

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы – Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- А.В. Васильева А.В. Васильева
«10» 06 2025 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по совершенствованию
маркетинговой деятельности АО «АТБ»

| | | |
|---------------------------------------|--|----------------|
| Исполнитель студент группы 172-об | <u></u> 10.06.2025 (подпись, дата) | А.Е. Петрикеев |
| Руководитель доцент, канд.тех.наук | <u></u> 10.06.2025 (подпись, дата) | Л.В. Рыбакова |
| Нормоконтроль | <u></u> 10.06.2025 (подпись, дата) | Т.А. Мусиенко |

Благовещенск 2025

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой,
— Н. Васильева А.В. Васильева
«12» 04 2025 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Петрикеева Алексея Евгеньевича
1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка управленческого решения по совершенствованию маркетинговой деятельности АО «АТБ»
(утверждена приказом от 14.04.2025 № 980-УЧ)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 10.06.2025

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная литература, периодические издания, нормативные акты АО «АТБ», отчетность АО «АТБ»

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень материалов подлежащих разработке вопросов): Теоретические аспекты принятия управленческих решений в маркетинговой деятельности банка; Анализ маркетинговой деятельности банка АО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»; Разработка управленческого решения, направленного на совершенствование маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский Банк»

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала т.п): Приложение А Диаграмма Ганта рекламной кампании АО «АТБ», Приложение Б Сетевой граф реализации рекламной кампании АО «АТБ»

6. Консультант по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Рыбакова Лина Васильевна

7. Дата выдачи задания 22.04.2025

Руководитель выпускной квалификационной работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент, канд. тех. наук, доцент

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению: 22.04.2025 _____
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 112 с., 5 рисунков, 33 таблицы, 1 формулу, 50 источников.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, БАНК, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ, РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Цель работы – разработать управленческое решение по совершенствованию маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк».

В работе рассмотрены теоретические аспекты принятия управленческих решений в маркетинговой деятельности банка; проведен анализ маркетинговой деятельности АО «Азиатско-тихоокеанский банк»; осуществлена разработка управленческого решения, направленного на совершенствование маркетинговой деятельности АО «Азиатско-тихоокеанский банк».

В целях устранения маркетинговых проблем был проведён экспертный отбор и ранжирование альтернативных управленческих решений. Наиболее перспективным направлением признано развитие цифровых вкладов с параллельной реализацией инструментов лояльности и индивидуализации условий.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| Введение | 5 |
| 1 Теоретические аспекты принятия управленческих решений в маркетинговой деятельности банка | 7 |
| 1.1 Сущность понятия «принятие решения» и технология разработки управленческих решений | 7 |
| 1.2 Понятие, цели и особенности маркетинга в коммерческих банках | 12 |
| 1.3 Маркетинговые инструменты, используемые в банковской деятельности | 15 |
| 2 Анализ маркетинговой деятельности банка АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» | 26 |
| 2.1 Краткая характеристика организации | 26 |
| 2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации | 29 |
| 2.3 Анализ состояния маркетинговой деятельности банка | 50 |
| 3 Разработка управленческого решения, направленного на совершенствование маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» | 62 |
| 3.1 Обоснование необходимости разработки управленческого решения по совершенствованию маркетинговой деятельности | 62 |
| 3.2 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального решения | 70 |
| 3.3 Оценка эффективности разработанного управленческого решения | 92 |
| Заключение | 103 |
| Библиографический список | 107 |
| Приложение А Диаграмма Ганта рекламной кампании АО «АТБ» | 112 |
| Приложение Б Сетевой граф реализации рекламной кампании АО «АТБ» | 113 |

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире банковская индустрия неизменно связана с маркетинговой деятельностью, стремясь не только предложить свои услуги и продукты, но и выделиться на фоне конкурентов, привлечь новых клиентов и удержать уже имеющихся. Маркетинг для банков становится неотъемлемым элементом стратегии, позволяющим дифференцировать свои продукты и услуги, выявлять потребности клиентов и предлагать им наиболее подходящие решения.

Одной из основных задач маркетинга в банковской сфере является создание и поддержание имиджа банка, формирование у клиентов определённого восприятия и установок относительно его деятельности. Для этого применяются различные маркетинговые инструменты, включая рекламу, PR-мероприятия, спонсорство, создание уникального бренда, участие в социальных и деловых инициативах, развитие коммуникаций. Маркетинговая деятельность банка направлена на постоянное исследование рынка и анализ потребительского спроса. В условиях растущей конкуренции и цифровизации финансового сектора становится особенно актуальной необходимость внедрения клиентоориентированных подходов и развития цифровых каналов коммуникации.

В связи с этим, особую значимость приобретает управление маркетинговой деятельностью, основанное на системном подходе и стратегическом планировании. Эффективность такой деятельности во многом зависит от качества и обоснованности управленческих решений, направленных на совершенствование маркетинговых процессов, повышение удовлетворенности клиентов и укрепление конкурентных позиций банка. Разработка управленческого решения в данном контексте представляет собой многоэтапный процесс, включающий постановку целей, анализ текущего состояния маркетинга, выявление проблемных зон, формирование и оценку альтернатив, выбор оптимального варианта и планирование его реализации с учётом доступных ресурсов, рисков и временных ограничений.

Маркетинговая деятельность банка играет ключевую роль в его успехе и устойчивости на рынке. А разработка управленческого решения по её совершенствованию выступает важнейшим инструментом стратегического управления, позволяющим обеспечить согласованное развитие маркетинговых функций, гибкость и адаптивность банка в условиях постоянных внешних и внутренних изменений, а также достижение долгосрочных целей устойчивого роста и развития.

Объектом исследования в данной квалификационной работе является АО «Азиатско-Тихоокеанский банк».

Предмет исследования – маркетинговая деятельность банка.

Цель работы – разработать управленческое решение по совершенствованию маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк».

Поставленная цель обусловила решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты принятия управленческих решений в маркетинговой деятельности банка;
- провести анализ маркетинговой деятельности банка АО «Азиатско-тихоокеанский банк»;
- осуществить разработку управленческого решения, направленного на совершенствование маркетинговой деятельности АО «Азиатско-тихоокеанский банк».

При подготовке работы применялся системный подход, использовались методы системного анализа и теории разработки управленческого решения.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

В качестве информационной базы для написания выпускной квалификационной работы использовалась отчетность АО «Азиатско-Тихоокеанский банк», учебные пособия по курсам разработки управленческого решения и маркетинга, интернет-ресурсы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

1.1 Сущность понятия «принятие решения» и технология разработки управленческих решений

Принятие решений представляет собой ключевую форму целенаправленной и осознанной деятельности человека, охватывающую все аспекты его жизнедеятельности. Начиная с вопросов, касающихся личной жизни, таких как выбор образовательного и профессионального пути, создание семьи, организация досуга, планирование отдыха, а также распределение финансовых ресурсов, человек постоянно сталкивается с необходимостью делать осознанный выбор. В подавляющем большинстве случаев такие решения формируются на основе интуиции, жизненного опыта, здравого смысла, а также логического анализа текущей ситуации. Этот подход носит эмпирический характер, так как основывается на наблюдениях и практическом опыте, а не на формальных методах анализа[9, с. 15].

Однако, кроме бытовой сферы, человек регулярно принимает решения и в рамках своей профессиональной и служебной деятельности. Особенно ярко это проявляется в управленческом труде, где принятие решений становится неотъемлемой частью функциональных обязанностей. Руководитель организации или структурного подразделения несет ответственность не только за собственные действия, но и за организацию совместной деятельности подчинённых по подготовке, обсуждению, принятию и последующей реализации управленческих решений. Эффективность этих решений во многом определяет успешность функционирования всей организации. Поэтому в процессе управленческого труда особенно важно использовать не только интуитивные и эмпирические подходы, но и научные методы анализа, включая методы системного подхода,

экономико-математического моделирования, экспертных оценок, теории принятия решений и других дисциплин [49, с. 26]

В научной литературе и в практике управления широко применяется понятие «лицо, принимающее решение» – это обобщённый термин, обозначающий субъект, непосредственно ответственный за выбор того или иного варианта действия [26, с. 19]. В зависимости от конкретной ситуации, таким субъектом может выступать как один человек (в случае индивидуального принятия решений), так и группа лиц, действующая коллегиально (групповое или коллективное лицо, принимающее решение). Групповая форма принятия решений особенно характерна для крупных организаций, в которых функционируют экспертные советы, стратегические комитеты или иные совещательные органы. Неверно принятое решение, особенно на уровне управления организацией, может повлечь за собой серьёзные последствия – от финансовых потерь до ухудшения репутации, снижения конкурентоспособности и даже банкротства. Именно поэтому вопрос повышения качества и обоснованности управленческих решений приобретает особую значимость [7, с. 38].

В зависимости от степени обобщённости различают узкое и широкое понимание термина «принятие решения». В узком смысле под этим понимается заключительный этап управленческого цикла, на котором после анализа информации и альтернативных вариантов принимается конкретное решение – формулируется окончательное предписание к действию, закрепляемое соответствующим распоряжением, приказом или регламентом [39, с. 26]. В таком понимании решение является фактом выбора, выраженным в виде официального документа, служащего основанием для последующих действий.

В более широком смысле процесс принятия решения включает в себя весь комплекс мероприятий, начиная с постановки проблемы или цели, анализа информации, формирования альтернатив, оценки рисков и последствий, и заканчивая выбором и реализацией оптимального варианта. Таким образом, принятие решения – это многоэтапный процесс, разворачивающийся во времени и

опирающийся на широкий спектр факторов: от объективных экономических и социальных условий до субъективных представлений и предпочтений субъекта управления. Следует отметить, что сам факт принятия решения возможен только при наличии как минимум двух альтернатив; в противном случае речь идёт не о принятии решения, а о вынужденном исполнении единственно возможного действия [13, с. 26].

Управленческое решение можно рассматривать как специфический продукт управленческой деятельности, который представляет собой результат осознанного выбора руководителя (или иного уполномоченного субъекта управления), направленного на эффективное достижение целей организации в условиях ограниченности ресурсов, информационной неопределённости и множества внешних и внутренних факторов воздействия. Процесс принятия управленческого решения предполагает, что руководитель владеет полной, достоверной и актуальной информацией о состоянии управляемой системы, способен выявить ключевые проблемы и принять решение, соответствующее стратегическим и тактическим целям организации [4, с. 89].

К числу характеристик управленческих решений можно отнести [47, с. 30]:

- их осознанность и направленность на достижение конкретных целей;
- базирование на анализе фактической информации и учёте субъективных ценностей;
- коллективный характер подготовки решений в условиях командной работы;
- ориентацию на конкретные социальные, политические и экономические условия внешней и внутренней среды;
- принадлежность к общему процессу управления;
- постоянное присутствие в ежедневной практике менеджеров всех уровней.

Технология разработки управленческого решения охватывает весь процесс преобразования имеющейся информации – данных, сведений, аналитических выкладок – в чётко сформулированное управленческое предписание. В нем должно быть конкретно определено: кто, что, когда, где и с помощью каких ресурсов и методов должен выполнить, чтобы достичь поставленных целей.

Ключевыми задачами в рамках исследования проблематики разработки управленческих решений являются [1, с. 21]:

- выявление и формализация так называемой проблемной ситуации, в которой возникает необходимость управленческого вмешательства;
- определение общих закономерностей формирования решений в аналогичных ситуациях;
- построение моделей и алгоритмов, позволяющих воспроизводимо разрабатывать эффективные решения при наличии схожих условий;
- формирование критериев оценки качества и эффективности решений;
- развитие методов адаптации решений к меняющимся условиям внешней среды.

Таким образом, управление организацией невозможно без научного подхода к процессу принятия решений. Повышение эффективности, обоснованности и практической реализуемости управленческих решений является основным ресурсом повышения общей результативности деятельности предприятия или учреждения. В условиях нарастающей динамики внешней среды и роста сложности управляемых систем именно качество решений становится критическим фактором успеха.

Классификация управленческих решений представляет собой систематизацию различных типов решений в зависимости от их содержания, направленности, условий принятия, степени формализации, уровня управленческой иерархии, а также других признаков. Такая классификация позволяет глубже

понять сущность решений, вырабатываемых в управленческой практике, и выбрать наиболее эффективные методы их разработки и реализации [10, с. 45].

Один из распространённых подходов – классификация по степени структурированности. Выделяются структурированные, полуструктурированные и неструктурированные решения. Структурированные решения принимаются по типовым, повторяющимся ситуациям, для которых уже разработаны алгоритмы действий, нормативы и процедуры. Они характерны для оперативного уровня управления. Полуструктурированные решения содержат как формализованные, так и неформализованные элементы и требуют частичного анализа и экспертной оценки. Неструктурированные решения принимаются в уникальных, нестандартных условиях, сопровождаются высокой степенью неопределенности и требуют значительных интеллектуальных усилий, анализа рисков и прогнозирования последствий [45, с. 29].

В зависимости от субъекта и формы принятия различают индивидуальные и коллективные решения. Индивидуальные принимаются одним руководителем и, как правило, касаются оперативных и среднесрочных задач. Коллективные решения вырабатываются в группе, совете, комиссии или совещательном органе и чаще всего применяются в условиях необходимости согласования интересов различных подразделений или специалистов.

По степени повторяемости выделяются разовые и типовые решения. Разовые решения принимаются в уникальных ситуациях, которые ранее не возникали в практике организации. Типовые – в ответ на часто повторяющиеся задачи, для которых существуют стандартные методы и регламенты [26, с. 37].

Кроме того, существует классификация решений по степени их формализации. Формализованные решения поддаются точному описанию с использованием количественных методов и алгоритмов. Они могут быть автоматизированы и применимы в системах поддержки принятия решений. Неформализованные решения, напротив, основаны на качественном анализе, интуиции и личном опыте руководителя. Их формализация затруднена в силу высокой степени

неопределенности, противоречивости факторов или отсутствия достаточной информации.

По масштабу воздействия различают стратегические, тактические и оперативные управленческие решения [8, с. 29].

С точки зрения сферы применения управленческие решения делятся на производственные, финансовые, кадровые, маркетинговые, логистические, инновационные и др.

Таким образом, разнообразие управленческих решений требует комплексного подхода к их классификации, что позволяет не только систематизировать управленческую практику, но и выбрать наиболее подходящие методы подготовки, принятия и реализации решений в зависимости от их характера и контекста.

1.2 Понятие, цели и особенности маркетинга в коммерческих банках

Банковский сектор является одним из ключевых элементов экономики, обеспечивая стабильное функционирование финансовой системы и поддержание экономического роста. В условиях высокой конкуренции и изменения потребительских предпочтений, банки вынуждены искать новые подходы к управлению маркетингом и продвижением, чтобы удержать и привлечь клиентов.

Особенности маркетинга в банковской сфере обусловлены, прежде всего, спецификой банковской продукции. Под термином «банковская продукция» подразумевается любая услуга или операция, совершенная банком [34, с. 99].

Реализация товаров и услуг – важнейшая задача деятельности любого предприятия, работающего в условиях рынка. Без этого бизнес обречен на неудачу. Банковское дело не представляет в этом исключение. Целью политики руководства банка и деятельностью в целом является привлечение клиента-

ры, расширение сферы сбыта своих услуг, завоевание рынка, рост получаемой прибыли. Отсюда огромное значение маркетинговой работы банка, содержание и цели которой существенно изменяются в последнее время под влиянием резко усиливающейся конкуренции на финансовых рынках и модифицируемых отношений между банками и их клиентурой [2, с. 33].

Банковский маркетинг является комплексом мероприятий, направленных на удовлетворение потребностей клиентов и повышение эффективности деятельности банков. Он включает в себя все аспекты деятельности банка, связанные с формированием спроса и стимулированием продаж банковских услуг [46, с. 793].

Банковский маркетинг определяют как поиск и освоение банком более прибыльных рынков банковских товаров с обязательным учетом потребностей покупателей. При этом в обязательном порядке отчетливо ставятся цели банка, складываются всевозможные пути и методы их достижения. Не стоит забывать о размерах расходов, которые понесет банк в процессе разработки и продвижения товаров, так как банк оперирует очень дорогостоящими ресурсами, значит их нужно применить в более доходных сегментах рынка с высочайшим спросом и малыми издержками по оказанию услуг [41, с. 94].

Специфика банковского маркетинга заключается в том, что клиент банка должен быть удовлетворен обслуживанием данного банка и пользоваться его услугами в дальнейшем в последствии и перейти в категорию лояльного покупателя. Такой покупатель не только порождает постоянный объем дохода банка, но и является источником дополнительного притока потенциальных или реальных клиентов. Это означает, что особое значение в маркетинге банковских услуг занимает показ

атель уровня обслуживания, который должен превосходить уровень обслуживания конкурентов.

Отечественные банки выделяют огромную долю маркетингового бюджета на рекламу, исследование стратегии и стратегии соперников. В некоторых банках рекламные службы осуществляют динамику рынка, разрабатывают предложения по совершенствованию рекламной политики.

Банковский маркетинг нацелен на максимальное удовлетворение предпочтений клиентов. Научный термин «маркетинг» обозначает процедуру исследования потребности клиентов, создания соответствующей рекламы и направлений деятельности в сторону выявленных потребностей с целью увеличения объемов продаж и получения максимальной прибыли. Чтобы дать более обширную характеристику данной области банковской сферы, необходимо определить основные цели и задачи маркетинга банков [6, с. 349].

В современных условиях особенно актуальными становятся проблемы развития конкурентоспособности банковских услуг на основе применения новых направлений банковского маркетинга и продвижения клиентоориентированных продуктов на рынок. Кризисные явления в экономике и, в частности, в банковской сфере приводят к повышению качества финансовых технологий путем формирования конкурентной среды, в которой банк должен находить подход даже к самому сложному и взыскательному клиенту, глубоко понимая и учитывая его психологию. Клиент обращается в банк, имея определенную потребность, и он мотивирован на ее максимально быстрое и наиболее полное удовлетворение с учетом специфики банковской деятельности.

сти. Следовательно, для формирования благоприятного представления клиента о банке необходимо создать систему клиентоориентированного сервиса, в котором будут учтены все основные факторы, влияющие на потребительское поведение клиента [42, с. 126].

Функции банковского маркетинга следующие [38, с. 161]:

1. Функция целеполагания находит выражение в определении банком стратегии и завоевания рынка, целей, задачи и инструментов по ее реализации, а также критериев оценки ее эффективности;

2. Организационная функция означает закрепление в банке организационной структуры подразделений маркетинга и разработку регламентов их взаимодействия с другими департаментами;

3. Информационная функция проявляется в раскрытии и руководству из заинтересованным департаментам банка результатов стратегического и оперативного анализа рынка и места банка на нем, а также в предоставлении клиентам и иным заинтересованным лицам необходимой информации об банке и его продукции:

4. Функция рыночной экспансии выражается в: постоянном анализе банком меняющихся рыночных условий и цен, гибком реагировании на их изменение, корректировке своего продуктового ряда и отдельных характеристик продуктового и сервисного предложения, стимулировании спроса на свою продукцию посредством использования различных инструментов продвижения, освоения новых рынков и т.д.;

5. Функция страхования риска и обеспечения эффективности банковской деятельности заключается в постоянной модернизации банком своей продуктовой линейки в ответ на меняющиеся реалии рынка, диверсификации своих продуктового и сервисного предложения, оценке степени их влияния на ключевые показатели деятельности банка и откaze от неэффективной продукции.

В рамках маркетинга в банках в полной мере должны реализовываться следующие общие принципы [40, с. 34]:

1. Направленность действий всех банковских работников на достижение конкретных рыночных целей.
2. Комплексность процесса функционирования маркетинга (планирование, анализ, регулирование и контроль).
3. Единство перспективного и текущего планирования маркетинга.
4. Контроль над принимаемыми маркетинговыми решениями в качестве основных практического воплощения.
5. Разностороннее и масштабное стимулирование творческой активности и инициативы каждого работника банка.
6. Обеспечение заинтересованности работников в постоянном повышении своей квалификации.
7. Создание благоприятного психологического климата в коллективе банка.

Особенности маркетинга в банковской сфере обусловлены, прежде всего, спецификой банковской продукции. В коммерческих банках продукция представляет два основных раздела: услуги по пассивным и по активным операциям. Первые осуществляются в целях аккумуляции средств, прежде всего сбережений и временно свободных средств населения. Посредством оказания услуг по активным операциям коммерческие банки распределяют мобилизованные средства так, чтобы обеспечить себе необходимый уровень прибыли и устойчивости в бизнесе [33, с. 146].

1.3 Маркетинговые инструменты, используемые в банковской деятельности

Клиенты банка желают получить не только стандартное банковское обслуживание, но и комплексное содействие их предпринимательской деятельности. Услуги ба-

нка одновременно должны быть привязаны к конкретному клиенту и быть универсальными. Для этого следует использовать маркетинговую стратегию, как концепцию управления деятельностью банка, направленную на изучение рынка и экономической конъюнктуры, а также конкретные потребности банковских клиентов в возможностях удовлетворения их спроса, ориентацию на потребности клиентов при разработке новых услуг и сроков предоставления [37, с. 141].

Результативность применения современных инструментов продвижения банковских услуг зависит от того, насколько учитываются их особенности, выявляются и анализируются проблемы использования. Д. Огилви в своих трудах выделил десять специфических черт, которые способствуют повышению эффективности продвижения банковских услуг. Рассмотрим их подробнее [31, с. 103]:

-
эффективность применения инструментов продвижения банковских услуг обусловлена тем, насколько доказательными и логичными являются доводы в отношении рекламируемого продукта или бренда банка;

-
маркетинговые кампании основываются на стимулировании чувства доверия потребителей, что связано со спецификой данного вида услуг, когда реальный эффект от их приобретения наступает после истечения определенного временного промежутка. Ввиду этого большую роль играет стабильная и надежная репутация банка или персонала.

жа, презентующего ее услуги. Кроме того, банк должен быть честным во всем, даже если это является отрицательной характеристикой для его имиджа;

-

при использовании современных инструментов продвижения банковских услуг необходимо внимательно отслеживать и исключать неуместный юмор и шутки;

-

в основе маркетинговой кампании продвижения банковских услуг должна быть уникальность;

-

целевая аудитория должна быть уверена в том, что банк заинтересован в ведении бизнеса. Поэтому применение инструментов продвижения должно быть направлено на убеждение индивидов в готовности компании предоставлять услуги;

-

в центре маркетинговой кампании банковских услуг должна быть сама услуга. Инструменты продвижения должны раскрывать ее особенности в доступной для потребителей форме;

-

для повышения эффективности маркетинговой кампании необходимо применять таблицы, фотографии, графики, систематизируя, таким образом, информацию об условиях программ;

-

необходимо конкретно обозначать условия и параметры предоставления финансовой услуги;

-

наиболее результативным будет размещение информации в нескольких журналах, которые охватывают различные сегменты целевой аудитории;

-
маркетинговая кампания по продвижению банковской услуги может повторяться в случае получения отклика от потребителей.

Проведем оценку и анализ проблем применения современных инструментов продвижения банковских услуг. Для этого перечислим основные используемые банками инструменты, их сильные и слабые стороны и направления совершенствования [24, с. 112]:

а) «Product Placement». Это не прямая реклама, когда банковские услуги органично и ненавязчиво интегрируются в сюжет кинофильма, сериала, телепрограммы, клипа и т. д. Преимуществом данного инструмента продвижения является эффективное восприятие потенциальными клиентами, недостатком – высокая стоимость. По мнению автора, его необходимо комбинировать с другими для достижения большей эффективности использования;

б) «Public Relations (PR)». Это основной канал коммуникации с потребителем. Клиенты банка так же читают онлайновые и офлайн-прессу, как достаточно общую («Вестник Банка России», «Деньги», «Деньги и кредит», «Финансы и кредит»), так и узкоспециальную («Аналитический банковский журнал», «Банковское дело», «Банковские услуги»). Данный инструмент продвижения банковских услуг имеет такие же достоинства и недостатки, что и предыдущий. В качестве авторской рекомендации можно предложить комплексное использование его в рамках комплексной маркетинговой стратегии банка [20, с. 116];

в) «Event marketing (EM) - Special Events», событийный маркетинг. Как правило, банки являются спонсорами различных мероприятий.

тий. Преимуществом данного вида инструмента является продвижение банковских услуг и повышение узнаваемости бренда компании путем создания положительных эмоций у аудитории. Недостатком является высокая стоимость, избирательный характер вовлекаемой аудитории. По мнению автора, их необходимо организовывать, например, на годовщину основания банка. Также одним из вариантов реализации данного инструмента может быть участие банка в событийных мероприятиях других компаний и осуществление презентации ее услуг в их рамках;

г) реклама в точках продажи акции по стимулированию сбыта (BTL), реклама в СМИ и сети Интернет (ATL). Данные инструменты наиболее привлекательны в настоящее время. Банки предлагают банковские услуги в крупных гипермаркетах, в офисах и подразделениях, размещают рекламные сообщения в сети Интернет и т. д. [9, с. 69]. Достоинствами данных инструментов продвижения банковских услуг являются доступность для рекламодателя, эффективность и запоминаемость. Недостатком также являются сопутствующие затраты. По мнению автора, для развития данного направления можно предложить следующие рекомендации. Во-первых, опубликовать посты в социальных сетях, видеоролики, текстовые материалы. Во-вторых, разместить большее количество наружной рекламы по городу;

д) реклама на билбордах. Данные инструменты продвижения банковских услуг являются эффективной разновидностью рекламной кампании, требуют минимальных затрат. Однако их необходимо применять наряду с остальными составляющими рекламной стратегии финансовой организации.

Каждый из представленных выше инструментов продвижения банковских услуг является эффективным при условии нивелирования обозначенных недостатков. Однако наибольшая результативность может быть достигнута при условии их комплексного применения. В настоящее время в банках для повышения эффективности продвижения банковских продуктов используются различные методы стимулирования их реализации. Перечислим основные инструменты банковских услуг, которые можно отнести к традиционным [18, с. 56]:

-сайт-
визитка. Это ресурс информацией об особенностях деятельности компании, специфике предоставляемых ей банковских услуг, обратной связью, консультациями путем коммуникации через чат, ватсап, возможность оставления отзывов о работе организации;

-промо-ресурсы. Создаются под конкретную услугу или программу, могут быть добавлены на сайт-визитку. Промо-ресурсы отличаются содержанием и выразительностью, что позволяет привлечь внимание потенциальных клиентов и заинтересовать их;

-
корпоративные ресурсы (сайты, на которых представлена подробная информация о деятельности организации: описание банковских услуг, история развития, условия сотрудничества, онлайн-серви-

сы, открытые вакансии, интересные предложения, новости и прочие факты и события, отражающие деятельность компании). Они аккумулируют промо-ресурсы и странички-

визит-

ки, позволяя получать наиболее полную информацию о услугах банка. Пользуются наибольшим спросом у потребителей;

-

корпоративные ме-

диа (такие каналы распространения информации, как печатные издания, электронные изда-

ния, сайты, радио и телевизионные выпуски). Они дают возможность получить совокупное представление о банке с учетом мнения клиентов;

-

информационные ресур-

сы (документы и массивы документов в информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, банках данных, депозитариях, музейных хранилищах и т. п.)). Низкий по-

казатель банков в поисковом запросе приводит к негативному мнению клиентов, как следствие, к снижению обращений к ней;

-

форум-

мы. Для эффективного взаимодействия с клиентами в рамках сайта банка используются форумы-

мы, где пользователи обсуждают любые вопросы, связанные с качеством услуг и программа-

ми, предоставляемыми компанией. Каждый форум открывается по определенной теме-

ку. Данный вид продвижения позволяет нивелировать негативное мнение клиента, предоставляет дополнительные возможности для рекламы организации и путем-

размещения ссылок в комментарии-

ях. Обратная связь и эффективная коммуникация воздействуют положительно на общественное мнение о банке [14, с. 56];

-

социальные се-

ти. В настоящее время информация, предоставляемая такими ресурсами, как «Одноклассники», «ВКонтакте» и др., является одним из наиболее воздействующих на мнение и восприятие клиентов. Страницы банков в Интернет с актуальными данными, фото-

и видеоматериалами позволяют повысить интерес к банку, сформировать положительный имидж. Анализ предлагаемого контента и выбор наиболее интересных для клиентов тем повысят число пользователей;

-

проведение специальных ак-

ций. Для этого используется сайт компании, или ее страничка в сети. Подобные мероприятия позволяют повысить лояльность к банку, интерес к его услугам, охватить большое количество потенциальных клиентов. Он

лайн требуют существенных трудовых, финансовых и временных затрат [24, с. 103].

Цифровизация и развитие технологий приводят к появлению инновационных инструментов продвижения банковских услуг. Рассмотрим их подробнее:

-

DMP (Data Management Platform) и CDP (Customer Data Platform) платформы. Данные инструменты продвижения подразумевают выявление подобных друг другу потребителей в соответствии с особенностями их поведения, и отправление их IDiskомой компании, а также полную автоматизацию рекламных площадок при помощи применения различных алгоритмов оптимизации [16, с. 115]. Это говорит о дальнейшем развитии и performance-метрик, продолжении data-ориентации и изучении представителей целевой аудитории в целях выявления наиболее эффективных направлений коммуникаций с ней;

-
персонализация на основании автоматизации и анализа интересов, ожиданий и действий потребителей, выделение представителей целевой аудитории и через визуальные и голосовые помощники. Использование данных инструментов продвижения предоставляет банкам следующие возможности:
сти: увеличение конверсии, времени и глубины просмотра, рост продаж услуг и продуктов, повышение лояльности клиентов;

-
применение омниканального принципа. Данный инструмент подразумевает формирование общей системы, которая включает в себя различные коммуникационные каналы для создания взаимодействия с потребителем, а именно: сайт, мобильное приложение, SMS, e-mail, посещение офлайн-колла-цен-
тры. Для банков это предоставляет возможность привлекать клиентов при помощи использования различных каналов, что увеличивает масштаб воздействия на аудиторию;

-
размещение коротких видео на платформе TikTok. Использование данного коммуникационного инструмента предоставляет следующие возможности:
сти: охват различных сегментов целевой аудитории в рамках одного канала, широкое количество способов продвижения и их доступность, высокое доверие потребителей к данной платформе. При этом одним из наиболее результативных способов продвижения услуг на данной платформе является коллаборация с лидерами мнений [5, с. 29];

-
формирование экоси-

стем. Данный инструмент продвижения нацелен на систематизацию различных функций, услуг, которые пользуются наибольшим спросом целевой аудитории, в одном брен-
де. Использование данного инструмента дает возможность банкам расширять численность целевой аудито-
рии, привлекая клиентов из различных сегментов и категорий при помощи предоставления финансовых и нефинансовых услуг;

- роботизированные маркетинговые инструменты

(RPA). Больше внимание организации уделяется использованию чат-
бо-

тов, роботов, автонастройщиков, конструкторам воронок, цифровым аватарами и ны
м цифровизированным инструментам контен-

та. При помощи применения RPA банкам удается снизить затраты, связанные с орган
изацией и проведением маркетинговых кампа-

ний, почти на 30%, повысить качество размещаемого контента, развивать функциона
льность приложе-

ний. Примерами применения данных маркетинговых инструментов являются чат-
бо-

ты, которые предоставляют возможность повторить платеж, уточнить реквизиты и т.
д. [38, с. 161];

- контент-

марке-

тинг. Данное направление включает в себя такие инструменты продвижения, как раз
мещение статей-

руко-

водств, подборки (книг, ресурсов и др.), советы по бизнесу. Использование данного ко
ммуникационного инструмента предоставляет возможность сформиро-

вать положительный имидж бан-

ка, привлечь поисковый трафик по целевым смежным запросам;

-
комплексные инструменты продвижения, к которым относятся медийные баннеры и контекстная реклама в «Яндекс.Директе», обучающие статьи и обзоры в «Яндекс.Дзене», интеграции с блогерами в подкасты на «Яндекс.Видео» и «Яндекс.Музыке», а также аналогичные платформы в «Гиньк офф»- «Дзене». Это дает банкам возможность проводить от ста и более маркетинговых кампаний в различных регионах, оптимизировать затраты, оценить и выбрать наиболее продуктивные коммуникационные инструменты при помощи определения качества лидов и динамики продаж услуг;

-
медийные каналы продвижения. С введением антироссийских санкций банки столкнулись с тем, что ряд платформ стал недоступен для использования. Это привело к поиску новых коммуникационных каналов, среди которых можно выделить следующие: Telegram Ads, myTarget, VK и in-app. Преимуществами их использования для банков являются увеличение охвата целевой аудитории, повышение узнаваемости бренда, рост спроса на услуги;

-
подкасты. Преимуществом использования подкастов являются широкий охват целевой аудитории, привлекательность для клиентов, возможность формирования обратной связи, предоставление информации о различных направлениях деятельности, а не только о финансово;

-
ASO (App Store Optimization). Данный инструмент продвижения представляет собой

совокупность способов различных мероприятий, которые дают возможность различным мобильным приложениям стать заметнее и трансформировать просмотр карточек в скачивание. К его функции относятся: текстовая и визуальная оптимизация, работа с рейтингом [35, с. 23];

-
интеграция альтернативных магазинов приложений. Среди наиболее востребованных банковских инструментов в данном направлении можно выделить: AppGallery, RuStore, Xiaomi GetApps, NashStore, GalaxyStore. Альтернативным в данном случае являются: PWA-приложения, корпоративный сертификат iOS, APK- и IPA-файлы, неафилированные приложения (Progressive Web Applications). Преимущества использования для банков являются возможность применения новых коммуникационных инструментов, видео- и аудиоформатов, что позволяет увеличить маркетинговое воздействие на целевую аудиторию [24, с. 58];

Основным трендом в настоящее время является цифровизация всех сфер функционирования человека, которые связаны в том числе с инновационными инструментами продвижения банковских услуг. В связи с этим большую популярность имеют медиаканалы, а также альтернативные пространства, дающие возможность вовлечь как можно больше количество потребителей в процесс взаимодействия с банком. Перспективны в направлении развития видятся следующие: разработанные платформы или поиск коммуникационных каналов для передачи рекламных сообщений-

ний, которые адаптируются под потребности целевой аудитории при помощи использования инновационных технологий и таргетирования, данных сотовых сетей, дающих возможность определять трафик, посещаемость и, соответственно, интерес потребителей к банку в целом [23, с. 126].

Выше сказанное позволяет говорить о том, что Интернет является наиболее результативным инструментом для стимулирования реализации услуг банках, однако большинство из них недостаточно эффективно используется. В настоящее время существуют электронные маркетинговые средства, способствующие укреплению позиции организации, к которым можно отнести мониторинг деятельности конкурентов в режиме онлайн, повышение осведомленности клиентов, презентация новой программы, взаимодействие с онлайн-прессой, формирование и повышение количества потребителей [32, с. 89].

В заключение раздела сделаем основные выводы.

Управленческое решение представляет собой осознанный выбор оптимального варианта действия, основанный на логическом, интуитивном и научно обоснованном подходе к анализу ситуации и постановке целей.

Для nivelирования проблем применения современных инструментов продвижения банковских услуг можно выделить следующие направления: создание рекламных кампаний, детально описывающих параметры и условия предоставления банковских услуг, способствующих созданию положительного имиджа организаций и заинтересованности потребителей в них, а также уверенности их в надежности и стабильности самих компаний. Анализ современных инструментов, способствующих повышению результативности продвижения банковских услуг, позволил сделать вывод, что наиболее эффективным коммуникационным каналом является Интернет, однако не все организации им активно пользуются.

Таким образом, использование современных инструментов продвижения банковских услуг обусловлено спецификой сферы функционирования банков, совокупностью факторов внутреннего и внешнего воздействия. Совместное использование различных коммуникативных инструментов позволяет повысить эффективность продвижения банковских услуг. Среди инновационных инструментов продвижения банковских услуг можно выделить ASO (App Store Optimization), экосистемы, аналитику и персонализацию. К новейшим каналам продвижения банковских услуг, которые стали активно применяться после введения антироссийских санкций, можно отнести Яндекс, myTarget, VK, метавселенную, виртуальную и дополненную реальность, Telegram Ads, прямые размещения на тематических площадках, размещения в блогах, интеграции в подкасты, обзоры продуктов в блогах, обучающие и информационные статьи, обучение клиентов.

2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК»

2.1 Краткая характеристика организации

«Азиатско-Тихоокеанский банк» (далее – АО «АТБ») – один из крупнейших банков Дальнего Востока и Сибири с мультирегиональной сетью, работает на российском рынке с 1992 года.

АТБ обслуживает более 316 000 розничных и 21 000 корпоративных клиентов. Сеть банка охватывает 22 региона России. Головные офисы расположены в Благовещенске и Москве. В банке работает более 3 600 сотрудников.

АТБ предлагает комплекс банковских продуктов и услуг для физических и юридических лиц.

Банк предоставляет полный комплекс банковских продуктов и услуг для физических и юридических лиц. Азиатско-Тихоокеанский банк имеет сбалансированную универсальную бизнес-модель и совершает операции по следующим направлениям: розничные банковские операции, карты и сопутствующие услуги, автокредитование и другое.

100% акций банка принадлежат казахстанской ТОО «Pioneer Capital Invest» («PCI»).

В июне 2022 года завершилась процедура реорганизации ПАО «Квант Мобайл Банк» в форме присоединения к АО «Азиатско-Тихоокеанский Банк».

На 29.12.2024 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило рейтинг кредитоспособности банка до уровня «ruBBB+», прогноз по рейтингу «стабильный».

На 01.02.2025 года банк занимает 12 место по портфелю розничного кредитования на домашней территории присутствия по мнению Frank Research Group.

В декабре 2023 года Азиатско-Тихоокеанский банк стал двукратным

лауреатом премии Digital Leaders Award 2023 в номинациях «Проект в бизнесе» в категории «Банковские услуги для бизнеса» и «Трансформации года» в категории «Управление клиентским опытом».

«Азиатско-Тихоокеанский банк» имеет универсальную лицензию Банка России №1810 от 2 декабря 2020 года на осуществление банковских операций со средствами в рублях и иностранной валюте с правом привлечения во вклады денежных средств физических лиц и на осуществление банковских операций с драгоценными металлами.

«Азиатско-Тихоокеанский банк» имеет лицензии профессиональных участников российского рынка ценных бумаг (Лицензии № 010-11691–100000 на осуществление брокерской деятельности, полученной 28 октября 2008 года, Лицензии № 010-11696–010000 на осуществление дилерской деятельности, полученной 28 октября 2008 года, Лицензии № 010-11701–001000 на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами, полученной 28 октября 2008 года, Лицензии № 010-11708–000100 на осуществление депозитарной деятельности, полученной 28 октября 2008 года[50, с. 11].

«Азиатско-Тихоокеанский банк» является членом саморегулируемой организации «Национальная Финансовая Ассоциация», объединяющей участников операций с активами национального финансового рынка, в частности, брокеров, дилеров, доверительных управляющих, депозитариев, реестродержателей российского рынка ценных бумаг [3, с. 89].

«Азиатско-Тихоокеанский банк»– участник торгов на рынках Группы Московская биржа:

- на рынке акций, депозитарных расписок и паев;
- на рынке облигаций (федеральных, субфедеральных, муниципальных, корпоративных);
- на валютном рынке и рынке драгоценных металлов;
- на срочном рынке.

«Азиатско-Тихоокеанский банк» находится в договорных отношениях с

профессиональными участниками российского организованного финансового рынка [21, с. 75]:

- ПАО «Московская биржа»;
- НКО – Центральный контрагент АО «Национальный Клиринговый Центр»;
- НКО АО «Национальный расчетный депозитарий».

«Азиатско-Тихоокеанский банк» предоставляет заинтересованным физическим и юридическим лицам доступ к торговому терминалу QUIK для интернет-трейдинга на рынках Группы Московская биржа.

«Азиатско-Тихоокеанский банк» оказывает профессиональные услуги, помогающие клиентам совершать:

- спот- и срочные операции с активами, включенными в котировальный список Группы Московская биржа;
- срочные операции с фондовыми индексами;
- маржинальные сделки с биржевыми активами;
- операции парного трейдинга на спот-рынках Группы Московская биржа;
- хеджирование инвестиционных операций.

Таким образом, АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» представляет собой крупную региональную универсальную кредитную организацию с диверсифицированной бизнес-моделью и устойчивыми позициями на банковском рынке Дальнего Востока и Сибири. Банк обслуживает широкую клиентскую базу, насчитывающую более 316 тысяч физических и 21 тысячи корпоративных клиентов, располагает развитой филиальной сетью в 22 регионах и демонстрирует активное участие в цифровой трансформации. В структуре собственности АТБ находится под контролем казахстанского инвестора, а в 2022 году усилил позиции за счёт присоединения ПАО «Квант Мобайл Банк». Высокий уровень надежности подтверждается рейтингом «ruBBB+» с прогнозом «стабильный» от агентства «Эксперт РА». Банк имеет

универсальную лицензию ЦБ РФ и является активным участником организованного финансового рынка, осуществляя брокерскую, дилерскую, депозитарную и управляющую деятельность, а также предоставляя клиентам доступ к операциям на Московской бирже. Широкий спектр банковских, инвестиционных и цифровых продуктов в сочетании с активным продвижением позволяет АТБ сохранять статус одного из лидеров в регионе и усиливать свои рыночные позиции.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации

Для комплексной оценки текущего положения и перспектив развития Азиатско-Тихоокеанского Банка, важнейшим этапом является проведение анализа как внешней, так и внутренней среды его функционирования. Такой анализ позволяет определить факторы, оказывающие влияние на деятельность организации, выявить ее сильные и слабые стороны, а также оценить возможные угрозы и благоприятные возможности, формируемые внешним окружением.

Для анализа внутренней среды используется Теория 4Р маркетинга.

Теория (концепция) 4Р (англ. Marketing mix) – маркетинговая теория, основанная на четырех основных «координатах» маркетингового планирования [22, с. 75]:

- product – товар или услуга, ассортимент, качество, свойства товара, дизайн и эргономика;
- price – цена, наценки, скидки;
- promotion – продвижение, реклама, пиар, стимулирование сбыта;
- place – месторасположение торговой точки, канал распределения и сбыта.

Таблица 1 – Модель 4Р маркетинга АО «АТБ»

| | |
|--|--|
| <p>Товар:</p> <ul style="list-style-type: none"> – широкий ассортимент (+); – доступность всем категориям населения (+); – наличие выгодных вариантов для постоянных клиентов (+) | <p>Продвижение:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использование интернет-ресурсов (сайт) (+); – акции для постоянных клиентов (+); – пассивная политика привлечения клиентов (-) |
| <p>Цена:</p> <ul style="list-style-type: none"> – дифференциация размера ставки по | <p>Месторасположение:</p> <ul style="list-style-type: none"> – центральное местоположение головного офи- |

| | |
|---|--|
| кредитам (+); – выгодные условия для постоянных и VIP клиентов (+); – высокие ставки по кредитам новым клиентам (-) | са (+); – большое количество отделений банка (+); – наличие офисов продаж только в нескольких населенных пунктах (-) |
|---|--|

Таким образом, по товару АО «Азиатско-Тихоокеанского банка» имеются следующие положительные факторы, отрицательные отсутствуют. По продвижению имеется один отрицательный фактор – пассивная политика привлечения клиентов. По цене негативный фактор – высокие ставки по кредитам новым клиентам. По месторасположению отрицательный фактор – наличие офисов продаж только в нескольких улусах республики. В целом, модель 4P АО «Азиатско-Тихоокеанского банка» является положительной.

Внешняя среда организации включает в себя совокупность макроэкономических, политико-правовых, социально-культурных и технологических факторов, находящихся вне непосредственного контроля банка, но оказывающих существенное воздействие на его деятельность.

Далее перейдем к PEST-анализу – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес-компанияи.

PEST-анализ позволяет лучше понять внешние факторы, которые могут повлиять на стратегию и операционную деятельность. Он помогает выявить возможности и угрозы, что способствует более эффективному планированию и принятию решений [17, с. 68].

Факторы PEST-анализа делятся по четырём категориям:

- Politics (политика) – политические факторы.
- Economics (экономика) – экономические факторы.
- Socio-Culture (социум – культура) – социально-культурные факторы.
- Technology (технологии) – технологические факторы.

Таблица 2 – PEST-анализ АО «АТБ»

| 1 | 2 |
|---|--|
| <i>Политические факторы</i> | <i>Экономические факторы</i> |
| 1) Регулирование финансового сектора: Банк подлежит строгому регулированию со | 1) Экономический рост: Уровень экономического роста в стране влияет на спрос на |

| | |
|---|---|
| <p>стороны Центрального банка и других государственных органов, что может влиять на его операционную деятельность и прибыльность.</p> | <p>банковские услуги, включая кредиты и инвестиции.</p> <p>2) Инфляция: Высокая инфляция может снизить покупательскую способность клиентов и</p> |
|---|---|

Продолжение таблицы 2

| 1 | 2 |
|--|---|
| <p>2) Политическая нестабильность: Политическая ситуация в стране может влиять на доверие клиентов к банковской системе и на общий уровень инвестиций в экономику.</p> <p>3) Налоговая политика: Изменения в налоговом законодательстве могут повлиять на финансовые результаты банка и его конкурентоспособность.</p> <p>4) Государственные программы: Поддержка со стороны государства в виде субсидий или программ по кредитованию может оказать влияние на корпоративное финансирование.</p> | <p>увеличить риски невозврата кредитов.</p> <p>3) Процентные ставки: Изменения в ставках могут повлиять на маржу банка, стоимость привлечения ресурсов и спрос на кредиты.</p> <p>4) Курсы валют: Для банка, работающего на международных рынках, колебания валютных курсов могут оказать значительное влияние на его финансовые результаты.</p> <p>5) Уровень безработицы: Высокий уровень безработицы может увеличить риски невозврата кредитов.</p> |
| <p><i>Социальные факторы</i></p> <p>1) Изменение потребительских предпочтений: С ростом цифровизации клиенты все чаще предпочитают онлайн-банкинг, что требует от банка адаптации своих услуг.</p> <p>2) Демографические изменения: Увеличение численности населения и изменение возрастной структуры могут влиять на спрос на различные банковские продукты.</p> <p>3) Финансовая грамотность: Уровень финансовой грамотности населения может влиять на спрос на определенные банковские услуги и продукты.</p> <p>4) Социальные тренды: Влияние социальных и экологических трендов, таких как устойчивое инвестирование</p> | <p><i>Технологические факторы</i></p> <p>1) Развитие технологий: Быстрые изменения в технологиях требуют от банка постоянного обновления своих IT-систем и внедрения новых решений, таких как мобильный банкинг и блокчейн.</p> <p>2) Кибербезопасность: Увеличение числа кибератак требует от банка инвестиций в защиту данных и информационных систем.</p> <p>3) Автоматизация и искусственный интеллект: Автоматизация процессов могут повысить эффективность работы банка и улучшить клиентский сервис.</p> |

PEST-анализ показывает, что при ведении бизнеса в банковском секторе, АО «АТБ» необходимо учитывать множество факторов, влияющих на его деятельность и стратегическое планирование. Важно следить за изменениями в каждой из категорий и адаптироваться к новым условиям, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке.

Далее необходимо провести SWOT-анализ, чтобы выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, возникающие на рынке. Это позволит понять, насколько актуальны существующие стратегии и соответствуют ли они текущим условиям [29, с. 114].

SWOT-анализ – это метод стратегического планирования, который заключается в анализе четырёх групп факторов, влияющих на объект исследования:

- **Сильные стороны (strengths).** Преимущества, сильные стороны, уникальные характеристики.
- **Слабые стороны (weaknesses).** Недостатки, которые тормозят развитие объекта и рост прибыли.
- **Возможности (opportunities).** То, на что может повлиять объект и что способно улучшить его положение на рынке.
- **Угрозы (threats).** Потенциальная опасность, из-за которой объект может пострадать, лишиться прибыли, клиентов, подрядчиков.

Таблица 3 – SWOT-анализ АО «АТБ»

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Наличие статуса и известности; - Универсальный подход банка; - Развитая инфраструктура и технология массового обслуживания; - Высокое доверие со стороны клиентов; - Стабильный рост финансовых показателей | <ul style="list-style-type: none"> - Высокая текучесть кадров на низших должностях; - Банковские риски; - Случаи махинаций с кредитными картами; - Низкая степень диверсификации доходов; - Сложности с привлечением квалифицированных кадров |
| Возможности | Угрозы |
| <ul style="list-style-type: none"> - Привлечение новой клиентской базы; - Низкие процентные ставки по кредитам в сравнении с другими банками, что будет способствовать сохранению лидерской позиции на рынке кредитования; - Возможность внедрения новых цифровых услуг; - Возможность выхода на новые рынки | <ul style="list-style-type: none"> - Ужесточение конкуренции с приходом новых банков на рынок; - Экономическая нестабильность; - Изменения в законодательстве; - Банкротство; - Киберугрозы |

Из таблицы следует, что основные сильные стороны организации заключаются в наличии постоянной клиентской базы и высоком уровне оказываемых услуг. Слабыми сторонами, в свою очередь, стала высокая текучесть кадров и

случаи махинаций с кредитными картами. Организация имеет большое количество возможностей, основными из них стали привлечение новой клиентской базы и низкие процентные ставки по кредитам в сравнении с другими банками, что будет способствовать сохранению лидерской позиции на рынке кредитования. И наконец, угрозы, которые могут осложнить деятельность банка, такие как: появление на рынке новых конкурентов и не стабильность экономики страны, которая может отразиться на финансовом положении банка так, что он может стать банкротом.

Далее проведем анализ микроокружения при помощи методики 5 сил Портера – это изучение пяти внешних факторов, которые влияют на конкурентную среду и, следовательно, на успех компании [28, с. 85].

Метод разработал американский экономист, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер.

Таблица 4 – Анализ 5 сил конкуренции Портера по АО «АТБ».

| Фактор | Показатель | | |
|---|--|-----------------|------------------|
| | 2 | 3 | 4 |
| 1 | | | |
| 1.Конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов: | | | |
| Количество реальных конкурентов | 87 филиалов разных банков | | |
| | АТБ | Сбербанк | ВТБ |
| Доли рынка конкурентов | 9,2 % | 21,84 % | 11,5 % |
| Качество продукции конкурентов | Высокая | Высокая | Высокая |
| Материальное положение конкурентов | Устойчивое | Хорошее | Среднее |
| 2.Угроза появления новых конкурентов: | | | |
| Емкость рынка и ее динамика | $E=N*Ч$ 240 572 - 50 495 - 53 738 - 2517 = 133 822 чел. | | |
| Эффект жизненного цикла продукта | Фаза зрелости | | |
| Масштабность производства | 254,6 млрд. руб. | 41,9 трлн. руб. | 520,1 млрд. руб. |
| Уровень затрат на производство | Средний | Высокий | Средний |
| Потребность в дополнительных капитальных вложениях | Низкая | Высокая | Низкая |
| Степень дифференциации продукции | Низкая | Высокая | Средняя |

| | | | |
|---|-----------------------------------|---|------------------------------------|
| Предпочтения и преданность потребителей | Высокая | Высокая | Высокая |
| Доступность каналов распределения продукции | Высокая | Высокая | Высокая |
| Уровень развития рыночной инфраструктуры | Развитие удалённых каналов продаж | Крупнейшая сеть отделений, Развитие цифровых технологий | Развитие технологическую платформу |

Продолжение таблицы 4

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|---------------------------------|------------------------|
| Наличие административных барьеров | Аккредитация страховых компаний, налоговые барьеры, антимонопольное законодательство | | |
| Перспективность отрасли | Высокая | | |
| 3.Влияние потребителей продукции | | | |
| Количество потребителей | Много | Много | Много |
| Степень зависимости потребителя от потребляемого товара | Высокая | | |
| Доходность потребителей | Средний и низкий доход | Высокий, средний и низкий доход | Средний и низкий доход |
| Степень стандартизации продукции | Высокая степень дифференциации продукции | | |
| Информированность потребителей | Высокая | | |
| Степень организации потребителей | Высокая | | |
| Скорость изменения предпочтений | Низкая | | |
| Возможность самостоятельного производства продукции самим потребителем | Нет | | |
| 4.Влияние поставщиков продукции | | | |
| Количество поставщиков | 1 | 1 | 1 |
| Роль поставляемых продуктов в конечном изделии | Высокая | | |
| Наличие эффективных заменителей поставляемых продуктов | Есть | | |
| Степень дифференциации поставляемой продукции | Высокая | | |
| Степень зависимости фирмы от поставок | Высокая | | |
| 5.Влияние товаров-заменителей | | | |

| | |
|---|-----------|
| Количество эффективных заменителей поставляемого товара | 6 |
| Объем производства товаров-заменителей | Небольшой |
| Разница в ценах между изделием оригиналом и товаром-заменителем | Невысокая |
| Доступность товаров-заменителей | Средняя |

Продолжение таблицы 4

| | |
|--|--------|
| 1 | 2 |
| Стоимость переключения покупателей на товар-заменитель | Низкая |

Для оценки конкурентоспособности банка «АТБ» проведем рейтинговый сравнительный анализ показателей конкурентов с деятельностью АО «АТБ».

Рейтинговая оценка представляет собой метод, при котором значения оценки по нескольким качественным параметрам, которые выражаются в баллах, суммируются. Оценка проводится по пяти параметрам по 5-балльной шкале, где компания получала максимальные 5 баллов, если она полностью соответствовала параметру. В таблице 5 также представлено итоговое суммарное значение для каждого банка [15, с. 102].

Таблица 5 – Рейтинговая оценка конкурентоспособности банков, реализующих финансовые услуги в г. Благовещенске.

| Параметры | Ранг | Удельный вес | АТБ | | Сбербанк | | ВТБ | |
|----------------------------------|------|--------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------------|
| | | | Балльная оценка | Взвешенная оценка | Балльная оценка | Взвешенная оценка | Балльная оценка | Взвешенная оценка |
| Размер и стабильность банков | 1 | 0,200 | 4 | 0,800 | 5 | 1,000 | 4 | 0,800 |
| Рыночная позиция | 3 | 0,156 | 3 | 0,467 | 5 | 0,778 | 4 | 0,622 |
| Финансовая устойчивость | 2 | 0,178 | 3 | 0,533 | 5 | 0,889 | 4 | 0,711 |
| Продуктовый портфель | 4 | 0,133 | 4 | 0,533 | 5 | 0,667 | 4 | 0,533 |
| Скорость и качество обслуживания | 5 | 0,111 | 5 | 0,556 | 3 | 0,333 | 4 | 0,444 |

| ния | | | | | | | | |
|------------------------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
| Клиентский сервис | 6 | 0,089 | 4 | 0,356 | 5 | 0,444 | 4 | 0,356 |
| Инновации и технологии | 7 | 0,067 | 4 | 0,267 | 5 | 0,333 | 4 | 0,267 |
| Международные рейтинги | 9 | 0,022 | 2 | 0,044 | 4 | 0,089 | 3 | 0,067 |
| Репутация и доверие | 8 | 0,044 | 3 | 0,133 | 4 | 0,178 | 2 | 0,089 |
| Итого | 45 | 1 | 32 | 3,689 | 41 | 4,711 | 33 | 3,889 |

По результату проведённой оценке видно, что банк «АТБ» набрал 3,689 баллов, что отрицательно сказывается на ее коммерческой деятельности и конкурентоспособности. Банк «ВТБ» немного сильный конкурент, так как набрал чуть больше всего баллов (3,889). Сбербанк является сильным конкурентом поскольку имеет наибольшее количество баллов – 4,711. Его сильными сторонами является: крупнейший российский государственный банк с доминирующей позицией на рынке, высокая финансовая устойчивость, широкая сеть отделений и банкоматов, развивает онлайн-сервисы и мобильное приложение и обладает сильной брендовой узнаваемостью. А в банке «АТБ» можно выделить только одно конкурентное преимущество: скорость и качество обслуживания, остальное является его слабой стороной.

Инфляционные процессы также продолжают оказывать давление на финансовый рынок. По итогам 2024 года уровень инфляции составил 8,2 %, что выше таргетируемого значения Банка России (4 %) в два раза. На начало второго квартала 2025 года инфляция демонстрирует умеренное замедление – до 7,4 % в годовом выражении, однако она продолжает снижать реальную доходность по депозитам, увеличивает кредитные риски и влияет на структуру клиентского спроса.

Нестабильной остаётся и ситуация на валютном рынке. В течение 2024 года курс доллара США по отношению к российскому рублю колебался в широком диапазоне от 92 до 115 рублей за доллар в связи с геополитическими рисками, санкционным давлением и структурными проблемами платёжного ба-

ланса. На май 2025 года курс стабилизировался в районе 108 рублей за доллар, что остаётся на высоком уровне по сравнению с докризисными значениями. Эти изменения повышают издержки по внешнеэкономическим операциям, стимулируют рост спроса на валютные сбережения и оказывают влияние на поведение частных и корпоративных клиентов банка.

Экономический рост в России в 2024 году замедлился. По оценке Росстата, реальный ВВП увеличился всего на 1,6 %, по сравнению с 3,6 % годом ранее. На 2025 год Минэкономразвития прогнозирует рост на уровне 1,8–2 %, что указывает на вялое восстановление экономической активности. Отсутствие устойчивой инвестиционной динамики, сохраняющаяся осторожность бизнеса и домохозяйств в расходах, а также ограниченный доступ к западным рынкам капитала снижают общий уровень спроса на банковские услуги, особенно в части долгосрочного кредитования и инвестиционного финансирования.

В политико-правовой сфере деятельность АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» осуществляется в условиях постоянного изменения и усложнения регуляторной среды, что требует от организации высокой степени адаптивности и устойчивости внутренних процессов. Основное регулирование банковской сферы в Российской Федерации осуществляется на основании таких ключевых нормативных актов, как Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности», Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», а также нормативных актов, писем и указаний самого Банка России, которые регулярно обновляются в ответ на изменения экономических условий и международной ситуации.

В последние годы существенно усилились требования к надзорной и регуляторной отчетности, а также к процедурам внутреннего контроля, что проявляется, в частности, в применении Стандарта внутреннего контроля в кредитной организации, утвержденного Указанием Банка России от 26.01.2021 № 5701-У, который требует от банков создания многоуровневой системы контроля за операциями, в том числе с усиленным участием службы внутреннего

аудита и подразделений комплаенс-контроля. Это влечёт необходимость расширения штатной численности специализированных служб, повышения квалификации персонала и внедрения автоматизированных решений для мониторинга рисков и соблюдения нормативов.

Отдельное внимание в политико-правовой сфере уделяется борьбе с отмыванием доходов и финансированием терроризма. В этой связи ключевым документом является Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». В рамках исполнения этого закона АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» обязан осуществлять идентификацию клиентов, их представителей, выгодоприобретателей, а также следить за подозрительными операциями и передавать информацию в Росфинмониторинг. В 2023–2024 гг. в указанный закон были внесены существенные изменения, касающиеся расширения перечня контролируемых операций, уточнения критериев оценки рисков клиентов и внедрения риск-ориентированного подхода (РОП). Кроме того, с 2023 года обязательным стало использование автоматизированных систем оценки рисков клиентов, соответствующих новым рекомендациям Банка России, изложенным в Письме от 22.02.2023 № ИН-06-59/13.

Также усилилось регулирование в части раскрытия информации, в том числе в связи с введением требований Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» и новых положений о кибербезопасности. Банки обязаны не только защищать данные клиентов, но и оперативно уведомлять регулятора о любых утечках, инцидентах безопасности или попытках несанкционированного доступа. В соответствии с Указанием Банка России от 15.09.2023 № 6490-У, организации обязаны предоставлять в ЦБ сведения об инцидентах информационной безопасности не позднее 1 рабочего дня с момента их выявления.

Кроме того, продолжается реализация норм Базельского соглашения III, адаптированных для российской банковской системы. В частности, с 2023 года

вступили в силу новые правила расчета показателей достаточности капитала (Н1.0, Н1.1, Н1.2), утверждённые Указанием Банка России от 29.11.2022 № 6317-У, что требует от банков проведения стресс-тестирования, резервирования капитала под операционные риски и более жёсткого контроля за качеством активов.

Социально-культурные факторы в 2024–2025 годах оказывают всё более ощутимое влияние на стратегию и операционную деятельность АО «Азиатско-Тихоокеанский банк». В условиях цифровой трансформации и изменяющихся потребительских ожиданий банк сталкивается с необходимостью адаптации к новым моделям поведения клиентов, которые становятся более технологичными, требовательными и ориентированными на скорость, удобство и безопасность обслуживания.

Прежде всего, наблюдается устойчивый рост цифровой грамотности населения. По данным Минцифры России, в 2024 году более 87 % взрослого населения страны регулярно пользуются интернетом, а около 72 % совершают финансовые операции через онлайн-банкинг или мобильные приложения. Для сравнения, в 2020 году этот показатель составлял лишь 52 %, что указывает на значительное изменение культуры потребления банковских услуг. Особенно активна категория пользователей в возрасте от 25 до 44 лет – это наиболее платежеспособный и финансово активный сегмент, на который ориентирован АО «Азиатско-Тихоокеанский банк».

Кроме того, в России зафиксировано более 120 млн активных пользователей мобильных устройств, и при этом около 90 млн человек используют смартфоны для доступа к банковским приложениям. Это стимулирует клиентов всё чаще отказываться от посещения отделений в пользу цифровых каналов. В частности, по внутренней статистике банковского сектора, доля операций, совершаемых онлайн, превышает 80 % от общего объема транзакций, а в сегменте физических лиц этот показатель может достигать до 95 %, включая переводы, оплату услуг, открытие вкладов, получение кредитов и другие услуги.

Параллельно с этим значительно возрастают ожидания клиентов в части качества и скорости обслуживания. Согласно данным опросов НАФИ (Национального агентства финансовых исследований), более 65 % клиентов банков в 2024 году считают критически важными такие параметры, как моментальное зачисление средств, круглосуточная работа приложений, удобный пользовательский интерфейс и наличие онлайн-поддержки. Также более 70 % пользователей заявляют о важности прозрачности операций и полной информированности об условиях продуктов. Это создаёт дополнительные вызовы для АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» в части обеспечения бесперебойной работы цифровых платформ, регулярного обновления мобильных приложений, развития чат-ботов и систем искусственного интеллекта для автоматизации обслуживания.

Отдельного внимания требует аспект кибербезопасности, который становится всё более значимым в глазах клиентов. По данным Банка России, в 2023 году число киберинцидентов в банковском секторе выросло на 17 % по сравнению с предыдущим годом. При этом более половины инцидентов были связаны с утечкой персональных данных или фишинг-атаками. В связи с этим, по данным исследования Deloitte, около 75 % клиентов при выборе банка в 2025 году в первую очередь обращают внимание на уровень защиты данных и наличие современных протоколов безопасности (двухфакторная аутентификация, биометрия, защита от мошенничества и т.п.).

Технологическая составляющая внешней среды представляет собой один из наиболее динамично развивающихся и одновременно критически значимых факторов, оказывающих влияние на деятельность АО «Азиатско-Тихоокеанский банк». В условиях ускоренной цифровизации финансового сектора банк сталкивается с целым рядом как вызовов, так и новых возможностей, от реализации которых во многом зависит его конкурентоспособность и устойчивость в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Один из ключевых вызовов – это необходимость постоянных инвестиций в развитие ИТ-инфраструктуры, модернизацию программных решений и обнов-

ление оборудования. В последние годы цифровизация банковской сферы вышла на передний план: по данным Банка России, совокупные расходы российских банков на цифровые технологии в 2023 году превысили 120 млрд рублей, а в 2024 году эта цифра выросла более чем на 18 %, достигнув отметки около 142 млрд рублей. АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» также вынужден ежегодно увеличивать инвестиции в цифровую трансформацию, включая расширение дата-центров, миграцию в облачные среды, разработку мобильных и веб-приложений, а также создание платформ для удаленного взаимодействия с клиентами.

Существенное значение приобретает обеспечение кибербезопасности. В условиях роста числа киберугроз и мошенничества (по данным Центра мониторинга киберинцидентов Банка России, в 2024 году количество зафиксированных атак на финансовые организации увеличилось на 25 % по сравнению с 2023 годом), обеспечение безопасности клиентских данных, платёжных транзакций и информационных систем становится приоритетной задачей. «Азиатско-Тихоокеанский банк» внедряет инструменты многофакторной аутентификации, поведенческой биометрии, алгоритмы машинного обучения для выявления аномалий, а также активно использует системы защиты от DDoS-атак и фишинга. В рамках защиты клиентов в 2025 году банк запустил обновлённую платформу киберконтроля, которая отслеживает попытки несанкционированного доступа в режиме реального времени и позволяет мгновенно блокировать подозрительные операции.

Одновременно с этим технологические изменения открывают новые возможности для повышения операционной эффективности. Прежде всего, это автоматизация рутинных операций, таких как обработка заявок на кредиты, проверка анкет, ведение клиентской базы, начисление процентов и формирование отчётности. В 2024 году банк внедрил роботизированную систему обработки заявок на потребительское кредитование, что позволило сократить срок рассмотрения заявки с 2 дней до 30 минут, а также снизить нагрузку на сотрудни-

ков контакт-центров. Такие системы – на базе RPA (Robotic Process Automation) и AI (искусственного интеллекта) – становятся незаменимыми для повышения скорости и точности внутренних процессов.

Искусственный интеллект и машинное обучение становятся ещё одним важным направлением развития. В 2025 году АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» начал использовать алгоритмы предиктивной аналитики для оценки кредитных рисков и формирования индивидуальных предложений для клиентов. Это позволило повысить точность скоринга и снизить уровень просроченной задолженности на 12 % за полгода. Также активно развиваются чат-боты и виртуальные ассистенты, которые интегрированы в мобильное приложение банка и способны не только консультировать клиента, но и выполнять действия – от перевода средств до подачи заявок на продукты.

Особое внимание банк уделяет развитию цифровых каналов обслуживания. В 2024 году доля клиентов, совершающих все основные операции через мобильное приложение банка, превысила 78 %, что потребовало постоянного улучшения функционала, удобства интерфейса и времени отклика. В 2025 году планируется интеграция с платформой «Госуслуги», упрощение процедуры верификации клиентов с использованием Единой биометрической системы (ЕБС) и внедрение единого цифрового профиля клиента на всех этапах взаимодействия с банком.

Внутренняя среда АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» определяется его организационной структурой, кадровым потенциалом, уровнем корпоративного управления, финансовыми и материальными ресурсами, а также эффективностью внутренних бизнес-процессов.

Организационная структура АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» представляет собой линейно-функциональную модель, при которой основные управленческие функции и полномочия делегированы по направлениям деятельности и уровням управления, что способствует четкому разграничению ответственности и эффективному выполнению задач и представлена на рисунке 1.

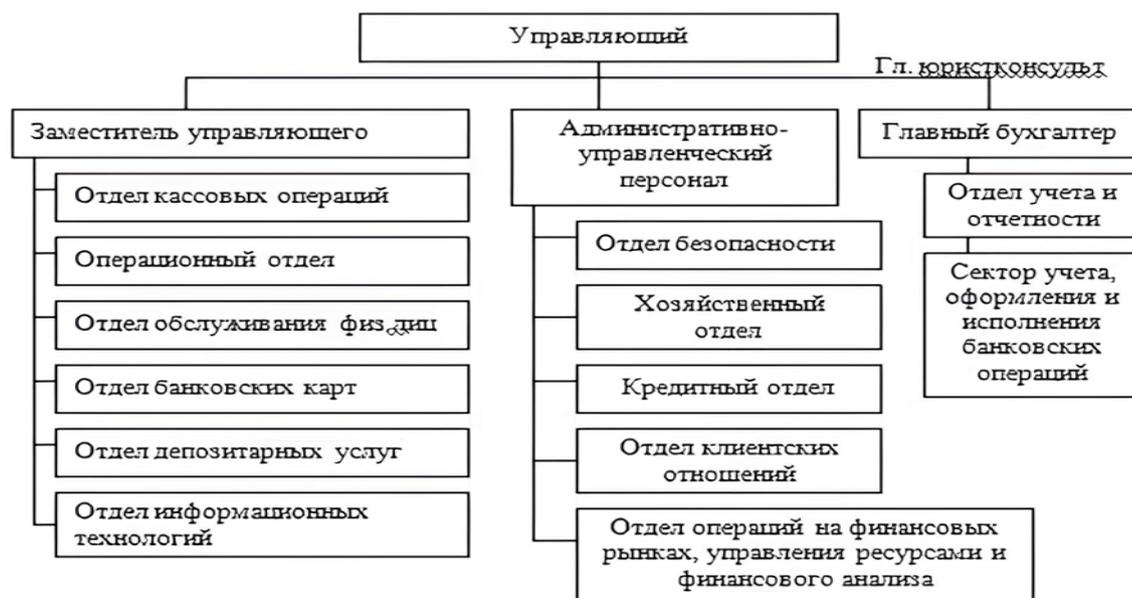


Рисунок 1 – Организационная структура АО «Азиатско-Тихоокеанский банк»

Такая структура характеризуется наличием вертикальной иерархии управления: на вершине находится исполнительный орган (правление и председатель правления), далее идут департаменты, службы и управления, специализирующиеся на конкретных функциональных направлениях – таких как кредитование, риск-менеджмент, финансовое планирование, операционная деятельность, ИТ-инфраструктура, юридическое обеспечение и комплаенс.

Преимуществами линейно-функциональной структуры являются высокая степень управляемости, централизованное принятие решений, прозрачность бизнес-процессов и отчетности, а также возможность концентрации профильных специалистов в отдельных подразделениях. Например, кредитные решения принимаются в рамках специализированных кредитных комитетов, юридическая экспертиза – в департаменте правового обеспечения, а все вопросы информационной безопасности курируются соответствующим управлением ИБ.

Однако в условиях динамичных изменений на финансовом рынке, стремительного развития цифровых технологий и роста клиентских ожиданий, данная структура сталкивается с определенными ограничениями. Прежде всего, она демонстрирует низкую гибкость и медленную адаптацию к изменениям, особенно в части внедрения новых цифровых решений. Функциональные подразделения, работающие по традиционным регламентам, не всегда оперативно

взаимодействуют с ИТ-командой и подразделениями цифрового развития, что приводит к замедлению процессов разработки, согласования и вывода новых продуктов на рынок [30, с. 71].

Особую актуальность в этом контексте приобретают цифровые трансформационные подразделения – например, отдел цифровых каналов, команда agile-разработки, центр клиентского опыта и инноваций, которые отвечают за создание онлайн-продуктов, мобильных приложений, аналитических платформ и внедрение искусственного интеллекта. В рамках текущей линейно-функциональной модели этим подразделениям зачастую не хватает автономии, межфункционального взаимодействия и гибких форм координации с другими департаментами. Это снижает скорость цифровых изменений и конкурентоспособность банка на фоне финтех-компаний и технологичных банков.

В целях повышения организационной гибкости, АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» необходимо рассмотреть внедрение элементов матричной или проектной структуры, особенно в части управления инновационными проектами. Это позволит формировать кросс-функциональные команды, обеспечивать более тесную интеграцию ИТ, маркетинга, риск-менеджмента и операционного блока при разработке новых продуктов, а также ускорить их вывод на рынок. Также целесообразно усилить роль офисов цифровой трансформации и стратегического развития, расширить использование гибких методологий управления проектами (Agile, Scrum) и обеспечить постоянную адаптацию организационной структуры к меняющимся условиям внешней среды [43, с. 146].

Кадровый потенциал АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» является одним из ключевых ресурсов, обеспечивающих устойчивость и эффективность деятельности организации.

Кадровые показатели АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» за 2022–2024 гг. представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Кадровые показатели АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» за 2022–2024 гг.

| Показатель | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------|------|------|------|
|------------|------|------|------|

| | | | |
|--|------|------|------|
| Численность персонала, чел. | 3050 | 3120 | 3200 |
| Доля сотрудников с высшим образованием, % | 81,0 | 83,0 | 85,0 |
| Прошли обучение в корпоративных программах, чел. | 1150 | 1435 | 1670 |
| Доля участников в общем штате, % | 37,7 | 46,0 | 52,2 |
| Уровень вовлеченности персонала, % | 61,0 | 63,0 | 64,0 |

По состоянию на начало 2025 года численность персонала банка составляет около 3 200 человек, из которых более 85 % имеют высшее образование, а более 40 % – экономическое или финансовое. Значительная часть сотрудников проходит ежегодную переаттестацию и вовлечена в процессы повышения квалификации, что соответствует внутренним стандартам банка по поддержанию высокого уровня профессиональной подготовки.

Тем не менее, в условиях ускоряющейся цифровизации, развития технологий искусственного интеллекта, Big Data и финтех-решений, возникает объективная необходимость в непрерывном обучении и переквалификации персонала, особенно в таких направлениях, как кибербезопасность, цифровой банкинг, клиентская аналитика и управление проектами в Agile-среде. Согласно внутреннему мониторингу HR-службы, в 2024 году более 52 % сотрудников участвовали в корпоративных программах обучения, что является позитивной динамикой по сравнению с 2023 годом (46 %), но всё ещё ниже целевого показателя в 70 %.

«Азиатско-Тихоокеанский банк» реализует несколько ключевых программ профессионального развития, представленные в таблице 7.

Таблица 7 – Программы профессионального развития в АО «Азиатско-Тихоокеанский банк»

| Название программы | Описание |
|----------------------------|--|
| «Цифровой банк 2.0» | Корпоративный курс повышения квалификации сотрудников ИТ-подразделений, включающий модули по DevOps, архитектуре микросервисов, кибербезопасности и управлению данными. В 2024 году курс прошли более 180 специалистов |
| «Клиент в центре внимания» | Программа обучения персонала фронт-офиса навыкам работы с клиентами в омниканальной среде, развитию эмоционального интеллекта и разрешению конфликтных ситуаций. Участниками стали более 900 сотрудников отделений и контакт-центров |
| «Банковский университет» | Внутренняя образовательная онлайн-платформа, действующая с 2023 года, на которой размещено свыше 150 учебных модулей по |

| | |
|-------------------------|--|
| | финансам, банковскому регулированию, продуктовому управлению и корпоративной культуре. Ежемесячно её используют около 2 000 сотрудников |
| «Школа будущих лидеров» | Программа кадрового резерва и подготовки менеджеров среднего звена. В 2024 году в ней участвовали 120 специалистов, из которых более 40 % были повышены в должности в течение 12 месяцев после окончания курса |

Вместе с тем, остаются зоны роста, особенно в части адаптации новых сотрудников, мотивации к самостоятельному обучению и цифровой трансформации HR-процессов. Например, согласно внутреннему исследованию вовлеченности персонала, в 2024 году лишь 64 % опрошенных сотрудников чувствовали, что их профессиональные усилия и развитие получают достаточное признание и поддержку от руководства. Это указывает на необходимость развития нематериальных форм мотивации, внедрения карьерных треков, программ менторства и обратной связи, а также персонализированных маршрутов обучения на базе систем LMS (Learning Management Systems).

Несмотря на высокий уровень квалификации кадрового состава, АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» необходимо продолжать совершенствование корпоративных образовательных программ, инвестировать в цифровые платформы обучения, расширять систему оценки компетенций и повышать управленческую культуру. Это позволит не только сохранять конкурентоспособность в борьбе за таланты, но и обеспечит устойчивое развитие банка в условиях технологических и рыночных изменений.

Основные финансово-экономические показатели деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» за 2022–2024 гг. представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Основные финансово-экономические показатели деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» за 2022–2024 гг.

| Показатель | 2022 год | 2023 год | 2024 год | Отклонение, +, - | | Темп роста, % | |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| | | | | 2023 / 2022 | 2024 / 2023 | 2023 / 2022 | 2024 / 2023 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Общие активы, млрд руб, | 179,4 | 210,2 | 340,1 | 30,8 | 129,9 | 117,2 | 161,8 |
| Собственный капитал, млрд руб, | 29,5 | 30,7 | 37,8 | 1,2 | 7,1 | 104,1 | 123,1 |

| | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|------|-------|--------|-------|
| Чистая прибыль, млрд руб, | 0,3 | 9,8 | 14,0 | 9,5 | 4,2 | 3266,7 | 142,9 |
| Процентные доходы, млрд руб, | 16,2 | 21,1 | 31,4 | 4,9 | 10,3 | 130,2 | 148,8 |
| Процентные расходы, млрд руб, | 7,3 | 8,4 | 16,0 | 1,1 | 7,6 | 115,1 | 190,5 |
| Чистые процентные доходы, млрд руб, | 8,9 | 12,7 | 14,8 | 3,8 | 2,1 | 142,7 | 116,5 |
| Комиссионные доходы, млрд руб, | 1,4 | 1,6 | 2,1 | 0,2 | 0,5 | 114,3 | 131,3 |
| Комиссионные расходы, млрд руб, | 0,8 | 0,9 | 1,2 | 0,1 | 0,3 | 112,5 | 133,3 |
| Кредитный портфель, млрд руб, | 116,5 | 148,0 | 199,5 | 31,5 | 51,5 | 127,0 | 134,8 |
| Привлечённые средства клиентов, млрд руб, | 137,6 | 165,1 | 209,3 | 27,5 | 44,2 | 120,0 | 126,8 |
| Рентабельность активов (ROA), % | 0,17 | 4,66 | 4,12 | 4,49 | -0,54 | - | - |
| Рентабельность капитала (ROE), % | 1,02 | 31,92 | 37,04 | 30,9 | 5,12 | - | - |

Продолжение таблицы 8

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|---|---|
| Достаточность капитала (Н1,0), % | 13,75 | 15,11 | 13,26 | 1,36 | -1,85 | - | - |
| Доля просроченной задолженности, % | 5,7 | 5,09 | 6,0 | -0,61 | 0,91 | - | - |

На основании представленных данных за 2022–2024 годы можно сделать вывод о значительном улучшении ключевых финансово-экономических показателей АО «Азиатско-Тихоокеанский банк». Внутренние финансовые факторы, характеризующие эффективность и устойчивость деятельности кредитной организации, демонстрируют положительную динамику, отражающую рост масштабов операций, повышение прибыльности и укрепление капитальной базы.

Прежде всего, наблюдается существенное увеличение объема активов: с 179,4 млрд рублей в 2022 году до 210,2 млрд рублей в 2023 году и до 340,1 млрд рублей в 2024 году. Темпы роста составили 117,2 % в 2023 году и 161,8 % в 2024 году по отношению к предыдущим периодам. Это свидетельствует об активной стратегии расширения, наращивании кредитного портфеля и укреплении рыночных позиций банка. Рост активов сопровождался увеличением собственного капитала – с 29,5 млрд рублей в 2022 году до 37,8 млрд рублей в

2024 году, при этом темп прироста в 2024 году составил 123,1 % по сравнению с 2023 годом. Такой рост свидетельствует о достаточной внутренней финансовой устойчивости и способности банка обеспечивать расширение операций без критического увеличения долговой нагрузки.

Отдельного внимания заслуживает динамика чистой прибыли. В 2022 году она составляла всего 0,3 млрд рублей, но уже в 2023 году увеличилась до 9,8 млрд рублей, а в 2024 году – до 14,0 млрд рублей. Это говорит о качественном скачке в операционной эффективности: темпы роста прибыли составили 3266,7 % и 142,9 % соответственно. Повышение прибыли обусловлено, в том числе, ростом процентных доходов, которые увеличились с 16,2 млрд рублей в 2022 году до 31,4 млрд рублей в 2024 году. Несмотря на рост процентных расходов (с 7,3 млрд до 16,0 млрд рублей за тот же период), чистые процентные доходы сохраняют устойчивую позитивную динамику, увеличившись на 5,9 млрд рублей за два года.

Комиссионные доходы также демонстрируют положительную тенденцию: с 1,4 млрд рублей в 2022 году до 2,1 млрд рублей в 2024 году, что свидетельствует об активном развитии нефинансовых и расчетных сервисов. При этом комиссионные расходы растут умеренными темпами, позволяя сохранять положительный сальдированный результат от комиссионной деятельности.

Значительный прирост отмечается по объему кредитного портфеля, который увеличился с 116,5 млрд рублей до 199,5 млрд рублей. Это указывает на активную кредитную политику и расширение клиентской базы. Привлечённые средства клиентов выросли с 137,6 млрд рублей до 209,3 млрд рублей, что также подтверждает высокий уровень доверия со стороны населения и юридических лиц, а также успешную депозитную политику.

Показатели рентабельности также демонстрируют значительное улучшение. Рентабельность активов (ROA) выросла с 0,17 % в 2022 году до 4,12 % в 2024 году, а рентабельность капитала (ROE) – с 1,02 % до 37,04 %. Это говорит о резком повышении эффективности использования как всех активов, так и

вложенного капитала, что особенно важно в условиях конкуренции и высоких регуляторных требований.

В то же время показатель достаточности капитала (Н1.0) в 2024 году составил 13,26 %, снизившись по сравнению с 2023 годом (15,11 %). Несмотря на снижение, значение остаётся выше минимально допустимого уровня, что указывает на сохранение банком финансовой устойчивости и выполнения требований регулятора. Однако снижение показателя требует внимания к темпам наращивания активов и рисков.

Доля просроченной задолженности в кредитном портфеле несколько увеличилась: с 5,09 % в 2023 году до 6,0 % в 2024 году, что может свидетельствовать о росте кредитных рисков. Это требует усиления работы службы риск-менеджмента и повышения качества андеррайтинга при выдаче займов.

Теперь, в таблице 9 произведем анализ финансовых коэффициентов платежеспособности.

Таблица 9 – Финансовые коэффициенты платежеспособности АО «АТБ» за 2022-2024 год.

| Показатель | 2022 год | 2023 год | 2024 год | Абсолютный прирост | | Темп прироста, % | |
|--------------------------------------|----------|----------|----------|--------------------|---------------|------------------|---------------|
| | | | | 2023/ 2022 | 2024/ 2023 | 2023/ 2022 | 2024/ 2023 |
| Норматив мгновенной ликвидности Н2 | 91,99 | 104,75 | 74,64 | 12,76 | -30,11 | 13,87 | -28,74 |
| Норматив текущей ликвидности Н3 | 104,78 | 116,65 | 161,55 | 11,87 | 44,9 | 11,33 | 38,49 |
| Норматив долгосрочной ликвидности Н4 | 62,93 | 55,07 | 49,01 | -7,86 | -6,06 | -12,49 | -11,01 |

Из таблицы видно, что норматив мгновенной ликвидности Н2 в период с 2022 по 2023 возрос на 12,76 %, а вот с 2023 по 2024 год, наоборот, понизился на 30,11 %, норматив текущей ликвидности Н3 за все два года вырос на 56,77 %, а норматив долгосрочной ликвидности Н4 с 2022 по 2024 год понизился 13,92 %.

По результатам проведённого анализа внешней и внутренней среды АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» можно сделать вывод, что организация функционирует в условиях высоких макроэкономических и регуляторных вызовов, требующих высокой степени адаптивности, цифровой трансформации и устойчивого управления рисками. С одной стороны, внешний контур деятельности банка характеризуется повышенной ключевой ставкой, инфляционным давлением, валютной нестабильностью, а также усилением нормативного регулирования и ростом ожиданий со стороны клиентов. Эти факторы формируют сложную, но управляемую среду, в которой эффективность стратегических решений играет ключевую роль.

С другой стороны, внутренняя среда АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» демонстрирует позитивную динамику. За 2022–2024 годы существенно увеличились объём активов, собственный капитал и чистая прибыль, значительно выросла рентабельность, расширился кредитный портфель и база привлечённых средств. Параллельно с этим реализуются программы цифровизации, модернизации организационной структуры и развития кадрового потенциала. Вместе с тем сохраняются определённые риски, связанные с ростом просроченной задолженности и снижением показателя достаточности капитала.

В совокупности это позволяет охарактеризовать положение банка как устойчивое, с выраженной тенденцией к дальнейшему росту и технологическому развитию, при условии, что будут предприняты меры по повышению гибкости организационной структуры, усилению контроля за кредитными рисками и адаптации к быстро меняющейся внешней среде.

2.3 Анализ состояния маркетинговой деятельности банка

Для анализа маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» в рамках модели 5P (Product, Price, Place, Promotion, People) первым элементом является Product – продукт, то есть совокупность банковских услуг и решений, формирующих ценностное предложение банка на рынке [48, с. 87].

«Азиатско-Тихоокеанский банк» предлагает своим клиентам широкий спектр банковских продуктов, ориентированных как на розничный сегмент, так и на корпоративных клиентов. Продуктовая линейка включает в себя как традиционные банковские услуги, так и инновационные цифровые решения, что позволяет банку конкурировать как с крупными универсальными банками, так и с финтех-компаниями.

Для физических лиц основными продуктами являются:

1. Депозитные продукты – в том числе срочные и накопительные вклады с фиксированной и плавающей процентной ставкой. В 2024 году банк предлагал конкурентные ставки по вкладам до 14–15 % годовых, особенно по продуктам с ограниченной досрочной выплатой. Активно развиваются онлайн-вклады, которые оформляются через мобильное приложение без посещения офиса.

2. Кредитные продукты – в портфель входят потребительские кредиты, автокредиты и ипотека. Наиболее популярными стали предложения с ускоренным рассмотрением заявок (до 30 минут) и программами рефинансирования. В 2024 году наблюдался рост объема кредитования физических лиц на фоне повышенного спроса на кредитные средства при высокой инфляции.

3. Банковские карты – линейка дебетовых и кредитных карт с кэшбэком, начислением процентов на остаток, а также премиальными пакетами. Особой популярностью пользуются карты с интеграцией в платёжные системы "Мир", а также продукты с поддержкой бесконтактной оплаты и Apple Pay/Samsung Pay.

4. Дистанционное обслуживание – ключевым каналом взаимодействия с клиентами выступает мобильное приложение, в котором доступны переводы, оплата услуг, открытие счетов, оформление продуктов, инвестиционные сервисы. Приложение получило высокие оценки пользователей за удобство, скорость работы и функциональность.

5. Дополнительные услуги – в числе вспомогательных продуктов банк предлагает страхование (жизни, имущества, путешествий), инвестиционные решения, доступ к ИИС и брокерским услугам через партнёрские платформы.

Для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей предлагается следующая продуктовая структура [46, с. 118].:

1. Расчетно-кассовое обслуживание (РКО) – банк предоставляет комплексные тарифы, включая бесплатное открытие счета, выгодные условия на обслуживание, интеграцию с 1С и другими бухгалтерскими программами, а также дистанционное управление счётом.

2. Кредитование бизнеса – представлены кредитные линии, овердрафты, факторинг, лизинг, а также программы поддержки малого и среднего предпринимательства в рамках государственных программ (включая льготные кредиты с субсидированием ставки).

3. Эквайринг и корпоративные карты – активное развитие эквайринговых решений, в том числе мобильных, позволяет бизнесу принимать оплату в различных форматах. Корпоративные карты используются для расчётов сотрудников, командировок и представительских расходов.

4. Депозиты и управление ликвидностью – банк предлагает инструменты размещения временно свободных средств, в том числе мультивалютные депозиты, срочные вклады с автоматической пролонгацией, а также консультации по оптимизации денежных потоков.

5. Государственные контракты и валютные операции – поддержка участия в тендерах, валютный контроль, оформление паспортов сделок, консультации по ВЭД, что важно для экспортно-ориентированных клиентов.

В рамках продуктовой стратегии банк делает акцент на расширении цифровых и удалённых сервисов, упрощении пользовательского пути, внедрении новых финансовых технологий и персонализации предложений. Использование искусственного интеллекта и анализа клиентских данных позволяет формировать индивидуальные предложения и повышать эффективность кросс-продаж.

Также наблюдается переход от продуктового к экосистемному подходу – интеграции банковских и небанковских сервисов (страхование, аналитика, обучение, юридическая поддержка и др.) в единую платформу обслуживания [36, с. 84].

Таким образом, продуктовая политика АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» направлена на формирование сбалансированного и конкурентоспособного предложения для разных сегментов клиентов, с акцентом на цифровизацию, надёжность, гибкость и индивидуальный подход. Это позволяет банку эффективно удерживать существующих клиентов и активно привлекать новых, особенно в условиях высококонкурентной и технологически насыщенной среды.

Следующим элементом модели 5P в анализе маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» является Price (ценообразование).

Ценовая политика банка представляет собой стратегически важный компонент маркетинга, напрямую влияющий на привлекательность продуктов и конкурентоспособность на финансовом рынке. В условиях высокой процентной ставки, инфляционного давления и ограниченного доступа к внешнему финансированию ценовая стратегия АТБ направлена на баланс между доходностью операций, удержанием клиентской базы и расширением доли рынка.

Кредитные продукты. В 2024 году процентные ставки по потребительским кредитам варьировались в диапазоне от 14,9 % до 23 % годовых в зависимости от суммы, срока и уровня кредитного риска заемщика. Ипотечные кредиты предлагались по ставкам от 12,5 % годовых, что сопоставимо с рыночными условиями и учитывает высокую ключевую ставку (16 % в 2024 году). Для клиентов с положительной кредитной историей банк предоставлял дисконтные условия, а также программы с отсрочкой платежа, гибкой структурой погашения и возможностью рефинансирования.

Депозиты и сберегательные продукты. В условиях высокой инфляции банк предлагал конкурентоспособные ставки по срочным вкладам: до 14,5 % годовых на срок от 6 месяцев. Онлайн-вклады, оформляемые через мобильное

приложение или интернет-банк, имели повышенную доходность на 0,2–0,3 п.п. по сравнению с аналогичными продуктами, оформляемыми в отделениях. Это позволяло стимулировать цифровой канал обслуживания и снижать издержки.

Расчетно-кассовое обслуживание. Для малого и среднего бизнеса АТБ разработал гибкие тарифные планы, включающие бесплатное открытие счета, бесплатные переводы внутри банка, и льготные условия на обслуживание в течение первых месяцев. Некоторые тарифы включали фиксированную ежемесячную плату (от 490 до 1990 руб./мес.) в зависимости от оборотов, количества операций и потребностей бизнеса. В сегменте корпоративного банковского обслуживания банк предлагал индивидуальные условия ценообразования, включая скидки при высоких оборотах или в рамках кросс-продаж с кредитными продуктами.

Банковские карты. Обслуживание дебетовых карт в большинстве случаев бесплатное, особенно при выполнении минимального оборота (например, от 10 000 руб./мес.). По премиальным картам (Visa Signature, Мир Premium) стоимость обслуживания составляла от 1990 до 5900 рублей в год, но клиенты получали расширенный пакет привилегий, включая страхование, консьерж-сервис, кешбэк до 5 %, бонусные программы и доступ в бизнес-залы.

Ценовая стратегия и позиционирование. Ценовая политика АТБ ориентирована на сегмент среднего класса и малого бизнеса, с акцентом на понятность условий, предсказуемость платежей и прозрачность расчётов. Банк стремится не демпинговать, а предлагать “ценность за деньги” – то есть высокий уровень сервиса, цифровые решения и гибкие условия, соответствующие ожиданиям клиентов. При этом используется дифференцированный подход: для разных клиентских групп – разные ценовые предложения, учитывающие уровень риска, историю взаимоотношений и цифровую активность.

Таким образом, ценовая политика АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» носит адаптивный и рыночно-ориентированный характер. Она основывается на сочетании конкурентных ставок, гибких условий, программ лояльности и циф-

ровых преимуществ, что позволяет банку сохранять клиентскую базу, наращивать объемы операций и выдерживать конкуренцию в условиях нестабильной макроэкономической среды.

Клиенты. Клиентская база АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» отличается диверсифицированной структурой и охватывает как розничных, так и корпоративных клиентов, что позволяет банку эффективно управлять своими финансовыми потоками и снижать концентрационные риски. Согласно данным по структуре кредитного портфеля за 2024 год, на физических лиц приходится 58,5 % выданных кредитов, а на юридических – 41,5 %. Такое распределение свидетельствует о сильной ориентации банка на розничный сегмент, где основными направлениями выступают потребительское кредитование, ипотека и автокредиты. При этом банк активно развивает сервисы для физических лиц, включая удобное мобильное приложение, онлайн-банкинг, чат-боты, программы лояльности, персональные предложения на основе скоринга и предиктивной аналитики, что повышает вовлеченность и удержание клиентов.

Корпоративный сегмент представлен малым и средним бизнесом, а также рядом клиентов из сферы торговли, строительства, сельского хозяйства и логистики. Банк предлагает юридическим лицам комплекс услуг, включая расчетно-кассовое обслуживание, зарплатные проекты, валютный контроль, гарантии и аккредитивы, а также кредитование на оборотные цели, инвестиционные проекты и лизинг. Особое внимание уделяется поддержке малого и среднего предпринимательства: АТБ участвует в государственных программах субсидирования ставок, предлагает быстрые решения по заявкам и индивидуальные условия сотрудничества.

На рисунке 2 представлена структура кредитного портфеля в разрезе физических и юридических лиц за 2024 год.

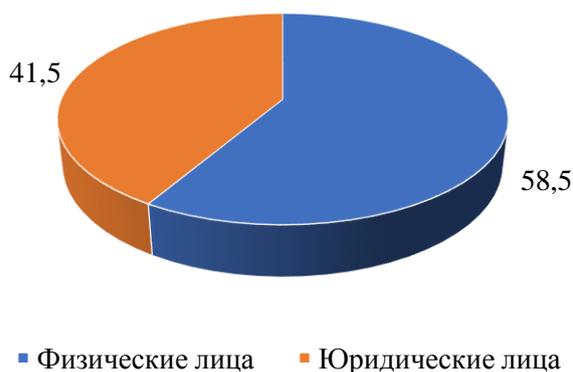


Рисунок 2 – Структура кредитного портфеля в разрезе физических и юридических лиц за 2024 год, %

Из рисунка 2 видно, что преобладающую долю кредитных ресурсов – 58,5 % – составляют займы, выданные физическим лицам, в то время как 41,5 % приходится на юридических лиц. Такая структура указывает на розничную направленность кредитной политики банка с акцентом на потребительское, ипотечное и автокредитование.

Доля юридических лиц также остаётся существенной, что говорит о сохранении устойчивых позиций в сегменте корпоративного кредитования, особенно малого и среднего бизнеса. Это обеспечивает банку диверсификацию рисков, устойчивость денежного потока и возможность сбалансированного управления активами.

Таким образом, АТБ ориентирован преимущественно на розничный сектор, что соответствует рыночным тенденциям и текущим потребностям клиентов, при этом сохраняя важную долю корпоративных заёмщиков в кредитном портфеле.

Важно отметить, что в условиях цифровизации банк активно развивает омниканальные коммуникации, упрощает процедуры onboarding'a и уделяет внимание улучшению клиентского опыта как в розничном, так и в бизнес-сегменте. Повышенное внимание к качеству обслуживания, доступность дистанционных услуг, персонализация и надёжность сделали АТБ привлекательным выбором для широкого круга клиентов в разных регионах присутствия.

Таким образом, клиентская политика АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» строится на принципах сегментирования, цифровизации, доверия и гибкости, что способствует расширению базы и укреплению позиций на банковском рынке.

В рамках компонента Place (место продаж) маркетинговой модели 5P АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» реализует мультиканальную стратегию присутствия, которая охватывает как традиционные офлайн-форматы, так и современные цифровые каналы. Такое распределение точек взаимодействия позволяет эффективно обслуживать широкий круг клиентов и обеспечивает территориальную доступность банковских продуктов на всей территории присутствия банка.

Основу физической инфраструктуры составляют офисы и отделения банка, размещённые преимущественно в Дальневосточном и Сибирском федеральных округах. Центральный офис находится в городе Благовещенске, а сеть отделений охватывает свыше 60 региональных подразделений, включая города Хабаровск, Владивосток, Иркутск, Новосибирск, Красноярск, Чита и др. Офисная сеть банка сосредоточена в деловых и жилых районах, что обеспечивает удобство для клиентов и высокую проходимость. Кроме того, в некоторых регионах развиваются форматы мини-офисов и консультационных точек, размещённых в бизнес-центрах и торговых центрах.

Параллельно с развитием физической сети АТБ делает акцент на цифровые каналы продаж и обслуживания. Ключевым элементом является мобильное приложение и интернет-банк, через которые клиенты могут оформить вклад, подать заявку на кредит, управлять картами, совершать переводы, оплачивать услуги, пользоваться инвестиционными и страховыми сервисами. Более 78 % розничных клиентов совершают регулярные операции через мобильный банк, что подтверждает высокий уровень цифровой зрелости и удобства онлайн-среды. Также банк интегрирован с платформами «Госуслуги» и Единой био-

метрической системой (ЕБС), что упрощает верификацию и сокращает время обслуживания.

Дополнительно банк использует партнёрские каналы, включая сотрудничество с автосалонами, застройщиками, ритейлерами и маркетплейсами, через которые продвигаются кредитные продукты (например, автокредитование или потребительские ссуды на покупки). Расширяется практика дистанционного обслуживания юридических лиц, включая интеграцию расчётных систем с бухгалтерскими программами и API для обмена данными между системами клиента и банка.

Важную роль в системе продаж играют контакт-центр и чат-боты, через которые ведётся предварительное консультирование, подача заявок, повторные продажи и техническая поддержка. Поддержка осуществляется круглосуточно, с возможностью подключения операторов и автоматических сценариев.

Таким образом, политика в области каналов продаж АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» направлена на формирование гибкой, масштабируемой и клиентоориентированной среды, в которой традиционные отделения и современные цифровые решения эффективно дополняют друг друга. Это позволяет банку увеличивать охват, сокращать затраты на привлечение клиентов и повышать доступность своих услуг в любом регионе России.

Компонент Promotion (продвижение) в маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» охватывает комплекс мероприятий, направленных на формирование позитивного имиджа банка, информирование потребителей о продуктах и услугах, а также стимулирование спроса и удержание клиентов. Стратегия продвижения банка сочетает как традиционные инструменты маркетинга, так и современные цифровые технологии, что позволяет эффективно охватывать целевую аудиторию в разных сегментах.

Одним из ключевых каналов продвижения является официальный сайт банка, который выполняет как информационную, так и конверсионную функцию (рисунок 3).

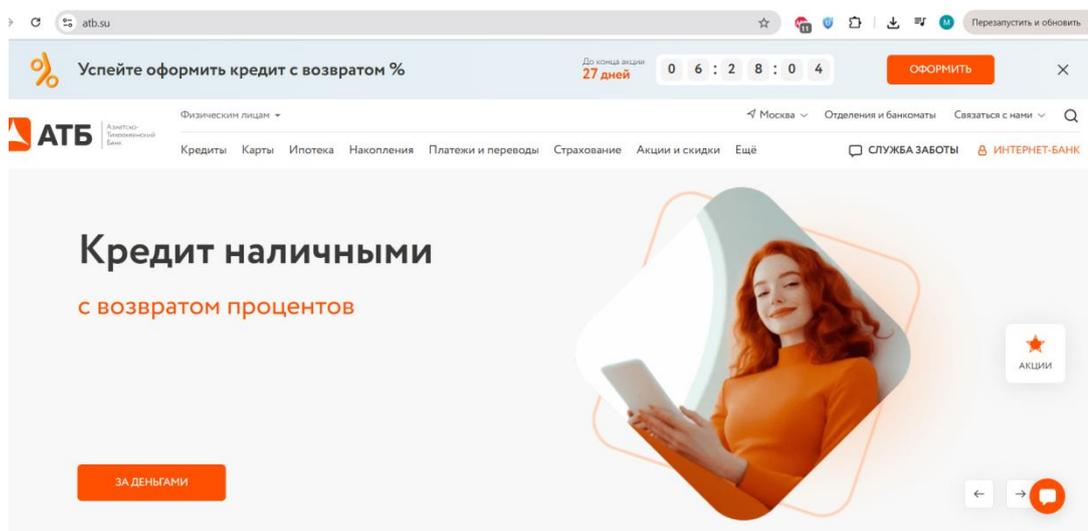


Рисунок 3 – Главная страницы официального сайта

На нем представлены актуальные условия по вкладам, кредитам, картам, бизнес-продуктам, а также реализованы формы для онлайн-заявок и обратной связи. Сайт регулярно обновляется, интегрирован с личным кабинетом и мобильным приложением, а также оптимизирован под поисковые системы, что позволяет привлекать органический трафик.

Широко используется цифровая реклама в интернете: контекстная реклама в «Яндекс.Директ» и Google Ads, баннерные сети, таргетинг в социальных сетях (ВКонтакте, Одноклассники, Telegram, YouTube). Особое внимание уделяется персонализированным рассылкам – как по электронной почте, так и через push-уведомления в мобильном приложении, где клиентам предлагаются индивидуальные предложения, акции, напоминания и рекомендации на основе их поведенческого профиля и истории операций.

В рамках имиджевого продвижения АТБ реализует кампании с участием региональных медиа, размещением на наружных конструкциях, в печатной прессе и на радио. В частности, используются борды и цифровые экраны в местах с высокой проходимостью – рядом с офисами банка, торговыми центрами, бизнес-кластерами. В регионах присутствия банк активно участвует в общественной жизни, выступает партнёром местных мероприятий, фестивалей, фо-

румов, спонсирует спортивные соревнования и благотворительные проекты, что формирует устойчивое доверие и лояльность со стороны местного населения.

Для удержания клиентов и повышения лояльности используются программы лояльности и кросс-маркетинговые кампании. Например, для держателей карт доступны бонусные программы с кэшбэком, скидками у партнёров и подарками при выполнении условий (регулярные платежи, активное пользование мобильным банком, оформление дополнительных продуктов). Также активно развиваются реферальные механизмы – клиент получает бонус за приглашённого друга, оформившего продукт.

Особое внимание уделяется продвижению в точках контакта: внутри офисов размещаются POS-материалы, работают видеопанели с информацией о продуктах, а сотрудники проходят обучение по активным продажам и консультированию клиентов. Кредитные и депозитные продукты также продвигаются через партнёрские каналы – автосалоны, агентства недвижимости, торговые сети – где используются специальные предложения, промо-коды и упрощённые процедуры оформления.

Таким образом, политика продвижения АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» построена на принципах интегрированного маркетинга, сочетающего онлайн- и офлайн-инструменты, персонифицированного подхода и локального позиционирования. Такая стратегия позволяет банку эффективно расширять присутствие, усиливать узнаваемость бренда, формировать устойчивую клиентскую базу и поддерживать конкурентоспособность на финансовом рынке.

В целом, маркетинговая деятельность АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» отличается комплексным и сбалансированным подходом, охватывающим все ключевые элементы модели 5P. Банк предлагает широкую линейку конкурентоспособных продуктов, гибкую ценовую политику, активно развивает цифровые и офлайн-каналы продаж, эффективно использует современные инструменты продвижения и уделяет внимание различным сегментам клиентов.

Такой подход способствует росту клиентской базы, повышению лояльности и укреплению рыночных позиций банка в условиях высокой конкуренции и цифровой трансформации финансового сектора.

В заключение раздела сделаем выводы.

«Азиатско-Тихоокеанский банк» представляет собой универсальную кредитную организацию с устойчивыми позициями на рынке Дальнего Востока и Сибири, демонстрируя стабильную динамику роста, эффективное финансовое управление и активную цифровую трансформацию. На основании проведённого анализа организационной структуры, внешней и внутренней среды, а также маркетинговой деятельности, можно заключить, что банк обладает прочной институциональной основой, диверсифицированным продуктовыми предложениями, высоким уровнем цифровизации и ориентированностью на клиента.

Анализ внешней среды показывает, что АТБ функционирует в условиях макроэкономической нестабильности, высокой ключевой ставки и усиленного нормативного регулирования, что требует высокой адаптивности и устойчивости бизнес-модели. При этом банк эффективно реагирует на изменения внешнего окружения, инвестируя в технологии, усиливая внутренний контроль и развивая цифровые каналы. Внутренние показатели организации, включая динамику активов, рентабельности и капитала, демонстрируют значительное улучшение в 2022–2024 годах. Это свидетельствует о росте операционной эффективности и способности банка обеспечивать устойчивое развитие даже в сложной экономической среде.

Маркетинговая деятельность банка строится на модели 5P и характеризуется системным подходом. Продуктовая политика охватывает широкий спектр услуг для розничных и корпоративных клиентов с акцентом на удобство, скорость и персонализацию. Ценовая стратегия адаптируется к рыночным условиям, сочетая конкурентоспособные ставки с гибкостью и прозрачностью. Каналы продаж включают развитую сеть отделений, мобильные и онлайн-платформы, что позволяет эффективно охватывать целевую аудиторию. В области продви-

жения АТБ использует цифровой маркетинг, локальное позиционирование, программы лояльности и партнёрские каналы, обеспечивая высокую узнаваемость бренда и доверие клиентов.

Тем не менее, для дальнейшего поддержания конкурентоспособности необходимо совершенствование маркетинговой деятельности банка.

Логическая схема процесса разработки управленческого решения в данной ситуации представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Разработка управленческого решения по совершенствованию маркетинговой деятельности АО «АТБ»

Разработка управленческого решения по совершенствованию маркетинговой деятельности будет осуществляться в соответствии с теоретическими положениями на основе результатов анализа текущего состояния маркетинговой деятельности АО «АТБ».

3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, НАПРАВЛЕННОГО НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ БАНК»

3.1 Обоснование необходимости разработки управленческого решения по совершенствованию маркетинговой деятельности

На основании проведённого анализа можно выделить ряд факторов, указывающих на необходимость совершенствования маркетинговой политики банка:

Несмотря на наличие широкой линейки банковских продуктов, включая цифровые решения, мобильные сервисы, дистанционное обслуживание и развитую сеть офисов, АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» по ряду направлений уступает конкурентам в части условий, в частности по процентным ставкам по кредитам и депозитам. Это ослабляет конкурентные преимущества банка на фоне усиливающейся борьбы за клиентов и требует переосмысления стратегии маркетинга, особенно в части ценового позиционирования и продвижения ключевых финансовых продуктов.

Таблица 10 – Сравнительная характеристика процентных ставок по потребительским кредитам

| Банк | Диапазон ставок, % | Сумма кредита | Срок | Примечания |
|------------------|-------------------------|---------------------|------------|---|
| АТБ | 23,9–35,9 % | 30 тыс. – 5 млн Р | 13–84 мес. | Ставка 23,9 % – только при страховке; без неё – от 31,9 % |
| Альфа-Банк | 23,99–46,99 % | 30 тыс. – 7,5 млн Р | 12–60 мес. | Снижение при «Выгодной ставке» |
| Ренессанс | 24,9–49,1 % | 30 тыс. – 2 млн Р | 24–84 мес. | Понижение при пакете «Легко» |
| Дом.РФ | 24–28,5 % | 100 тыс. – 10 млн Р | 24–84 мес. | Без страховки – до 37,5 % |
| Центр-Инвест | 25,25–26,25 % | 30 тыс. – 1 млн Р | 12–60 мес. | Ставка зависит от суммы |
| Русский Стандарт | от 24,9 % (зарплатники) | 30 тыс. – 3 млн Р | 1–60 мес. | Для обычных клиентов – до 65 % |

Сравнительная таблица процентных ставок по потребительским кредитам

(апрель 2025 года) подтверждает, что предложения АТБ находятся в среднем диапазоне по рынку (таблица 10).

При этом даже минимальная ставка в АТБ (23,9 %) требует выполнения условий – оформления страховки и статуса зарплатного клиента, в то время как у ряда конкурентов такие ставки доступны шире. Без страховки ставка повышается до 31,9 %, что делает продукт менее привлекательным для новых клиентов, особенно на фоне агрессивного маркетинга банков федерального уровня.

Аналогичная ситуация наблюдается по депозитным продуктам (май 2025 года) (таблица 11).

Таблица 11 – Сравнительная характеристика процентных ставок по депозитам

| Банк | Название вклада | Ставка (%) | Срок | Мин. сумма | Особенности |
|-----------|-------------------|------------|-----------|--------------|---------------------------------------|
| МТС Банк | МТС Деньги | до 23,01 % | 10 мес. | от 10 000 Р | Одна из самых высоких ставок |
| Дом.РФ | Всё в ДОМ | до 20,6 % | 6 мес. | от 10 000 Р | Высокая доходность при коротком сроке |
| Локо-Банк | Локо-Вклад | до 20,5 % | 6 мес. | от 300 000 Р | Требуется крупная сумма |
| ВТБ | ВТБ-Вклад | до 20 % | 6 мес. | от 10 000 Р | Онлайн-оформление |
| АТБ | Стандартный вклад | до 14,5 % | 6–12 мес. | от 10 000 Р | Повышенная ставка при онлайн-открытии |

Как видно, максимальная ставка по вкладам в АТБ существенно ниже рыночного уровня, особенно в условиях высокой инфляции и сохраняющейся ключевой ставки ЦБ РФ (20 %). Это не только снижает мотивацию к размещению средств, но и ограничивает приток новых клиентов на фоне агрессивной политики по привлечению пассивов у конкурентов.

В условиях, когда потребители становятся всё более чувствительными к процентным условиям и прозрачности предложений, средние позиции по цене не позволяют банку сформировать чёткое конкурентное преимущество. Это требует не только технического пересмотра процентных условий, но и маркетингового переосмысления позиционирования предложений, особенно в цифровых каналах [12, с. 69].

Проведённый сравнительный анализ условий АО «Азиатско-

Тихоокеанский банк» и конкурентов на рынке демонстрирует объективную необходимость в разработке управленческого решения, направленного на совершенствование маркетинга, прежде всего в аспектах продукта, цены и коммуникационной политики. В противном случае банк рискует утратить долю рынка, особенно в сегменте высокодоходных клиентов и розничных вкладчиков, ориентированных на лучшие условия и цифровое удобство.

Дополним обоснование оценкой маркетинговых расходов, характеристикой используемых инструментов, а также сравнением с федеральными банками. Вот переработанный и дополненный текст:

Анализ каналов продвижения АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» выявил несоответствие между разнообразием применяемых маркетинговых инструментов и их фактической результативностью. Несмотря на то, что банк действует как офлайн-, так и онлайн-каналы коммуникации (наружная реклама, email-рассылки, контекстная реклама, SMM, участие в региональных мероприятиях), маркетинговая активность остаётся преимущественно локальной и не позволяет в полной мере конкурировать с банками федерального уровня в части узнаваемости, охвата и точности попадания в целевую аудиторию.

Отсутствует системная фокусировка на современных инструментах digital-коммуникаций – таких как персонализированные сценарии взаимодействия, поведенческий таргетинг, look-alike аудитории, ретаргетинг, омниканальные маркетинговые воронки. Согласно внутренним экспертным оценкам отдела маркетинга, только 38 % маркетингового бюджета банка в 2024 году было направлено на digital-продвижение, в то время как у ведущих частных банков этот показатель превышает 60–70 % (например, у Альфа-Банка – до 72 %, у Тинькофф Банка – свыше 80 %).

Оставшиеся средства преимущественно расходуются на традиционные инструменты: наружную рекламу, офлайн-мероприятия, сувенирную продукцию и печатные материалы. При этом оценка эффективности таких вложений часто не производится в привязке к KPI, а аналитика по конверсии в сделки от-

сутствует или ведётся вручную. Это существенно снижает рентабельность маркетинговых инвестиций (ROMI) и не позволяет выстроить полноценную систему управляемых маркетинговых воронок.

Также наблюдается недостаточная визуальная представленность бренда вне Дальневосточного и Сибирского макрорегионов. Даже на территории присутствия АТБ уступает более агрессивным конкурентам по охвату digital-пространства: в контекстной рекламе и таргетированной выдаче по банковским продуктам бренд банка редко попадает в ТОП-5 по частотным ключевым словам. В социальных сетях банк также не входит в число активно обсуждаемых игроков, в отличие от лидеров рынка, использующих коллаборации, инфлюенс-маркетинг и интеграции с цифровыми платформами.

По оценкам специалистов, коэффициент узнаваемости бренда АТБ за пределами регионов традиционного присутствия в 2024 году составил менее 15 %, в то время как у банков федерального уровня этот показатель держится на уровне 45–65 %. Это ограничивает потенциал масштабируемости клиентской базы, особенно в сегменте онлайн-продаж, где доверие к бренду напрямую влияет на конверсию.

Таким образом, несмотря на наличие базовой маркетинговой инфраструктуры, АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» демонстрирует фрагментарный подход к продвижению, не опирающийся на современные технологии, аналитику и омниканальные практики. Слабо автоматизированная система управления кампаниями, низкая доля digital-бюджета, ограниченный охват и визуальная активность бренда требуют немедленного внимания и внедрения комплексного решения в области стратегического маркетинга, включая реструктуризацию бюджета, перераспределение ресурсов в пользу цифровых инструментов, внедрение CRM-маркетинга и запуск программ повышения узнаваемости.

Одной из ключевых проблем, обуславливающих необходимость совершенствования маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк», является снижение уровня вовлеченности и удержания клиентов, осо-

бенно в розничном сегменте. Несмотря на расширение клиентской базы и активное развитие цифровых сервисов, банк сталкивается с рядом трудностей, связанных с качеством клиентского опыта, недостаточной персонализацией и ограниченной обратной связью, что негативно влияет на уровень лояльности и глубину использования продуктов.

Во-первых, по внутренней статистике АТБ (условные данные на основе анализа маркетинговой эффективности за 2024 год), около 68 % новых клиентов ограничиваются только одним продуктом, чаще всего дебетовой картой или вкладом. Это указывает на недостаточную реализацию потенциала кросс-продаж: клиенты не получают комплексного обслуживания, не вовлекаются в дополнительные сервисы (страхование, инвестиции, накопительные программы), что ведёт к снижению их жизненной ценности (CLV).

Во-вторых, показатель оттока клиентов (churnrate) в розничном сегменте по итогам 2024 года превысил 12 %, что выше среднего уровня по рынку (8–10 %). При этом наибольший отток наблюдался среди клиентов в возрасте 25–35 лет, наиболее активной и цифровой аудитории. По результатам внутреннего опроса этой группы клиентов, 42 % отметили отсутствие актуальных персонализированных предложений, а 38 % – сложность получения консультаций вне офисов банка. Эти данные говорят о том, что система взаимодействия с клиентами не адаптирована под современные модели поведения, особенно в мобильных и дистанционных каналах.

В-третьих, несмотря на наличие современного интернет-банка и мобильного приложения, только 56 % активных клиентов используют их более двух раз в неделю, тогда как у лидеров цифрового рынка этот показатель превышает 75 %. Причинами являются: ограниченный функционал, задержки при выполнении операций, отсутствие встроенных рекомендаций и инструментов персонального финансового планирования. Клиенты указывают на «механическое» обслуживание без учета их целей, потребностей или истории пользования продуктами.

Кроме того, в сегменте малого и среднего бизнеса выявляются проблемы низкой узнаваемости продуктовых предложений и слабого взаимодействия в рамках RFM-анализа. Только 22 % предпринимателей, прошедших онлайн-опрос в начале 2025 года, указали, что банк регулярно информирует их о новых возможностях финансирования, изменениях в тарифах или специальных программах поддержки. Это свидетельствует о недостаточной активности в B2B-маркетинге, слабом уровне персонального менеджмента и отсутствии сегментированной коммуникационной стратегии.

Также стоит отметить, что в структуре кредитного портфеля на физических лиц приходится 58,5 %, на юридических – 41,5 %, но при этом вклад юридических лиц в комиссионный доход банка существенно выше. Однако низкий уровень обратной связи, отсутствие инструментов мониторинга удовлетворённости и недоразвитая система лояльности в этом сегменте ограничивают возможности для долгосрочного удержания корпоративных клиентов.

Все эти факторы усиливают необходимость принятия управленческого решения, направленного на модернизацию клиентского подхода, внедрение аналитических инструментов, развитие программ лояльности и персонализированного маркетинга, а также улучшение качества клиентского сервиса во всех каналах.

Проблемы в системе продвижения АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» являются одним из ключевых ограничений его маркетинговой эффективности и рыночного роста. Несмотря на использование разнообразных каналов коммуникации, банк сталкивается с рядом недостатков, которые снижают эффективность рекламных кампаний, ограничивают охват целевой аудитории и затрудняют формирование устойчивого бренда на уровне федерального рынка.

Прежде всего, продвижение банка продолжает сохранять локальную ориентацию, сосредотачиваясь в основном на традиционных для него регионах присутствия – это Дальневосточный и Сибирский федеральные округа. В результате узнаваемость бренда на территории Центральной России, Урала и

Южного федерального округа остаётся низкой, не превышая 15–18 % по оценке независимых опросов пользователей онлайн-банкинга. Это существенно ограничивает возможности географической экспансии и приводит к тому, что новые потенциальные клиенты просто не рассматривают АТБ как надёжную альтернативу крупнейшим банкам.

Второй важной проблемой является недостаточное развитие цифровых каналов продвижения, особенно в области персонализированной рекламы и управления воронкой взаимодействия с клиентом. Несмотря на наличие сайта и активность в социальных сетях, банк пока не использует такие инструменты, как сквозная аналитика, триггерные email-цепочки, поведенческий ремаркетинг и динамический таргетинг, которые давно применяются лидерами банковского рынка (например, Тинькофф, Альфа-Банк). Это снижает точность попадания рекламных сообщений в целевую аудиторию и ограничивает возврат инвестиций в маркетинг (ROMI).

Кроме того, доля маркетингового бюджета, направляемого на digital-рекламу, в 2024 году составила менее 40 %, тогда как у банков с федеральным охватом этот показатель в среднем превышает 60–70 %. Такой перекос в сторону офлайн-каналов – наружной рекламы, печатных материалов, офлайн-мероприятий – ограничивает эффективность продвижения в цифровой среде, где и сосредоточена основная часть современной аудитории.

Проблемой также является отсутствие единого позиционирования бренда в коммуникациях. В рекламных материалах АТБ часто преобладает информативный или продуктовый подход, без единой эмоциональной платформы или ценностного ядра. Это делает продвижение банка «незаметным» на фоне ярких и узнаваемых конкурентов. Бренд не вызывает устойчивых ассоциаций ни в сегменте розничных клиентов, ни среди представителей бизнеса, что ограничивает эффективность имиджевых кампаний и снижает эмоциональную лояльность.

Дополнительной проблемой является недостаточная работа с клиентским сообществом и ограниченное использование инструментария влияния: нет программ лояльности с активной геймификацией, мало клиентских кейсов и отзывов в продвижении, слабо реализована реферальная модель. В социальных сетях банк публикует в основном информационные и нормативные материалы, что не способствует формированию вовлечённости. По данным анализа SMM-активности в 2024 году, уровень вовлечённости (engagementrate) аккаунтов банка составляет менее 0,3 %, тогда как у цифровых банков он может достигать 1–2 %.

В совокупности эти проблемы снижают маркетинговую отдачу и требуют перестройки коммуникационной стратегии банка, усиления digital-направления, внедрения сквозной аналитики и построения более выразительного и ценностного бренда, особенно для розничного сегмента.

Оценка значимости выявленных проблем в маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» проводилась на основе экспертного опроса, включающего руководителей департамента маркетинга, аналитиков розничного бизнеса, специалистов по продуктам и менеджеров digital-направления банка. Оценка производилась по шкале от 1 до 5 баллов: 1 балл – проблема имеет низкую значимость, не оказывает существенного влияния на клиентский опыт или финансовые результаты; 2 балла – слабое влияние, проявляется в отдельных сегментах или направлениях; 3 балла – средняя значимость, влияет на ограниченный круг клиентов или требует внимания в среднесрочной перспективе; 4 балла – высокая значимость, оказывает заметное влияние на клиентскую лояльность, операционные показатели и маркетинговую эффективность; 5 баллов – критическая значимость, напрямую влияет на рыночные позиции, конкурентоспособность и стратегическое развитие банка.

Ранжирование проблем маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Ранжирование проблем маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк»

| Проблема | Оценка значимости (1–5) | Комментарий |
|--|-------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Низкая конкурентоспособность условий по кредитам и вкладам | 5 | Прямо влияет на привлечение и удержание клиентов; предложения не входят в ТОП по рынку |

Продолжение таблицы 12

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Низкая доля digital-продвижения и недостаток персонализации | 5 | Ограничивает охват ЦА, снижает ROMI, снижает эффективность коммуникаций |
| Высокий отток клиентов и слабая система лояльности | 4 | Приводит к снижению CLV и увеличению затрат на привлечение новых клиентов |
| Низкая узнаваемость бренда за пределами региона присутствия | 3 | Затрудняет расширение в новые регионы и онлайн-сегменты |
| Слабая аналитика и оценка эффективности маркетинга | 3 | Нет системной оценки ROI маркетинга, что снижает управляемость бюджетом |

По результатам внутреннего экспертного обсуждения в марте 2025 года были выделены пять ключевых проблем с соответствующей оценкой значимости. Наивысший приоритет получили:

- низкая конкурентоспособность условий по ключевым банковским продуктам (оценка: 5) – напрямую влияет на привлечение и удержание клиентов, особенно в условиях высокой инфляции и конкуренции за депозитные средства;

- недостаточная доля digital-продвижения и отсутствие персонализированных маркетинговых коммуникаций (оценка: 5) – ограничивает охват целевой аудитории, снижает рентабельность маркетинга (ROMI) и приводит к низкой узнаваемости бренда в онлайн-среде.

Учитывая их первостепенное влияние на рост клиентской базы, ROMI и удержание клиентов, в качестве основного направления управленческого решения предлагается совершенствование продуктовой и ценовой политики банка с усилением цифровых каналов её продвижения.

3.2 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального решения

В рамках данного этапа разработана система альтернативных направлений совершенствования маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» на основе выявленных ранее проблем и ограничений. Каждое из предложенных мероприятий оценивается с точки зрения потенциальной эффективности и реализуемости в текущих условиях банка. Такой подход позволяет не только структурировать возможные стратегии развития, но и рационально выбрать приоритетные направления для последующего внедрения. Оценка и ранжирование осуществлялись с использованием экспертной шкалы, что позволило обоснованно выделить наилучшие варианты управленческих решений.

Для обоснованного выбора управленческого решения, направленного на совершенствование маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк», была составлена сравнительная таблица оценки альтернативных направлений:

- 1) Пересмотр ставок по ключевым кредитным и депозитным продуктам;
- 2) Запуск цифровых вкладов с надбавкой за онлайн-оформление;
- 3) Внедрение системы персонализированного маркетинга через CRM;
- 4) Расширение digital-бюджета за счет сокращения офлайн-расходов;
- 5) Разработка программы лояльности с кэшбэком и баллами за активность;
- 6) Перезапуск digital-брендинга (редизайн сайта, визуальная айдентика, соцсети);
- 7) Внедрение маркетинговой аналитики и сквозного трекинга ROMI.

Таблица включает семь возможных направлений, каждое из которых было проанализировано по двум ключевым критериям: эффективность и реализуемость, оценённым по пятибалльной шкале (где 1 означает минимальный уровень, а 5 – максимальный). Итоговый балл рассчитывался как сумма оценок, а

также описывался предполагаемый эффект от реализации каждого мероприятия.

Оценка и выбор мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Оценка направлений совершенствования маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк»

| Альтернативные варианты направлений | Эффективность (1–5) | Реализуемость (1–5) | Итоговый балл | Краткий эффект |
|--|---------------------|---------------------|---------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Пересмотр ставок по ключевым кредитным и депозитным продуктам | 5 | 2 | 7 | Рост спроса на кредиты и вклады, повышение привлекательности |

Продолжение таблицы 13

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|--|
| 2. Запуск цифровых вкладов с надбавкой за онлайн-оформление | 5 | 4 | 9 | Рост онлайн-продаж и снижение нагрузки на офисы |
| 3. Внедрение системы персонализированного маркетинга через CRM | 5 | 3 | 8 | Повышение вовлеченности, снижение оттока |
| 4. Расширение digital-бюджета за счет сокращения офлайн-расходов | 4 | 4 | 8 | Увеличение охвата и ROMI, модернизация продвижения |
| 5. Разработка программы лояльности с кэшбэком и баллами за активность | 4 | 4 | 8 | Рост CLV, стимулирование повторных операций |
| 6. Перезапуск digital-брендинга (редизайн сайта, визуальная айдентика, соцсети) | 4 | 4 | 8 | Повышение узнаваемости, омоложение бренда |
| 7. Внедрение маркетинговой аналитики и сквозного трекинга ROMI | 3 | 3 | 6 | Увеличение управляемости маркетингом и точности планирования |

Наивысшую итоговую оценку – 9 баллов – получил вариант запуска цифровых вкладов с надбавкой за онлайн-оформление. Это решение отличается одновременно высокой эффективностью (ожидается рост доли онлайн-продаж, снижение нагрузки на физические отделения, рост цифровой вовлеченности клиентов) и хорошей реализуемостью, поскольку не требует значительных затрат или изменений бизнес-модели.

На втором месте находятся три направления с итоговым баллом 8:

- внедрение системы персонализированного маркетинга через CRM,
- расширение digital-бюджета за счёт сокращения офлайн-каналов,
- перезапуск digital-брендинга.

Каждое из них способно существенно повысить маркетинговую эффективность, улучшить клиентский опыт и увеличить вовлечённость, особенно среди цифрово-активной аудитории. Они требуют умеренных инвестиций, но реалистичны к внедрению в кратко- и среднесрочной перспективе.

Направление по пересмотру процентных ставок получило лишь 7 баллов, поскольку при высокой потенциальной привлекательности для клиентов оно сопряжено с рисками снижения рентабельности и сложностями согласования в рамках финансовой политики банка.

Наименьшую оценку в 6 баллов получил вариант внедрения сквозной маркетинговой аналитики и трекинга ROMI – несмотря на его стратегическую важность, он требует более длительной подготовки, интеграции систем и кадровых ресурсов, а отдача наступает только в средне- или долгосрочной перспективе.

Таким образом, оптимальным направлением для реализации на первом этапе является запуск цифровых вкладов с надбавкой за онлайн-оформление, при параллельной проработке направлений по персонализации маркетинга, развитию digital-коммуникаций и бренда.

Эти меры позволят АТБ существенно улучшить маркетинговую эффективность, укрепить позиции в цифровом сегменте и повысить привлекательность на высококонкурентном рынке банковских услуг.

На следующем этапе разработки управленческого решения для уточнения выбранного направления была проведена экспертная оценка возможных мероприятий в рамках данного направления. В таблице ниже представлены шесть инициатив, разработанных с учётом ранее выявленных проблем в продуктовой и коммуникационной политике. Каждое мероприятие оценивалось по двум

критериям –маркетинговая и бизнес-эффективность, а также реализуемость в текущих условиях банка. Оценка проводилась по пятибалльной шкале, где 1 – минимальный эффект или сложность реализации, а 5 – высокая значимость или практическая достижимость. Оценка проводилась внутренней экспертной группой, в состав которой входили представители маркетинга, цифровых каналов и риск-менеджмента. Результаты оценки представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Оценка и выбор мероприятий по направлению развития цифровых вкладов

| Мероприятие | Эффективность (1–5) | Реализуемость (1–5) | Итоговый балл |
|---|---------------------|---------------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Запуск сезонных вкладов с повышенной ставкой в мобильном приложении | 4 | 5 | 9 |

Продолжение таблицы 14

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|
| Проведение рекламной кампании в соцсетях на продвижение цифровых вкладов | 5 | 4 | 9 |
| Запуск цифровой платформы с программой лояльности и баллами за оформление онлайн | 5 | 4 | 9 |
| Создание конструктора вкладов с выбором срока, надбавки и опций | 4 | 4 | 8 |
| Внедрение автоматической персонализации ставок по вкладам через CRM | 5 | 3 | 8 |
| Интеграция онлайн-вкладов с платформами Госуслуги и ЕБС для упрощённой верификации | 3 | 3 | 6 |

Анализ таблицы 14 показывает, что наивысшую итоговую оценку (9 баллов) получили три мероприятия: запуск сезонных вкладов с повышенной ставкой, проведение рекламной кампании и цифровая платформа с программой лояльности. Эти инициативы сочетают высокий потенциал увеличения онлайн-продаж с хорошей реализуемостью и рекомендованы к реализации.

Рассмотрим каждое мероприятие более подробно.

1. Запуск сезонных вкладов с повышенной ставкой в мобильном приложении.

Данное мероприятие предусматривает запуск временных депозитных продуктов с повышенной ставкой, доступных исключительно для оформления

через мобильное приложение и интернет-банк. Такие вклады будут приурочены к определенным периодам – весенние, летние, новогодние и др. Это стимулирует цифровое поведение клиентов и снижает нагрузку на отделения.

Таблица 15 – Условия сезонного вклада «Лето Онлайн»

| Параметр | Значение |
|-------------------|---|
| Название вклада | «Лето Онлайн» |
| Канал оформления | Только через мобильное приложение / интернет-банк |
| Ставка | 15,2 % годовых |
| Срок | 6 месяцев |
| Минимальная сумма | 30 000 Р |
| Пополнение | Нет |
| Частичное снятие | Нет |
| Капитализация | Да (ежемесячно) |
| Пролонгация | Да, по ставке вклада «Классический Онлайн» |
| Бонус | 0,3 п.п. к ставке при наличии активной карты АТБ |

Сезонный вклад «Лето Онлайн» представляет собой специальное предложение, ориентированное на активных пользователей цифровых каналов обслуживания. Основной акцент сделан на простоте оформления и привлекательных условиях. Вклад доступен исключительно через мобильное приложение или интернет-банк, что стимулирует переход клиентов к самообслуживанию и снижает нагрузку на физические отделения банка. Ставка по вкладу составляет 15,2 % годовых при фиксированном сроке размещения средств – 6 месяцев. Минимальная сумма открытия вклада – 30 000 рублей, что делает продукт доступным для широкой аудитории. Пополнение и частичное снятие не предусмотрены, что способствует стабильному размещению средств. При этом предусмотрена ежемесячная капитализация процентов, что повышает итоговую доходность. По окончании срока вклад может быть автоматически пролонгирован по условиям продукта «Классический Онлайн». Дополнительно клиент может получить бонус в размере +0,3 процентного пункта к ставке при наличии активной дебетовой или кредитной карты АТБ, что способствует увеличению кросс-продаж и комплексного обслуживания клиентов.

2. Запуск цифровой платформы с программой лояльности за онлайн-оформление вкладов заключается в создании отдельного раздела в мобильном приложении и интернет-банке, где клиенты за оформление вкладов через циф-

ровые каналы получают баллы. Баллы можно обменять на бонусы: повышение ставки на будущий вклад, подарочные сертификаты, повышенный кэшбэк по карте и т.п.

Таблица 16 – Основные условия программы

| Действие клиента | Кол-во баллов |
|---|---------------|
| Открытие онлайн-вклада от 50 000 Р | 50 |
| Продление онлайн-вклада на новый срок | 30 |
| Оформление первого вклада через приложение | 100 |
| Приглашение друга, оформившего онлайн-вклад | 70 |

Программа лояльности для вкладчиков АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» направлена на стимулирование использования цифровых каналов и повторных операций. В рамках данной программы клиенты получают бонусные баллы за определённые действия, связанные с оформлением и пролонгацией онлайн-вкладов. За открытие онлайн-вклада на сумму от 50 000 рублей начисляется 50 баллов. Продление ранее оформленного онлайн-вклада на новый срок приносит клиенту 30 баллов, что способствует удержанию клиентов и увеличению объёма долгосрочных пассивов. Особенно поощряется первичное оформление вклада через мобильное приложение – за это начисляется 100 баллов, что мотивирует клиентов осваивать цифровую платформу. Дополнительно реализован реферальный механизм: за приглашение друга, который оформил онлайн-вклад, клиент получает 70 баллов. Все накопленные баллы можно в дальнейшем использовать для получения надбавок к ставке, участия в розыгрышах, обмена на подарки или другие привилегии, что делает участие в программе не только выгодным, но и вовлекающим.

Таблица 17 – Примеры вознаграждений

| Кол-во баллов | Бонус |
|---------------|--|
| 100 | +0,2 п.п. к новой ставке при продлении вклада |
| 200 | Сертификат Ozon на 300 Р |
| 300 | Повышенный кэшбэк по карте на 1 месяц (до 5 %) |

Программа лояльности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» предусматривает возможность обмена накопленных клиентами бонусных баллов на кон-

кретные вознаграждения, что усиливает мотивацию к участию и способствует повышению клиентской вовлечённости. При накоплении 100 баллов вкладчик получает надбавку +0,2 процентного пункта к ставке при продлении действующего вклада, что делает пролонгацию более выгодной. За 200 баллов предоставляется сертификат на сумму 300 рублей для покупок в интернет-магазине Ozon, что повышает ценность баллов и создаёт дополнительные поводы для взаимодействия с банком. При накоплении 300 баллов клиенту предоставляется повышенный кэшбэк по банковской карте сроком на один месяц – до 5 %, что стимулирует активное использование других продуктов банка. Таким образом, система поощрений направлена на расширение продуктового охвата и формирование долгосрочной лояльности.

3. Проведение рекламной кампании в соцсетях на продвижение цифровых вкладов.

Для разработки рекламной кампании в банке АТБ в г. Благовещенске будет разработана команда управления.

Команда – это совокупность отдельных лиц и групп, привлеченных для выполнения всех работ по реализации и ответственных за их выполнение.

Таблица 18 – Команда управления и ведущие специалисты

| Должность | Задачи, функции, ответственность |
|----------------------|---|
| 1 | 2 |
| Генеральный директор | <ul style="list-style-type: none"> • Чёткая формулировка маркетинговых и рекламных целей и задач в письменном виде; • Определение рекламной стратегии, включая целевую аудиторию, разработку концепции рекламируемого товара или услуги и формирование бюджета кампании; • Выбор рекламных средств и носителей рекламы; • Конструирование рекламного сообщения; • Осуществление рекламной кампании; <p>Ответственность генерального директора рекламной кампании заключается в том, что он отвечает за качество и результаты своей работы, а также за то, что правильно поставленные цели и выбранные маркетингово-рекламные средства определяют успех кампании.</p> |
| Креативный директор | <ul style="list-style-type: none"> • Организация работы креативной команды. Например, утверждение сценариев для рекламных материалов и контроль за процессом продакшена. • Создание креативных концепций. • Коммуникацию с клиентами. Выстраивание отношений с за- |

| | |
|---------------------|--|
| | <p>казчиками на всех этапах ведения проекта, проведение и подготовку презентаций, защиту проектов перед клиентами.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Подбор команды и мотивацию сотрудников. <p>ответственность креативного директора включает персональную ответственность за качество реализации творческой идеи, её этическую и вую нагрузку, влияние на потребителей творческой стороны рекламы.</p> |
| Финансовый менеджер | <ul style="list-style-type: none"> • Контроль реализации принятых управленческих решений. • Анализ результатов финансовых операций и деятельности. • Формирование годового бюджета и оценка его исполнения. • Привлечение финансовых ресурсов. • Размещение свободных денежных средств. <p>Ответственность финансового менеджера высока, так как неправильные действия могут привести к серьёзным убыткам в компании.</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Определение целевой аудитории и её потребностей; • Разработка стратегии рекламной кампании; |

Продолжение таблицы 18

| 1 | 2 |
|--------------------------|---|
| Рекламный менеджер | <ul style="list-style-type: none"> • Подготовка к печати образцов рекламной продукции (брошюр, листовок и т. п.); • Планирование и координация рекламных мероприятий; • Поиск мест для размещения рекламы, ведение переговоров; • Разработка и оптимизация бюджета на рекламу; • Анализ эффективности рекламной кампании; • Привлечение клиентов и ведение базы. <p>Ответственность рекламного менеджера заключается в разработке стратегии, которая поможет представить продукт организации в выгодном свете и привлечь внимание потребителей.</p> |
| Графические дизайнеры | <ul style="list-style-type: none"> • Разработка концепций и создание графических и визуальных материалов для печатной и цифровой рекламы; • Создание дизайн-макетов для рекламных брошюр, визиток, баннеров, логотипов и корпоративной продукции; • Работа с графическими редакторами, такими как Adobe Photoshop, Illustrator, InDesign и другими специализированными программами; • Взаимодействие с маркетологами и копирайтерами для создания эффективных рекламных кампаний; • Адаптация визуальных материалов под различные платформы: от печати до социальных сетей. <p>Ответственность графического дизайнера заключается в обеспечении качественного визуального представления бренда, продукта или услуги, передаче смысла посредством визуализации образа и эмоциональной составляющей рекламы.</p> |
| Копирайтеры (креативщик) | <ul style="list-style-type: none"> • Участие в выработке стратегии рекламной кампании; • Предложение креативных идей для продвижения рекламных продуктов; • Создание статей рекламного характера, слоганов, сценариев; |

| | |
|------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Адаптация и редактирование рекламных текстов. <p>Ответственность копирайтера заключается в том, что он должен учитывать пожелания заказчиков и руководства, а не только своё «творческое» мнение.</p> |
| Медиапланировщик | <ul style="list-style-type: none"> • Разработка стратегии размещения рекламы в различных медиа. • Контроль соблюдения бюджета. • Оценка эффективности рекламной кампании. • Определение и сегментирование целевой аудитории. • Выбор рекламных каналов. • Планирование времени и частоты показов рекламы. <p>Ответственность медиапланировщика заключается в том, что он помогает банку АТБ привлекать новых клиентов и улучшать клиентский опыт, укрепляя позиции на рынке.</p> |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Участие в разработке и реализации стратегии присутствия компании в социальных сетях; |

Продолжение таблицы 18

| 1 | 2 |
|--------------------------------|--|
| Специалист по социальным медиа | <ul style="list-style-type: none"> • Создание, ведение и развитие сообществ и групп в социальных сетях; • Поиск, создание и размещение контента (текстов, фото, видео, аудио) в группах и сообществах; • Ведение рекламных кампаний, подготовка и размещение рекламных материалов в социальных сетях; • Привлечение целевой аудитории, увеличение количества посетителей, подписчиков, участников групп; • Коммуникация с аудиторией, ответы на вопросы, комментарии; • Анализ эффективности рекламных кампаний, SMM-продвижения; <p>Специалист должен осуществлять информативную и объективную рекламу банковских услуг, исключая возможность обмана и введения в заблуждение потенциальных клиентов.</p> |
| Аудиовизуальный редактор | <ul style="list-style-type: none"> • монтаж и обработка аудио- и видеоматериалов; • создание визуальных изображений, написание текстов и публикация контента согласно утверждённому графику. <p>Ответственность аудиовизуального редактора заключается в обеспечении качества и своевременности выполнения задач, а также в соблюдении брендовых стандартов компании.</p> |
| Аналитик | <ul style="list-style-type: none"> • Работа с данными. Выгрузка с разбивкой по сегментам, категоризация и фильтрация, объединение таблиц и баз данных, поиск ошибок, сверка. • Составление и автоматизация отчётности. Построение дашбордов, автоматизация и поддержка отчётности в разрезе сегмента или конкретной рекламной кампании. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Прогнозирование. Расчёт метрик в динамике, а также в разрезе рекламной кампании, чтобы принять решение, продолжать акцию или нет. • Проведение исследований. Работа с данными для оценки эффективности маркетинговых активностей и составления прогнозов. <p>Ответственность аналитика рекламной кампании в банке АТБ включает в себя подготовку рекомендаций по оптимизации и улучшению процессов на основе полученных данных.</p> |
|--|--|

Далее рассмотрим структуру команды, представленную на рисунке 5.

Организационная структура команды – это схема, по которой в компании распределяют роли, обязанности, полномочия между сотрудниками и подразделениями. Она помогает понять, куда движется бизнес, кто за что отвечает и как принимаются решения.

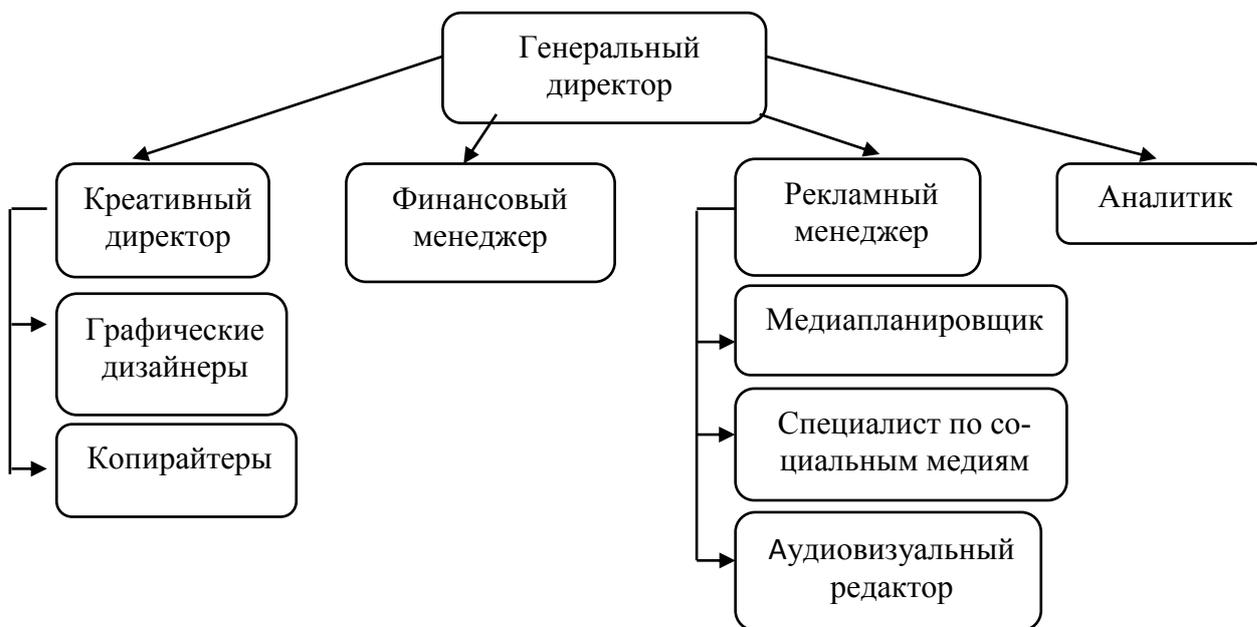


Рисунок 5 – Организационная структура команды реализации рекламной кампании АО «АТБ».

Руководитель команды – генеральный директор АО «АТБ». Роль руководителя проекта заключается в грамотной организации процесса планирования и реализации проекта, чтобы в максимально короткий срок и с минимальными рисками достичь поставленной цели.

Участники реализации – физические лица в организации, непосредственно вовлеченные в реализации, а также те, чьи интересы затрагиваются при rea-

лизации. В данном проекте участниками выступают креативный директор, финансовый менеджер, юридический консультант, менеджер по маркетингу, аналитик, дизайнеры и копирайтеры, специалист по цифровому маркетингу и специалист по PR и коммуникациям [25, с.30].

Матрица RACI — это методика, которая помогает распределить роли участников: кто за какой сегмент работы будет отвечать и какие полномочия иметь.

Аббревиатура RACI отражает четыре базовые роли участников:

R (Responsible) – исполнитель, который непосредственно выполняет закрепленную за ним задачу.

A (Accountable) – ответственный, который оценивает и принимает результат выполнения какой-то задачи, отвечает за качество и сроки сдачи сегмента.

C (Consulted) – эксперт-консультант, к которому обращается исполнитель (R) для получения дополнительной информации, уточнения и согласования деталей.

I (Informed) – участник, которому важно отследить процесс выполнения задачи, чтобы координировать их со своей частью работы [27, с. 97].

Преимущества матрицы RACI:

- Помогает структурировать реализацию рекламы.
- Исключает риск перекалывания ответственности, если кто-то сорвет сроки или допустит ошибку.
- Позволяет избежать ситуаций, когда два сотрудника выполняют дублирующие функции.
- Упрощает внутреннюю коммуникацию.

Таблица 19 – Матрица «RACI» процесса реализации рекламной кампании АО «АТБ»

| Работы | Исполнители | | | | |
|--------|-------------|---------------------|------------|-------------|----------|
| | Генеральный | Креативный директор | Финансовый | Менеджер по | Аналитик |
| | | | | | |

| | дирек- тор | топ | мене- джер | марке- тингу | |
|--|---------------|-----|---------------|-----------------|------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| И.1 Определение целей и задач рекламной кампании | A, R | R | - | - | - |
| И.2 Исследование рынка и целевой аудитории | A, R | - | - | R | - |
| И.3 Разработка концепции рекламной кампании | A, R | R | - | R | C, I |
| И.4 Согласование и утверждение плана кампании | A, R | - | - | - | - |
| П.1 Разработка стратегии рекламной кампании | A, R | R | - | R | C, I |
| П.2 Формирование команды | A, R | - | - | - | - |
| П.3 Разработка плана реализации | A, R | - | - | C, I | C, I |
| П.4 Определение возможных рисков | A, R | - | C | R | C |
| П.5 Утверждение плана реализации | A, R | R | - | - | - |
| П.6 Планирование ресурсов | A, R | - | C, I | - | - |

Продолжение таблицы 19

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|------|------|------|------|------|
| | | | | | |
| Р.1 Заключение договора с рекламным агентством | A, R | - | R | - | - |
| Р.2 Запуск рекламной кампании | A, R | R | - | I | I |
| Р.3 Установление системы контроля над ходом реализации | A, R | R | - | - | C |
| Р.4 Оптимизация рекламной кампании | A, R | C, I | - | R | C, I |
| Р.5 Поддержка рекламной кампании | A, R | R | I | C, I | C, I |
| 3.1. Оценка результатов кампании | A, R | - | C, I | - | R |
| 3.2 Подготовка отчетности | A, R | - | R | C, I | C, I |
| 3.3 Закрытие | A, R | I | I | I | I |

В Благовещенске банк АТБ может сотрудничать с различными партнёрами для проведения рекламных кампаний и можно выделить несколько типов партнеров, которые могут быть задействованы в рекламных активностях в этом регионе:

1) Рекламное агентство «Реклайм»:

- Участие: рекламное агентство может быть ответственным за разработку стратегии рекламной кампании, создание рекламных материалов (баннеров, видеороликов, печатной рекламы) и их размещение на различных рекламных площадках.

- Условия: Условия сотрудничества включают договоры на оказание

рекламных услуг, которые определяют объем работ, сроки и условия оплаты.

- Договоры и соглашения:
 - Договор на оказание рекламных услуг. Как правило, включает в себя 10 разделов: предмет договора, права и обязанности сторон, права на результаты интеллектуальной деятельности, требования к качеству услуг, срок действия и порядок оплаты, основания прекращения договора, ответственность сторон, разрешение споров, заключительные положения и реквизиты сторон.
 - Договор на размещение рекламы. Является договором возмездного оказания услуг и регулируется нормами главы 39 ГК РФ (ст. 779–783).
 - Договор на изготовление рекламного продукта. С правовой точки зрения является договором подряда и регулируется главой 37 ГК РФ.
 - Смешанный договор. Заключается, если исполнитель в рамках одного договора изготавливает рекламную продукцию и размещает её (такие комплексные услуги обычно предлагают рекламные агентства). Он содержит элементы договора подряда и договора оказания услуг.
 - Договоры аренды. Например, договоры аренды средства размещения наружной рекламы с его собственником.

2) Продакшн-компания Mediaohvat.ru:

- Участие: продюсерская компания может быть вовлечена в производство рекламных видеороликов, фотосессий или других медиаконтентов для кампании.
- Условия: Условия включают договоры на производство контента, которые определяют объем работ, сроки и условия оплаты.
- Договоры и соглашения:
 - Договоры об отчуждении исключительного права. Регулируют передачу прав на использование интеллектуальной собственности (сценарии, музыка, графические работы и т. д.) от авторов к продюсерам или кинокомпаниям.
 - Соглашения с членами съёмочной группы. Определяют условия сотрудничества с режиссёрами, операторами, художниками по гриму, художника-

ми по костюмам и другими специалистами. В них прописываются обязанности сторон, условия оплаты труда, а также вопросы конфиденциальности и авторских прав.

- Актёрские и агентские соглашения. Регулируют отношения между актёрами, их агентами и продюсерами. Включают условия по гонорарам, графику съёмок, условиям труда на площадке и правам на использование изображения актёров в рекламных и промо-материалах.

- Договоры на производство кинопроектов. Устанавливают рамки сотрудничества между всеми ключевыми участниками проекта, включая продюсеров, инвесторов и дистрибьюторов. Они обеспечивают юридическую защиту инвестиций и регулируют распределение доходов от будущего проката.

3) Медиа-партнеры РА «Онлайн Медиа»:

- Участие: медиапартнеры могут быть ответственны за размещение рекламы на своих площадках.

- Условия: Условия включают договоры на размещение рекламы, которые определяют объем рекламного пространства, сроки и условия оплаты.

- Договоры и соглашения:

- Соглашение об информационном сотрудничестве. Например, такое соглашение заключается, когда одна сторона экспортирует информацию с сайта партнёра, а другая имеет право индексировать её и использовать в информационных целях.

- Партнёрское соглашение. Оно устанавливает условия и обязательства, регулирующие взаимодействие в области бизнеса или маркетинга. В соглашении определяют функции и обязанности каждого из участников, устанавливают срок действия соглашения, порядок распределения доходов и другие вопросы.

- Договор возмездного оказания услуг. Например, такой договор заключается при работе с блогерами и определяет условия размещения рекламы: дату, время, формат материала, цену и порядок оплаты.

Таким образом, все партнёры участвуют в реализации рекламной кампании посредством различных форм сотрудничества и договорных отношений.

Далее рассмотрим график реализации принятого решения.

Календарное планирование – это ключевой и важный процесс, результатом которого является утвержденный руководством компании календарный план, выполнение которого заключается в составлении последовательного перечня работ в привязке к конкретным датам их начала и завершения.

Цель календарного планирования – получить точное и полное расписание с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения решения [19, с. 114].

Календарный план рекламной кампании «АТБ» представлен в таблице 20.
Таблица 20 – Календарный план рекламной кампании.

| Работа | Дата начала работы | Дата окончания работы | Длительность, дней |
|--|--------------------|-----------------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Начало реализации | 01.07.2025 | 01.07.2025 | 0 |
| Срок | 01.07.2025 | 04.12.2025 | 156 |
| Стадия инициации | 01.07.2025 | 10.07.2025 | 10 |
| И.1 Определение целей и задач рекламной кампании | 01.07.2025 | 02.07.2025 | 2 |
| И.1.1 Формулирование общей цели | 01.07.2025 | 01.07.2025 | 1 |
| И.1.2 Установление критериев успеха (KPI) | 02.07.2025 | 02.07.2025 | 1 |
| И.2 Исследование рынка и целевой аудитории | 03.07.2025 | 04.07.2025 | 2 |
| И.2.1 Изучение потребностей и предпочтений целевой аудитории | 03.07.2025 | 03.07.2025 | 1 |
| И.2.2 Анализ конкурентов и их рекламных стратегий | 04.07.2025 | 04.07.2025 | 1 |
| И.3 Разработка концепции рекламной кампании | 05.07.2025 | 07.07.2025 | 3 |
| И.4 Согласование и утверждение плана кампании | 08.07.2025 | 10.07.2025 | 3 |
| Стадия планирования | 11.07.2025 | 30.07.2025 | 20 |
| П.1 Разработка стратегии рекламной кампании | 11.07.2025 | 14.07.2025 | 4 |
| П.1.1 Определение уникального торгового предложения | 11.07.2025 | 11.07.2025 | 1 |
| П.1.2 Выбор основных каналов коммуникации (онлайн, оффлайн) | 12.07.2025 | 13.07.2025 | 2 |
| П.1.3 Определение сроков проведения | 14.07.2025 | 14.07.2025 | 1 |

| | | | |
|--|------------|------------|---|
| кампании | | | |
| П.2 Формирование команды проекта | 15.07.2025 | 16.07.2025 | 2 |
| П.2.1 Назначение ответственных за ключевые направления | 15.07.2025 | 15.07.2025 | 1 |
| П.2.2 Определение ролей и обязанностей внутри команды | 16.07.2025 | 16.07.2025 | 1 |
| П.3 Разработка плана реализации | 15.07.2025 | 17.07.2025 | 3 |
| П.4 Определение возможных рисков | 18.07.2025 | 18.07.2025 | 1 |
| П.5 Утверждение плана реализации | 19.07.2025 | 22.07.2025 | 4 |
| П.5.1 Подготовка презентации для руководства | 19.07.2025 | 19.07.2025 | 1 |
| П.5.2 Проведение встреч для обсуждения плана с заинтересованными сторонами | 20.07.2025 | 20.07.2025 | 1 |
| П.5.3 Утверждение финального плана рекламной кампании | 21.07.2025 | 22.07.2025 | 2 |
| П.6 Планирование ресурсов | 23.07.2025 | 28.07.2025 | 6 |
| П.6.1 Определение общего бюджета кампании | 23.07.2025 | 24.07.2025 | 2 |

Продолжение таблицы 20

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|------------|------------|-----|
| П.6.1.1 Оценка затрат на рекламу (онлайн и офлайн) | 25.07.2025 | 25.07.2025 | 1 |
| П.6.1.2 Расчет расходов на производство материалов | 26.07.2025 | 26.07.2025 | 1 |
| П.6.2 Распределение бюджета по каналам | 26.07.2025 | 27.07.2025 | 1 |
| П.6.2.1 Определение долей бюджета для каждого канала (ТВ, интернет, печатная реклама) | 27.07.2025 | 28.07.2025 | 1 |
| Стадия реализации | 23.07.2025 | 04.12.2025 | 135 |
| Р.1 Заключение договора с рекламным агентством | 23.07.2025 | 29.07.2025 | 7 |
| Р.1.1 Выбор рекламного агентства | 23.07.2025 | 27.07.2025 | 5 |
| Р.1.2 Разработка концепции рекламной кампании | 28.07.2025 | 29.07.2025 | 2 |
| Р.2 Запуск рекламной кампании | 30.07.2025 | 16.11.2025 | 110 |
| Р.2.1 Размещение рекламы в выбранных каналах | 30.07.2025 | 12.09.2025 | 45 |
| Р.2.1.1 Запуск онлайн-рекламы (социальные сети, контекстная реклама) | 13.09.2025 | 22.10.2025 | 40 |
| Р.2.1.2 Размещение офлайн-рекламы (плакаты, баннеры, наружная реклама) | 23.10.2025 | 01.11.2025 | 10 |
| Р.2.2 Организация мероприятий | 02.11.2025 | 06.11.2025 | 5 |
| Р.2.2.1 Участие в выставках и конференциях для продвижения бренда | 07.11.2025 | 11.11.2025 | 5 |
| Р.2.2.2 Проведение акций и специальных мероприятий для клиентов | 12.11.2025 | 16.11.2025 | 5 |
| Р.3 Установление системы контроля над | 17.11.2025 | 20.11.2025 | 4 |

| | | | |
|---|------------|------------|---|
| ходом реализации | | | |
| Р.3.1 Утверждение медиа-графика реализации | 17.11.2025 | 18.11.2025 | 2 |
| Р.3.2 Создание документа о начале реализации | 19.11.2025 | 20.11.2025 | 2 |
| Р.4 Оптимизация рекламной кампании | 21.11.2025 | 28.11.2025 | 8 |
| Р.4.1 Модификация рекламных материалов (тексты, изображения) | 21.11.2025 | 23.11.2025 | 3 |
| Р.4.2 Проведение А/В тестирования для улучшения показателей | 24.11.2025 | 28.11.2025 | 5 |
| Р.5 Поддержка рекламной кампании | 21.11.2025 | 26.11.2025 | 6 |
| Р.5.1 Регулярное обновление контента (новости, статьи, посты) | 21.11.2025 | 24.11.2025 | 4 |
| Р.5.2 Поддержание активности в социальных сетях | 25.11.2025 | 26.11.2025 | 2 |
| Стадия завершения | 29.11.2025 | 03.12.2025 | 5 |
| 3.1. Оценка результатов кампании | 29.11.2025 | 30.11.2025 | 2 |
| 3.1.1 Сравнение фактических результатов с установленными KPI | 29.11.2025 | 29.11.2025 | 1 |

Продолжение таблицы 20

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|------------|------------|---|
| 3.1.2 Анализ эффективности различных каналов и материалов | 30.11.2025 | 30.11.2025 | 1 |
| 3.1.3 Выявление успешных и неудачных аспектов кампании | 30.11.2025 | 30.11.2025 | 1 |
| 3.2 Подготовка отчетности | 01.12.2025 | 02.12.2025 | 2 |
| 3.2.1. Создание итогового отчета | 01.12.2025 | 02.12.2025 | 1 |
| 3.2.1.1 Сбор и анализ всех собранных | 01.12.2025 | 02.12.2025 | 1 |
| 3.2.1.2 Создание наглядных графиков и таблиц | 01.12.2025 | 02.12.2025 | 1 |
| 3.2.2 Презентация результатов | 02.12.2025 | 02.12.2025 | 1 |
| 3.2.2.1 Подготовка презентации с основными выводами и рекомендациями | 02.12.2025 | 02.12.2025 | 1 |
| 3.2.2.2 Проведение встречи с руководством и ключевыми участниками проекта | 02.12.2025 | 02.12.2025 | 1 |
| 3.3 Закрытие | 03.12.2025 | 03.12.2025 | 1 |
| 3.3.1 Проведение итоговой встречи для обсуждения работы | 03.12.2025 | 03.12.2025 | 1 |
| 3.3.2 Архивирование материалов кампании | 03.12.2025 | 03.12.2025 | 1 |
| Закрытие | 04.12.2025 | 04.12.2025 | 0 |

Диаграмма Ганта рекламной кампании АО «АТБ» представлена в Приложении А.

Таким образом, исходя из построенного выше календарного плана, можно

сделать вывод о том, что все работы начнутся 1 июля 2025 года и закончатся 4 декабря 2025 года, при этом некоторые работы могут начаться до того, как закончатся предыдущие.

Далее необходимо построить сетевой граф реализации рекламной кампании АО «АТБ».

Сетевое планирование – это такой подход к проектному планированию, который позволяет увидеть отдельные этапы выполнения проекта и получить представление о путях достижения цели.

В рамках данного планирования будет использована такая модель, как СРМ (CriticalPartMethod). Эта модель используется для управления проектом с фиксированным временем работы [11, с. 71].

Таблица 21 – Исходные данные для построения сетевого графика методом СРМ

| Номер ИСР | Обозначение работы | Предшествующие работы | Описание работ проекта | Продолжение работ, дней |
|-----------|--------------------|-----------------------|--|-------------------------|
| И 1 | А | – | Определение целей и задач рекламной кампании | 2 |
| И 2 | В | А | Исследование рынка и целевой аудитории | 2 |
| И 3 | С | В | Разработка концепции рекламной кампании | 3 |
| И 4 | Д | С | Согласование и утверждение плана кампании | 3 |
| П 1 | Е | Д | Разработка стратегии рекламной кампании | 4 |
| П 2 | F | Е | Формирование команды проекта | 2 |
| П 3 | G | Е | Разработка плана реализации | 3 |
| П 4 | Н | F, G | Определение возможных рисков | 1 |
| П 5 | И | Н | Утверждение плана реализации | 4 |
| П 6 | J | И | Планирование ресурсов | 6 |
| Р 1 | К | И | Заключение договора с рекламным агентством | 7 |
| Р 2 | L | J, K | Запуск рекламной кампании | 110 |
| Р 3 | М | L | Установление системы контроля | 4 |
| Р 4 | N | М | Оптимизация рекламной кампании | 8 |
| Р 5 | О | М | Поддержка рекламной | 6 |

| | | | | |
|-----|---|------|-----------------------------|---|
| | | | кампании | |
| 3 1 | P | N, O | Оценка результатов кампании | 2 |
| 3 2 | Q | P | Подготовка отчетности | 2 |
| 3 3 | R | Q | Закрытие | 1 |

В таблице 21 представлены все работы, необходимые для осуществления проекта по проведению рекламной кампании.

Далее необходимо построить сетевой граф реализации управленческого решения. Сетевой граф представлен в Приложении Б. Сетевой граф показал наличие критического и резервного пути. Критический путь реализации управленческого решения A-B-C-D-E-G-H-I-K-L-M-N-P-Q-R составляет 156 дней, что соответствует временному критерию.

Риски следует рассматривать как некоторую совокупность непредвиденных событий, наступление которых способно оказать негативное воздействие на проект и препятствовать достижению целей проекта [15, с. 81].

Управление риском – это процесс выявления всех типов рисков и уровень их неопределённости, принятия и реализация управленческих решений, позволяющих предотвратить или уменьшить отрицательные воздействия на процесс и результаты проектной деятельности, случайных факторов одновременно обеспечивая высший уровень её эффективности [11, с. 62].

В ходе реализации могут возникать различные риски, для данной рекламной кампании АО «АТБ» ниже выделяются возможные риски по фазам жизненного цикла проекта.

Фаза инициации:

- Неправильное выявление приоритетной проблемы в организации;
- Неверный выбор оптимального варианта решения проблемы;
- Некорректная постановка цели проекта.

Фаза планирования:

- Неправильное планирование последовательности работ проекта;
- Отсутствие ясности в том, кто какую работу должен выполнять в ходе реализации проекта.

Фаза реализации:

- Увеличение срока реализации проекта;
- сложность в размещении рекламы;
- Нехватка средств;
- Сложность в выборе рекламного агентства.

Фаза завершения:

- Расхождение между плановыми результатами реализации проекта и фактическими.

Все перечисленные выше риски являются потенциальными для проекта рекламной кампании АО «АТБ» вне зависимости от степени их серьезности.

Для того, чтобы ранжировать риски, влияющие на реализацию проекта, используем метод экспертных оценок.

Эксперты ранжировали риски по степени важности, 1 ранг получил наиболее значимый фактор, 2 ранг – второй по значимости фактор и так далее. В приведенной ниже таблице 22 приведена оценка рисков.

Таблица 22 – Экспертная оценка рисков.

| Наименование риска | Ранг, R | Вес риска, W_i | Средняя оценка экспертов, V_i | Величина риска, X_i |
|---|---------|------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Неправильное выявление приоритетной проблемы в организации | 1 | 0,34 | 0,6 | 0,204 |
| Неверный выбор оптимального варианта решения проблемы | 4 | 0,09 | 0,5 | 0,045 |
| Некорректная постановка цели проекта | 5 | 0,07 | 0,4 | 0,028 |
| Неправильное планирование последовательности работ проекта | 9 | 0,04 | 0,3 | 0,012 |
| Отсутствие ясности в том, кто какую работу должен выполнять в ходе реализации проекта | 7 | 0,05 | 0,2 | 0,01 |
| Увеличение срока реализации проекта | 8 | 0,04 | 0,35 | 0,014 |
| Сложность разработке программы лояльности | 2 | 0,17 | 0,4 | 0,068 |
| Нехватка средств | 3 | 0,11 | 0,5 | 0,055 |
| Сложность в выборе рекламного агентства | 10 | 0,03 | 0,2 | 0,006 |
| Расхождение между плановыми результатами реализации проекта и фактическими | 6 | 0,06 | 0,6 | 0,036 |

| | | | | |
|-------|---|---|---|-------|
| Итого | - | 1 | - | 0,478 |
|-------|---|---|---|-------|

Исходя из проведенной экспертной оценки рисков, самыми серьезными рисками являются неправильное выявление приоритетной проблемы в организации, сложность разработке программы лояльности и нехватка средств. Это можно оправдать тем фактом, что данные риски могут стать проблемными и, следовательно, маркетинг не будет реализован. А наиболее безопасные риски – сложность в выборе рекламного агентства и неправильное планирование последовательности работ проекта.

Также необходимо выявить величину риска в целом по проекту, представлено в таблице 23.

Таблица 23 – Оценка величины риска по фазам проекта

| Фазы проекта | Веса | Вероятность | Величина риска |
|--------------|------|-------------|----------------|
| Инициация | 0,5 | 0,554 | 0,277 |
| Планирования | 0,09 | 0,24 | 0,022 |
| Реализация | 0,35 | 0,41 | 0,143 |
| Завершения | 0,06 | 0,6 | 0,036 |
| Итого | 1 | - | 0,478 |

Риск проекта рекламной кампании АО «АТБ» в целом составит 48 %.

Для предотвращения потенциальных рисков были сформулированы меры по сокращению их отрицательного воздействия (таблица 24).

Таблица 24 – План управления рисками

| Формулировка рисков | Описание методов управления рисками | Ответственные лица |
|--|--|----------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| Неправильное выявление приоритетной проблемы в организации | Проведение точного и глубокого анализа внешней и внутренней среды организации, включая swot-анализ, pest-анализ, построение модели 5 сил портера и определение воздействия внешней и внутренней среды на решение основных проблем. | Генеральный директор |
| Неверный выбор оптимального варианта решения проблемы | Необходимо выделить всевозможные альтернативные варианты решения проблемы и с помощью метода экспертных взвешенных оценок произвести выбор оптимально- | Креативный директор |

| | | |
|---|--|----------------------|
| | го решения. | |
| Некорректная постановка цели проекта | Построение дерева целей и разработка главной цели по методике smart. | Креативный директор |
| Неправильное планирование последовательности работ проекта | Составить календарный план проекта с помощью построения диаграммы ганта и сетевого графика всех работ проекта. | Генеральный директор |
| Отсутствие ясности в том, кто какую работу должен выполнять в ходе реализации проекта | Провести формирование команды проекта с помощью построения матрицы гасі. | Креативный директор |
| Увеличение срока реализации проекта | Провести точное описание всех работ проекта по стадиям жизненного цикла. | Генеральный директор |

Продолжение таблицы 24

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|----------------------|
| Сложность разработке программы лояльности | Заранее определиться за помощью к специалисту. | Креативный директор |
| Нехватка средств | Проведение расчёта стоимости и распределение ресурсов проекта, корректное планирование бюджета | Финансовый менеджер |
| Сложность в выборе рекламного агентства | Подробнее узнать о плюсах и минусах работы рекламных агентств в городе | Генеральный директор |
| Расхождение между плановыми результатами реализации проекта и фактическими | Проведение мероприятий по снижению рисков | Креативный директор |

Применив все предложенные меры по сокращению отрицательные воздействия потенциальных рисков на проект рекламной кампании АО «АТБ» можно снизить риски до минимума, что позволит успешно завершить реализацию принятого управленческого решения.

3.3 Оценка эффективности разработанного управленческого решения

Одним из важных вопросов в теории и практике принятия управленческого решения является оценка его качества и эффективности.

В рамках данного пункта проведем оценку эффективности предложенных мероприятий, направленных на совершенствование маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк». Цель оценки – определить ожидаемые

экономические и маркетинговые результаты от реализации выбранных инициатив, включая влияние на рост клиентской базы, увеличение объема онлайн-продаж, повышение лояльности и снижение оттока. Для этого анализируются ключевые показатели результативности (KPI), сопоставляются прогнозируемые эффекты и затраты, а также рассчитывается ожидаемый экономический эффект, позволяющий обосновать целесообразность внедрения данных мероприятий.

Для оценки экономической реализуемости предложенных мероприятий по развитию цифровых вкладов в АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» была проведена предварительная калькуляция затрат по каждому из направлений и представлена в таблице 25.

Таблица 25– Оценка затрат на реализацию мероприятий по цифровым вкладам

| Мероприятие | Разработка (тыс. руб.) | Маркетинг и продвижение (тыс. руб.) | ИТ-интеграция и поддержка (тыс. руб.) | Итого затраты (тыс. руб.) |
|--|------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Запуск сезонного вклада 'Лето Онлайн' | 350 | 300 | 150 | 800 |
| Проведение рекламной кампании в соцсетях на продвижение цифровых вкладов | 468,7 | 5 | 70 | 543,7 |
| Запуск программы лояльности для вкладчиков | 450 | 200 | 180 | 830 |

Так, запуск сезонного онлайн-вклада «Лето Онлайн» потребует ориентировочно 350 тыс. рублей на разработку продукта и нормативную документацию, 300 тыс. рублей – на маркетинговое сопровождение, включая баннерную рекламу и продвижение в мобильном приложении, и около 150 тыс. рублей на ИТ-интеграцию, связанную с доработкой интерфейса интернет-банка и мобильного приложения. Общая сумма затрат составит 800 тыс. рублей.

На запуск программы лояльности для вкладчиков планируется направить 450 тыс. рублей на разработку правил, бэк-офисной поддержки и дизайна интерфейсов, 200 тыс. рублей – на промоактивности (в том числе геймифицированные элементы), и 180 тыс. рублей на техническую реализацию в CRM-системе и приложении. Общие затраты составят 830 тыс. рублей.

Для рекламной кампании предлагается создать цифровую рекламу на различных каналах для маркетинга банка АТБ в городе Благовещенске и для SMM вести сообщества банка в VK, Telegram. Также на Rutube и в TikTok можно показать серию рекламных роликов банка АТБ для молодых жителей и подростков.

Таблица 26 – График рекламной кампании банка АТБ

| Вид рекламы | Февраль | Март | Апрель | Май | Июнь | Июль |
|-------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Реклама ТВ: | | | | | | |
| - СТС | 20 сек. с 18:00-19:00 На 14 дней | - | - | 25 сек. с 20:00-21:00 На 15 дней | 25 сек. с 15:00-16:00 На 21 день | - |
| - Рен ТВ | - | 20 сек. с 17:00-18:00 На 22 дня | 25 сек с 19:00-20:00 На 15 дней | - | - | 15 сек. с 14:00-15:00 На 21 день |

Продолжение таблицы 26

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------------------------|--|--|--------|---------------------------------------|--|--------|
| - Россия | 15 сек. с 16:00-17:00 На 14 дней | - | - | 15 сек с 16:00-17:00 На 15 дней | - | - |
| - Первый | - | 20 сек. с 13:00-14:00 На 21 день | - | - | 15 сек. с 18:00-19:00 На 15 дней | - |
| Реклама на социальных сетях: | | | | | | |
| - VK | 15 сек | 15 сек | 15 сек | - | 15 сек | - |
| - Telegram | 10 сек | - | 10 сек | 10 сек | - | 10 сек |
| - Rutube | 20 сек | 20 сек | - | 20 сек | 20 сек | - |
| - TikTok | 20 сек | - | 20 сек | - | 20 сек | 20 сек |

Для рекламной кампании АО «АТБ» необходимо распределить ресурсы проекта по источникам и стоимости (таблица 27).

Таблица 27 – Распределение ресурсов рекламной кампании по источникам и стоимости

| Ресурсы | Необходимо всего | | | Имеется в наличии | | | Требуется привлечь | | |
|------------|------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|-----------------------|-----------------|
| | ед. измерения | Цена ед.ресурса, руб. | Стоимость, руб. | ед. измерения | Цена ед.ресурса, руб. | Стоимость, руб. | ед. измерения | Цена ед.ресурса, руб. | Стоимость, руб. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1 Техниче- | | | 825000 | | | 540000 | | | 285000 |

| | | | | | | | | | |
|--|-----|--------|--------|----|-------|--------|----|--------|--------|
| ские | | | | | | | | | |
| 1.1 компьютер | 10 | 70000 | 700000 | 7 | 70000 | 490000 | 3 | 70000 | 210000 |
| 1.2 принтер | 5 | 25000 | 125000 | 2 | 25000 | 50000 | 3 | 25000 | 75000 |
| 2. материалы | | | 35000 | | | 8300 | | | 26700 |
| 2.1 ручки | 100 | 30 | 3000 | 30 | 30 | 900 | 70 | 30 | 2100 |
| 2.2 картриджи | 10 | 800 | 8000 | 4 | 800 | 3200 | 6 | 800 | 4800 |
| 2.3 бумага | 200 | 700 | 14000 | 6 | 700 | 4200 | 14 | 700 | 9800 |
| 2.4 украшения для торгового зала в стиле акции | 1 | 10000 | 10000 | 0 | 0 | 0 | 1 | 10000 | 10000 |
| 3.Трудовые | | | 232000 | | | 0 | | | 232000 |
| Рекламное агентство | 1 | 150000 | 150000 | 0 | 0 | 0 | 1 | 150000 | 150000 |
| IT-специалист | 1 | 70000 | 70000 | 0 | 0 | 0 | 1 | 70000 | 70000 |

Продолжение таблицы 27

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|------|---------|---|------|--------|---|------|--------|
| Промоутер | 1 | 7000 | 7000 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7000 | 7000 |
| Специалист по разработке дизайна рекламных листовок | 1 | 5000 | 5000 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5000 | 5000 |
| 4. информационные | | | 13000 | | | 7000 | | | 6000 |
| Роутер интернета | 1 | 7000 | 7000 | 1 | 7000 | 7000 | 0 | 7000 | 0 |
| Оплата тарифа | 6 | 1000 | 6000 | 0 | 0 | 0 | 6 | 1000 | 6000 |
| Итого | | | 1099000 | | | 555300 | | | 543700 |

Таким образом, проведенный расчет показал, что требуется привлечь для реализации, а также средства в размере 543 700 рублей, затраты покроются за счет средств организации.

Таким образом, наименее затратным мероприятием является запуск сезонного вклада, а наиболее капиталоемким – рекламная кампания. Все инициа-

тивы требуют умеренных вложений, соответствующих масштабам розничного продвижения банка.

Таблица 28 – Оценка ожидаемых выгод от реализации мероприятий по цифровым вкладам

| Мероприятие | Привлечённые вкладчики (чел.) | Средняя сумма вклада (руб.) | Общий объём вкладов (млн руб.) | Среднегодовая маржа, % | Ожидаемая прибыль (млн руб.) |
|--|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|------------------------|------------------------------|
| Запуск сезонного вклада 'Лето Онлайн' | 5000 | 120 000 | 600 | 3,2 % | 19,2 |
| Запуск программы лояльности для вкладчиков | 3000 | 110 000 | 330 | 3,0 % | 9,9 |

Первым мероприятием является запуск сезонного вклада «Лето Онлайн». По прогнозу, данное предложение привлечёт около 5000 новых вкладчиков со средней суммой размещения 120 000 рублей. Таким образом, общий объём привлечённых средств составит порядка 600 млн рублей. При расчетной среднегодовой марже в 3,2 % банк сможет получить ориентировочную прибыль в размере 19,2 млн рублей. Основным эффектом мероприятия заключается в расширении клиентской базы и стимулировании перехода клиентов в мобильный канал обслуживания.

Второе мероприятие – запуск программы лояльности для вкладчиков. Она ориентирована на удержание и повторные действия клиентов, включая продление вкладов и привлечение новых лиц по реферальной модели. По оценке, ожидается участие порядка 3000 клиентов со средней суммой вклада 110 000 рублей, что формирует общий объём в 330 млн рублей. При марже в 3,0 % ожидаемая прибыль составит 9,9 млн рублей. Несмотря на меньший масштаб, эффект данного мероприятия важен с точки зрения формирования долгосрочной приверженности к банку и повышения жизненной ценности клиента.

Третья инициатива – проведение рекламной кампании в соцсетях на продвижение цифровых вкладов. Оценка эффективности маркетинговой стратегии в банке АТБ с помощью внедрения рекламной кампании представляет собой

многогранный процесс, который требует глубокого анализа как внутренних, так и внешних факторов. В контексте современного банковского рынка, насыщенного конкуренцией и быстро меняющимися условиями, значимость целенаправленных маркетинговых действий возрастает.

В рамках реализации рекламной кампании банк АТБ должен определить ключевые цели, такие как увеличение базы клиентов, повышение уровня узнаваемости бренда и улучшение репутации на рынке. Для достижения этих целей стоит рассмотреть использование различных каналов коммуникации, включая цифровые платформы, социальные сети и традиционные медиа.

После запуска кампании необходимо осуществлять постоянный мониторинг и анализ её результатов, применяя такие показатели, как количество новых клиентов, рост числа активных пользователей услуг и уровень удовлетворенности существующих клиентов. Использование аналитических инструментов позволит не только оценить текущую эффективность кампании, но и внести корректировки в стратегию, обеспечивая её адаптацию к изменяющимся обстоятельствам и потребностям целевой аудитории [44,с. 227].

Таким образом, комплексный подход к оценке маркетинговой стратегии позволит банку АТБ не только достичь поставленных целей, но и занять устойчивые позиции на рынке.

Предлагается рассчитать цифровую рекламу на различных каналах (СТС, Рен ТВ, Россия и Первый) и на различных социальных сетях (VK, Telegram, Rutube, TikTok) для маркетинга банка АТБ в городе Благовещенске.

Таблица 29 – Стоимость рекламной кампании банка АТБ, руб.

| Вид рекламы | Февраль | Март | Апрель | Май | Июнь | Июль |
|------------------------------|---------|--------|---------|---------|---------|-------|
| Реклама ТВ: | | | | | | |
| - СТС | 63057,1 | - | - | 85327,2 | 32400 | - |
| - Рен ТВ | - | 34155 | 54314,3 | - | - | 28350 |
| - Россия | 16632 | - | - | 17622 | - | - |
| - Первый | - | 38640 | - | - | 71948,3 | - |
| Реклама на социальных сетях: | | | | | | |
| - VK | 65000 | 65000 | 65000 | - | 65000 | - |
| - Telegram | 40000 | - | 40000 | 40000 | - | 40000 |
| - Rutube | 150000 | 150000 | - | 150000 | 150000 | - |

| | | | | | | |
|----------|-----------|--------|----------|----------|----------|--------|
| - TikTok | 50000 | - | 50000 | - | 50000 | 50000 |
| Итого | 384689,1 | 287795 | 209314,3 | 292949,2 | 369348,3 | 118350 |
| Всего | 1662445,9 | | | | | |

В итоге затраты на все каналные рекламы и рекламы в социальных сетях составят 1662445,9 рублей.

Таблица 30 – Доходность от рекламной кампании банка АТБ, руб.

| Вид рекламы | Февраль | Март | Апрель | Май | Июнь | Июль |
|------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Реклама ТВ: | | | | | | |
| - СТС | 118653,2 | - | - | 142489,3 | 84521,7 | - |
| - Рен ТВ | - | 91834,2 | 113465,7 | - | - | 64650,2 |
| - Россия | 9475,3 | - | - | 11473,4 | - | - |
| - Первый | - | 22981,6 | - | - | 40237,9 | - |
| Реклама на социальных сетях: | | | | | | |
| - VK | 40000 | 60000 | 72000 | - | 100000 | - |
| - Telegram | 25000 | - | 40000 | 53000 | - | 70000 |
| - Rutube | 40000 | 80000 | - | 210000 | 300000 | - |
| - TikTok | 30000 | - | 55000 | - | 85000 | 110000 |
| Итого, руб | 263128,5 | 254815,8 | 280465,7 | 416962,7 | 609759,6 | 244650,2 |
| Всего, руб | 2069782,5 | | | | | |

В результате расчета можно увидеть, что доходы от рекламной кампании составят 2069782,5 рублей.

Перед тем, как реализовывать маркетинговую стратегию необходимо провести анализ экономической эффективности данной стратегии. В данном случае будет проводиться оценка инвестиционной эффективности по следующим показателям: ROI, ROMI и ROAS.

Предприниматель постоянно вкладывает деньги в развитие бизнеса, например, закупает рекламу, оборудование, платит аренду или разработку мобильного приложения. Когда нужно понять, окупаются эти вложения или нет, считают показатель ROI (от англ. Return on investment, возврат инвестиций).

ROI – это процентное соотношение между доходом и инвестициями в бизнес. Чем выше процент – тем эффективнее инвестиции.

Считать можно инвестиции во что угодно: в оборудование, аренду или рекламу у блогеров. ROI применяют для анализа рентабельности любых вложений в бизнес.

В маркетинге ROI – это окупаемость рекламных кампаний. Например, можно рассчитать эффективность вложений в рассылку или рекламу в соцсетях.

ROI – не универсальный коэффициент. В некоторых сферах бизнеса он может давать ошибочные данные. Например, в сложных B2B нишах, когда каждый месяц — разная прибыль, невозможно учесть все нюансы и получить точную цифру расходов, метрика ROI будет неточной.

ROI помогает оценить, насколько выгоден весь бизнес или отдельный проект с учётом всех вложений в него. Поэтому при расчёте ROI нужно учитывать все расходы и доходы, которые получила компания за определённый период, например, за месяц или квартал. Если нужно посчитать ROI отдельного проекта, то его считают после завершения кампании.

По расчёту ROI будет понятно, закрывать проект или продолжать работать, убрать канал продвижения или увеличить бюджет на него, развивать рекламную кампанию или запустить новую.

ROI тоже считают в процентах, его формула похожа на ROMI, но для расчёта надо брать все расходы и все доходы, а не только маркетинговые.

$$\text{ROI} = ((\text{Доход} - \text{Затраты}) / \text{Затраты}) * 100 \%$$

$$\text{ROI} = ((2069782,5 - 1662445,9) / 1662445,9) * 100 \% = 24,5$$

В результате ROI больше 0 %, это означает, что инвестиции были выгодны и компания получила прибыль.

Хоть и результат положительный, но есть несколько способов еще увеличить ROI в рекламе:

1. Оптимизировать рекламные кампании.

Убыточные каналы — отключить, прибыльные – развивать. Улучшать креативы, анализировать аудитории.

2. Точно подбирать ключевые слова для рекламных баннеров и объявлений.

Одна из причин, почему рекламная кампания не сработала, может быть в том, что объявление нерелевантно интересу пользователя. Поэтому важно знать свою целевую аудиторию и её потребности, и говорить о них в рекламных предложениях.

3. Переводить пользователя на ту страницу сайта, которая соответствует рекламе.

Пользователь, который кликнул по рекламе, скорее всего, заинтересовался предложением в объявлении. Он ожидает, что перейдёт туда, где получит больше информации. Поэтому нужно проверить ссылки в рекламных объявлениях и исправить, если они ведут на страницу, которая не соответствует тематике запроса.

Если реклама эффективна, то для увеличения ROI можно оптимизировать посадочные страницы: увеличить скорость загрузки, добавить триггеры доверия, например, отзывы клиентов, фото сотрудников или сертификаты качества товаров.

Далее рассчитаем ROMI.

ROMI (Return on Marketing Investment) в маркетинге – это показатель окупаемости затрат на маркетинг. Он позволяет узнать, насколько хорошо сработала реклама и есть ли смысл дальше вкладываться в конкретные каналы продвижения.

Простыми словами, ROMI показывает, окупаются ли акции, контекстная, баннерная и таргетированная реклама, раздача флаеров. Учитывают все каналы продвижения, включая офлайн. ROMI считается от прибыли и выражается в процентах.

Таблица 31 – Доход и расход на маркетинг

| Продукт | Расходы, руб. | Доходы, руб. |
|-----------------------|---------------|--------------|
| Рассылка | 15000 | 30000 |
| Баннерная реклама | 50000 | 120000 |
| Рекламы на каналах ТВ | 442445,9 | 699782,5 |

| | | |
|---|-----------|-----------|
| Сообщество в соц. сетях | 420000 | 460000 |
| Сервис для создания и просмотра различных видео | 800000 | 910000 |
| Итого | 1727445,9 | 2219782,5 |

$ROMI = (\text{Доход} - \text{расход на маркетинг}) / \text{Расход на маркетинг} * 100 \%$

$ROMI = (2219782,5 - 1727445,9) / 1727445,9 * 100 \% = 28,5$

Результат ROMI больше 0 %, значит, вложения в рекламу в целом для компании выгодны.

Чтобы узнать, какой канал продвижения более эффективен, то нужно посчитать ROAS.

ROAS (Return on Ad Spend) в маркетинге – это показатель эффективности рекламной кампании, который определяет её окупаемость. Он указывает, сколько денег зарабатывает бизнес с каждого вложенного в рекламу рубля.

Показатель нужен для оперативной оценки эффективности рекламы. С его помощью можно определить, какие кампании приносят результаты, а какие только расходуют бюджет.

Таблица 32 – Показатели эффективности рекламной кампании

| Продукт | Расходы, руб. | Доходы, руб. | ROAS, % |
|-------------------|---------------|--------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Рассылка | 15000 | 30000 | 200 |
| Баннерная реклама | 50000 | 120000 | 240 |

Продолжение таблицы 32

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----------|----------|----------|------------|
| СТС | 180784,3 | 345664,2 | 191,202555 |
| Рен ТВ | 116819,3 | 269950,1 | 231,083477 |
| Россия | 34254 | 20948,7 | 61,1569452 |
| Первый | 110588,3 | 63219,5 | 57,1665357 |
| VK | 260000 | 272000 | 104,615385 |
| Telegram | 160000 | 188000 | 117,5 |
| Rutube | 600000 | 630000 | 105 |
| TikTok | 200000 | 280000 | 140 |

В таблице видно, что рассылка в рекламной кампании прибыльна, баннерная реклама выгодна, реклама на канале «СТС» – прибыльна, реклама на канале «Рен ТВ» – выгодна, реклама на канале «Россия» и «Первый» – убыточ-

на для рекламной кампании, социальные сети VK и Telegram прибыльны для рекламной кампании банка и сервисы для создания и просмотра различных видео (Rutube и TikTok) тоже прибыльны в рекламной кампании.

Из всех показателей (ROI, ROMI и ROAS) можно сделать вывод, что в целом, стратегические мероприятия и проведение рекламной кампании банка АТБ направлены на создание стойкой связи с клиентами, укрепление бренда и увеличение рыночной доли путем использования современных маркетинговых подходов и технологий.

Для расчёта периода окупаемости инвестиций по каждому мероприятию используется формула:

$$T_{\text{ок}} = \frac{\text{Суммарные затраты}}{\text{Ожидаемая годовая прибыль}}, \quad (1)$$

Таблица 33 – Расчет периода окупаемости предложенных мероприятий

| Мероприятие | Затраты, тыс. руб. | Прибыль, тыс. руб. | Период окупаемости |
|--|--------------------|--------------------|---------------------------|
| Запуск сезонного вклада «Лето Онлайн» | 800 | 19 200 | 0,04 года (≈ 15 дней) |
| Проведение рекламной кампании в соцсетях на продвижение цифровых вкладов | 1 662,45 | 2 069,78 | 0,803 года (≈ 293 дня) |
| Запуск программы лояльности для вкладчиков | 830 | 9 900 | 0,084 года (≈ 31 день) |

Все мероприятия отличаются исключительно быстрым периодом окупаемости – от 15 до 293 дня. Это означает, что вложенные ресурсы возвращаются менее чем за один месяц после запуска, что делает данные инициативы высокоэффективными и финансово оправданными. Реализация таких решений особенно актуальна в условиях высокой конкуренции и необходимости быстрого роста клиентской базы.

В целом, стратегические мероприятия и проведение рекламной кампании банка АТБ направлены на создание стойкой связи с клиентами, укрепление бренда и увеличение рыночной доли путем использования современных маркетинговых подходов и технологий.

Проведённый анализ маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» показал, что, несмотря на наличие широкой продуктовой

линейки, развитой региональной сети и внедрение цифровых каналов обслуживания, банк сталкивается с рядом существенных ограничений. Наиболее критичными проблемами были признаны недостаточная конкурентоспособность по ключевым продуктам (вкладам и кредитам), слабая персонализация маркетинговых коммуникаций, низкий уровень узнаваемости бренда вне регионов присутствия, высокий отток клиентов и неэффективное распределение маркетингового бюджета между онлайн- и офлайн-каналами.

Таким образом, предложенные меры не только позволяют укрепить позиции банка в сегменте цифровых финансовых услуг, но и обеспечивают устойчивый рост клиентской базы, повышение лояльности и рост рентабельности маркетинговых инвестиций. Разработка и внедрение данных решений являются обоснованным шагом в повышении маркетинговой конкурентоспособности АТБ и усилении его позиций на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ теоретических основ процесса принятия управленческих решений позволяет утверждать, что данный процесс является неотъемлемым элементом эффективного функционирования любой организации. Управленческое решение представляет собой осознанный выбор оптимального варианта действия, основанный на логическом, интуитивном и научно обоснованном подходе к анализу ситуации и постановке целей. Разнообразию управленческих задач требует их классификации по степени формализации, уровню управленческой иерархии, характеру воздействия и повторяемости, что, в свою очередь, позволяет использовать наиболее релевантные методы подготовки и реализации решений. Особенно важной становится способность управленца использовать системный подход, моделирование, экспертные оценки и методы прогнозирования, что делает принятие решений инструментом стратегического развития.

Учитывая специфику банковских услуг, нематериальный характер продукта и высокую конкуренцию в отрасли, маркетинг в банке приобретает стратегическое значение. Его цель – не только привлечение клиентов, но и формирование устойчивой системы лояльности, повышения качества обслуживания и удовлетворения потребностей клиентов через персонализированные подходы. Основные функции маркетинга в банковской сфере охватывают как рыночный анализ и разработку продуктовой стратегии, так и управление репутацией, продвижение и организацию клиентского сервиса. Существенное значение в современных условиях приобретают принципы клиентоориентированности, кросс-продаж и цифровизации взаимодействия с клиентами.

Банки активно используют как традиционные (реклама, PR, мероприятия, BTL-акции), так и современные цифровые каналы продвижения – от контент-маркетинга и социальных сетей до омниканальных стратегий и применения платформ персонализации. Эффективность инструментов продвижения напрямую зависит от их адаптации к целевой аудитории, качества аналитики и уме-

ния банка выстраивать долгосрочные коммуникации. Подчёркнута растущая роль инновационных технологий – таких как CDP, RPA, голосовые помощники и альтернативные платформы распространения – в формировании конкурентного преимущества.

Таким образом, взаимосвязь между управленческими решениями и маркетингом в банковской сфере выражается в необходимости системного, аналитически обоснованного и гибкого подхода к управлению изменениями в условиях высокой рыночной конкуренции и цифровой трансформации. Эффективные управленческие решения и продуманная маркетинговая политика являются ключевыми факторами успеха коммерческого банка в современных экономических условиях.

«Азиатско-Тихоокеанский банк» представляет собой универсальную кредитную организацию с устойчивыми позициями на рынке Дальнего Востока и Сибири, демонстрируя стабильную динамику роста, эффективное финансовое управление и активную цифровую трансформацию. На основании проведённого анализа организационной структуры, внешней и внутренней среды, а также маркетинговой деятельности, можно заключить, что банк обладает прочной институциональной основой, диверсифицированным продуктовыми предложениями, высоким уровнем цифровизации и ориентированностью на клиента.

Анализ внешней среды показывает, что АТБ функционирует в условиях макроэкономической нестабильности, высокой ключевой ставки и усиленного нормативного регулирования, что требует высокой адаптивности и устойчивости бизнес-модели. При этом банк эффективно реагирует на изменения внешнего окружения, инвестируя в технологии, усиливая внутренний контроль и развивая цифровые каналы. Внутренние показатели организации, включая динамику активов, рентабельности и капитала, демонстрируют значительное улучшение в 2022–2024 годах. Это свидетельствует о росте операционной эффективности и способности банка обеспечивать устойчивое развитие даже в сложной экономической среде.

Маркетинговая деятельность банка строится на модели 5P и характеризуется системным подходом. Продуктовая политика охватывает широкий спектр услуг для розничных и корпоративных клиентов с акцентом на удобство, скорость и персонализацию. Ценовая стратегия адаптируется к рыночным условиям, сочетая конкурентоспособные ставки с гибкостью и прозрачностью. Каналы продаж включают развитую сеть отделений, мобильные и онлайн-платформы, что позволяет эффективно охватывать целевую аудиторию. В области продвижения АТБ использует цифровой маркетинг, локальное позиционирование, программы лояльности и партнёрские каналы, обеспечивая высокую узнаваемость бренда и доверие клиентов.

Проведённый анализ маркетинговой деятельности АО «Азиатско-Тихоокеанский банк» показал, что, несмотря на наличие широкой продуктовой линейки, развитой региональной сети и внедрение цифровых каналов обслуживания, банк сталкивается с рядом существенных ограничений. Наиболее критичными проблемами были признаны недостаточная конкурентоспособность по ключевым продуктам (вкладам и кредитам), слабая персонализация маркетинговых коммуникаций, низкий уровень узнаваемости бренда вне регионов присутствия, высокий отток клиентов и неэффективное распределение маркетингового бюджета между онлайн- и офлайн-каналами.

В целях устранения указанных проблем был проведён экспертный отбор и ранжирование альтернативных управленческих решений. Наиболее перспективным направлением признано развитие цифровых вкладов с параллельной реализацией инструментов лояльности и индивидуализации условий. Три выбранных мероприятия – запуск сезонного вклада «Лето Онлайн», проведение рекламной кампании в соцсетях на продвижение цифровых вкладов и программа лояльности для вкладчиков – получили высокие оценки по эффективности и реализуемости, продемонстрировали положительный финансовый эффект и короткий период окупаемости.

Матрица распределения обязанностей участников организации рекламной

компании составлена, календарный план и график Ганта разработаны. На реализацию принятого решения потребуется запуск сезонного вклада «Лето Онлайн», запуск программы лояльности для вкладчиков и проведение рекламной кампании в соцсетях на продвижение цифровых вкладов.

Затраты на реализацию сезонного вклада составляет 800 000 руб., а прибыль 19 200 000 руб., затраты на запуск программы лояльности составляет 830 000 руб., прибыль составит 9 900 000 руб., затраты на рекламную кампанию составят 1 727 445,9руб, а ожидаемая прибыль составит 2 219 782,5 руб.

Также была проведена оценка эффективности маркетинговой стратегии на рекламной кампании, которая показала, что ROI равна 24,5 %, это означает, что инвестиции были выгодны и компания получила прибыль, результат ROMI равна 28,5 %, значит, вложения в рекламу в целом для компании выгодны, а при расчете ROAS было видно, что что рассылка в рекламной кампании прибыльна, баннерная реклама выгодна, реклама на канале «СТС» – прибыльна, реклама на канале «Рен ТВ» – выгодна, реклама на канале «Россия» и «Первый» – убыточна для рекламной кампании, социальные сети VK и Telegram прибыльны для рекламной кампании банка и сервисы для создания и просмотра различных видео (Rutube и TikTok) тоже прибыльны в рекламной кампании.

Данная бакалаврская работа показала, что в целом, стратегические мероприятия и проведение рекламной кампании банка АТБ направлены на создание стойкой связи с клиентами, укрепление бренда и увеличение рыночной доли путем использования современных маркетинговых подходов и технологий.

Таким образом, предложенные меры не только позволяют укрепить позиции банка в сегменте цифровых финансовых услуг, но и обеспечивают устойчивый рост клиентской базы, повышение лояльности и рост рентабельности маркетинговых инвестиций. Разработка и внедрение данных решений являются обоснованным шагом в повышении маркетинговой конкурентоспособности АТБ и усилении его позиций на рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Абаев, А.Л. Современные тенденции маркетинга в отраслях и сферах деятельности: монография / А.Л. Абаев, Е.Е. Кузьмина. – 2-е изд. – М.: ИТК Дашков и К, 2025. – 242 с.

2 Антонова, Н.В. Психология массовых коммуникаций: учебник и практикум для вузов / Н.В. Антонова. – М.: Юрайт, 2025. – 373 с

3 Алехина, Е. О. Разработка маркетинговой стратегии банка / Е.О. Алехина // Евразийский научный журнал. – 2023. – №2. – С. 28 – 30.

4 Аннагелдиев, М. Банковский маркетинг и стратегии продвижения / М. Аннагелдиев, Д. Мухадова // Всемирный ученый. – 2023. – №12. – С. 348 – 353.

5 Басовский, Л.Е. Маркетинг: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2025. – 233 с.

6 Бельзецкий, А.И. Маркетология: теория, методы и модели рынка как целостности: монография / А.И. Бельзецкий. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2025. – 372 с.

7 Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 254 с.

8 Быканова, Н.И. Применение современных моделей маркетинг-микса в деятельности коммерческих банков / Н.И. Быканова // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т. 6, № 4. – С. 87–93.

9 Вельская, Г.Г. Социальные коммуникации и социальная реклама в сфере инклюзивных практик: учебно-методическое пособие / Г.Г. Вельская, А.Л. Абаев. – 2-е изд. – М.: ИТК Дашков и К, 2025. – 124 с.

10 Гарина, Е. П. Виды маркетинговых стратегий, их роль в стратегии управления предприятием / Е. П. Гарина, М. А. Абросимова, И. С. Скороходов, В. Е. Уткин // Московский экономический журнал. – 2022. – №7. – С. 367 – 376.

11 Голубков, Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.П. Голубков. – М.:

Юрайт, 2022. – 474 с.

12 Голубкова, Е.Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учебник и практикум для вузов / Е.Н. Голубкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 363 с.

13 Горнштейн, М.Ю. Современный маркетинг: Монография / М.Ю. Горнштейн. – 5-е изд. – М.: Дашков и К, 2023. – 404 с.

14 Григорьев, М.Н. Маркетинг: учебник для вузов / М.Н. Григорьев. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 559 с.

15 Григорян, Е.С. Маркетинговые коммуникации: учебник / Е.С. Григорян. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 294 с.

16 Данько, Т. П. Управление маркетингом : учебник и практикум для вузов / Т. П. Данько. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 521 с.

17 Диденко, Н.И. Международный маркетинг. Практика: учебник для вузов / Н.И. Диденко, Д.Ф. Скрипнюк. – М.: Юрайт, 2021. – 406 с.

18 Душкина, М. Р. Технологии рекламы и связей с общественностью в маркетинге : учебник для вузов / М. Р. Душкина. – М.: Юрайт, 2023. – 462 с.

19 Егоров, Ю.Н. Основы маркетинга: учебник / Ю.Н. Егоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 292 с.

20 Евстафьев, В.А. Искусственный интеллект и нейросети: практика применения в рекламе: учебное пособие / В.А. Евстафьев, М.А. Тюков. – 3-е изд. – М.: ИТК Дашков и К, 2025. – 426 с.

21 Емельянов, С.М. Теория и практика связей с общественностью: учебник для вузов / С.М. Емельянов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 218 с.

22 Жильцова, О. Н. Рекламная деятельность: учебник и практикум для вузов / О. Н. Жильцова, И. М. Синяева, Д. А. Жильцов. – М.: Юрайт, 2023. – 233 с.

23 Завгородняя, А.В. Маркетинговое планирование: учебное пособие для вузов / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:

Юрайт, 2024. – 340 с.

24 Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений: учебник / А.Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2023. – 320 с.

25 Калюжнова, Н. Я. Современные модели маркетинга : учебное пособие для вузов / Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова ; под общей редакцией Н. Я. Калюжновой. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 170 с.

26 Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2024. – 383 с.

27 Карпова, С.В. Инновационный маркетинг: учебник для вузов / С.В. Карпова [и др.]; под общей редакцией С.В. Карповой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 474 с.

28 Карпова, С.В. Маркетинговый анализ. Теория и практика: учебное пособие для вузов / С.В. Карпова, С.В. Мхитарян, В.Н. Русин; под общей редакцией С.В. Карповой. – М.: Юрайт, 2024. – 181 с.

29 Кереева, Д. З. Анализ продвижения финансовых услуг на примере банковского сектора / Д.З. Кереева // Прикладные экономические исследования. – 2023. – №3. – С. 102 – 109.

30 Кожевникова, Г.П. Информационные системы и технологии в маркетинге: учебное пособие для вузов / Г.П. Кожевникова, Б.Е. Одинцов. – М.: Юрайт, 2021. – 444 с

31 Корнеева, И. В. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. – М.: Юрайт, 2023. – 436 с.

32 Кузьмичева Ю.В. Определение банковской системы как объекта правового регулирования в российской федерации / Ю.В. Кузьмичева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. №4-3. – С. 99 – 101.

33 Курникова, И. В. Банковский маркетинг : учебное пособие / И. В. Курникова, В. Э. Савин. - Москва : РИОР, 2023. - 141 с.

34 Ларина, О.И. Современные технологии банковского маркетинга / О.И. Ларина, Н.В. Кузнецов. – М.: Инфра-М, 2024. – 256 с.

35 Липсиц, И.В. Маркетинг-менеджмент: учебник и практикум для вузов / под ред. И.В. Липсица, О.К. Ойнер. – М.: Юрайт, 2021. – 380 с.

36 Львова М. И. Анализ эффективности системы регулирования банковского сектора российской экономики / М. И. Львова, И. С. Кондратенко // Московский экономический журнал. – 2022. – №6. – С. 160 – 168.

37 Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для вузов / С. В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. – М.: Юрайт, 2023. – 396 с.

38 Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Л. А. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. – М.: Юрайт, 2023. – 486 с

39 Маркова, О. М. Трансформация банковского маркетинга в условиях рыночной экономики: технологии и инструменты / О. М. Маркова, Е. Б. Стародубцева // Финансовые рынки и банки. – 2023. – №11. – С. 93 – 98.

40 Николаева, Т. П. Банковский маркетинг: российский и зарубежный опыт : учебное пособие / Т. П. Николаева. - 2-е изд., стер. - Москва : Флинта, 2021. – 187 с.

41 Овсянников, А. А. Современный маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. – М.: Юрайт, 2023. – 582 с.

42 Реброва, Н. П. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. – М.: Юрайт, 2023. – 277 с.

43 Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 526 с.

44 Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 493 с.

45 Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 312 с.

46 Урусова, А.Б. Банковский маркетинг: понятие, цели и задачи / А.Б.

Урусова, М.Х. Салпагарова // Экономика и социум. – 2021. – №10 (89). – С. 1102 - 1107.

47 Эуман Н. И. Типы и особенности маркетинга банковских услуг / Н. И. Эуман // Экономика и социум. – 2021. – №4-2 (83). – С. 793 – 795.

48 Сайт «Азиатско-Тихоокеанский банк (АО)» [Электронный ресурс] // Ведомости URL: <https://www.atb.su/> (дата обращения: 27.05.2025).

49 Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 N 395-1 (ред. от 12.12.2023). [Электронный ресурс] // Ведомости URL: <https://www.consultant.ru/>(дата обращения: 28.05.2025).

50 Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 23.04.2024) "О рекламе" [Электронный ресурс]// Ведомости URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 28.05.2025).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Диаграмма Ганта рекламной кампании АО «АТБ»

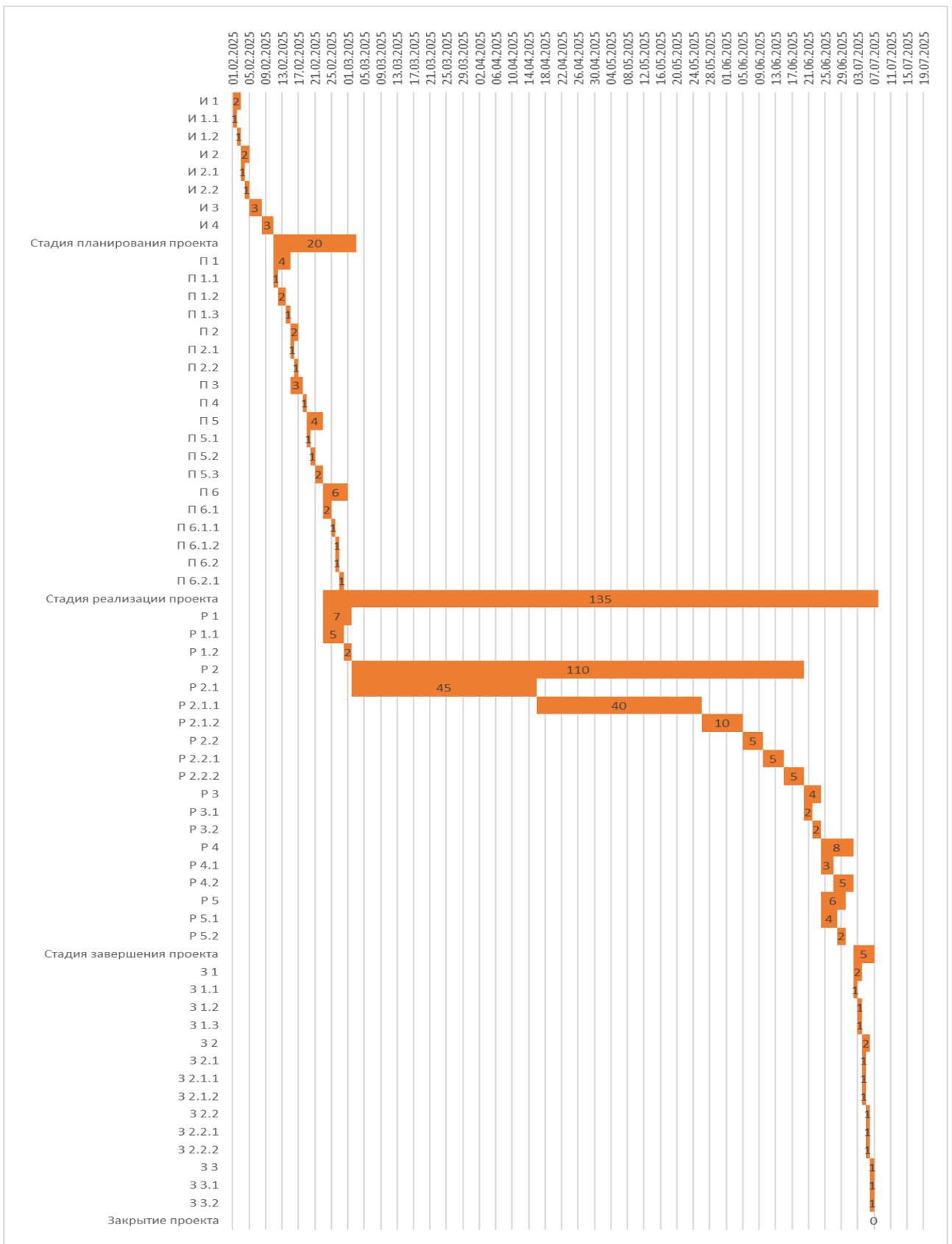


Рисунок А.1 – Диаграмма Ганта рекламной кампании АО «АТБ»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Сетевой граф реализации рекламной кампании АО «АТБ»

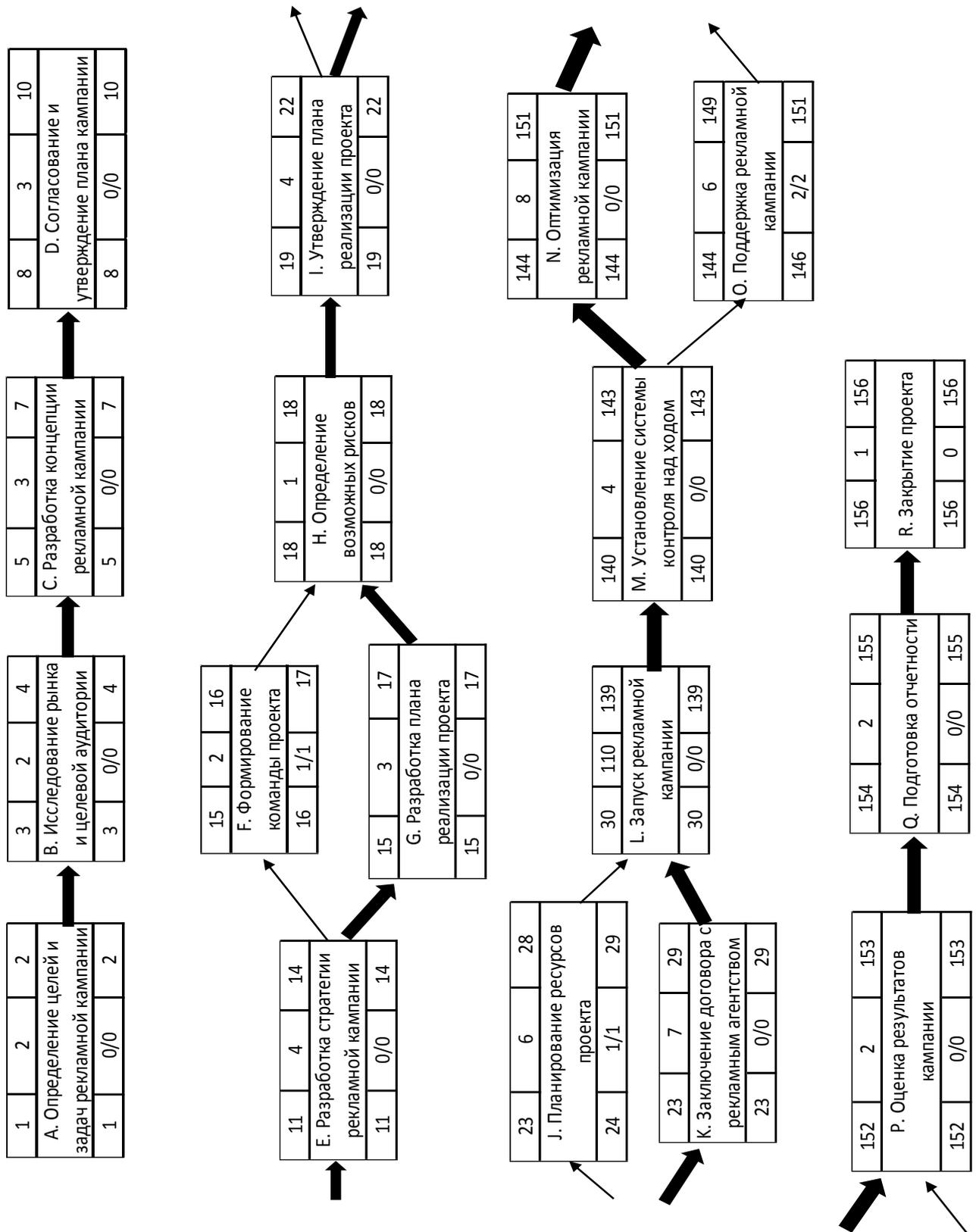


Рисунок Б.1 – Сетевой граф реализации рекламной кампании АО «АТБ»