

МАРКЕТИНГ-МИКС В СИСТЕМЕ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Marketing Mix in the System of Formation of Competitive Advantages of Commercial Banks



Быканова Наталья Игоревна,

к.э.н., доцент, доцент кафедры инновационной экономики и финансов, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, д. 85

Bykanova Natalya Igorevna,

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Innovative Economics and Finance, Belgorod State National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

bykanova@bsuedu.ru

<http://orcid.org/0000-0002-5505-5071>



Науменко Ирина Александровна,

ассистент кафедры инновационной экономики и финансов, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, д. 85

Naumenko Irina Aleksandrovna,

Associate of the Department of Innovative Economics and Finance, Belgorod State National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

naumenko_i@bsuedu.ru

<https://orcid.org/0009-0000-4015-1768>



Энгель Сергей Сергеевич,

соискатель кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, д. 85

Engel Sergey Sergeevich,

applicant, Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

sergeyengel97@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-8800-8131>

Цель исследования заключается в выявлении особенностей применения различных моделей комплекса маркетинга российскими коммерческими банками и оценке влияния уровня их реализации на формирование конкурентных преимуществ в условиях цифровой трансформации финансового рынка. В работе осуществлен теоретико-методический анализ эволюции концепций маркетинг-микс и определена степень их релевантности в банковской сфере. Проведено эмпирическое сопоставление крупнейших российских банков на основе системы интегральных индикаторов, отражающих развитие продуктовой политики, сервисных процессов, коммуникационных инструментов и цифровых каналов взаимодействия с клиентами. Проанализированы различия стратегий клиентоориентированности, цифровизации, качества сервиса и экосистемного развития, определяющие структуру маркетинговой активности банков. В результате установлено, что наиболее высокий уровень конкурентоспособности демонстрируют банки, применяющие расширенные модели маркетинг-микс (7P, 12P, 4C, SAVE), интегрирующие управление клиентским опытом, персонализированные сервисы и комплексные цифровые решения. Показана прямая зависимость между степенью маркетинговой зрелости и устойчивостью рыночных позиций банков, что подтверждает стратегическую значимость комплексного маркетинга как инструмента формирования долгосрочных конкурентных преимуществ на финансовом рынке.

Ключевые слова: маркетинг-микс; комплекс маркетинга; банковский маркетинг; конкурентоспособность банков; маркетинговая стратегия; цифровизация; цифровая трансформация.

The purpose of the study is to identify the specifics of the use of various marketing mix models by Russian commercial banks and to assess the impact of their implementation level on the formation of competitive advantages in the context of digital transformation of the financial market. The paper provides a theoretical and methodological analysis of the evolution of marketing mix concepts and determines the degree of their relevance in the banking sector. An empirical comparison of the largest Russian banks has been conducted based on a system of integrated indicators reflecting the development of product policy, service processes, communication tools and digital channels of interaction with customers. The differences in the strategies of customer orientation, digitalization, quality of service and ecosystem development that determine the structure of banks' marketing activity are analyzed. As a result, it was found that the highest level of competitiveness is demonstrated by banks using advanced marketing mix models (7P, 12P, 4C, SAVE), integrating customer experience management, personalized services and integrated digital solutions. The direct relationship between the degree of marketing maturity and the stability of banks' market positions is shown, which confirms the strategic importance of integrated marketing as a tool for building long-term competitive advantages in the financial market.

Keywords: marketing mix; complex marketing; banking marketing; competitiveness of banks; marketing strategy; digitalization; digital transformation.

Введение (Introduction)

Банковский сектор России сегодня функционирует в условиях усиливающейся конкуренции и цифровой трансформации, что требует поиска новых инструментов повышения эф-

фективности рыночного позиционирования и укрепления конкурентных преимуществ. В данных условиях особое значение приобретает использование комплекса маркетинга (маркетинг-микс) как системного ин-

струмента управления взаимоотношениями с клиентами и формирования долгосрочной лояльности.

Современная научная литература уделяет значительное внимание моделям комплекса маркетинга в банковской

среде [1, 2, 3]. Ряд исследователей подчеркивает, что развитие цифровых технологий, переход к платформенной экономике и усиление клиентоцентричности требуют переосмысления традиционных маркетинговых подходов, особенно в сфере финансовых услуг, которые являются нематериальными, высокорисковыми и чувствительными к уровню доверия [4].

Несмотря на широкое распространение моделей маркетинг-микс, проблема их адаптации к банковской сфере остается недостаточно изученной. Исследования носят фрагментарный характер: одни работы оценивают влияние сервисных элементов на лояльность клиентов [5], другие анализируют цифровые каналы коммуникаций [6], третьи описывают трансформацию продуктовой политики банков [7]. Однако в научной литературе отсутствует целостный анализ практического применения различных моделей маркетинг-микс и их взаимосвязи с конкурентоспособностью банков, особенно в контексте российских рыночных реалий.

Проблема исследования заключается в отсутствии комплексной оценки применимости различных моделей комплекса маркетинга к деятельности российских коммерческих банков и в недостаточной изученности влияния отдельных элементов маркетинговой стратегии на их конкурентное положение.

Цель исследования — определить роль, особенности и возможности применения элементов комплекса маркетинга в деятельности российских коммерческих банков, а также оценить их влияние на повышение уровня конкурентоспособности банков.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Исследование базируется на сочетании теоретических и эмпирических методов, обеспечивающих комплексную оценку применимости моделей маркетинг-микс к банковской деятельности. Теоретическая часть опирается на методы сравнительного и структурно-логического анализа, использо-

ванные для систематизации подходов к формированию комплекса маркетинга и определения их релевантности для финансового сектора.

В эмпирической части исследования применены методы контент-анализа, экспертной оценки и сравнительного анализа маркетинговых стратегий крупнейших российских банков. Для количественной интерпретации результатов использована балльная оценка степени реализации элементов маркетинг-микс, дополняемая визуализацией данных в виде тепловой карты.

В качестве информационной базы использованы официальные годовые отчеты банков, данные их публичных цифровых платформ, аналитические материалы Банка России и результаты научных публикаций по проблематике маркетинга в финансовом секторе.

Результаты (Results)

Финансовый рынок на современном этапе развития характеризуется глубокой цифровой трансформацией банковской деятельности, изменением моделей взаимодействия с клиентами и усилением конкурентной борьбы между его участниками [8]. В данных условиях банки, традиционно выполнявшие посреднические функции в финансовой системе, становятся центрами формирования клиентского опыта, инновационных систем и цифровых сервисов, а значение маркетинга, как стратегического инструмента управления рыночным поведением банка, его имиджем и отношениями с клиентами стремительно возрастает [9].

Маркетинг в банковской деятельности имеет специфические черты, которые определяются особенностями оказания финансовых услуг и характером взаимодействия между банком и клиентом [10]. В отличие от классического объекта маркетинга производственных и торговых отраслей, в качестве которого выступает материальный продукт, объект банковского маркетинга — нематериален, предоставляется в условиях высокой информационной асимметрии и чувствительности уровня доверия. Конкурентная среда требует от бан-

ков не просто предлагать стандартные финансовые услуги, а выстраивать комплексное взаимодействие с клиентом: управлять его клиентским опытом, ожиданиями, оценивать лояльность во всех точках физического и цифрового контакта.

Маркетинг-микс (комплекс маркетинга) — это системный инструмент проектирования и реализации маркетинговой стратегии банка, направленной на формирование устойчивых конкурентных преимуществ*. В отличие от отдельных маркетинговых подходов, модель маркетинг-микс позволяет целостно изучать деятельность банка. Благодаря применению комплекса маркетинга в банковской деятельности, возникает возможность определения степени влияния отдельных элементов маркетинговой стратегии на рыночное положение банка.

Для более глубокого понимания сути и потенциала комплекса маркетинга рассмотрим эволюцию подходов различных авторов к его формированию. Существует большое количество вариаций концепции маркетинг-микс, в *таблице 1* представлены наиболее известные из них.

Представления о структуре комплекса маркетинга эволюционировали от управления продуктом и ценой к управлению отношениями с клиентом и цифровизации. Если первоначально, в модели Э. Дж. Маккарти — *4P*, маркетинг рассматривался как система управляемых переменных, определяющих поведение производителя на рынке, то в последующих концепциях фокус смещается в сторону восприятия и опыта потребителя [11].

Добавление элемента *People (5P)* расширило теоретические границы маркетинга, подчеркнув роль человеческого фактора и взаимодействия между персоналом и клиентом. В свою очередь, модель *7P* окончательно адаптировала маркетинг-микс к сфере услуг, включив в него процесс предоставления и физические свидетельства качества сервиса — аспекты, которые особенно значимы для банковской деятельности, основанной на доверии, имидже и стандартах обслуживания.

* Miss Estelle X Liu Stay Competitive in the Digital Age: The Future of Banks // IMF Working Papers. - 2021, № 46. - P. 42.

Дальнейшее развитие концепции связано с переосмыслением маркетинга в условиях цифровой экономики. Р. Лотерборн, выдвинув модель 4C, предложил рассматривать маркетинг через призму потребителя, заменив «продукт» на «потребности клиента», «цену» — на «издержки», «место» — на «удобство доступа», а «продвижение» — на «коммуникацию». Эта трансформация отражает сдвиг к клиентоцентричности, персонализации, диалогу между банком и потребителем [12].

Современные исследователи Э. Константиридес и Э. Конрадо с коллегами дополняют данную логику, предлагая рассматривать маркетинг-микс как динамичную систему, адаптируемую под цифровую среду. В их интерпретации модель

SAVE акцентирует внимание на решении проблем клиента, удобстве взаимодействия, ценности и информировании, как на элементах, формирующих цифровой клиентский опыт.

С учетом выявленных особенностей целесообразно оценить, какие из существующих моделей комплекса маркетинга в наибольшей степени соответствуют специфике банковской деятельности в условиях цифровизации экономики. Результаты представим в *таблице 2*.

Наибольшую применимость в банковской сфере демонстрируют модели 7P, 12P, 4C и SAVE, позволяющие учитывать сервисную, цифровую и клиентскую специфику деятельности банков. Они обеспечивают целостное понимание маркетинга как си-

стемы управления клиентским опытом и конкурентными преимуществами. Модели 5P, 8P, 10P, 4E, SIVA и 5S имеют высокий потенциал для оценки качества обслуживания, миссии и коммуникационных каналов. Подходы 9P и 4V релевантны преимущественно экосистемным и ESG-ориентированным банкам, а классическая модель 4P сохраняет методологическое значение, но ограничена в применении из-за недостаточного учета сервисных и цифровых факторов.

Современный банковский сектор России функционирует в условиях усиливающейся конкуренции, цифровизации финансовых услуг и растущих ожиданий клиентов. В таких условиях применение концепции маркетинг-микс становится не просто

Таблица 1

Эволюция подходов различных авторов к комплексу маркетинга
Table 1. Evolution of approaches of various authors to the marketing complex

Модель	Автор	Элементы	Особенности
4P	Э. Дж. Маккарти	Product, Price, Place, Promotion	Базовая модель управления рыночной политикой фирмы
5P	Ф. Котлер	4P + People	Включает человеческий фактор (персонал, клиент)
7P	Б. Х. Бумс М. Дж. Битнер	5P + Process, Physical Evidence	Оптимальна для сферы услуг (включает процесс и физические свидетельства)
8P	К. Ловелок	7P + Productivity	Ориентация на эффективность и качество обслуживания
	Д. Боуэн Р. Кларк	7P + Partners	Включает роль партнеров и альянсов в маркетинге
9P	Дж. Моррисон	8P (Partners)+ Planning	Расширяет модель с акцентом на планирование и формирование комплексных предложений
10P	Р. Броди	9P + Performance	Добавляет миссию бренда и оценку эффективности
11P	Дж. Уильямсон	10P + Positioning	Вводит позиционирование как отдельный элемент маркетинг-микс
12P	М. Дж. Бейкер	11P + Personalization	Учитывает цифровую персонализацию и вовлеченность клиента
4C	Р. Лотерборн	Consumer, Cost, Convenience, Communication	Клиентоориентированный подход: от производителя к потребителю
4E	Б. Шульц	Experience, Exchange, Evangelism, Everyplace	Эмоционально-опытный маркетинг (экспириенс-маркетинг)
SIVA	Д. Дев Э. Шульц	Solution, Information, Value, Access	Фокус на решении проблемы клиента
SAVE	Э. Конрадо, Р. Эттенсон, Дж. Ноулс	Solution, Access, Value, Education	Цифровая модель маркетинга в экосистемах и онлайн-среде
5S	Д. Чаффи	Sell, Serve, Speak, Save, Sizzle	Концепция онлайн-маркетинга
4V	Р. Пратап	Validity, Value, Virtue, Vision	Этический маркетинг эпохи устойчивого развития
5C	Х. Хадсон	Company, Customer, Competitor, Collaborator, Context	Аналитико-экосистемная модель, близка к маркетингу отношений

Таблица 2

Оценка применимости моделей комплекса маркетинга в банковской деятельности
Table 2. Evaluation of the applicability of marketing mix models in banking

Уровень применимости	Модели	Характеристика
Очень высокий	7P, 12P, 4C, SAVE	Оптимальны для анализа комплексных банковских стратегий и цифрового клиентского опыта.
Высокий	5P, 8P, 10P, 4E, SIVA, 5S	Учитывают персонал, качество, миссию и цифровые каналы.
Умеренный	9P, 4V	Применимы частично – для экосистемных или ESG-ориентированных банков.
Низкий	4P	Теоретически важны, но недостаточно отражают сервисную и цифровую специфику банков.

инструментом продвижения услуг, но и важным элементом стратегического управления конкурентоспособностью [13].

Для оценки эффективности применения элементов маркетинг-микс в банковской деятельности мы предлагаем следующие метрики (рис.)

Продукт / *Product* (4P, 5P, 7P), Решение / *Solution* (SAVE), и Потребительские потребности / *Consumer needs* (4C) объединены нами в одну группу, так как в маркетинговом контексте отражают предлагаемое решение, товар или услугу, удовлетворение потребности. Цена / *Price* (4P, 5P, 7P), Себестоимость / *Cost* (4C), Ценность / *Value* (SAVE) показывают экономическую сторону предложения. Место / *Place* (4P, 5P, 7P), Доступ / *Access* (SAVE), Удобство / *Convenience* (4C) относятся к доступности продукта для клиента. Поскольку все элементы Продвижение / *Promotion*, Коммуникация / *Communication*, Образование / *Education* касаются коммуникации с клиентом, продвижения и информирования, они тоже объединены в одну группу. Остальные элементы — Люди / *People*, Процесс / *Process*, Физическое окружение / *Physical Evidence* — остаются отдель-

ными, так как они уникальны для сервисного и расширенного комплекса маркетинга.

Рассмотрим, как элементы маркетинг-микс реализуются на практике российскими банками. Для анализа практического применения комплекса маркетинга в банковской деятельности возьмем крупнейшие коммерческие банки Российской Федерации: Сбербанк, ВТБ, Т-Банк, Альфа-Банк и Россельхозбанк. Выбор данных институтов обусловлен их различием в стратегических моделях развития, уровне цифровизации и структуре клиентской базы, что позволяет провести сравнительную оценку маркетинговых подходов в разных сегментах банковского рынка.

Такой выбор обеспечивает репрезентативность анализа, поскольку охватывает все ключевые стратегические направления современной банковской деятельности. Это позволяет выявить различия в реализации комплекса маркетинга в зависимости от бизнес-модели, целевой аудитории и конкурентной позиции банка.

1. *Сбербанк* демонстрирует наиболее полное внедрение концепции 7P и ее цифровых расширений (12P).

Стратегия банка направлена на формирование экосистемы, объединяющей финансовые и нефинансовые сервисы.

Элемент *Product* представлен широким ассортиментом решений начиная от классических банковских услуг, до сервисов в сфере здоровья, образования и электронной коммерции. *Price* характеризуется гибкостью и персонализацией, основанной на анализе данных. *Place* реализуется через развитую филиальную сеть и цифровые каналы онлайн и мобильного банкинга. *Promotion* охватывает омниканальные коммуникации и имидж инновационного лидера. Значительное внимание уделяется элементу *People* в виде обучения персонала и цифровой культуры. *Process* включает автоматизацию обслуживания и использование искусственного интеллекта. *Physical Evidence* выражается в визуальной идентичности бренда и стандартах клиентского опыта. Сбербанк использует маркетинг-микс, как стратегический инструмент формирования экосистемной конкурентной модели.

2. *ВТБ* в своей маркетинговой стратегии сочетает элементы 7P

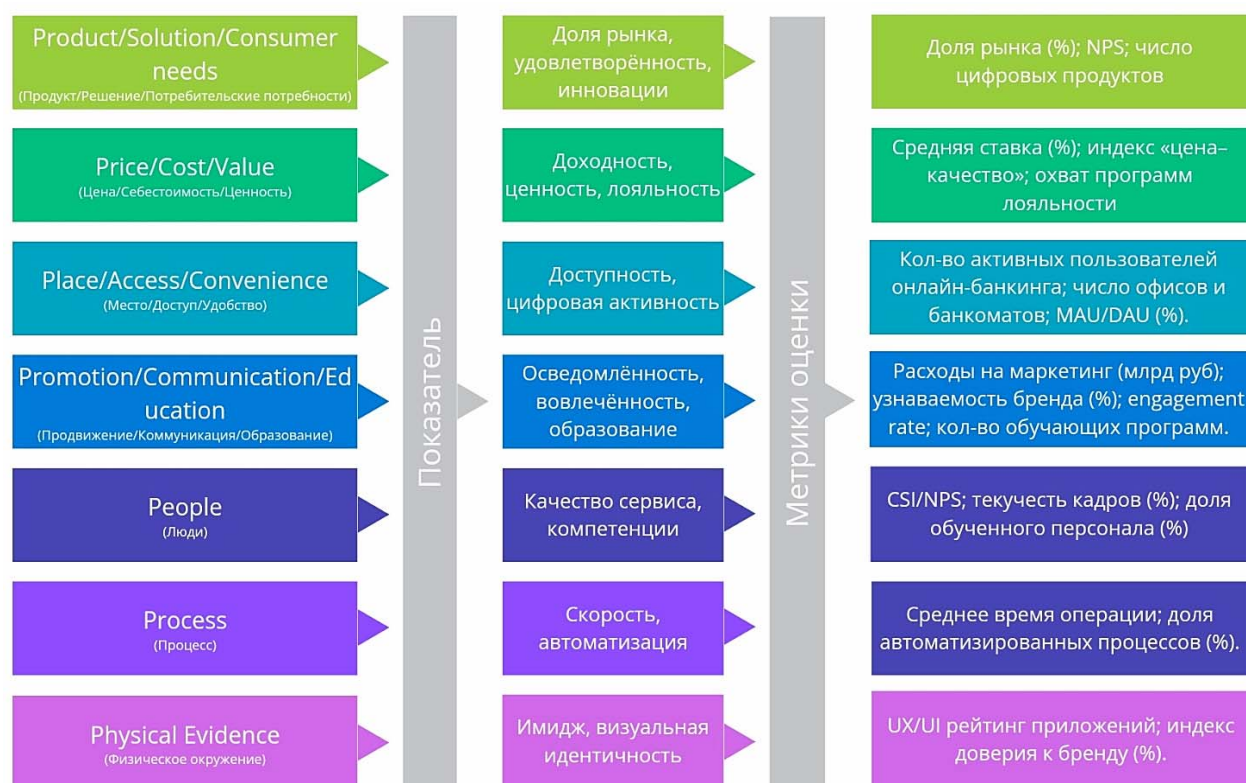


Рис. Метрики оценки элементов маркетинг-микса в банковской деятельности
Fig. Metrics for evaluating marketing mix elements in banking

и 4C, акцентируя внимание на клиентоцентричности и цифровой трансформации. *Product/ Consumer Needs* реализуется в мультиканальных услугах и инвестиционных продуктах, *Price/ Cost* — через программы лояльности и дифференцированное ценообразование. *Place/ Convenience* обеспечивается мобильными приложениями и дистанционным обслуживанием. *Promotion/ Communication* направлен на формирование имиджа универсального технологичного банка. *People/ Process* ориентированы на стандартизацию сервиса и CRM-персонализацию. ВТБ применяет маркетинг-микс для повышения удовлетворенности клиентов и укрепления рыночных позиций.

3. Т-Банк реализует наиболее яркий пример модели SAVE, полностью основанной на цифровом взаимодействии. *Solution* выражается в создании единого мобильного пространства, охватывающего банковские, инвестиционные, страховые и лайфстайл-сервисы. *Access* обеспечивается круглосуточной доступностью без офлайн-офисов. *Value* формируется через кэшбэк-программы и персонализированные предложения. *Education* — через проекты по финансовой грамотности и активное

использование контент-маркетинга. Маркетинг-микс в Т-банк становится инструментом формирования уникального цифрового клиентского опыта, основанного на удобстве и технологичности.

4. Альфа-Банк сочетает элементы 7P, 12P и 4E, активно внедряя цифровые инновации и персонализированные решения. *Product/ Personalization* включает инновационные продукты («Альфа-Смарт», «Альфа-Инвестиции»). *Place/ Platform* реализуется через цифровую экосистему и партнерские платформы. *People/ Partnership* отражают ориентацию на взаимодействие с IT-компаниями и финтех-стартапами. *Performance/ Privacy* — важные аспекты, обеспечивающие скорость операций и безопасность данных. Таким образом, маркетинг-микс Альфа-Банка нацелен на сочетание гибкости, цифровой открытости и высокого качества клиентского опыта.

5. Россельхозбанк применяет маркетинг-микс с учетом специфики своей миссии — поддержки агропромышленного сектора и регионального развития. *Product* ориентирован на специализированные кредитные программы и цифровую платформу

«Свое.Фермерство». *Price* отражает социально-ориентированный подход, *Place* — разветвленную филиальную сеть в регионах и мобильное приложение. *Promotion* формирует имидж надежного государственного партнера. *People/ Process* — обучение сотрудников и развитие CRM-систем. В данном случае маркетинг-микс выполняет не только коммерческую, но и социально-ориентированную функцию, способствуя повышению финансовой доступности и доверия.

Для обеспечения сопоставимой оценки реализации элементов маркетинг-микс в деятельности российских банков в работе выполнена балльная и индикаторная оценка по ключевым KPI. Сводные показатели представлены в таблице 3.

Для обобщения результатов анализа практического применения комплекса маркетинга в деятельности российских банков в таблице 4 представим сводную визуализацию, отражающую уровень реализации ключевых элементов маркетинг-микс по каждому из рассматриваемых банков, где зеленые элементы → сильные стороны банка, желтые/оранжевые → зоны для улучшения.

Таблица 3

Показатели реализации элементов маркетинг-микса крупнейшими российскими банками
Table 3. Performance indicators of the marketing mix elements by the largest Russian banks

Элемент маркетинг-микс	KPI / Метрика	Сбербанк	ВТБ	Альфа-Банк	Т-Банк	Россельхозбанк
Product/ Solution/ Consumer needs	Доля рынка розничных услуг (%)	48	21	8	5	7
	Количество инновационных цифровых продуктов	25	18	22	20	10
	Балл (1–5)	5	4	4	4	3
Price/ Cost/ Value	Средняя доходность розничных продуктов (%)	18,6	16,8	17,5	17,9	15,0
	Программы лояльности (охват, млн клиентов)	96,2	55	42	35	20
	Балл (1–5)	5	4	4	4	3
Place/ Access/ Convenience	Количество цифровых клиентов (млн MAU)	84,1	45	32	28	15
	Количество отделений / гибридных каналов	12 000	1 300	500	0	1 200
	Балл (1–5)	5	4	4	3	3
Promotion/ Communication/ Education	Узнаваемость бренда (%)	98	92	87	85	80
	Активность в соцсетях (подписчики, млн)	16	9	11	13	4
	Балл (1–5)	5	4	4	5	3
People	Индекс NPS (удовлетворенность клиентов, %)	74	67	70	76	65
	Программы обучения персонала (тыс. чел.)	140	80	95	60	70
	Балл (1–5)	5	4	4	5	3
Process	Среднее время обслуживания (мин)	2,5	3,1	2,8	1,5	4,0
	Уровень автоматизации процессов (%)	88	75	80	95	70
	Балл (1–5)	5	4	4	5	3
Physical Evidence	Индекс восприятия бренда (рейтинг 1–10)	9,5	8,9	9,2	9,0	8,2
	Единый стиль и стандарты CX (наличие / развитость)	Да	Да	Да	Да	Частично
	Балл (1–5)	5	4	4	4	3

Таблица 4

Тепловая карта реализации элементов маркетинг-микса крупнейшими банками
 Table 4. Heat map of the implementation of marketing mix elements by the largest banks

Элемент маркетингового комплекса	Сбербанк	ВТБ	Альфа-банк	Т-банк	Россельхозбанк
Product/Solution/Consumer needs (Продукт/Решение/Потребительские потребности)	5	4	4	4	3
Price/Cost/Value (Цена/Себестоимость/Ценность)	5	4	4	4	3
Place/Access/Convenience (Место/Доступ/Удобство)	5	4	4	3	3
Promotion/Communication/Education (Продвижение/Коммуникация/Образование)	5	4	4	5	3
People (Люди)	5	4	4	5	3
Process (Процесс)	5	4	4	5	3
Physical Evidence (Физическое окружение)	5	4	4	4	3

Тепловая карта позволяет наглядно сравнить степень интеграции маркетинговых инструментов, выявить сильные стороны и определить направления, требующие совершенствования в стратегиях банков.

Таким образом, подтверждаются выявленные закономерности: наибольшую конкурентоспособность обеспечивают банки, комплексно использующие принципы маркетинг-микс, сочетающие цифровизацию, клиентоориентированность и стратегическое управление сервисными процессами.

Данные визуализации позволяют сравнить маркетинговую зрелость банков и выделить факторы, непосредственно влияющие на их рыночную устойчивость и способность формировать долгосрочные конкурентные преимущества.

Обсуждение (Discussion)

Полученные результаты позволяют выявить ряд существенных закономерностей, определяющих особенности применения комплекса маркетинга российскими коммерческими банками и его влияние на формирование конкурентных преимуществ. На примере пяти крупнейших российских банков подтверждается различная интенсивность и глубина интеграции элементов маркетинг-микс, что связано с масштабом их деятельности и выбранной стратегической моделью позиционирования на финансовом рынке.

Проведенный сопоставительный анализ демонстрирует, что банки-лидеры, обладающие высокими значениями интегральных показателей реализации маркетинг-микс (в первую

очередь Сбербанк, Т-Банк и Альфа-Банк), системно работают по всем направлениям комплекса маркетинга. Их стратегические модели характеризуются высокой степенью клиентоцентричности, активным внедрением цифровых сервисов, персонализированным ценообразованием и формированием экосистемного окружения, что в совокупности усиливает рыночную устойчивость и укрепляет конкурентные преимущества.

Банки с более умеренными значениями интегральных показателей (например, ВТБ и Россельхозбанк) демонстрируют развитость отдельных элементов маркетинг-микс, однако пока недостаточно полно реализуют расширенные сервисные и цифровые компоненты, отраженные в моделях 7P, 4C и SAVE. Это приводит к снижению гибкости маркетинговой стратегии и более медленному формированию уникального клиентского опыта. В частности, ограниченная развитость каналов взаимодействия, менее выраженная персонализация или меньшая диверсификация цифровых продуктов существенно влияют на итоговый уровень маркетинговой зрелости.

Анализ тепловой карты позволил визуально зафиксировать распределение сильных и слабых сторон маркетинга у исследуемых банков. Выявлено, что наиболее существенный вклад в формирование конкурентных преимуществ вносит не продуктовая и ценовая политика, относящаяся к традиционным элементам модели 4P, а сервисные, цифровые и клиентские компоненты, которые сформировались в рамках расширенных моделей маркетинг-микс. Данный вывод подтверждает переход

банковского маркетинга от товарно-ориентированной парадигмы к сервисно-ориентированной и клиентской логике, где ключевым фактором выступает качество взаимодействия с клиентом.

Вместе с тем полученные результаты свидетельствуют о наличии различий в структурных приоритетах маркетинговых стратегий. Так, универсальные банки стремятся развивать комплексные цифровые экосистемы, тогда как банки с отраслевой специализацией (например, государственные банки развития) концентрируются на продуктовой политике и региональной доступности. Это указывает на то, что универсальные модели маркетинг-микс требуют адаптации к типологии банка, его миссии и целевым сегментам рынка.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает прямую зависимость между уровнем реализации комплекса маркетинга и конкурентоспособностью банковского сектора. Банки, системно развивающие все элементы маркетинг-микс, демонстрируют более высокие рыночные позиции, устойчивость и способность формировать долгосрочные конкурентные преимущества. Эти результаты подчеркивают актуальность дальнейшего изучения интегральных моделей маркетинга, оценки механизмов их влияния на конкурентоспособность и разработки методик количественного измерения маркетинговой зрелости банков.

Заключение (Conclusion)

Проведенное исследование подтвердило, что комплекс маркетинга выступает ключевым инструментом формирования конкурентных

преимуществ коммерческих банков в условиях цифровой трансформации финансового сектора. На основе анализа различных моделей маркетинг-микс выявлено, что для банков наиболее релевантными являются расширенные и клиентские модели (7P, 12P, 4C, SAVE), позволяющие учитывать сервисные, технологические и поведенческие аспекты взаимодействия с клиентом.

Оценка практического применения элементов маркетинг-микс крупнейшими российскими банками показала, что высокий уровень маркетинговой зрелости напрямую связан с развитием цифровых каналов, качеством клиентского опыта, персонализацией сервисов и эффективностью коммуникаций. Банки, демонстрирующие комплексное развитие всех элементов маркетинг-микс, облада-

ют более устойчивыми рыночными позициями и высоким уровнем конкурентоспособности.

Полученные результаты подтверждают значимость дальнейших исследований в области количественной оценки маркетинговых стратегий, интеграции цифровых технологий и их влияния на конкурентоспособность банковского сектора.

Поступила в редакцию 12.11.2025
Принята к публикации 09.12.2025

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Леоненко, Е. А. Применение инструментов комплекса маркетинга в создании и продвижении банковских продуктов и услуг / Е. А. Леоненко // Фундаментальные исследования. — 2024. — № 8. — С. 34-42. — DOI 10.17513/fr.43657. — EDN LERFNF.
2. Маташева, Х. П. Формирование комплекса маркетинг-микса в банковском секторе / Х. П. Маташева, С. У. С. А. Возкаев, З. С. Магомадова // Индустриальная экономика. — 2023. — № S1. — С. 106-109. — DOI 10.47576/2949-1886_2023_S1_106. — EDN SYRGTS.
3. Будрецова, Е. А. Конкурентоспособность организаций банковского сектора: анализ состояния и факторы влияния на ее повышение / Е. А. Будрецова, Л. А. Суворова // Вектор экономики. — 2023. — № 6(84). — EDN EHHUFV.
4. Березин, А. А. Математическое моделирование динамики изменения банковских показателей в процессе эволюционного развития организационного поля / А. А. Березин, А. Г. Финогеев // Интернет-журнал Науковедение. — 2016. — Т. 8, № 1(32). — С. 9. — DOI 10.15862/09EVN116. — EDN VVNRYN.
5. Синяева, И. М. Современные коммуникации маркетинга в инновационной политике банка / И. М. Синяева // Маркетинг в России. 2020: Ежегодник Гильдии Маркетологов / Под общей редакцией И.С. Березина. — Москва: АО «ИПК «Чувашия», 2020. — С. 79-86. — EDN ORTHCP.
6. Николаев, А. Е. Цифровая стратегия банка как инструмент повышения конкурентоспособности в условиях цифровой экономики / А. Е. Николаев, О. А. Елина // Инновации и инвестиции. — 2025. — № 7. — С. 512-515. — EDN BFUIIP.
7. Шекшуева, С. В. Влияние дистанционного банковского обслуживания на конкурентоспособность банка в эпоху цифровизации банковского сектора / С. В. Шекшуева, Г. В. Татьянин // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2022. — № 10(216). — С. 73-80. — DOI 10.46554/1993-0453-2022-10-216-73-80. — EDN GIQTPE.
8. Loso Judijanto. Competitive Advantage of Banking Industry in the Digital Age: A Bibliometric Approach / Loso Judijanto, Salwa Aulia Novitasari, Rani Eka Arini // West Science Interdisciplinary Studies -2025. —V. 3 № 4. P. 640-652.
9. Орлова, В. А. Инструментарий управления маркетинговой деятельностью банков в изменяющихся рыночных условиях / В. А. Орлова, О. В. Мелентьева // Торговля и рынок. — 2020. — Т. 2, № 4-2(56). — С. 60-67. — EDN OLQXTY.
10. Miss Estelle X Liu. Stay Competitive in the Digital Age: The Future of Banks // IMF Working Papers. - 2021, № 46. — P. 42
11. 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. — EDN LROCHO.
12. Маташева, Х. П. Формирование комплекса маркетинг-микса в банковском секторе / Х. П. Маташева, С. У. С. А. Возкаев, З. С. Магомадова // Индустриальная экономика. — 2023. — № S1. — С. 106-109. — DOI 10.47576/2949-1886_2023_S1_106. — EDN SYRGTS.
13. Bykanova, N. I. Trends and patterns of the banking sector digitalization process / N. I. Bykanova, D. V. Gordya, D. V. Evdokimov // Research Result. Economic Research. — 2020. — Vol. 6, No. 2. — P. 42-51. — DOI 10.18413/2409-1634-2020-6-2-0-6. — EDN MEZLUP.