

*Имомназарова Манижса Туйчибоевна*

студентка

Научный руководитель

*Фирсова Ирина Анатольевна*

д-р экон. наук, доцент, профессор

ФГОБУ ВО «Финансовый университет

при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

**МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ,  
ФУНКЦИОНИРУЮЩЕЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ  
НА ПРИМЕРЕ АО «АЛЬФА-БАНК»**

*Аннотация: статья посвящена теме анализа особенностей выстраивания маркетинговой стратегии для повышения конкурентоспособности финансовой организации в санкционных условиях. На примере АО «Альфа-Банк» рассмотрена динамика финансовых показателей банка до и после введения санкций, определены его конкурентные преимущества, а также применяемые им маркетинговые инструменты и каналы коммуникации. По итогам исследования предложены рекомендации по выстраиванию маркетинговой стратегии банка для дальнейшего укрепления его позиций на рынке.*

*Ключевые слова:* маркетинговая стратегия, конкурентоспособность, финансовая организация, банк, санкционное давление, банковский сектор.

В современных условиях нестабильной экономики и внешнеполитических вызовов, маркетинговое планирование в финансовых организациях приобретает особую актуальность. Санкции, примененные против государства, стимулируют переориентации факторов конкурентоспособности, что может вызывать экономические угрозы. Органы управления экономической системой под давлением санкций определяют новые приоритеты развития, уровень открытости и активности экономических процессов, а также механизмы защиты от угроз.

В условиях санкционного давления и экономической нестабильности российская банковская система сталкивается с серьезными вызовами. Экономические санкции создают препятствия для деятельности финансовых организаций, ограничивая их доступ к международным рынкам, финансовым ресурсам и технологиям. В этой связи особое значение приобретает обеспечение устойчивости коммерческих банков, которая напрямую зависит от размера и структуры их собственного капитала, а также от строгого соблюдения нормативов достаточности капитала. Это требует от финансовых институтов пересмотра традиционных подходов к маркетингу и разработки инновационных стратегий, которые способны обеспечить стабильность деятельности и конкурентоспособность несмотря на ограниченные возможности на внешних рынках.

При разработке маркетинговой стратегии финансовой организации в условиях санкций, необходимо:

- отслеживание изменений в политической и экономической среде, включая международные отношения, чтобы адаптировать стратегию к текущим условиям;
- разрабатывать и внедрять стратегии управления рисками, связанные с санкциями, чтобы защитить свои интересы и активы;
- расширять или изменять ассортимент предлагаемых финансовых услуг и продуктов, чтобы уменьшить зависимость от пострадавших рынков;
- осуществить переход на российское программное обеспечение;
- пересмотреть и диверсифицировать партнерства как с отечественными, так и с зарубежными контрагентами;
- сосредоточиться на укреплении позиций на внутреннем рынке, предлагаая решения, соответствующие изменяющимся нуждам россиян;
- поддерживать и укреплять доверительные отношения с клиентами, улучшая коммуникационную стратегию.

Маркетинговое стратегическое планирование в банках в условиях экономических санкций может рассматриваться не только в виде конкретного списка действий, направленных на достижение определенных целей. При реализации

плана в реальных условиях возможно возникновение необходимости корректировок «на ходу», что отнимает значительную долю ресурсов, предназначенных для достижения недостигнутых целей. Поэтому существует другой взгляд на стратегию, как на определенное направление развития, функционирование, в рамках которого банковская организация сможет прийти к достижению поставленных целей.

Сфера развития банковского сервиса характеризуется повышением комплексности и сложности операций, цифровизации предоставления большинства банковских услуг, что приводит к увеличению рисков в деятельности кредитных организаций.

Использование методов стратегического маркетинга в данном случае, позволяет проводить глубокий анализ рынка и его отдельных сегментов, изучать потребности потенциальных потребителей и клиентов, которые уже пользуются услугами банка, на основании чего разрабатывать и предлагать новые банковские продукты и услуги, удовлетворяющие существующий на них спрос. При этом маркетинговую стратегию развития банк должен выстраивать, учитывая современные особенности экономической ситуации в стране и прогнозные данные ее дальнейшего развития.

Для повышения своей конкурентоспособности, банки стремятся максимально персонифицировать предлагаемые услуги, ориентируясь на клиента, разрабатывая банковские продукты и подходы, стремясь удовлетворить потребности клиентов, повысив, тем самым, их лояльность и обеспечив долгое использование услуг банка. В санкционных же условиях маркетинговая стратегия должна быть направлена на максимальную адаптацию финансовой организации к требованиям рынка. Для этого необходимо укреплять имидж банка, добиваться согласованной работы на всех уровнях управления, выделять главные проблемы и задачи, принимать быстрые решения, основанные на анализе сложившейся ситуации на рынке.

АО «Альфа-Банк» – это один из крупнейших универсальных коммерческих банков России, предоставляющий полный спектр современных финансово-

вых услуг физическим и юридическим лицам. АО «Альфа-Банк» уделяет особое внимание кредитованию бизнеса всех масштабов – от крупных корпораций до предприятий малого и среднего бизнеса. Параллельно банк активно развивает розничное направление и расширяет свою филиальную сеть.

Если обратиться к динамике показателей прибыли банка, то можно увидеть, что самым тяжелым годом для Альфа-Банка стал 2022 (рис. 1).



Рис. 1. Динамика показателей прибыли ПАО «Альфа-Банк»,  
2020–2023 гг., млрд руб. [2]

Такое положение дел стало следствием блокирующих санкций США, под которые попал банк. Так, в 2022 г. резко сократилась прибыль банка от инвестиционной деятельности, что было обусловлено падением доходов от участия в капитале других юридических лиц и операций с ценными бумагами. Ситуация усугублялась отсутствием доходов по ряду направлений, приносивших прибыль в предыдущем периоде, таким как операции с иностранной валютой, финансовыми обязательствами, оцениваемыми по справедливой стоимости, и драгоценными металлами. Одновременно с этим, банк столкнулся с ростом операционных расходов. Процентные расходы, расходы от операций с ценными бумагами и расходы по базовым операциям показали значительный рост. Наиболее существенным фактором стало увеличение расходов по созданию резервов на возможные потери, что свидетельствует о более консервативном подходе к управлению кредитными рисками в условиях экономической нестабильности. Ужесточение регулирования банковской деятельности и рост кредитных рисков

привели к увеличению отчислений в резервы на возможные потери по ссудам, что также оказало давление на прибыльность банка.

Несмотря на сложности, АО «Альфа-Банк» продемонстрировал высокую адаптивность к меняющимся рыночным условиям. Уже в 2023 г. несмотря на то, что Альфа-Банк попал под новые санкционные ограничения, введенные Евросоюзом, он сумел добиться существенного улучшения финансовых результатов, превзойдя показатели 2021 г. Этот успех обусловлен комплексом мер, включающим оптимизацию расходов, реализацию прибыльных разовых операций, рост чистых процентных доходов, а также эффективное управление резервами.

Отметим, что по результатам отчетности банка за третий квартал 2024 г., его финансовые результаты превысили показатели аналогичного периода 2023 г. (рис. 2).

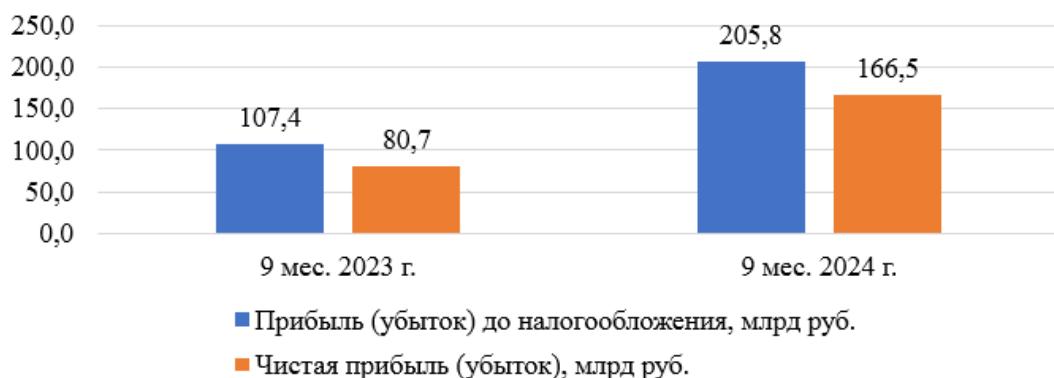


Рис. 2. Динамика показателей прибыли ПАО «Альфа-Банк», 9 мес. 2023–2024 гг., млрд руб. [2]

Тем самым, несмотря на колебания финансовых показателей, АО «Альфа-Банк» демонстрирует устойчивое развитие на российском рынке банковских услуг. Банк укрепляет свои позиции в корпоративном сегменте и входит в число лидеров на рынке обслуживания частных клиентов.

По состоянию на начало 2025 г., АО «Альфа-Банк» занимает 4-е место по активам и величине капитала, уступая Сбербанку, ВТБ и Газпромбанку [4]. В 2023 г. собственный капитал банка вырос на 39,49% по сравнению с 2022 г., составив 855,3 млрд руб. Объем активов-нетто составляет 11 126 млрд руб. Для

сравнения, у Сбербанка данный показатель равен 59 590 млрд руб., у ВТБ – 32 791 млрд руб., Газпромбанка – 18 747 млрд руб. [4].

«Альфа Банк» также занимает 4 место среди банков по размеру розничного кредитного портфеля (7 853 млрд руб.) [4]. Доля АО «Альфа-Банк» в потребительском сегменте составляет 6% (рис. 3).

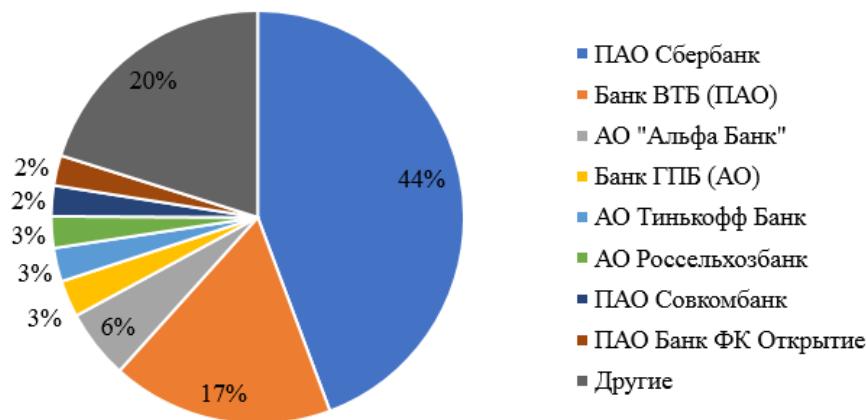


Рис. 3. Доля банков на рынке потребительского кредитования, 2024 г., % [6]

Тем самым, можно сделать вывод о наличии достаточного запаса конкурентоспособности у Альфа-Банка и его стабильном положении на рынке банковских услуг.

В настоящее время АО «Альфа-Банк» реализует стратегию укрепления лидерских позиций на рынке финансовых услуг, ориентированную на долгосрочную финансовую устойчивость и рост прибыли. Для этого банк фокусируется на развитии высокопрофессиональной команды, обладающей опытом экспертизы управления бизнесом в условиях экономической нестабильности, а также на технологическом лидерстве, внедряя инновационные и персонализированные банковские решения. Активное использование цифровых технологий направлено на привлечение клиентов и увеличение комиссионного дохода. Стратегия банка включает расширение продуктовой линейки с адаптацией под меняющиеся потребности клиентов, включая развитие услуг для бизнеса (быстрое кредитование МСБ) и физических лиц. При этом банк обеспечивает универсальность и доступность услуг по единым стандартам обслуживания, независимо от региона, разрабатывая тарифы и продукты на основе аналитических данных и луч-

шего опыта конкурентов. Управление брендом направлено на формирование имиджа надежного, современного и клиентоориентированного банка, а двухуровневая коммуникационная стратегия, разработанная маркетинговой службой банка, обеспечивает эффективные коммуникации. В целом, стратегия Альфа-Банка направлена на увеличение клиентской базы, рост активов и прибыли, повышение эффективности и достижение показателей рентабельности, превосходящих показатели ведущих банков.

Основные конкурентные преимущества АО «Альфа-Банк», которые помогают ему увеличивать свои финансовые результаты даже в условиях действия санкций состоят в следующем:

- наличие качественного онлайн-банкинга, который позволяет осуществлять быстрый перевод денег на электронные кошельки, привязанные карты других банков, оплату покупок в интернет-магазинах, просматривать баланс всех счетов;
- создаются особые условия для индивидуальных предпринимателей и небольших компаний, которым предоставляются персональные условия по кредитованию и поддержке в случае появления риска банкротства;
- для физических лиц предусмотрены быстрая процедура одобрения и выдачи кредита, разные способы погашения задолженности;
- большое количество отделений банка и банкоматов в России и странах СНГ;
- наличие мобильного приложения;
- участие в системе обязательного страхования вкладов, защищающей физических лиц от потери денег в случае разорения организации.

Тем не менее, предложение банковских продуктов и услуг «Альфа-Банк» не уникально. Поэтому требуется постоянный мониторинг рынка и поиск путей повышения его популярности и доходности деятельности.

Для того чтобы удерживать устойчивое положение на рынке банковских услуг в ситуации санкционного давления, банку, кроме необходимости выстраивания более эффективных с точки зрения прибыльности и низкозатратных

бизнес-моделей, необходимо осуществлять новые уникальные способы повышения эффективности своей деятельности, увеличивая, тем самым, свою конкурентоспособность.

Вследствие этого, АО «Альфа-Банк» при разработке маркетинговой стратегии, нужно сосредоточиться на повышении эффективности своей деятельности и конкурентоспособности. Это возможно достичь за счет:

- максимального использования цифровых инструментов для привлечения клиентов и минимизации издержек, с ориентацией на предоставление сервисов, а не только продуктов;
- обеспечения прозрачности тарифов и продуктов, активного использования данных клиентов, расширения экосистемы за счет привлечения технологических компаний, постоянного взаимодействия и предоставления клиентам полезной информации;
- использования разнообразных онлайн-сервисов и каналов коммуникации для привлечения и кредитования бизнеса;
- повышения эффективности операционной деятельности за счет автоматизации рутинных операций, совершенствования внутренних процедур, оптимизации расходов, поиска новых способов повышения эффективности деятельности, минимизации рисков, связанных с санкциями и нестабильностью рынка.

Главная цель конкурентной маркетинговой стратегии банка – найти оптимальный баланс между инновациями и эффективностью, предлагая клиентам высокотехнологичные и экономически выгодные решения.

Таким образом, реализация маркетинговая стратегия в санкционных условиях предполагает идентификацию стратегической позиции банка, формирование миссии, цели, задач, различных вариантов планирования, а также обоснование комплекса эффективных средств развития его деятельности и продуктов на местном рынке. Эти составляют целостную систему на основе взаимозависимости и комплиментарности. Сложность и многовариантность реализации механизма стратегического планирования в деятельности банка обуславливает необходимость разработки методических основ обоснования выбора оптималь-

ного варианта маркетинговых инструментов по критерию максимизации охвата потребителей при минимизации затрат.

В условиях экономических санкций стратегическое маркетинговое планирование в банках становится крайне необходимым инструментом для поддержания стабильности и конкурентоспособности их деятельности. Подходы и принципы, применяемые в этом контексте, акцентируют внимание на тщательном анализе внешней и внутренней среды, оценке рисков и корректировке стратегий в ответ на изменения. Банкам необходимо уделять особое внимание диверсификации своих продуктовых линек и каналов коммуникации, внедрению инновационных цифровых решений и укреплению доверительных отношений с клиентами. Разработка эффективной маркетинговой стратегии позволяет банкам не только адаптировать свою деятельность к новым реалиям, но и извлекать выгоду из открывающихся возможностей, получая дополнительные конкурентные преимущества, обеспечивая долгосрочный рост и устойчивость в сложной экономической среде.

### ***Список литературы***

1. Алехина Е.О. Разработка маркетинговой стратегии банка / Е.О. Алехина // Евразийский научный журнал. – 2023. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 20.01.2025).
2. Бухгалтерская отчетность Альфа-Банка 2020–2024 гг. // Центр раскрытия корпоративной информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=1389&type=3> (дата обращения: 07.03.2025).
3. Быканова Н.И. Маркетинговые стратегии коммерческих банков: этапы формирования и развития / Н.И. Быканова // Kant. – 2023. – №3 (48) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 20.01.2025).
4. Информация о банке АО «Альфа Банк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alfabank.ru/about/> (дата обращения 18.01.2025).

5. Малкина М.Ю. Тенденции развития российской экономики в период новых антироссийских санкций / М.Ю. Малкина, Р.В. Балакин // Russian Journal of Economics and Law. – 2024. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 20.01.2025). DOI 10.21202/2782-2923.2024.2.287-313. EDN UOTQRV
6. Намысов С.В. Маркетинговые технологии в банковской сфере / С.В. Намысов, Д.Б. Бадаев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9. №1А. – С. 479–486. DOI 10.25799/AR.2019.80.1.048. EDN XVKLZW
7. Рейтинги банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.banki.ru/banks/ratings/> (дата обращения: 20.01.2025).
8. Синиченко О.А. Адаптация банковского сектора к условиям неустойчивости глобальной финансовой среды / О.А. Синиченко // ЭСПР. – 2024. – №1 (57) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 20.01.2025).
9. Фирсова И.А. Проектный офис как инструмент управления маркетингом организации в сфере финансовых услуг / И.А. Фирсова, К.С. Котомцева // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. – 2023. – №6–2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 20.01.2025). EDN RIKAMI
10. Элина М.А. Перспективы развития банковской сферы в Российской Федерации в условиях санкций / М.А. Элина // Научные записки молодых исследователей. – 2024. – №1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 20.01.2025).