на рекламу}) / \text{Расход на рекламу} \times 100\%, \quad (2)$$

Оценка эффективности различных каналов привлечения трафика, анализ

---

<sup>21</sup> Иванова Т.А. Модели потребительского поведения как основа маркетинговой стратегии // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2012. №2. С. 110-118.

<sup>22</sup> ROI, ROMI, ROAS. Простые формулы, с которыми можно оценить отдачу от вложений в маркетинг // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/marketing/roi-romi-roas-prostye-formuly-s-kotorymi-mozhno-otsenit-otdachu-ot-vlozheniy-v-marketing/> / (дата обращения: 05.04.2023).

<sup>23</sup> Савельева Н.К., Сметанина А.И. Механизм разработки инновационной стратегии организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 3-1. С. 372-380.

ROMI и тестирование маркетинговых стратегий, прогнозирование затрат и будущей прибыли - все эти инструменты могут быть использованы для выбора наиболее результативных рекламных кампаний. Кроме того, эти данные могут быть использованы для конкурентного анализа и определения слабых мест в текущей стратегии.

Ценность полученной информации определяется по формуле (3):

$$k = i \times c \times d, \quad (3)$$

где  $k$  – ценность маркетинговой информации;

$i$  – степень важности решения, которое зафиксировано в определении цели ( $0 < i < 1$ );

$c$  – степень неопределенности в компании принимаемого решения ( $0 < c < 1$ );

$d$  – степень, с которой информация оказывает влияние на принимаемое решение ( $0 < d < 1$ )<sup>24</sup>.

Эксперты могут оценить потребительские предпочтения, при этом значение их ценности может изменяться в диапазоне от 0 до 1, и чем более высокое значение, тем более ценными являются эти предпочтения<sup>25</sup>.

Предварительная эффективность изучения потребительских предпочтений рассчитывается по формуле (4):

$$E_e = L_e \times R, \quad (4)$$

где  $E_e$  – предварительная экономическая эффективность изучения потребительских предпочтений;

$L_e$  – возможные потери предприятия при реализации проекта без проведения изучения потребительских предпочтений;

$R$  – процент снижения вероятности потерь при проведении изучения потребительских предпочтений.

---

<sup>24</sup> Кравченко С.Н., Драпкина Г.С., Постолова М.А. Формирование потребительского поведения на рынке продуктов функционального назначения // Пищевая промышленность. 2008. №4. С. 42-43.

<sup>25</sup> Васильев, Г.А. Основы маркетинга: учебное пособие / Г.А. Васильев. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 211 с.

Бюджет на проведение исследований потребительских предпочтений формируется на основе предварительной оценки их ценности, которая определяется по формуле (5):

$$C = E_e \times P, \quad (5)$$

где  $C$  – бюджет на проведение изучения потребительских предпочтений;  
 $P$  – процент, выделенный предприятием-заказчиком, на проведение изучения 22 потребительских предпочтений.

Для формирования бюджета на исследование потребительских предпочтений необходимо соблюдать методологию организации и запуска маркетинговых проектов и выделять определенный процент от общих средств, предназначенных на реализацию проекта, на проведение предварительных исследований потребительских предпочтений<sup>26</sup>.

Окончательная оценка эффективности изучения потребительских предпочтений возможна по формуле (6):

$$E_o = \frac{L_p}{C}, \quad (6)$$

где  $E_o$  – полученная экономическая эффективность проведенных изучения потребительских предпочтений;

$L_p$  – предотвращенные потери предприятия при реализации проекта без проведения изучения потребительских предпочтений.

Для принятия менеджерских решений критически важна оценка эффективности исследования потребительских предпочтений. Эта оценка, в свою очередь, зависит от цели исследования и наличия достоверной информации. Для этого определяются методы и подходы к оценке эффективности изучения потребительских предпочтений.

---

<sup>26</sup> Таранов, В.В. Метод оценки привлекательности клиентов / В.В. Таранов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 1. – С. 47–53.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «СОВКОМБАНК» И ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ПАО «Совкомбанк» и система маркетинга компании**

Объектом исследования является ПАО «Совкомбанк» — универсальный значимый банк федерального масштаба, с головным офисом в Костроме. Полное название - Публичное акционерное общество «Совкомбанк». В 2002 году Буйкомбанк, на данный момент известный как Совкомбанк, имел лишь один филиал и 17 сотрудников, а его капитал составлял всего 2 миллиона рублей. Однако к концу 2021 года Совкомбанк занял третье место среди частных банков России по размеру активов РСБУ и расширил свою сеть филиалов до 2,6 тысяч офисов в 1 тысяче городов России. Число сотрудников превысило 23 тысячи человек.<sup>27</sup>.

Благодаря уникальным продуктовым решениям и комбинации органического роста с точечными сделками M&A, банк занял прочные позиции на рынке, диверсифицировал бизнес и расширил свое региональное присутствие почти на всей территории России.

Совкомбанк основывает свою бизнес-модель на три ключевых сегментах: розничных услугах, корпоративном блоке и казначействе, а также активно развивает небанковские направления, такие как страхование, лизинг, факторинг и площадку для закупок.

Совкомбанк начал свою деятельность как розничный банк, ориентированный на физических лиц, но в 2015 году начал активно развивать корпоративный блок. В результате доля кредитов физическим лицам в активах банка значительно снизилась.

Один из основных розничных продуктов банка — карта рассрочки

---

27 О компании / ПАО «Совкомбанк» // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://sovcombank.ru/about/info> / (дата обращения: 16.04.2023).

«Халва»), которая является самым крупным проектом по числу выпущенных карт на рынке. Банк также выкупил проект карты рассрочки "Совесть" у компании Qiwi, что привело к росту проекта "Халва". В начале 2023 года банк выкупил проект карт рассрочки "Свобода" у банка "Хоум Кредит", став практически монополистом на российском рынке таких карт<sup>28</sup>.

«Совкомбанка» есть корпоративный блок, который предоставляет широкий спектр банковских услуг для малого и среднего бизнеса. Благодаря индивидуальному подходу к каждому клиенту банк предлагает гибкие условия:

1. Кредиты на развитие бизнеса. Банк предоставляет кредиты под различные нужды, включая пополнение оборотных средств, приобретение оборудования, расширение производства и т. д.
2. Депозиты для бизнеса. Банк предлагает различные виды депозитов с высокой процентной ставкой для хранения свободных денежных средств.
3. Расчетно-кассовое обслуживание. Банк предоставляет услуги по открытию и ведению расчетных счетов, организации безналичных расчетов, выдаче кассовых операций.
4. Услуги по эквайрингу. Банк предлагает услуги по приему платежей с помощью банковских карт, в том числе через интернет и мобильные приложения.
5. Консультационные услуги. Банк предоставляет консультации по вопросам финансового планирования, налогообложения, управления финансами и т. д.
6. Услуги по международным расчетам. Банк предоставляет услуги по переводам денежных средств за границу, оформлению импортно-экспортных операций.
7. Услуги по страхованию. Банк предлагает услуги по страхованию

---

28 Розничные продукты ПАО «Свокомбанк» // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://vc.ru/finance/608645-sovkombank-vyкупit-u-houm-kredita-portfel-kart-rassrochki-svoboda-ih-vladelcam-predlozhat-pereyti-na-halvu> / (дата обращения: 16.04.2023).

имущества, ответственности, транспортных средств.

8. Банковские гарантии. Банк обязан выплатить определенную сумму денег в случае невыполнения контрактных обязательств сторонами. Она используется для обеспечения надежности и безопасности бизнес-сделок, а также для участия в тендерах и конкурсах<sup>29</sup>.

Все услуги банка ориентированы на удовлетворение потребностей малого и среднего бизнеса и помогают им развиваться и достигать новых высот. Качество и надежность работы компании в значительной степени зависят от ее организационной формы управления, которая должна соответствовать ключевым целям и миссии коммерческого банка, обеспечивая максимальную гибкость и эффективность в реализации деятельности.

На рисунке 1 представлена подробная структура организации ПАО «Совкомбанк».

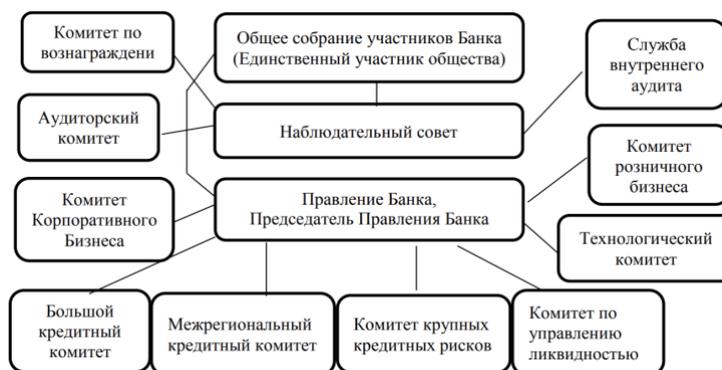


Рисунок 1 — Организационная структура ПАО «Совкомбанк»

*Источник: Составлено автором*

Организационная структура ПАО «Совкомбанк» основана на дивизионной модели, где создаются автономные подразделения для масштабирования компании и увеличения количества банков по России.

Преимуществами такой структуры являются четкое разделение ответственности и более тесная связь производства с клиентами. Все ключевые права и обязанности руководства и персонала определены Уставом компании и

29 Совкомбанк. Бизнес и кредиты // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://sovcombank.ru/business/kredit/> (дата обращения: 16.04.2023).

внутренней политикой коммерческого банка, что обеспечивает эффективность и надежность работы компании.

Структура маркетинговой службы в ПАО «Совкомбанк» представлена несколькими отделами, каждый из которых выполняет свои функции:

1. Отдел маркетинга и рекламы. Занимается разработкой и проведением маркетинговых кампаний, созданием рекламных материалов, анализом рынка и конкурентов.
2. Отдел продвижения продуктов. Отвечает за продвижение банковских продуктов и услуг на рынке, разработку и проведение промо-акций, работу с партнерами.
3. Отдел маркетинговых исследований. Занимается анализом потребностей клиентов, исследованием рынка и конкурентов, разработкой стратегии продвижения банковских продуктов.
4. Отдел цифрового-маркетинга. Отвечает за продвижение банковских продуктов и услуг в интернете, разработку и поддержку сайта банка, работу с социальными сетями.
5. Отдел корпоративного маркетинга. Занимается разработкой стратегии маркетинга для корпоративных клиентов, проведением промо-акций и мероприятий для данной категории клиентов.

Каждый отдел имеет своего руководителя и команду специалистов, которые работают в тесном взаимодействии друг с другом для достижения общих целей. Основной задачей маркетинговой службы является привлечение новых клиентов и удержание существующих, а также продвижение банковских продуктов и услуг на рынке.

Если говорить про структуру маркетинговой службы корпоративного блока ПАО «Совкомбанк», можно выделить 6 основных позиций:

- руководитель департамента цифрового маркетинга;
- специалист по внешним коммуникациям;
- аналитик;

- дизайнер;
- копирайтер.

Задачи руководителя департамента цифрового маркетинга ПАО «Совкомбанк» включают разработку стратегии и планирование цифрового маркетинга и офлайн мероприятий для всего департамента, составление документации и смет на все маркетинговые мероприятия на год, а также создание плана мотивации для сотрудников.

Задачи специалиста по внешним коммуникациям включают разработку и реализацию стратегии коммуникации компании на внешнем рынке, управление репутацией и имиджем компании, организацию мероприятий для представления компании общественности, работу с различными медиаканалами, анализ результатов своих действий и корректировку стратегии коммуникации, создание качественного контента, установление и поддержание партнерских отношений с ключевыми игроками на рынке.

Задачи аналитика заключаются в стратегическом развитии рекламных площадок, с настраиванием контекстной и медиа рекламы, аналитика продаж, оценка результатов маркетинговых кампаний, выявление успешных и неуспешных стратегий, а также изучение процесса превращения потенциальных клиентов в реальных покупателей, выявление причин отказов и улучшение конверсии.

В задачи дизайнера входит разработка уникальных и привлекательных макетов для оформления соц. сетей и tone of voice с визуальной точки зрения. Поддержание айдентики компании и продвижение с помощью оформления, для узнаваемости бренда. Копирайтер составляет контент план совместно с SMM-менеджером по написанию текстов к постам в соц. сетях, составление лонгридов и правка текстовой части сайтов, а также разработка информационных сообщений для отправки клиентам.

Для успешной работы маркетинговой службы ПАО «Совкомбанк» необходимо уметь анализировать данные о рынке, конкурентах и потребителях,

разрабатывать эффективные стратегии продвижения продукции, проводить маркетинговые исследования, соблюдать айдентику компании и продвигать собственный визуальный язык, а также следить за изменениями на рынке и адаптировать свою стратегию соответственно.

В результате начала СВО, США включили «Совкомбанк» в санкционный список SDN, который означает наложение максимальных ограничений и полную заморозку его активов. Впоследствии, 28 февраля, Великобритания также включила банк и его руководство в свой санкционный список. Кроме того, Евросоюз заморозил европейские активы «Совкомбанка» и отключил его от системы SWIFT.

Попавший под санкции Совкомбанк 24 февраля 2022 г. объяснил вкладчикам и клиентам, какие сервисы стали недоступны после введения санкций США. В связи с действующими санкциями, мобильное приложение "Халва-Совкомбанк" и офисы банка не предоставляют услуги по валютным переводам за границу. Карты Совкомбанка, доступные для использования в России, временно не могут использоваться для оплаты за границей, включая платежные системы Visa и Mastercard, а также для онлайн-покупок на зарубежных сайтах. Однако, банк рекомендует производить переводы на карты других банков, не подвергнутых ограничениям<sup>30</sup>.

Итак, в структуре маркетинговой службы в ПАО «Совкомбанк» несколько отделов. Совкомбанк основывает свою бизнес-модель на три ключевых сегментах: розничных услугах, корпоративном блоке и казначействе, а также активно развивает небанковские направления, такие как страхование, лизинг, факторинг и площадку для закупок. В портфеле имеется достаточно разнообразных активов: отдельные и узконаправленные банки, другие кредитные организации и даже гостиница. Банк стремится сосредоточить усилия на росте единого и мощного бренда "Совкомбанк" вместо развития

---

<sup>30</sup> Совкомбанк после санкций: как работает, что с картой Халва // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://brobank.ru/sovcombank-sankcii/> / (дата обращения: 16.04.2023).

нескольких одновременно.

## 2.2. Ситуационная оценка конкурентных позиций на рынке ПАО «Совкомбанк»

К марту 2023 года рынок финансовых услуг характеризуется перенасыщенностью, из-за того, что большинство банков предлагают одинаковые продукты и услуги, вследствие чего, присутствует огромная конкуренция на рынке. В связи с кризисом и санкциями, доля крупнейших банков упала на 1,3% и составила 85,9%<sup>31</sup>. С марта российские банки перестали публиковать отчётность в общий доступ, но они обязаны предоставлять ее агентствам, у которых они заказывают рейтинговые оценки.

Доля на рынке российских банков в период 2021–2022 г<sup>32</sup> показана на рисунке 2.

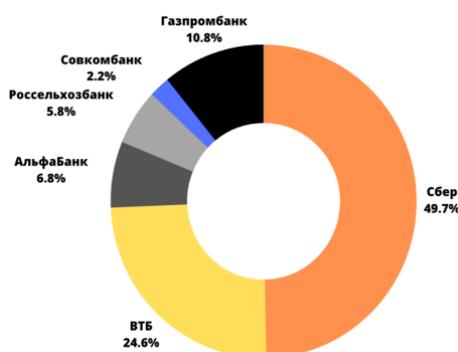


Рисунок 2 — Доля на рынке российских банков в период 2021-2022г.

*Источник: Доля рынка российских банков / URL:*

*<https://raexpert.ru/rankingtable/bank/monthly/jan2022/tab01/>*

Доля рынка ПАО "Совкомбанк" составляет около 2,2%, что является довольно высоким показателем для банка данного уровня. Однако, в условиях жесткой конкуренции на рынке финансовых услуг, банк должен постоянно анализировать свою конкурентную позицию и принимать меры для ее укрепления. Если рассматривать ПАО "Совкомбанк" является одним из

31 Доля крупнейших банков // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/finances/22/09/2022/632aef3c9a79479c2c7c9d9e/> (дата обращения: 17.04.2023).

32 Доля на рынке российских банков // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://raexpert.ru/rankingtable/bank/monthly/jan2022/tab01/> (дата обращения: 17.04.2023).

крупнейших банков России и имеет значительную конкурентную позицию на рынке финансовых услуг. SWOT-анализ ПАО «Совкомбанк» представлен в таблице 2.

Таблица 2 — SWOT-анализ ПАО «Совкомбанк»

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
1. Стабильное предложение банковских услуг и продуктов	1. Отсутствие гибкой и отлаженной маркетинговой политики
2. Высокий уровень квалификации специалистов банка	2. Высокие тарифы на банковские продукты
3. Эффективная организационная и управленческая структура.	3. Слабый внутренний контроль за банковскими операциями
4. Надежность и большой опыт в банковской сфере.	4. Высокие операционные риски
5. Применение инструментов банковского интернет-маркетинга.	5. Слабая и нерегулярный маркетинговый анализ среды и деятельности
6. Высокая клиентоориентированность.	6. Ошибки в выделении целевых клиентов
7. Мониторинг конкурентов (бенчмаркинг).	
8. Надежность коммуникаций банка	
9. Высокий уровень ответственности и качества обслуживания клиентов	
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
1. Увеличение инновационной активности	1. Неблагоприятная экономическая и политическая обстановка, ограничения, наложенные санкциями, вызывающие нестабильность
2. Расширение онлайн-деятельности и привлечение новых клиентов путем расширения продуктового ассортимента банка	2. Увеличение конкуренции на рынке банковских услуг, переход клиентов на онлайн-платформы, укрепление позиций конкурентов
3. Оптимизация финансового и банковского рынка, увеличение доли рынка банковских услуг	3. Снижение доходности и операционной прибыли из-за ухода клиентов к конкурентам
4. Предоставление новых продуктов, учитывающих современные тенденции в банковском секторе	4. Проблемы с возвратом просроченных кредитов и оплатой ипотеки
5. Увеличение уровня доверия клиентов	5. Изменение требований клиентов, которые больше ценят скорость и стабильность
6. Диверсификация услуг и видов обслуживания	6. Риски, связанные с долгосрочными отношениями с ненадежными клиентами
7. Наличие широкой клиентской базы	7. Неопределенность в связи с возможной сменой власти в стране и ЦБ

*Источник: Составлено автором*

Из проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что продуктовая линейка ПАО «Совкомбанк» обладает конкурентными преимуществами, что свидетельствует о надежности и силе банка. Однако, наличие сильных конкурентов является серьезной угрозой для банка, и конкурентная среда

требует особого внимания со стороны ПАО «Совкомбанк». Стратегии развития ПАО «Совкомбанк» представлена в таблице 3.

Таблица 3 — Построение стратегий развития ПАО «Совкомбанк» на основе SWOT-анализа

Комбинация сил, возможностей, слабости и угроз	Решения
Поле СиВ:	1. Использование новых информационных технологий может улучшить технологию самообслуживания и повысить удобство для клиентов.
	2. Расширение круга потенциальных клиентов и продуктовой линейки может привести к увеличению прибыли банка.
	3. Контроль за расходами банка поможет снизить издержки и повысить эффективность работы.
Поле СлУ:	1. Появление новых банков и кредитных организаций на рынке может увеличить конкуренцию и снизить долю рынка банка.
	2. Недостаточное количество качественных заемщиков может привести к риску невозврата кредитов и убыткам для банка.
	3. Необходимо повышать конкурентоспособность продуктовой линейки банка для привлечения большего числа клиентов и увеличения прибыли.
	4. Организация детского уголка может привлечь семьи с детьми и повысить лояльность клиентов.
	5. Организация холодного обзвона клиентов может помочь в продвижении новых продуктов и услуг банка.
Поле СиУ	1. Отслеживание спроса и преимуществ клиентов поможет банку адаптироваться к изменениям на рынке и улучшить свою продуктовую линейку.
	2. Внедрение системы обучения и мотивации персонала может повысить квалификацию сотрудников и улучшить качество обслуживания клиентов.
	3. Усиление работы по созданию привлекательного образа и имиджа банка может привести к увеличению числа клиентов и повышению лояльности.
Поле СлВ	1. Не понимание потребностей клиентов может привести к потере клиентов и снижению прибыли банка.
	2. Недостаточные усилия по работе с определенными продуктами, которые предлагаются банком, могут привести к упущению возможностей для увеличения прибыли.

*Источник: Составлено автором*

В результате проведенного SWOT-анализа были получены данные, благодаря которым можно определить перспективные направления, направленные на повышение конкурентоспособности расширенной линейки услуг и продукции. Компания может использовать различные методы для экономии затрат и улучшения услуг для клиентов. Компания может персонализировать предоставляемые услуги на основе анализа истории взаимоотношений с клиентами и использовать интегральные системы

обслуживания, чтобы получить все необходимые услуги в режиме "одного окна".

Для анализа конкурентной позиции ПАО "Совкомбанк" могут использоваться различные методы и инструменты, такие как SWOT-анализ, анализ портфеля продуктов, анализ ценообразования, анализ удовлетворенности клиентов и экспертная оценка, представленная в таблице 4.

Таблица 4— Экспертная оценка конкурентов ПАО «Совкомбанк» (от 1 до 5)

Критерии	Совкомбанк	Сбер	ВТБ	Газпромбанк	Альфабанк
Доля на рынке	2	5	5	5	4
Торговое предложение	4	5	4	4	5
Порядок ценообразования	4	4	4	4	3
Ассортимент продуктов и услуг	5	5	3	3	5
Отношение к клиентам	4	4	4	4	3
Локации	3	4	3	4	4

*Источник: составлено автором из открытых источников, 2023*

Основными конкурентами «Совкомбанка» являются «Сбер», «ВТБ», «ГазпромБанк» и «Альфабанк». Среди главных конкурентов, которые успешно развиваются и демонстрируют положительные финансовые результаты, "Совкомбанк" выделяется своей надежностью, наивысшей ставкой по депозитам, наименьшей ставкой по кредитам<sup>33</sup>, богатым выбором кредитных продуктов и участием в социальной деятельности, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5— Сравнительный анализ конкурентов «Совкомбанка» за 2022г.<sup>34</sup>

Параметр	Совкомбанк	Сбер	ВТБ	Газпромбанк	Альфабанк
Активы банка, место в рейтинге	9	1	2	3	5
Чистая прибыль, за год, млрд. руб.	14,2	300	310	95,8	27
Ставка (максимальная) по депозитам	10%	9,5%	9,5%	8%	9,5%
Количество предлагаемых вкладов	4	4	3	4	3

<sup>33</sup> Ставка по кредитам // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://www.vbr.ru/banki/deposit/top10/> // (дата обращения: 18.04.2023).

<sup>34</sup> Рейтинги банков // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: [https://www.banki.ru/banks/ratings/?BANK\\_ID=322&date1=2022-02-01&date2=2022-01-01](https://www.banki.ru/banks/ratings/?BANK_ID=322&date1=2022-02-01&date2=2022-01-01) / (дата обращения: 18.04.2023).

### Продолжение таблицы 5

Ставка (минимальная) по денежным потребительским кредитам без залога	4%	5,5%	6,1%	6%	6%
Количество предлагаемых кредитов	14	12	15	12	11
Социальная активность	5	5	4	5	4

*Источник: Составлено автором по данным Рейтинги банков // Режим доступа: [https://www.banki.ru/banks/ratings/?BANK\\_ID=322&date1=2022-02-01&date2=2022-01-01](https://www.banki.ru/banks/ratings/?BANK_ID=322&date1=2022-02-01&date2=2022-01-01)*

Среди основных соперников, которые успешно преуспевают и демонстрируют прибыльные результаты, "Совкомбанк" выделяется своей надежностью, что является ключевым показателем конкурентоспособности. Кроме того, банк предлагает высокие ставки по депозитам и разнообразные кредитные продукты, однако наименьшая ставка по потребительским кредитам без залога считается наилучшей. Также важным фактором является участие банка в социальной деятельности.

Для укрепления своей конкурентной позиции ПАО "Совкомбанк" может использовать различные стратегии маркетинга, такие как сегментация рынка, персонализация продуктов и услуг, улучшение качества обслуживания, расширение географии присутствия, внедрение инновационных технологий.

Из-за ограниченности доходов населения многие люди вынуждены обращаться за кредитами в финансовые организации. Высокая сезонность спроса на кредиты наблюдается в периоды с марта по май, с августа по сентябрь и с ноября по декабрь, связанные с отпусками, ремонтами, подготовкой к школе и праздниками. Основные потребители ПАО «Совкомбанк» показаны на рисунке 3.

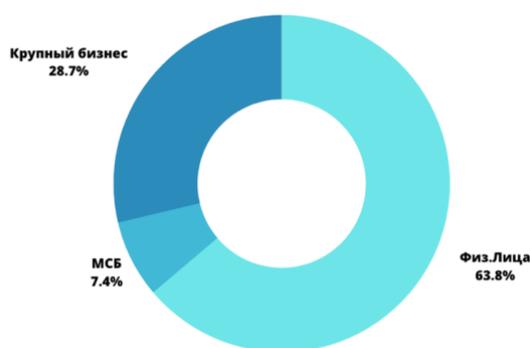


Рисунок 3 — Основные потребители ПАО «Совкомбанк»

*Источник: составлено автором*

Клиентами Совкомбанка являются юридические и физические лица, малый и средний бизнес, банк осуществляет постепенный переход на онлайн обслуживание. Пока в 2023 году остается функционировать офлайн около 20 точек. Продажи происходят по обзвону базы клиентов либо через агентов (3 лица). Если Совкомбанк не может предоставить услугу потребителю, то направляет его в другой банк и получает с этого п%. В основном 2000 человек в месяц оставляет заявки на бизнес-продукты Совкомбанка и только 1300–1400 переходят на этап подписания документов. Конверсия по кредиту около 0,18%, по бизнес-гарантиям 2.9%.

Один из основных продуктов Совкомбанка - карта рассрочки "Халва", которая была запущена в начале 2017 года. На данный момент это самый масштабный проект по выпущенным картам, и их количество скоро достигнет 7 миллионов. "Халва" пользуется популярностью у населения благодаря отсутствию комиссии за использование, кэшбеку от 6 до 10%, ставке в льготный период всего 0% год и возможности выбора срока рассрочки от 1 до 18 месяцев, а также удобной доставке карты на дом.<sup>35</sup>

Совкомбанк имеет некоторые недостатки, такие как низкие рекомендации от знакомых, друзей и родственников, а также проблемы с

<sup>35</sup> Популярность «Совкомбанка» на рынке // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://greedisgood.one/pochemu-sovkombank-odin-iz-samyh-populyarnyh-i-uznavaemyh-bankov-v-rossii/> (дата обращения: 19.04.2023).

функциональностью и работоспособностью мобильного приложения. В отличие от лидеров рынка, Альфа-Банка и Сбербанка, у Совкомбанка интерфейс не такой удобный и понятный, и иногда возникают технические сбои. Низкий индекс NPS может свидетельствовать о недостаточной квалификации персонала и невысоком уровне знаний, что затрудняет консультацию клиентов.

Важным аспектом банковской услуги является ее доверительность. Клиент должен быть уверен, что получает наиболее выгодное персональное предложение, когда обращается в банк. Только квалифицированная консультация может предотвратить негативные последствия, такие как недовольство обслуживанием, отзывы и возврат финансовых продуктов, например страхования жизни клиента или финансовой защиты.

Следовательно, основными конкурентами «Совкомбанка» являются «Сбер», «Газпромбанк» и «ВТБ». К сильным сторонам «Совкомбанка» относятся стабильный спрос на банковские продукты и адекватное предложение услуг, высокий уровень квалификации специалистов банка, эффективная управленческая структура. Клиентами Совкомбанка являются физические и юридические лица -малый и средний бизнес. В 2023 году остается функционировать офлайн около 20 точек. В Совкомбанке объяснили этот рост расширением бизнеса, приобретением банка «Восточный», а также широким набором операций как в рознице, так и в корпоративном бизнесе.

### **2.3. Анализ взаимодействия с покупателями и оценка потребительских предпочтений**

У ПАО "Совкомбанк" имеется база из 4,4 миллиона клиентов-физических лиц и 200 тысяч юридических. Более 2,5 тысяч офисов располагаются на территории 75 субъектов России. Специальная цифровая платформа для госзакупок доступна более чем для 514 тысяч компаний<sup>36</sup>. Чтобы

---

<sup>36</sup> Общая информация // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: [https://sovcombank.ru/about/info?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.yandex.ru%2F](https://sovcombank.ru/about/info?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.yandex.ru%2F) (дата

осуществлять эффективную сегментацию, необходимо учитывать жизненный цикл клиента - этапы, которые он проходит, покупая и используя товары или услуги. Анализ поведения клиента помогает компании лучше понимать бизнес-процессы, используемые при работе с клиентом. Жизненный цикл клиента рассматривается на определенный период времени, а работа с ним направлена на удлинение и рост пожизненной доходности с клиента на трех участках: привлечении новых клиентов, увеличении текущей доходности с клиента и уменьшении оттока клиентов. Аналитика жизненного цикла клиента позволяет выделить группы покупателей, которые:

- интересуются новыми продуктами или услугами (42%);
- готовы увеличить сумму чека при наличии интересного предложения (30%);
- предпочитают приобрести не один продукт, а несколько в виде одного пакета (45%);
- не дошли до покупки, но с высокой долей вероятности дойдут, если им уделить внимание (48%).

Таблица 6– Динамика операций с юридическими лицами и клиентской базы ПАО «Совкомбанк»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022г.
Операции с юридическими лицами	187 734	553 704	656 022	734122
Клиентская база банка	634 184	1 157 298	1 382 167	1425246
Активные операции	275 270	558 424	608 129	678224
Пассивные операции	358914	598 874	774 038	747022

*Источник: составлено автором из открытых источников, 2023г*

Большая часть пассивных операций банка связана с депозитами и текущими счетами физических и юридических лиц. Основной объем привлеченных средств представлен срочными депозитами физических лиц. Хотя банк успешно привлекает средства клиентов, превышение средств на счетах крупных клиентов может стать проблемой, так как это может указывать

---

обращения: 19.04.2023).

на меньшую активность других клиентов. Основная клиентская база банка состоит из физических лиц.

Из исследования следует, что ПАО «Совкомбанк» не занимает лидирующую позицию на рынке, однако его узнаваемость и известность среди клиентов способствуют укреплению доверия к этому банку. Бренд «Совкомбанка» знают 84,7% опрошенных с подсказкой и 45,8% - спонтанно, что свидетельствует о высоких маркетинговых усилиях компании в продвижении своего бренда. В то же время на рынке присутствуют игроки, которых невозможно обойти, поэтому вероятность стать лидером крайне мала.

Экономическое поведение клиентов коммерческих банков заключается в стремлении получить выгоду от товарных операций и использовать их полезные свойства для удовлетворения своих потребностей. Для оценки уровня взаимодействия банка с покупателями и оценка потребительских предпочтений в апреле 2023 года был проведен социологический опрос (анкета размещена в приложении). Всего было опрошено 87 респондентов, в составе которых доля женщины 64%.

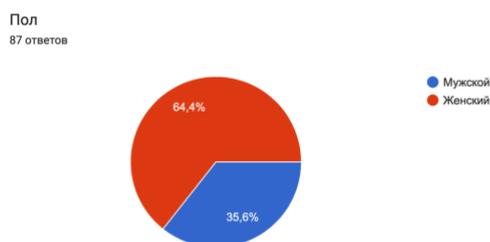


Рисунок 4 — Долевая представленность респондентов по гендерным группам в социологическом опросе, %

*Источник: составлено автором по результатам опроса*

По возрасту самая большая доля граждан от 18 до 23 лет -59 %, от 24 до 29 лет 14%.

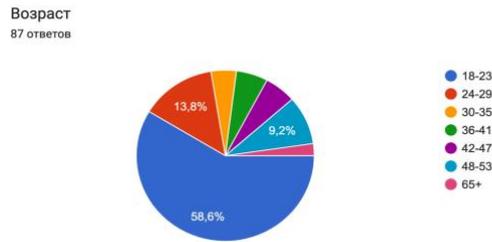


Рисунок 5 — Структура опрошенных граждан по возрасту, %  
 Источник: составлено автором по результатам опроса

В составе всех опрошенных, являющихся клиентами пяти банков, клиентами «Совкомбанка» являются 45%, самая большая доля приходится на клиентов «Сбер» -72%. Примерно на уровне «Совкомбанка» находится доля клиентов «Тинькофф» -43%.

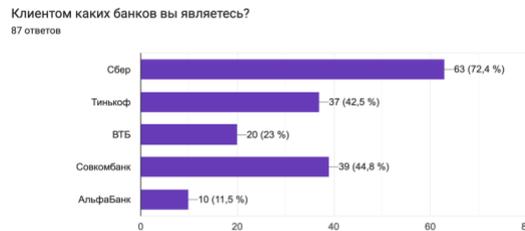


Рисунок 6 — Распределение клиентов по различным банкам, %  
 Источник: составлено автором по результатам опроса

При опросе выявлено, что главной причиной выбора банка является его надежность и уровень обслуживания. На это указали 74% и 75% опрошенных. Банки выбирают по большому числу каналов и количеству предоставляемых услуг 55% и 49 % опрошенных. На рейтинг обращают внимание только 31% опрошенных.

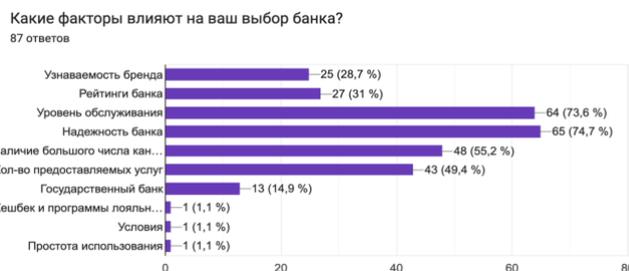


Рисунок 7 — Распределение ответов респондентов относительно влияния факторов на выбор банка, %  
 Источник: составлено автором по результатам опроса

При выявлении уровня удовлетворенности 41% респондентов указали полную удовлетворенность, но 54% опрошенных ответили, что могло быть лучше обслуживание.

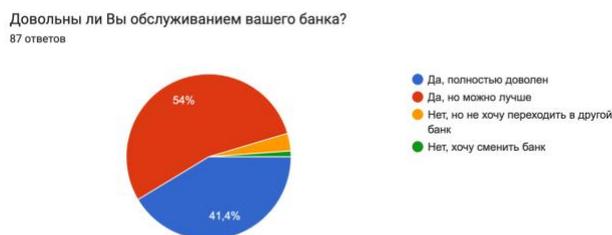


Рисунок 8 — Распределение ответов на вопрос об уровне удовлетворенности обслуживанием в банке, %

*Источник: составлено автором по результатам опроса*

Было выявлено, что самыми важными критериями при выборе продуктов банка являются низкий тариф на обслуживание и выгодные акции. Это отметили 66% и 64 % опрошенных. Для 51 % респондентов важным является уровень процентной ставки.

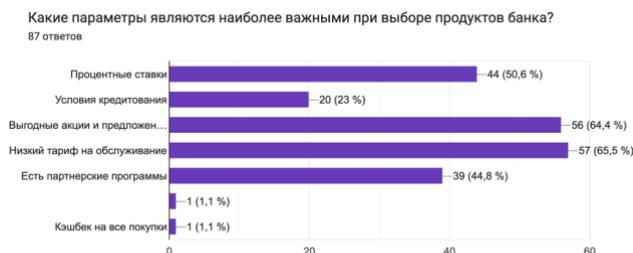


Рисунок 9 — Распределение ответов респондентов относительно важности параметров при выборе продуктов банка, %

*Источник: составлено автором по результатам опроса*

Услугами Совкомбанка пользуются 54% опрошенных. Банковские клиенты проявляют экономическое поведение, стремясь получить выгоду от товарных операций и использовать их полезные свойства для удовлетворения своих потребностей. Это проявляется в четырех моделях поведения: сберегательной, кредитной, потребительской и инвестиционной. Ролевые группы вкладчиков, заемщиков, пользователей пластиковых карт и инвесторов являются носителями этих моделей поведения.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Rostagno, Martin. (2016). Essays on Banking and the Macroeconomic Effects of Financial Intermediation.

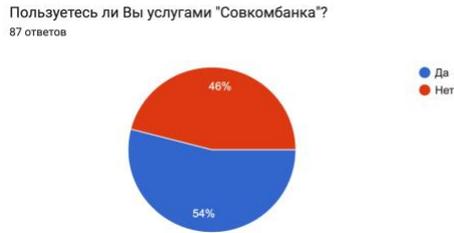


Рисунок 10 — Доля в составе опрошенных респондентов, пользующихся услугами Совкомбанка, %

*Источник: составлено автором по результатам опроса*

Уровень и характер полученного образования, занятость и уровень доходов не оказывают значительного влияния на формирование сберегательного поведения. Среди вкладчиков преобладают люди с высшим, неоконченным высшим и средним специальным образованием, причем доля клиентов с высшим образованием составляет 63%, а со средним образованием - 25%.

Частоту обращения в банк 62% опрошенных указали каждый день. 30% респондентов пользуются услугами банка несколько раз в неделю.

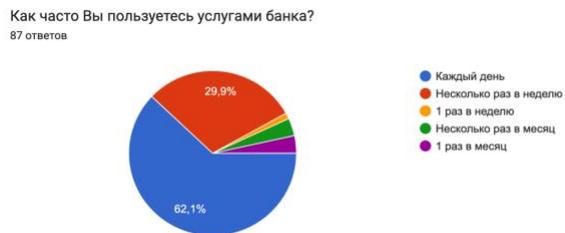


Рисунок 11 — Распределение ответов респондентов относительно частоты обращения в банки, %

*Источник: составлено автором по результатам опроса*

Социальный статус клиента, который отражает его положение в иерархии общественных классов, является важным фактором при обращении в банк и влияет на формирование различных моделей экономического поведения потребителей банковских услуг, учитывая стратификацию общества по уровню доходов и социальному статусу.

Также, по ответам респондентов выявлено, что большая часть опрошенных, 74% граждан, отмечают, что используют дебетовую карту, 36% зарплатную карту, 28% - имеют депозит, вклады. Для 45% опрошенных характерно использование сразу нескольких банковских услуг 3–4.

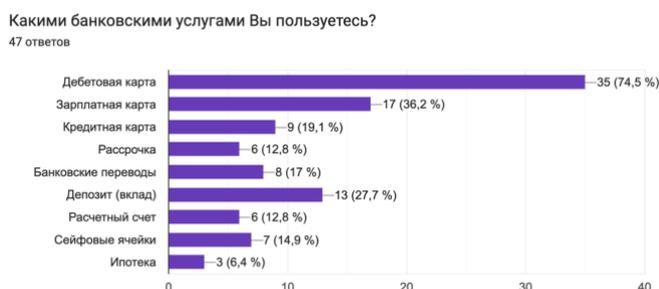


Рисунок 12 — Распределение ответов респондентов по поводу использования банковских услуг, %

*Источник: составлено автором по результатам опроса*

Кредитную карту используют только 19%, а 17% опрошенных отметили банковские переводы. На ипотеку приходится только 6 % опрошенных. Для ПАО «Совкомбанк» требуется мониторинг реагирования на ассортимент и качество банковских услуг.

По каналам продаж банковских услуг ответы расположены следующим образом. Выделяя четыре основных канала, по которым осуществляется продажа банковских услуг, большая часть респондентов 69,6% указали, что используют телефон в качестве канала получения банковской услуги. Через интернет получают банковские услуги 57% опрошенных. Почти треть респондентов лично посещают банк и 36% пользуются банкоматом.

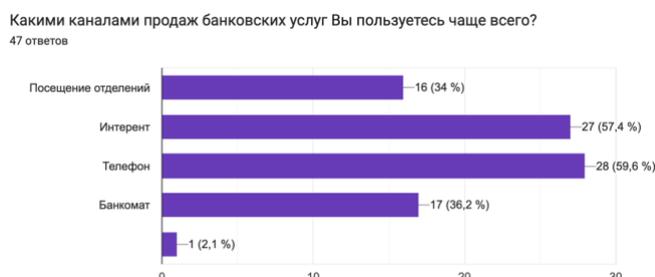


Рисунок 13— Распределение ответов респондентов по использованию каналов предоставления банковских услуг, %

*Источник: составлено автором по результатам опроса*

С учетом особенностей и удобства предоставления услуг через телефон и интернет рекомендуется принимать решения по оптимизации технологической поддержки, использованию отечественного ПО для повышения уровня безопасности и оперативности связи. В новой реальности безопасность финансов и банковского обслуживания важна для всех клиентов и отделов банка.

Выявлено, что больше всего привлеченных клиентов через органический трафик, VK, и контекстную рекламу. По частоте использования сервисов банка для оплаты товаров и услуг 40% респондентов указали 5 раз в месяц. 30% обращаются в банк 4 раза в месяц. В связи с этим для клиентов рекомендуется мобильное приложение «Все карты» и воспользоваться личным кабинетом, чтобы получать наиболее востребованные услуги банка из любой точки мира 24/7.

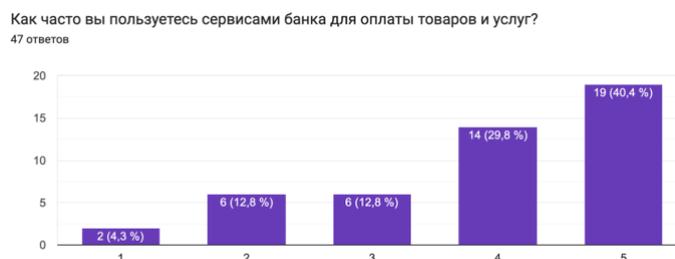


Рисунок 14 - Ответы респондентов о частоте использования сервисов банка для оплаты товаров и услуг, %

*Источник: составлено автором по результатам опроса*

Клиентам доступны дистанционное оформление кредитов и онлайн-заказы курьерской доставки карты «Халва». Уникальный сервис включает онлайн-консультации по различным бытовым вопросам (мелкий бытовой ремонт, сантехника, электрика) и вызов квалифицированного специалиста на дом.

Стоит подчеркнуть, что 56% клиентов банка отмечают, что предпочитают получать информацию через SMS-оповещения, 39% - через онлайн - рекламу, через сайт, социальные сети и от друзей желают получать

информацию 33–34% опрошенных.

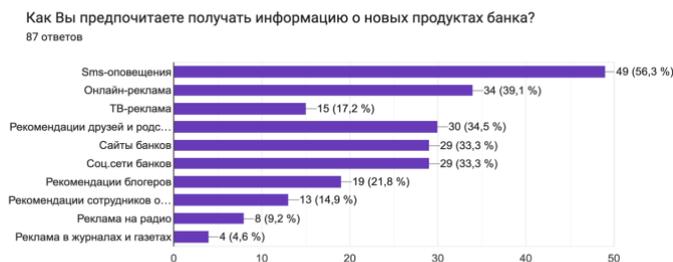


Рисунок 15— Распределение ответов о получении информации о новых продуктах банка, %

*Источник: составлено автором по результатам опроса*

Относительно удобства приложения банка ответы респондентов распределились так. Самую высокую оценку удобства приложений дали 29,8 % опрошенных. Хорошую оценку приложениям дали 38,3% респондентов. 26% клиентов просто удовлетворены приложениями.

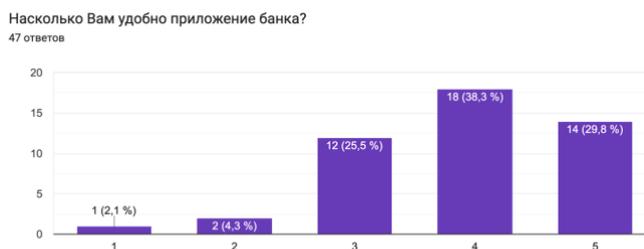


Рисунок 16 — Ответы респондентов по поводу удобства приложений банка, %

*Источник: составлено автором по результатам опроса*

Что касается рекламы банковского продукта, то 55,3% клиентов указали на то, что обращают внимание на рекламу в социальных сетях. Для 51% опрошенных реклама ПАО «Совкомбанк» наиболее заметна на ТВ. Только 34% видят рекламу на баннерах, 26% на концертах и спортивных соревнованиях. В связи с чем требуется расширение таргетированной и нативной рекламы в социальных сетях, VK, Telegram, Дзене и VC.RU

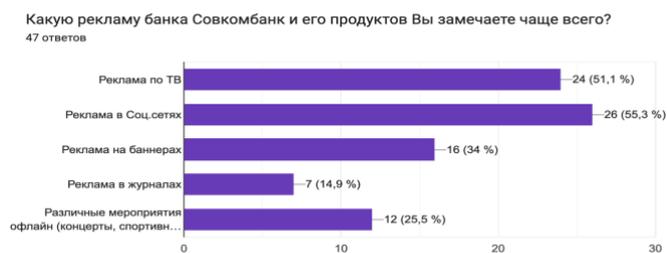


Рисунок 17— Ответы респондентов относительно убедительности и привлекательности рекламы ПАО «Совкомбанк», %

*Источник: составлено автором по результатам опроса*

В работе Совкомбанка уже используется сервис чат-бот для клиентов, что весьма значимо и позволяет персональным клиентам и бизнесу управлять финансами в режиме реального времени с помощью мобильного приложения или через браузер ПК. После совершения операции каждый клиент может сразу увидеть результат на экране компьютера. С помощью мобильного приложения, юридические лица и ИП могут пользоваться всеми возможностями интернет-банкинга от Совкомбанка. Особенностью чат-бота является предоставление клиентам возможности получать онлайн консультации по любым вопросам, касающимся обслуживания в банке, через чат, без посещения офиса кредитной организации или дозвонивания по горячей линии.

Каждый клиент может решить дистанционно вопросы, связанные с возникшими проблемами при осуществлении платежа, с ограничениями открытия мобильного приложения, с переходом на другой тарифный план. Через чат проводится консультирование по продуктам банка: кредиты, вклады, оформление банковских карт, эквайринг.

В планах ПАО «Совкомбанк» увеличение штата сотрудников группы на 10–15%, включая страховой, лизинговый бизнес и компанию "Совкомбанк Технологии". Основными направлениями, в которых банк усилит найм, являются ИТ, контакт-центр, продажи, страховой бизнес. В Совкомбанке уже

открыто более 2000 вакансий<sup>38</sup>.

Если клиенты ПАО «Совкомбанк» могут получить более интересные и выгодные предложения в других банках, то готовность к смене банка в такой ситуации выразили 74,5% респондентов, при этом отметили, что будут продолжать пользоваться услугами и ПАО «Совкомбанк».

Готовы ли вы изменить свой выбор банка при появлении новых предложений и услуг с более выгодными условиями?  
47 ответов

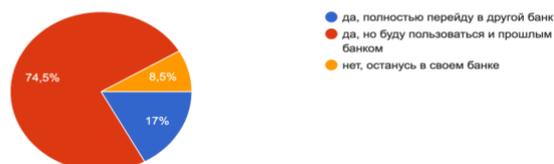


Рисунок 18 – Готовность клиентов к смене банка при появлении выгодных новых предложений и услуг в других банках, %

*Источник: составлено автором по результатам опроса*

При появлении выгодных новых предложений и услуг 17% опрошенных полностью перейдут в другой банк. Лояльными и наиболее преданными являются только 8,5% опрошенных.

Таким образом, Клиентская база ПАО «Совкомбанк» составляет 4,4 млн. физических лиц, юридических – 200 тыс. При опросах выявлено, то услугами Совкомбанка пользуются 54% опрошенных. Самыми важными критериями при выборе продуктов банка являются низкий тариф на обслуживание и выгодные акции. Это отметили 66% и 64 % опрошенных. Для 51 % респондентов важным является уровень процентной ставки. Частоту обращения в банк 62% опрошенных указали каждый день. 30% респондентов пользуются услугами банка несколько раз в неделю.

<sup>38</sup> Группа совкомбанка планирует в 2023 году увеличить штат сотрудников на 10-15% // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://sovcombank.ru/about/press-center/news/gruppa-sovcombankanka-planiruet-v-2023-godu-uvelichit-shtat-sotrudnikov-na-10-15-> / (дата обращения: 23.05.2023).

### **3. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ СЕГМЕНТАЦИИ КЛИЕНТОВ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРЕДПОЧТЕНИЙ ПО ВЫБОРУ УСЛУГ ПАО «СОВКОМБАНК»**

#### **3.1. Разработка маркетинговых стратегий для повышения уровня коммуникаций и взаимоотношений с клиентами ПАО «Совкомбанк»**

В рамках разработки маркетинговых стратегий для повышения уровня и эффективности маркетинга, построения системы коммуникаций и взаимоотношений с клиентами ПАО «Совкомбанк» предполагается расширение интернет-контактов, развитие цифрового-маркетинга, активизация онлайн-продаж и активное сотрудничество с блоггерами. Основное направление связано с тем, чтобы банк понимал, что нужно клиенту, а клиенты активнее вступали в финансовые взаимоотношения с банком ПАО «Совкомбанк». В связи с чем маркетинговые стратегии, с опорой на современную ситуацию и проблематику, охватывают весь цикл операция и функций, начиная с мониторинга, анализа и оценки рынка, вплоть до детального выстраивания лояльных связей и отношений с постоянными с клиентами, их семьями, подрастающими детьми и другими родственниками.

Следовательно, в основе разработок лежат высокая клиентоориентированность, технологичность и инновационность. В зависимости от уникального банковского продукта, который может и готов предоставить ПАО «Совкомбанк», от потребности и удовлетворенности клиента предоставленными банком услугами – зависит устойчивость и доходность банка. Исследование каждого клиента, персонализация и диверсификация услуг позволяют в любое время жизненного цикла с определенной гарантией приостановить отношения с финансовым учреждением. Банк должен разрабатывать и корректировать маркетинговые программы, которые будут привлекательны для существующих и потенциальных клиентов, чтобы удерживать их и привлекать новых. В зависимости от каждого клиента банк может сталкиваться с различными

проблемами, поэтому он должен использовать вариативные подходы для привлечения постоянных клиентов.

Маркетинговые стратегии для повышения уровня коммуникаций и взаимоотношений с клиентами ПАО «Совкомбанк» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Маркетинговые стратегии для повышения уровня коммуникаций и взаимоотношений с клиентами ПАО «Совкомбанк»

Стратегии	Цель	Содержание
Стратегия на основе экологических, социальных, управленческих-принципов (ESG)	Участие банка в ведущих международных инициативах в области устойчивого развития позволяет применять ESG-подход.	Предложения по раскрытию финансовой информации, связанной с изменением климата, включают информацию о включении вопросов, связанных с климатом, в стратегию, систему корпоративного управления и систему общего риск-менеджмента.
«Совкомбанк Жизнь»	Построение федеральной компании по страхованию жизни и объединенной розничной дистрибуции, получение максимального эффекта от синергии с группой компаний	Продажи продуктов в розничной сети банка, ускоренный рост и развитие агентской сети и дальнейшее увеличение портфеля корпоративных клиентов по страхованию жизни.
Бизнес-Процессы	Финансирование корпоративных клиентов взаимосвязанные процессы: установление лимитов кредитного риска на клиента/Группу клиентов, заключение договорных отношений на оказание услуг в рамках утвержденных лимитов	Детальный анализ, организованный для рабочих групп по определению дизайна целевых бизнес-процессов, выстроены модели to be в нотации BPMN 2.0 и на их основании сформулированы бизнес-требования к доработкам в информационных системах.
Проектное управления	Цели, ограничения и допущения проекта, верхне-уровневые требования, реестр заинтересованных сторон и заказчиков, стратегия взаимодействия, выстраивание эффективного взаимодействия между бизнесом, процессной командой и разработчиками.	Процесс стал «бесшовным», затрагивающим большое количество смежных систем различных классов, позволит нарастить собственные ИТ квалификации и исключить зависимость от продавцов.
Стратегии внедрения информационных технологий	Система модульного корпоративного сервиса – система собственной разработки, полностью автоматизировать контроль лимитов, созданы боты для автоматизации рутинных действий и банковских процедур	3 интеграционных сервиса со смежными информационными системами Банка
Кадровые стратегии	Рост в 2023 году численность сотрудников до 29 тыс. человек	Поиск и найм сотрудников - ИТ, контакт-центр, продажи и страховой бизнес, открыто более 2 тысяч вакансий по всей стране. Ключевые регионы Казань, Саратов, Красноярск, Москва, Воронеж, Санкт-Петербург, Новосибирск и Хабаровск.

*Источник: разработки автора по материалам сайта и открытых данных в сети, 2023г*

В стратегической перспективе для банка важно организовать высокий уровень цифровизации услуг. Рассылка пресс-релизов, регулярное наполнение новостной ленты сайта и страниц в социальных сетях, оперативные ответы на вопросы пользователей, участие в выставках и отраслевых конференциях, PR, медиа рилейшнз, контекстная, поисковая и медийная реклама в основных поисковиках, социальных сетях – эти активности, реализуемые в комплексе, могут привести к осязаемому результату, повысить привлекательность банка для клиентов<sup>39</sup>.

Все новые разработки должны быть отражены в миссии, которая лежит в основе целей и задач развития банка. Миссия ПАО «Совкомбанк» сформирована следующим образом: «В своих бизнес-процессах мы ориентируемся на задачи долгосрочного устойчивого развития, чтобы способствовать достижению глобальных целей и созданию лучших условий для жизни на планете для будущих поколений. Мы стремимся поддерживать баланс между обеспечением стабильной доходности для акционеров, достойного уровня жизни для сотрудников, высокого качества услуг для клиентов и положительным влиянием на общество в целом»<sup>40</sup>. В существующей миссии отражены, прежде всего, общие и частные задачи бизнеса, баланс доходности и качества услуг.

Мы считаем, что в миссии ПАО «Совкомбанк», в широком развернутом определении цели банка следует на первое место выдвинуть нужды граждан и потребности населения в банковских услугах. В связи с этим можно предложить следующую трактовку миссии ПАО «Совкомбанк». «Для ПАО «Совкомбанк» самыми важными являются задачи сохранения своих клиентов и привлечение новых клиентов, нуждающийся в банковской поддержке, в

---

<sup>39</sup> Miller D. Tell us about your brand so that people fall in love with it / D. Miller. 2020. – 232 p.

<sup>40</sup> Устойчивое развитие // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: [https://sovcombank.ru/about/sustainability?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://sovcombank.ru/about/sustainability?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) / (дата обращения: 21.05.2023).

кредитовании или сохранении финансов. Используя в своей работе ESG-принципы, банк заботится о каждом клиенте, понимает ценность общественной устойчивости, способен создать среду, для экологической защиты и безопасности». «Мы предлагаем клиентам нужные и важные услуги, которые ведут к лояльности и эффективности, сплоченности команды и укреплению имиджа».

Тогда на основе новой миссии ПАО «Совкомбанк» маркетинговые стратегии можно связать с достижением конкретных результатов по этапам развития и стадиям банка. Стратегии расширения клиентской базы и увеличения кадрового состава, пилотные проекты по выпуску электронных закладных, оптимизации ипотечного кредитования, повышению качества управления, проекты по выпуску долговых цифровых финансовых активов (ЦФА). В стратегиях прописываются организационные, управленческие, мотивационные, стимулирующие, коммуникативные процессы. Но основа все равно должна быть связана с клиентами.

Маркетинговые решения специалисты ПАО «Совкомбанк» формируют, выстраивая омниканальные коммуникации, через виртуальные связи и регулярные PR-активности, стимулируя интерес к бренду, инициативность поисковых запросов. Понимание ценности связи с клиентом в сети, опосредованного увеличения объемов обращений, заказов, влияет на работу менеджеров по продажам банковского продукта. Известность и положительные отзывы о бренде повышают продажи и привлекают клиентов.

Не исключены, а наоборот важны решения по брендингу банка. На рынке банковских услуг потребитель при прочих равных условиях выберет бренд, о котором слышал или получал позитивные отзывы. Если о банке ПАО «Совкомбанк» пишут в СМИ, растет его репутация, если известны социальные, образовательные, спонсорские проекты банка, то клиент с большим интересом и доверием обратится к специалистам этого банка. Расширенные коммуникации по многим каналам влияют на формирование потребительской лояльности,

выделяют банк среди конкурентов, формируют позитивную имиджевую среду для успешных контактов и продаж.

Следовательно, для разработки коммуникационной стратегии ПАО «Совкомбанк» потребуется проведение коммуникационного аудита бренда. Банку следует выстраивать эффективную стратегию по ключевым признакам благоприятной коммуникационной среды, начиная с оценки уровня известности, позитивности, привлекательности, простоты и информативности корпоративного сайта. Существующий сайт оставляет не очень благоприятное впечатление: темный фон, общая информация размыта, утрированное предложение кредитов.

Для банка важны позитивные или нейтральные упоминания о бренде в основных поисковиках и в отзывах потребителей. Среди 29 тыс. отзывов приводить 90% положительных отзывов. Хотя сразу на странице невозможно понять, что так хорошо и что так нравится клиентам. Необходимо структурировать отзывы, не по общей удовлетворенности, а по причинам, услугам, что понравилось клиентам.

Привлекают клиентов положительные, ненавязчивые отзывы о банке, публикации о бренде в популярных СМИ с хорошей репутацией. ПАО «Совкомбанк» по представленности в социальных сетях находится на 10 месте среди банков со 176,9 тыс. подписчиков<sup>41</sup>. ВКонтakte подписаны 83,8 тыс. человек, в Телеграм 14,4 тыс. подписчиков.

Около 20% всего российского рынка розничной онлайн- и офлайн-торговли связано с сотрудничеством ПАО "Совкомбанк" и 225 тысяч магазинов. Крупные российские ритейлеры, магазины (включая продуктовые), поставщики услуг и небольшие торговые точки по всей стране являются частью партнерской сети "Халвы". Банк активно ищет новых партнеров в разных категориях товаров, чтобы расширять свою динамично развивающуюся сеть.

---

<sup>41</sup> Крупнейшие в соцсетях банки 2023 года // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://dzen.ru/a/ZC6nt1GKwlG9Kg3S> / (дата обращения: 22.05.2023).

Среди представленных отраслей находятся интернет-торговля, кафе и рестораны, автосалоны и автосервисы.<sup>42</sup>

Следовательно, ПАО «Совкомбанк» имеет перспективы для развития и повышения уровня взаимодействия с клиентами. Направления развития и принимаемые решения связаны с совершенствованием работы сайта, представленностью банка в социальных сетях, взаимодействием со СМИ. Использование карты рассрочки приносит значительную выгоду как для розничных клиентов, так и для партнеров банка. Благодаря программе «Халва» банк создал мощный сетевой эффект, который стимулирует новых партнеров присоединяться к сети с целью увеличения объемов продаж и потока клиентов. Это позволяет ПАО «Совкомбанк» предлагать держателям карт выгодные условия рассрочки в различных регионах страны.

### **3.2. Рекомендации по повышению потребительских предпочтений и лояльности клиентов**

Рекомендации по повышению потребительских предпочтений и лояльности клиентов ПАО «Совкомбанк» связаны с анализом возникающих ситуаций, меняющимся спросом и мнениями клиентов, представленными в разделах 2.2., 2.3. и 3.1. Рекомендации базируются на исследованиях рынка и клиентов, с оценкой тесноты и качества отношений с банком.

Для исследования рекомендуется фокус-группа, которая представляет групповое, фокусированное (полу стандартизированное) интервью, проходящее в форме групповой дискуссии и направленное на получение от участников «субъективной информации» и достоверной информации о восприятии различных видов банковского обслуживания и услуг. В норме численность фокус-группы составляет 8–12 человек со сходными демографическими и финансовыми характеристиками, установками, моделями поведения.

Для реализации цели повышения потребительских предпочтений

---

<sup>42</sup> Как банк может привлечь новых клиентов // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/bank/articles/440033/> // (дата обращения: 21.05.2023).

клиентов ПАО «Совкомбанк» необходимо решить две задачи: 1. Определить вариативность мнений аудитории до предполагаемого ребрендинга. 2. Провести опросы и выявить мнения о сотрудниках, услугах банка после предполагаемого ребрендинга с помощью моделирования ситуации (презентация возможных изменений). Отбор респондентов осуществлялся на базе проведенного ранее опроса по уровню удовлетворенности клиентов. Для участия приглашались клиенты, которые невысоко оценили эмоциональную удовлетворенность от сотрудничества. Частота проведения фокус-групп обусловлена решаемыми задачами и финансами (может быть от 1 раза в месяц до 4 раз в год).

Основные маркетинговые мероприятия для оптимизации развития ПАО «Совкомбанк» в связи с необходимостью повышения предпочтений и лояльности клиентов представлены в таблице 8.

Таблица 8 — Основные маркетинговые мероприятия для оптимизации развития ПАО «Совкомбанк»

Мероприятия	Влияние на эффективность рыночного позиционирования, %
Мониторинг сегментов внутреннего рынка	25
Стратегии на основе ESG-принципов	22
Маркетинг-микс 7P	15
Инновационное развитие маркетинговых коммуникаций	26
Программа лояльности	23
Оптимизация ассортимента банковских услуг	18
Инновационная и информационная активность	22

*Источник: разработки автора*

Личностное отношение к потребительским товарам и услугам, а также оценка и восприятие их качества, формируются под влиянием ценностей и норм, присущих ближайшему окружению, а также опыта общения, особенно в раннем возрасте. Культурные, социальные, личностные, психологические факторы налагаются и проявляются в поведении клиентов и повышении эмоционального и рационального реагирования на услуги. В силу специфики банковской услуги психическое и экономическое поведение требует измерения по активности поиска, коммуникации, обратной связи, аргументации

принимаемых решений. При проведении анализа поведения выделяются уровни важного и неважного решения, большой и малой потери, длительного и короткого обдумывания. При выборе банковской услуги и товара именно ПАО «Совкомбанк» при разработке маркетингового решения учитывается опыт клиента, предыдущие контакты с банком, ощущаемые и скрытые финансовые, социальные, психологические и временные риски, информационное сопровождение выбора, альтернативные варианты, продолжительность выбора и завершение, уровень удовлетворенности.

Рекомендации по повышению эффективности взаимоотношений с клиентами ПАО «Совкомбанк» представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Рекомендации по повышению эффективности взаимоотношений с клиентами ПАО «Совкомбанк»

Стратегии	Содержание	Эффективность, %
1. Долгосрочные отношения между влиятельными лицами и брендом	Повышение узнаваемости бренда, конверсии, доверия и авторитета, охват целевой аудитории	35
2. Прямые трансляции и контент на основе видео	Использование доступности, оперативности, SEO, расширение трафика	22
4. Пользовательский контент	Потребители в 2,4 раза чаще доверяют контенту, созданному пользователями, чем контенту, созданному компаниями. Это свидетельствует о том, что необходимо уделять большее внимание подлинности в маркетинговой стратегии, чтобы привлечь внимание и доверие потенциальных клиентов.	37
4. Новые решения для таргетинга	Бренды исследуют альтернативные методы таргетинга, чтобы далее совершенствовать персонализированный контент и рекламу.	25
5. Гибкое изменение стратегии (agile-маркетинг)	Гибкость в адаптации к изменениям с помощью интерактивного планирования, имитационных моделей, проработка проектов, оперативность и частота предоставления ценности на основе интеграции, кооперации, объединения специалистов в небольшие меж функциональные команды, повышение степени автономности разработок и проектов, целеполагание клиента, его ценности для успешного бизнеса.	28
6. Согласованный клиентский опыт	Персонализированный, индивидуальный опыт в соответствии с меняющимися требованиями клиентов, интеграция разносторонних каналов в единую систему.	29

*Источник: разработки автора*

Процесс управления потребительскими предпочтениями и лояльностью клиентов движется под влиянием собственных маркетинговых разработок и решений и решений клиента под влиянием внешнего воздействия, состояния вовлеченности и внутренних установок. Потенциальный клиент сравнивает эмоциональные, психологические стимулы и выгоды с рациональными ценностями, которые дает банковская услуга, отмечает для себя потенциальные потери и риски. В этой связи маркетинговые решения должны быть направлены на информационную поддержку клиента, на разъяснение возникающих вопросов и недопонимания, на консультации относительно гарантий и поддержки клиента банком<sup>43</sup>. Предварительно следует провести тестирование или опрос клиента на предмет понимания ситуации, оценки решительности и восприятия убедительности маркетинга.

Следует учитывать при разработке маркетинговых решений, что цели обращения в банк и длительность финансовой проблемы оказывают влияние на эмоциональное и рациональное поведение клиентов. При этом установление критериев, границ и форм перехода одного вида поведения в другое при взаимодействии клиента с банком является важной задачей развития методологии, выбора методов для изучения поведения потребителей ПАО «Совкомбанк». Когда клиент полностью доволен услугой и сервисом банка, это ведет к формированию постоянного поведения в отношении данного продукта и банка, увеличивает привязанность и лояльность, и клиент становится сторонником этого банка. Если же клиент не удовлетворен услугой или сервисом, это вызывает нерешительность и раздражение клиента, формирует неустойчивое поведение и заставляет искать информацию об аналогичных услугах и продуктах банка. Сохранение постоянной и лояльной 5% клиентской базы повышает уровень устойчивости банка на 25%. Рекомендации по повышению потребительских предпочтений и лояльности клиентов решений ПАО «Совкомбанк» представлены в таблице 10.

---

<sup>43</sup> Bernstel, J.V. Customer's Crown / J.V. Bernstel // Bank Marketing, 2019. – 14-19 p.

Таблица 10 – Рекомендации по повышению потребительских предпочтений и лояльности клиентов ПАО «Совкомбанк»

Потребительские предпочтения	Рекомендации
Соответствие банковской услуги с потребностью клиента	Организационные, управленческие и маркетинговые решения по оценке уровня удовлетворенности, выявлению потребностей и смены спроса
Широкий и глубокий ассортимент банковских услуг и продуктов	Информационные, консалтинговые и технологические разработки новых банковских услуг и продуктов
Оперативность осуществления банковской сделки	Организационные и технологические решения выполнения услуг
Безопасность услуги для клиента и его семьи	ПО, IT-обслуживание и защита услуги, комфорт для клиентов
Виртуальная доступность услуги	Расширения виртуальной представленности услуги, совершенствование работы сайта
Гарантия неизменности условий договора	Совокупность маркетинговых и правовых решений по защите и выполнению контрактов
Оперативность решения спорных вопросов и невыполненных обязательств	Налаженная работа чат-ботов, маркетинговые решения по совокупности проблем и задач
Сравнимость банковской услуги с услугами в других банках	Бенчмаркинг, оценка конкурентоспособности, тестирование, экспертиза

*Источник: разработки автора*

Основные требования и предпочтения клиентов ПАО Совкомбанк связаны с надежностью банком и удобством обслуживания. Достаточно представлены потребности в онлайн-обслуживании, программы лояльности и персонализации. Используя технологии и социальные медиа, клиенты - потребители банковских услуг интегрируют свою реальную жизнь в онлайн среду. Происходит трансформация, смена, искажение классических моделей потребительского поведения. В связи с чем необходима корректировка восприятия и оценки моделей виртуального поведения. Некоторые элементы поведения клиентов в Интернете идентичны поведению потребителей в реальной жизни, но другие могут быть диаметрально противоположены. При этом смена настроений и реакций весьма динамична<sup>44</sup>.

Таким образом, основные рекомендации ПАО «Совкомбанк» по повышению эффективности потребительских предпочтений и лояльности клиентов весьма разнообразны. Для каждой группы клиентов требуется своя

<sup>44</sup> Акулич М.В. Интернет-маркетинг: Учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. – 352 с

программа обслуживания. В составе маркетинговых рекомендаций важным является регулярность проведения социологических опросов, фокус-групп и экспертиз, проработка маркетинг-микса по составу услуг, размещению и взаимодействию с клиентами, разработка и своевременная замена стратегий по мере решения поставленных задач.

### **3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий ПАО «Совкомбанк» необходимо определить уровень расходов на управление и маркетинг, прирост эффекта от рекомендуемых разработок. В расчетах можно опираться на результаты открытой отчетности 2021 и 2022 г. Выручка банка в 2021 году составила 366 млрд руб., чистая прибыль в 2021 году 45,8 млрд руб., в 2022 году выручка банка – 170 млрд руб., чистая прибыль 14,2 млрд руб. По итогам 1 квартала 2023 года выручка банка -115 млрд руб., и 37,2 млрд руб. чистой прибыли. Расходы на маркетинг можно определить по относительной величине, исходя из вариантов расчета как 5 % от выручки - это 8,5 млрд руб., и как 10 % от чистой прибыли банка - это 1,42 млрд руб. Следовательно, в зависимости от финансового состояния банка, от управленческих решений, от выбора маркетинговой концепции, методики расчета маркетингового бюджета и стратегии активизации маркетинговых коммуникаций с клиентами бюджет маркетинга может варьироваться от 2 до 9 млрд руб.

Для расчета эффективности маркетинговых решений сравнивают прирост доходов и расходов на проведение маркетинговых операций.

$$\text{РОМ}_1 = \frac{\text{прирост доходов}}{\text{прирост расход на маркетинг}} \times 100\% = \frac{(37,2-14,2)}{5,5} \times 100\% = 4,2 = 420\%$$

Определенная условность расчетов эффективности маркетинга не снижает важности выявления и оценки решений на основании выявленных предпочтений и принятия клиентами решения о взаимодействии с банком.

Повышение эффективности маркетинга ПАО «Совкомбанк» приведет к улучшению общей эффективности деятельности банка. Стабильность на

российском рынке банковских услуг будет являться подтверждением стабильности финансовой системы. Компания будет продолжать учитывать факторы внешней среды и контролировать свое воздействие на окружающую среду, развивать систему управления ESG-рисками и поощрять ответственное финансирование и продвижение "зеленой" инициативы на российском рынке.<sup>45</sup>. Экономическая эффективность предложенных маркетинговых мероприятий ПАО «Совкомбанк» представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Экономическая эффективность предложенных маркетинговых мероприятий ПАО «Совкомбанк»

Мероприятия	Затраты, млрд руб.	Эффект, млрд руб.	Эффективность, %
Мониторинг сегментов рынка	2,3	0,31	13,5
Стратегии на основе ESG-принципов	1,7	0,19	11,2
Маркетинг - микс 7P	1,9	0,44	23
Инновационное развитие маркетинговых омниканальных коммуникаций	4,2	0,78	18,5
Программа лояльности	3,2	1,2	37,5
Инновационная и информационная активность	4,4	1,2	27
Итого	17,7	4,12	23

*Источник: составлено автором*

При расчете эффективности мероприятий по повышению от принятия маркетинговых решений сравнивается полученный эффект, прирост дохода и затраты на выполнение этого мероприятия.

Например, для оценки эффективности мониторинга сегментов рынка сравниваются затраты 2,3 млрд руб., и эффективность 0,31 млрд руб.

$$\text{Э} = 0,31 : 2,3 = 0,135 \text{ или } 13,5\%$$

По итогам комплекса внедренных рекомендаций и проведении маркетинговых решений при получении эффекта в размере 4,12 млрд руб эффективность составит 23%.

$$\text{Э} = 4,12 : 17,7 = 0,23 \text{ или } 23\%$$

<sup>45</sup> Отчет об устойчивом развитии клиентов // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://prod-api.sovcombank.ru/upload/evo-bank-doc/1/615d64a212fa9.pdf> / (дата обращения: 22.05.2023).

В перспективе, Совкомбанк с июля 2023 года запускает новый вклад «Летний процент с Халвой» со ставкой 7,7% годовых на сроке 12 месяцев, банк улучшил условия по ипотеке с одновременным выделением несовершеннолетним долей в приобретаемом жилье. Ипотечный кредит с одновременным выделением несовершеннолетним долей можно взять на сумму до 10 млн рублей всего по двум документам. Размер первоначального взноса снижен до 15% от стоимости жилья по программе банка «Кредит на приобретение недвижимости», по другим ипотечным программам первоначальный взнос составляет не менее 20%.

Большой потенциал имеет выпуск электронных закладных на первичном рынке жилья, что стало возможным благодаря усилиям команд ДОМ.РФ и Росреестра. Это не только позволяет клиентам исполнять обязательства по кредитному договору в части выпуска закладной, не дожидаясь оформления права собственности на недвижимость, но и сокращает срок проведения секьюритизации ипотечных кредитов для банков, ведь закладная выпускается сразу после подписания кредитного договора»

Мобильное приложение "Совкомбанк-Халва" достигло третьего места в ежегодном рейтинге Mobile Banking Rank, который отображает лучшие экосистемы в мобильном банкинге, оцененные консалтинговым агентством Markswebb. Markswebb отметил, что система карт рассрочки "Халва" является высшей точкой традиционного подхода к созданию потребительских экосистем. Он подчеркнул высокое качество удовлетворения потребительских запросов. Исследование отметило качество вовлечения держателей карт в бонусные программы, такие как система геймификации "Бонус 5x10", простой и удобный поиск магазинов-партнеров, а также широкая партнерская сеть. Банк осуществляет активную коммуникацию с клиентами, предоставляя информацию через различные каналы связи.

Совкомбанк расширяет использование телекоммуникаций, Телеграм-канала, рассылок по почте и печатных материалов, чтобы предоставить

клиентам более удобные способы задать вопросы, оставить отзывы или получить информацию о продуктах и услугах банка. Кроме того, клиенты могут использовать портал "СовкомИдея", чтобы поделиться своими предложениями и персональными запросами на улучшение, что поможет специалистам банка активно работать над развитием услуг и укреплением отношений с клиентами. Кроме того, авторы лучших идей каждый месяц получают подарки, что стимулирует участие и разработку наиболее практичных концепций. В итоге, ПАО "Совкомбанк" добивается высокого уровня обратной связи с клиентами и постоянно улучшает свои сервисы.

В системе холистического маркетинга контент маркетинг подразумевает предоставление бесплатной полезной и интересной информации с последующей рекомендацией получить более полную информацию или воспользоваться услугой специалиста за определенную плату. Маркетинг влияния строится с использованием знаменитостей в рекламе. Лица бренда, которые являются лидерами мнений, известные блогеры или актеры используют нативную рекламу — ненавязчивые, скрытые «дружеские» рекомендации относительно услуг банка. Персонализированный маркетинг направлен на предложение индивидуальных решений, специальных подарков, целевого обслуживания и таргетированных коммуникаций.

Следовательно, эффективность маркетинговых решений реализуется в совокупном результате работы банка, в приросте клиентской базы и повышении доходов банка. Внедрение мероприятий на основе выявленных предпочтений клиентов позволит повысить эффективность маркетинга до 23%. На основе предпочтений клиентов разработан и внедряется новый вклад «Летний процент с Халвой» со ставкой 7,7% годовых на сроке 12 месяцев, начат выпуск электронных закладных на первичном рынке жилья. По итогам 2023 года банк ожидает рост доходов на 20%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования в соответствии с поставленной целью были получены следующие результаты:

1. Обобщены и выделены научно-методические особенности, сущность, содержание и значение маркетинговых решений, которые способствуют повышению эффективности бизнеса. Потребительские предпочтения описываются как один из решающих факторов в контексте потребительского выбора. На насыщенном рынке с широким и глубоким ассортиментом покупателю трудно сделать выбор, в связи с чем маркетинговое решение, выбранное и активизированное по степени воздействия и значимости, позволяет управлять и регулировать отношения с клиентами, побуждает к покупке и осознанным действиям.

2. Проведены анализ маркетинговой деятельности и организационно-экономическая характеристика ПАО «Совкомбанк». ПАО «Совкомбанк» создан в Костроме в 1990 году, на рынке банк имеет положительную репутацию. В структуре маркетинговой службы в ПАО «Совкомбанк» несколько отделов. Совкомбанк основывает свою бизнес-модель на три ключевых сегментах: розничных услугах, корпоративном блоке и казначействе, а также активно развивает небанковские направления, такие как страхование, лизинг, факторинг и площадку для закупок. Банк нацелен на формирование одного сильного бренда «Совкомбанк» вместо одновременного развития нескольких.

3. Осуществлен SWOT- анализа ПАО «Совкомбанк». Основными конкурентами «Совкомбанка» являются «Альфабанк», «ВТБ», «Газпромбанк» и «Сбер». К сильным сторонам «Совкомбанка» относятся стабильный спрос на банковские продукты и адекватное предложение услуг, высокий уровень квалификации специалистов банка, эффективная управленческая структура. Клиентами Совкомбанка являются физические и юридические лица - малый и средний бизнес. В 2023 году остается функционировать офлайн около 20 точек. В Совкомбанке пошел рост расширением бизнеса, с помощью приобретения

банка «Восточный», а также широким набором операций как в рознице, так и в корпоративном бизнесе.

5. Разработаны маркетинговые решения в виде стратегий для повышения уровня коммуникаций и взаимоотношений с клиентами, для сегментации и оптимизации предпочтений по выбору услуг ПАО «Совкомбанк». ПАО «Совкомбанк» имеет перспективы для развития и повышения уровня взаимодействия с клиентами. Направления развития и принимаемые решения связаны с совершенствованием работы сайта, представленностью банка в социальных сетях, взаимодействием со СМИ, мобильного приложением «Все карты». Использование карты рассрочки ценно для розничных клиентов и для партнеров.

6. Предложены рекомендации для принятия маркетинговых решений на основе значимых потребительских предпочтений и лояльности клиентов в рамках эмоциональных и рациональных решений. В составе маркетинговых рекомендаций важным является регулярность проведения социологических опросов, фокус-групп и экспертиз, проработка маркетинг-микса по составу услуг, размещению и взаимодействию с клиентами, разработка и своевременная замена стратегий по мере решения поставленных задач.

7. Обоснована эффективность предложенных мероприятий в зависимости от сценариев принятия маркетинговых решений. Эффективность маркетинговых решений реализуется в совокупном результате работы банка, в приросте клиентской базы и повышении доходов банка. Внедрение мероприятий на основе выявленных предпочтений клиентов позволит повысить эффективность маркетинга до 23%. На основе предпочтений клиентов разработан и внедряется новый вклад «Летний процент с Халвой» со ставкой 7,7% годовых на сроке 12 месяцев, начат выпуск электронных закладных на первичном рынке жилья. По итогам 2023 года банк ожидает рост доходов на 20%.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Законодательные акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
2. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ (последняя редакция)
3. Федеральный закон от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 11.06.2021)

### Литература на русском языке

4. Акулич М.В. Интернет-маркетинг: Учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. – 352 с
5. Антонов В.Н. Маркетинговые стратегии распределения товаров в условиях развития экологического маркетинга// Инновационное развитие экономики. 2022. № 3-4 (69-70). С. 97-101.
6. Багиев Г.Л., Черенков В.И. Маркетинг для обеспечения устойчивого развития: сущность и логика становления // ПСЭ. 2018. №3 (67). С. 142-148.
7. Васильев, Г.А. Основы маркетинга: учебное пособие / Г.А. Васильев. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 211 с.
8. Воловская Н.М., Идрисова А.И. Предпочтения потребителей: понятие, теоретические подходы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №4-1. С. 73-75.
9. Егоров Ю.Н., Надточий Ю.Б. Ситуационные факторы потребительских предпочтений // Дискуссия. 2015. №1 (53). С. 43-50.
10. Ечков Д.А. Потребительские предпочтения в digital-маркетинге // Актуальные исследования. 2021. №46 (73). С. 42-44.
11. Закускин С.В. Преобразование характеристик потребительского выбора и предпочтений при обработке результатов маркетинговых исследований //

- Практический маркетинг. 2022. №5 (302). С. 3-13.
- 12.Иванова Т.А. Модели потребительского поведения как основа маркетинговой стратегии // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2012. №2. С. 110-118.
  - 13.Новые парадигмы развития маркетинговых инструментов в условиях трансформации современной экономики : монография / под общ. ред. д.э.н., проф. С.В. Карповой; [отв. ред. И.В. Рожков]. – М. : ООО «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. – 328 с.
  - 14.Посыпанова О.С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2019. – 283 с.
  - 15.Ожерельева А.В. Методика проектирования конкурентоспособной продукции для предприятий индустрии питания на основе потребительских предпочтений / Автореферат диссертации кандидата технических наук. Кемерово: ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет». 2021.- 24 с.
  - 16.Маркелова Ю.В., Сахаутдинова Н.Ю. Маркетинговые стратегии современных коммерческих предприятий // The Scientific Heritage. 2022. № 85-2 (85). С. 17-19.
  - 17.Маркушина А.А. Маркетинговые исследования потребительских предпочтений // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2016. №13. С. 18-34.
  - 18.Михайлова В.М., Ющук Д.Д. Классификация маркетинговых стратегий предприятия в цифровой среде // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №8. С. 142-148.
  - 19.Муртузалиева Т.В., Сидорчук Р.Р., Скоробогатых И.И., Мусатов Б.В. Система непрерывного контроля за показателями ожиданий потребителей // Креативная экономика. 2019. Том 13. № 2. С. 371-388.
  - 20.Невоструев П.Ю., Каптюхин Р.В. Контент-стратегия интернет-маркетинга в контексте глобализации // Теория и практика общественного развития.

2014. №3.

21. Савельева Н.К., Сметанина А.И. Механизм разработки инновационной стратегии организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 3-1. С. 372-380.
22. Таранов, В.В. Метод оценки привлекательности клиентов / В.В. Таранов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 1. – С. 47–53.
23. Чекарь В.Н., Ворошилова Д.М. Оценка потребительских предпочтений как основной элемент стратегии реализации маркетинговых проектов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №3-2. С. 174-176.

#### **Литература на иностранном языке**

24. Bernstel, J.B. Customer's Crown / J.B. Bernstel // Bank Marketing, 2019. – 14-19 p.
25. Miller D. Tell us about your brand so that people fall in love with it / D. Miller. 2020. – 232 p.
26. Rostagno, Martin. (2016). Essays on Banking and the Macroeconomic Effects of Financial Intermediation. Retrieved from the University of Minnesota Digital Conservancy, 2016. – 64 p.

#### **Интернет-ресурсы**

27. Система маркетинговых решений // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://tur-mir.ru/marketingovoe-reshenie-effektivnyh-resheniy/> / (дата обращения: 04.04.2023).
28. Нестеров А.К. Маркетинговые решения // Энциклопедия Нестеровых - [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: [https://odiplom.ru/lab/marketingovye\\_resheniya.html](https://odiplom.ru/lab/marketingovye_resheniya.html) / (дата обращения: 03.04.2023).
29. ROI, ROMI, ROAS. Простые формулы, с которыми можно оценить отдачу от вложений в маркетинг // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/marketing/roi-romi-roas-prostye-formuly-s-kotorymi-mozhno-otsenit-otdachu-ot-vlozheniy-v-marketing/> / (дата

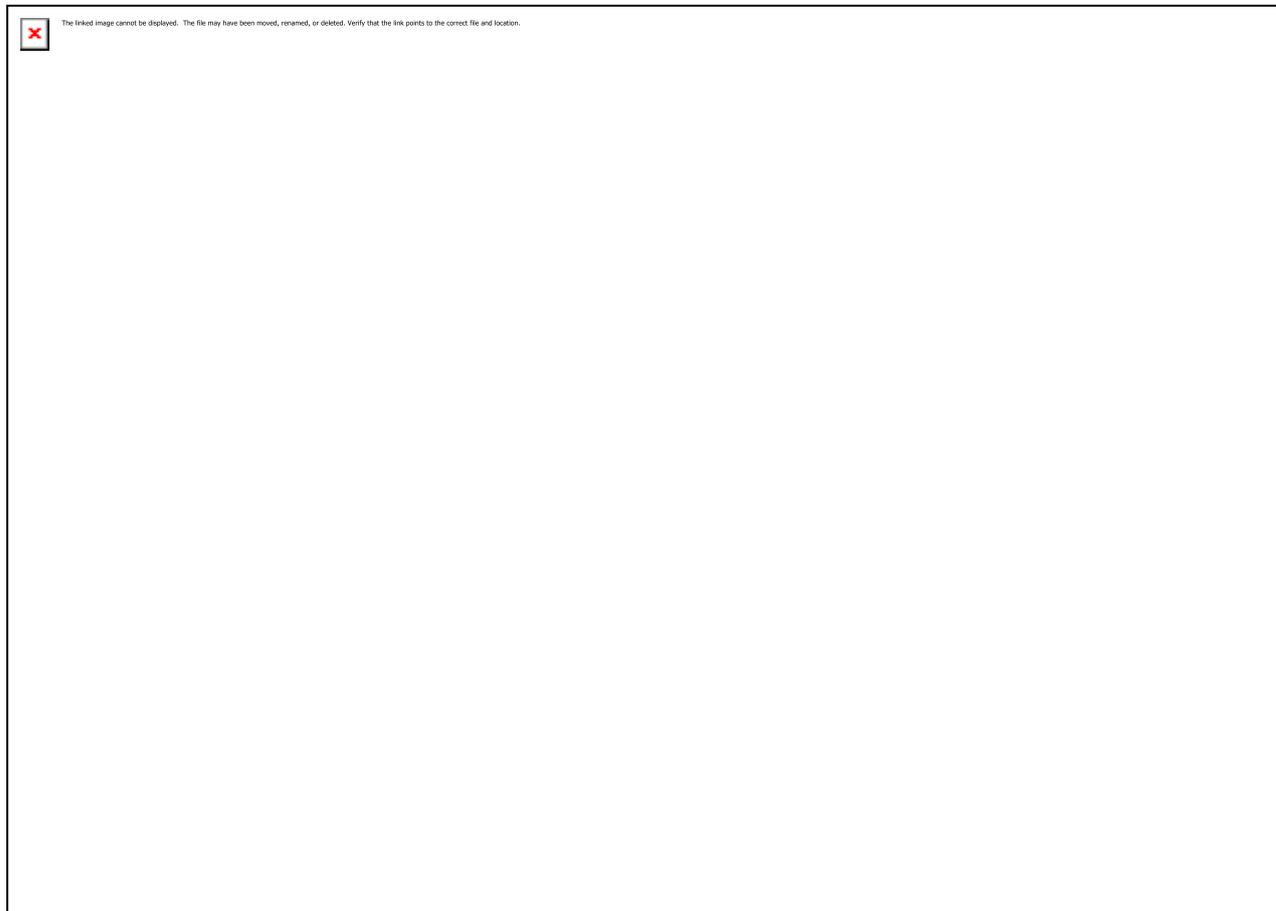
- обращения: 05.04.2023).
30. О компании / ПАО «Совкомбанк» // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://sovcombank.ru/about/info> / (дата обращения: 16.04.2023).
31. Розничные продукты ПАО «Свокомбанк» // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://vc.ru/finance/608645-sovcombank-vyкупit-u-houm-kredita-portfel-kart-rassrochki-svoboda-ih-vladelcam-predlozhat-pereyti-na-halvu> / (дата обращения: 16.04.2023).
32. Совкомбанк. Бизнес и кредиты // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://sovcombank.ru/business/krediti> / (дата обращения: 16.04.2023).
33. Совкомбанк после санкций: как работает, что с картой Халва // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://brobank.ru/sovcombank-sankcii/> / (дата обращения: 16.04.2023).
34. Доля крупнейших банков // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/finances/22/09/2022/632aef3c9a79479c2c7c9d9e> / (дата обращения: 17.04.2023).
35. Доля на рынке российских банков // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://raexpert.ru/rankingtable/bank/monthly/jan2022/tab01/> / (дата обращения: 17.04.2023).
36. Ставка по кредитам // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://www.vbr.ru/banki/deposit/top10/> / (дата обращения: 18.04.2023).
37. Рейтинги банков // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: [https://www.banki.ru/banks/ratings/?BANK\\_ID=322&date1=2022-02-01&date2=2022-01-01](https://www.banki.ru/banks/ratings/?BANK_ID=322&date1=2022-02-01&date2=2022-01-01) / (дата обращения: 18.04.2023).
38. Популярность «Совкомбанка» на рынке // [Электронный ресурс]. –

- Электрон, дан. – Режим доступа: <https://greedisgood.one/pochemu-sovkombank-odin-iz-samyh-populyarnyh-i-uznavaemyh-bankov-v-rossii> / (дата обращения: 19.04.2023).
39. Общая информация // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: [https://sovcombank.ru/about/info?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.yandex.ru%2F](https://sovcombank.ru/about/info?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.yandex.ru%2F) / (дата обращения: 19.04.2023).
40. Устойчивое развитие // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: [https://sovcombank.ru/about/sustainability?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F](https://sovcombank.ru/about/sustainability?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F) / (дата обращения: 21.05.2023).
41. Крупнейшие в соцсетях банки 2023 года // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://dzen.ru/a/ZC6nt1GKw1G9Kg3S> / (дата обращения: 22.05.2023).
42. Группа Совкомбанка планирует в 2023 году увеличить штат сотрудников на 10-15% // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://sovcombank.ru/about/press-center/news/gruppa-sovkombanka-planiruet-v-2023-godu-uvelichit-shtat-sotrudnikov-na-10-15-> / (дата обращения: 23.05.2023).
43. Как банк может привлечь новых клиентов // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://www.klerk.ru/bank/articles/440033/> / (дата обращения: 23.05.2023).
44. Отчет об устойчивом развитии клиентов // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: <https://prod-api.sovcombank.ru/upload/evo-bank-doc/1/615d64a212fa9.pdf> / (дата обращения: 23.05.2023)
45. Модель Фишбеина // [Электронный ресурс]. – Электрон, дан. – Режим доступа: [https://xstud.org/76278/marketing/model\\_fishbeyna](https://xstud.org/76278/marketing/model_fishbeyna) / (дата обращения: 09.06.2023).

# ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

## Факторы формирования потребительских предпочтений



Основное понимание сущности стратегии предприятия и маркетинговой стратегии

Стратегии предприятия	Маркетинговые стратегии
1. Четкий и строгий план достижения долгосрочных целей на и задачи	1. Глобальные, общие и частные задачи поиска направлений и инструментов для удовлетворения покупателей в условиях ценностного предложения товара на рынке
2. Набор правил для принятия решений о деятельности предприятия	2. Обоснованный план продвижения продукции к покупателю
3. Модель действий для достижения целей компании в зависимости от влияния факторов среды и направлений	3. Генеральная программа маркетингового поведения компании на целевых рынках
4. Стабильные предсказуемые действия на долгосрочную перспективу по регулированию процессов и операций	4. Органический процесс и продолжение корпоративной компании по воздействию на потребителя с целью удовлетворения потребностей и повышения лояльности
5. Стратегические разработки на основе миссии, системы спрос и круга потребителей и реальных действий	5. Логическое и рациональное построение маркетинговых мероприятий для решения сбытовых, сервисных и дистрибьюционных задач фирмы
6. Ориентация на будущее на основе интуитивное предвидения, ориентация на реальность, уникальность, гибкости, адаптивности	6. Совокупность мероприятий, операций и функциональных решений, развивающийся маркетинг-микс для концентрации усилий по увеличению, наращиванию продаж и получения устойчивых конкурентных позиций на рынке
7. Информационный посыл и донесение до потребителей сведений о новом товаре, появлении новых функциональных возможностей в существующих разработках; изменении характеристик товара; о новом имидже, образе, бренде компании, предприятия	7. Научно-методическая и практическая разработка сбалансированных и упорядоченных долгосрочных действий по взаимодействию и позиционированию на рынке на основе портрета целевой аудитории, понимания нужд клиента, инструментов маркетингового влияния, особенностей и ценности продукта и услуги, лояльности клиентов.

## Классификация маркетинговых стратегий

Признаки классификации	Маркетинговые стратегии
1. По характеру возникновения	Первичные и вторичные стратегии, расширенные и узко направленные под влиянием факторов микро- и макросреды.
2. По элементам комплекса маркетинга	Товарные, ценовые, сбытовые, дистрибьюционные, коммуникационные стратегии в офлайн и в онлайн-среде.
3. По периоду действия	Стратегии долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные (на 3-6 лет, месяц, полгода или год).
4. По уровням управления	Корпоративные, отраслевые, функциональные, бизнес-стратегии
5. По степени охвата	Массовые, дифференцированные, концентрированные, узконаправленные, недифференцированные
6. По фазам и этапам ЖЦТ	Стратегии выведения компании и товара на рынок, роста, зрелости, упадка и ухода
7. По доле на рынке и формам позиционирования	Стратегии лидера-доминанта, новатора, последователя, партнера, стратегия арьергарда, аутсайдера, регрессора
8. По уровню конкуренции	Агрессивные стратегии, абсолютные конкурентные, защитные, цикличного лидерования, фокусировки, номенклатурные, таргетирования, сегментации клиентов, затратные и прибыльные, виолентные, коммутантные, пациентные, эксплерентные
9. По базовым целям	Наступательная, оборонительная, сохраняющая стратегия, стратегия обороны и отступления
10. По состоянию спроса	Демаркетинг, ремаркетинг, синхромаркетинг, стимулирующий, конверсионный, стратегия растущего спроса, стратегия
11. Диверсификации	Стратегия входа в новую область бизнеса, диверсификация в родственную сферу, диверсификации в не родственную сферу
12. По размещению в интернет- среде	Стратегии SEO сектора, SMO сектора (стратегия увеличения количества заявок), стратегии блоггинга, амбассадоров, SMM, продвижения ВК, на Яндекс-платформе
13. По наукоемкости, инновационности	Инновационные, модернизационные, модификационные, реконструкционные, процессные, продуктовые, прорывные стратегии

## Основные элементы расчета ROMI

Элементы	Формула	Расчет
Маржинальный доход	$\text{Мд} = \text{выручка} - \text{переменные издержки}$	Выручка компании после вычета переменных расходов.
Коэффициент маржинального дохода	$\text{К мд} = \text{МД} : \text{Выручка} * 100\%$	$\text{ВП} - \text{Расходы на маркетинг} = \text{выручка} - \text{себестоимость и расходы на маркетинг}$
Чистая прибыль от маркетинга	$\text{NMC} = \text{Выручка} * \text{Кмд} - \text{затраты на маркетинг}$	Компоненты рентабельности в значительной степени находятся под контролем функции маркетинга, текущими расходами распоряжается общее руководство.
Рентабельность инвестиций в маркетинг $\text{romi}$	$\text{ROMI} = \text{NMC} : \text{Затраты на маркетинг}, \%$	$(\text{Прирост продаж за счет маркетинга} * \text{доля прибыли}) - \text{расходы на маркетинг} / \text{расходы на маркетинг}$

АНКЕТА

**Исследование отношения потребителей к услугам и продуктам банков.**

Опрос проводится для дипломной работы.

**\*Обязательный вопрос**

**1. Пол \***

Отметьте только один овал.

Мужской

Женский

**2. Возраст \***

Отметьте только один овал.

18-23

24-29

30-35

36-41

42-47

48-53

65+

[https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1\\_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6](https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6) 18

**3. Клиентом каких банков вы являетесь? \***

Отметьте все подходящие варианты.

Сбер

Тинькофф

ВТБ

Совкомбанк

Альфабанк

**4. Довольны ли Вы обслуживанием вашего банка? \***

Отметьте только один овал.

Да, полностью доволен

Да, но можно лучше

Нет, но не хочу переходить в другой банк

Нет, хочу сменить банк

**5. Какие факторы влияют на ваш выбор банка? \***

Отметьте все подходящие варианты.

Узнаваемость бренда

Рейтинг банка

Уровень обслуживания

Надежность банка

Наличие большого числа каналов продаж (банкоматы, отделения, интернет и пр.)

Качество предоставляемых услуг

Государственный банк

Другое: \_\_\_\_\_

[https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1\\_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6](https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6) 24

**6. Какие параметры являются наиболее важными при выборе продуктов банка? \***

Отметьте все подходящие варианты.

Процентные ставки

Условия кредитования

Выгодные акции и предложения

Наличие тарифов на обслуживание

Есть партнерские программы

Другое: \_\_\_\_\_

**7. Как Вы предпочитаете получать информацию о новых продуктах банка? \***

Отметьте все подходящие варианты.

SMS оповещения

Онлайн-реклама

ТВ реклама

Рекомендации друзей и родственников

Сайты банков

Социальные банки

Рекомендации блогеров

Рекомендации сотрудников отделений банка

Реклама на радио

Реклама в журналах и газетах

Другое: \_\_\_\_\_

[https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1\\_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6](https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6) 34

**8. Как часто Вы пользуетесь услугами банка? \***

Отметьте только один овал.

Каждый день

Несколько раз в неделю

1 раз в неделю

Несколько раз в месяц

1 раз в месяц

**9. Пользуетесь ли Вы услугами "Совкомбанка"? \***

Отметьте только один овал.

Да *Перейдите к вопросу 10.*

Нет

**Отношение потребителей к услугам и продуктам ПАО "Совкомбанк"**

**10. Какими банковскими услугами Вы пользуетесь? \***

Отметьте все подходящие варианты.

Дебетовая карта

Зарплатная карта

Кредитная карта

Рассрочка

Банковские переводы

Депозит (вклад)

Расчетный счет

Сейфовые ячейки

Ипотека

[https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1\\_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6](https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6) 48

**11. Какими каналами продаж банковских услуг Вы пользуетесь чаще всего? \***

Отметьте все подходящие варианты.

Посещение отделений

Интернет

Телефон

Банкомат

Другое: \_\_\_\_\_

**12. Как часто вы пользуетесь сервисами банка для оплаты товаров и услуг? \***

Отметьте только один овал.

очень редко

1

2

3

4

5

каждый день

[https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1\\_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6](https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6) 58

**13. Насколько Вам удобно приложение банка? \***

Отметьте только один овал.

вообще не удобно

1

2

3

4

5

все отлично

**14. Какую рекламу банка Совкомбанк и его продуктов Вы замечаете чаще всего? \***

Отметьте все подходящие варианты.

Реклама по ТВ

Реклама в соц.сетях

Реклама на билбордах

Реклама в журналах

Различные мероприятия офлайн (концерты, спортивные игры, конкурсы и тд)

Другое: \_\_\_\_\_

[https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1\\_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6](https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6) 68

**15. Готовы ли вы изменить свой выбор банка при появлении новых предложений и услуг с более выгодными условиями? \***

Отметьте только один овал.

да, полностью перейду в другой банк

да, но буду пользоваться и прошлым банком

нет, останусь в своем банке

Другое: \_\_\_\_\_

Компания Google не имеет никакого отношения к этому контенту.

Google Формы

[https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1\\_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6](https://www.google.com/forms/d/1p4n4&XjYU2DZ1_ajp2huqZ7N4BC7CH0E.dbov6) 74