

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-123-142

# Определение стратегических направлений развития коммерческого банка на основе построенной SWOT-матрицы (часть 1)

Л. А. Бурдина<sup>1\*</sup>, А. С. Мельникова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия

\* lidaburdina2002@mail.ru

**Аннотация.** В статье на основе обзора научной литературы раскрывается теоретический аспект проблемы растущей конкуренции во всех отраслях экономики под влиянием ряда факторов цифрового мира, а также анализируется понятие «электронная коммерция (е-коммерция, e-commerce)» как технологическая инновация, которая в современном мире кардинально меняет потребительское поведение. Основные методы, использованные в рамках исследования, – анализ, обобщение, сравнение и описание полученных результатов; визуализация данных представлена в виде графических элементов – схем и таблиц. Авторами проведен SWOT-анализ АО КБ «Урал ФД», основой для которого послужили результаты предыдущего этапа исследования, а именно сравнение деятельности банка «Урал ФД» с его прямыми конкурентами по ряду критериев, связанных с областью электронной коммерции. Так, в данном SWOT-анализе критерии, по которым банк занимает лидирующие позиции в сравнении с конкурентами, использованы как сильные стороны компании, а детерминанты с наибольшим отставанием от конкурентов, соответственно, как ключевые слабые стороны. Области угроз и возможностей выявлены посредством изучения внешней среды с точки зрения социальных, политических, экономических, демографических и других аспектов. В результате авторам удалось выявить узкие места компании. При этом выяснилось, что банк обладает значительным потенциалом для их устранения и преодоления потенциальных угроз, используя свои сильные стороны и возможности. Итоги исследования имеют практическое значение, поскольку будут использованы на следующих этапах научного проекта при разработке стратегии развития банка и конкретного методологического инструментария в рамках предложенных направлений.

**Ключевые слова:** управление организацией, цифровая трансформация бизнеса, электронная коммерция, SWOT-анализ, слабые и сильные стороны, возможности и угрозы, конкуренция, конкурентная среда

**Для цитирования:** Бурдина Л. А., Мельникова А. С. Определение стратегических направлений развития коммерческого банка на основе построенной SWOT-матрицы (часть 1) // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 123–142. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-123-142

# Definition of Strategic Directions of Development of Commercial Bank on the Basis of the Built SWOT matrix (Part 1)

L. Burdina<sup>1\*</sup>, A. Melnikova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

\* lidaburdina2002@mail.ru

**Abstract.** The article on the basis of the review of scientific literature reveals the theoretical aspect of the problem of growing competition in all branches of economy under the influence of a number of factors of the digital world, and also analyzes the concept of “electronic commerce (e-commerce)” as a technological innovation that in the modern world radically changes consumer behavior. The main methods used in the study – analysis, generalization, comparison and description of the obtained results, data visualization is presented in the form of graphical elements – charts and tables. The authors conducted SWOT analysis of JSC Commercial Bank “Ural FD”, which was based on the results of the previous stage of the study, namely, comparing the activities of the Bank “Ural FD” with its direct competitors on a number of criteria related to the field of electronic commerce. Thus, in this SWOT analysis the criteria by which the bank occupies leading positions in comparison with competitors are used as strengths of the company, and determinants with the largest lag from competitors – as key weaknesses respectively. Areas of threats and opportunities have been identified through the examination of the external environment from the social, political, economic, demographic and other perspectives. As a result, the authors were able to identify “bottlenecks” of the company. In doing so, it was found that the bank has a significant capacity to address them and potential threats, using its strengths and capabilities. The results of the study are of practical importance, as they will be used at the next stages of the scientific project when developing the Bank’s development strategy and specific methodological tools within the framework of the proposed directions.

**Keywords:** organization management, digital business transformation, e-commerce, SWOT analysis, weaknesses and strengths, opportunities and threats, competition, competitive environment

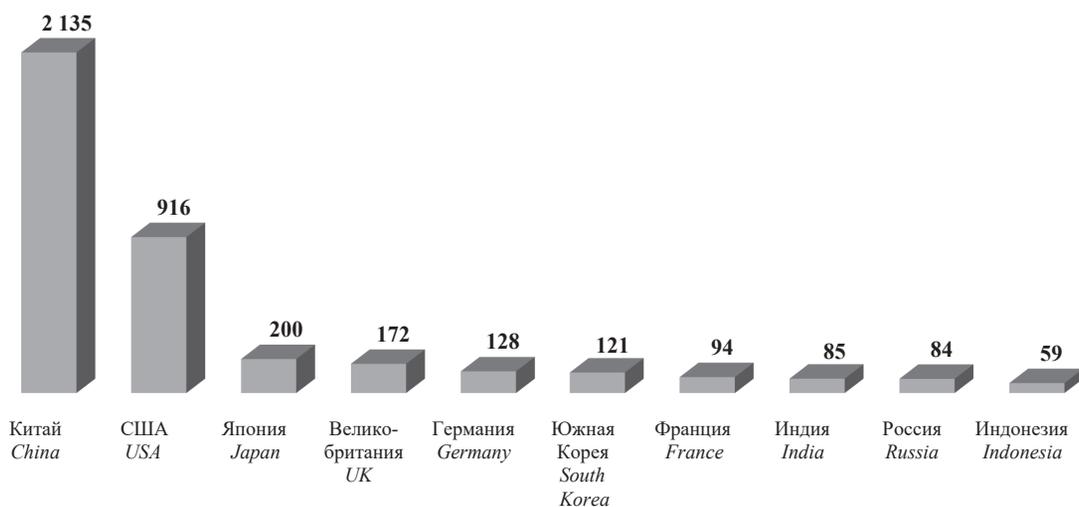
**For citation:** Burdina L., Melnikova A. Definition of Strategic Directions of Development of Commercial Bank on the Basis of the Built SWOT matrix (Part 1). *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.123-142 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-123-142

## Введение

**Н**и для кого не секрет, что XXI век – это век цифровых технологий, период, когда сфера информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) под воздействием большого количества факторов играет значительную роль во всех аспектах повседневной жизни общества по всему миру. Сегодня большую часть информации среднестатистический человек (а по отношению к компании как поставщику то-

варов и услуг – потенциальный клиент) получает именно через цифровые устройства [1]. По статистическим данным, на текущий момент по всему миру в день рассылается более 200 млрд сообщений посредством электронной почты, а во Всемирной сети насчитывается более 1 млрд сайтов [14].

Помимо этого, по данным агентства маркетинговых исследований Data Insight, в 2022 году Россия вошла в десятку ведущих стран по развитию рынка электронной (онлайн-, цифровой) торговли (рис. 1).



Источник: составлено авторами на основании результатов исследования компании Data Insight (Маркетинговое исследование Интернет-торговля в России 2022 // Data Insight. URL: [https://datainsight.ru/eCommerce\\_2022](https://datainsight.ru/eCommerce_2022) (дата обращения: 12.02.2024)).

**Рис. 1.** Ведущие страны мира в области розничной электронной торговли по объему продаж в 2022 году, млрд долл.

Fig. 1. The leading countries of the world in the field of retail electronic commerce in terms of sales in 2022, billion dollars

Ее объем онлайн-продаж за 2022 год составил 84 млрд долларов, что по текущему курсу<sup>1</sup> эквивалентно 7680,25 млрд руб. Вместе с тем на лидирующих позициях традиционно оказались Китай, США и Япония (1–3-е места соответственно), а замыкает десятку рейтинга Индонезия (с показателем 59 млрд долл.).

Электронная коммерция кардинально меняет поведение потребителей, в ряде случаев снижая ценность офлайн-торговли [24]. Упомянутая тенденция стала еще более актуальной в свете внезапно наступившей в марте 2020 года пандемии, которая ускорила переход к дистанционному формату деятельности организаций в целом и осуществления продаж и предоставления услуг в частности [21]. Так, электронная коммерция может рассматриваться для

традиционного бизнеса не только как способ выживания в условиях создавшихся в то время ограничений, но и как один из возможных инструментов его роста и развития в современном, цифровом мире, выступая в том числе в качестве «фишки» среди конкурентов.

На предыдущем этапе исследования [2] авторами на теоретическом уровне была рассмотрена проблема растущей конкуренции во всех отраслях экономики под влиянием ряда факторов, в связи с этим исследовалась электронная коммерция (е-коммерция, e-commerce) как составляющая маркетинговой стратегии, позволяющая сдерживать занимаемую позицию на рынке, учитывая упомянутую тенденцию. Практическая часть первого этапа исследования заключалась в сравнении деятельности банка «Урал ФД» с его прямыми конкурентами по ряду критериев, связанных с областью электронной коммерции. В результате выяснилось, что лидирующую позицию на сегодняшний день

<sup>1</sup> По данным Центрального банка Российской Федерации на 15.02.2024, 1 Доллар США = 91,43 Российского рубля.

занимает ПАО «Сбербанк России», что соответствует общественному представлению о ситуации в банковском секторе, так как доля данной организации принадлежит Центральному Банку РФ. При этом АО КБ «Урал ФД» отстает от своих конкурентов практически по всем используемым в работе детерминантам.

Полученные результаты стали базой для текущего этапа исследования, ключевая цель которого – проведение SWOT-анализа банка «Урал ФД» на основе выделенных на этапе конкурентного анализа сильных и слабых сторон компании, а также составления перечня возможностей и угроз посредством изучения внешней среды. Для достижения поставленной цели в рамках работы был проведен обзор более ранних исследований по изучаемой теме, также использованы такие общенаучные методы, как анализ, обобщение, сравнение, классификация и описание полученных результатов; визуализация данных представлена в виде графических элементов – схем и таблиц. В данном SWOT-анализе критерии, по которым банк лидирует в сравнении с конкурентами, рассмотрены как сильные стороны компании, а детерминанты с наибольшим отставанием от конкурентов, соответственно, как основные слабые стороны.

## К вопросу об электронной коммерции

Электронная коммерция (электронный бизнес, e-commerce, интернет-коммерция [18]) – это разновидность деятельности хозяйствующих субъектов, отличительной особенностью которой является прямой их контакт с цифровой средой: интернет-технологиями и различными онлайн-сервисами [8]. При этом под данным феноменом следует понимать не только деятельность по продажам или оказанию услуг потребителю в интернете, но и процесс какого-либо рода взаимодействия потребителя с компанией

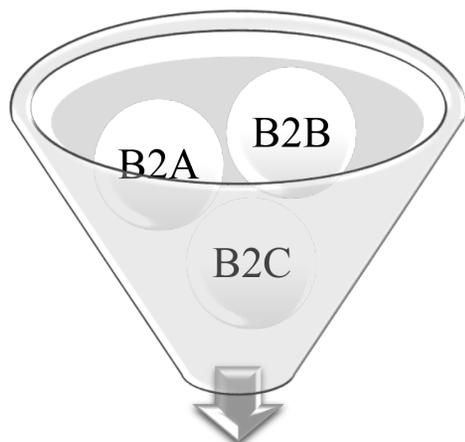
с использованием информационно-коммуникационных технологий в целом: маркетинговые и рекламные кампании, обмен информацией и переговоры между потенциальными партнерами, общение с клиентами в целях оказания технической поддержки, внутренние процессы компании в онлайн-среде и др. [27].

Существует 6 основных бизнес-моделей электронной коммерции в зависимости от хозяйствующих субъектов, взаимодействующих друг с другом в цифровой среде (рис. 2):

- B2B (продажа товаров и осуществление услуг между компаниями). Основная доля рынка электронной коммерции принадлежит именно данному сегменту (59,6%) [9];
- B2C (продажа товаров и осуществление услуг от компании к потребителю);
- B2A (поставка товаров и осуществление услуг для госорганов, например по госзаказам);
- C2B (продажа товаров и оказание услуг частными лицами для бизнеса);
- C2C (сделки между физлицами, например перепродажа личных товаров/имущества через Авито-площадку);
- C2A (взаимодействие потребителей с государством через онлайн-платформы, например Госуслуги) [22].

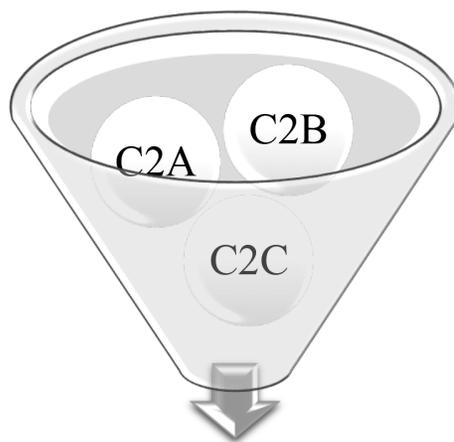
Поскольку настоящее исследование посвящено представителю бизнеса, стоит подробнее остановиться именно на данном сегменте. Так, различают два типа электронной коммерции в сегменте, когда в качестве «продавца» выступает бизнес:

- Электронная коммерция как площадка для бизнеса – в данном случае целиком вся деятельность компаний строится в онлайн-среде. К этой группе относятся, как правило, все маркетплейсы и микробизнес сферы торговли.
- Онлайн-среда как вспомогательный современный инструмент бизнеса в дополнение к традиционной модели продаж. Банковский сектор – как раз представитель этой категории, за исключением ряда бан-



Продажа товаров (осуществление услуг)  
от бизнеса хозяйствующим субъектам

*Sale of goods (implementation of services) from  
business to economic entities*



Продажа товаров (осуществление услуг)  
от физлиц хозяйствующим субъектам

*Sale of goods (implementation of services) from  
physical persons to economic entities*

*Источник: составлено авторами на основании [22].*

**Рис. 2.** Бизнес-модели электронной коммерции

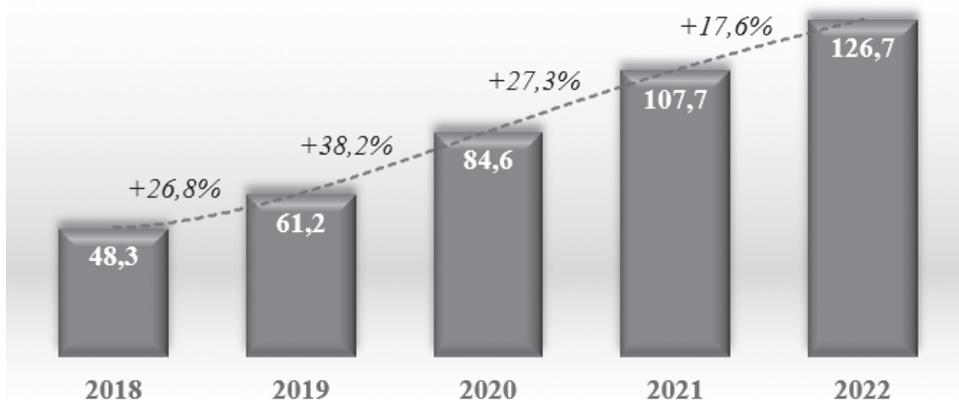
**Fig. 2.** E-commerce business model

ков, полностью ориентированных на дистанционное обслуживание, не имеющих офлайн-офисов (например, Тинькофф, Банк «Точка» и др.) [4].

Одним из значимых аспектов внедрения электронной коммерции в банковскую сферу является упрощение процессов для клиентов. Со стороны банка мобильный и онлайн-банкинг снижают нагрузку на персонал, а со стороны клиента – избавляют от необходимости физического присутствия в банковских отделениях, что повышает их уровень удовлетворенности, лояльность к банку. При этом в работе Е. А. Любимовой отмечается, что в России популярность мобильного банкинга связана с увеличением доступности использования смартфонов и с распространением подключения к интернет-сети. И действительно, за последние 5 лет в России наблюдается тенденция к стабильному росту показателя объемов интернет-трафика (рис. 3). Так, общий объем доступа к информации посредством сети Интернет (как широкополосного фиксиро-

ванного, так и мобильного доступа) в стране в 2022 году увеличился на 17,6% по сравнению с аналогичным периодом 2021 года и составил 126,7 эксабайт (из них 91 эксабайт – фиксированного доступа, а 35 эксабайт – мобильного).

В этих условиях банки по всей стране активно создают свои собственные мобильные приложения. Стоит отметить, что масштабирование мобильного банкинга в России происходило быстрее, чем распространение интернет-банкинга (согласно данным Центрального Банка РФ, развитие данной услуги началось только в 2016 году). На сегодняшний же день частные клиенты, как правило, пользуются мобильными приложениями, тогда как в бизнес-сегменте, напротив, чаще принято использовать возможности интернет-банкинга [11]. Кроме того, в период с 2013 по 2021 г. наблюдается стабильное увеличение доли населения в возрасте от 15 до 74 лет, использующего интернет-доступ с целью заказа финансовых услуг (в том



*Источник:* составлено авторами на основании аналитического отчета (Интернет в России в 2022–2023 годах: состояние, тенденции и перспективы развития. Отраслевой доклад // Российская ассоциация электронных коммуникаций (при поддержке Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ). URL: <https://raec.ru/upload/files/internet-in-rus-22-23.pdf> (дата обращения: 16.02.2024)).

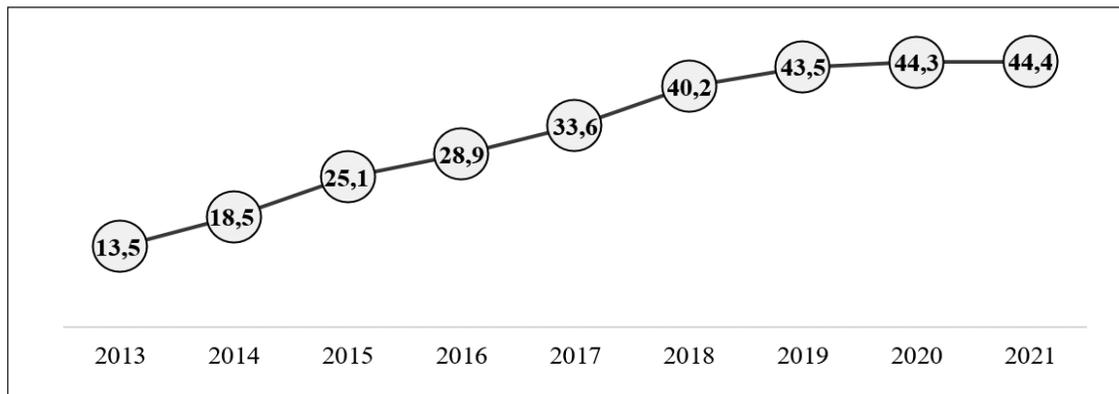
**Рис. 3.** Динамика объема интернет-трафика в России за 2018–2022 гг., эксабайт

**Fig. 3.** Dynamics of Internet traffic volume in Russia for 2018–2022, exabyte

числе банковских услуг: получения кредитов, открытия вкладов, совершения операций с акциями и иными ценными бумагами и др.). На конец 2021 года практически половина от доли использующих сеть Интернет в целях совершения каких-либо заказов (услуг) приходится именно на финансовый сектор (рис. 4).

Л. Р. Демурчян в своем исследовании [6] также раскрывает вопрос о необходимости цифровизации банковского сектора в наши дни, делая акцент на том, что для этого на территории России существует большое количество предпосылок как по отношению к крупным предприятиям, так и для средних и малых коммерческих банков (далее – СМБ). Так, крупнейшие коммерческие банки в онлайн-среде смогут создать свою уникальную экосистему, а для СМБ цифровая среда – это возможность выйти из тени крупных организаций, действовать вне их экосистем, создать уникальные продукты и услуги для своего собственного портрета клиента [6].

Возвращаясь к вопросу об эпидемии COVID-19, когда все отрасли экономики угасали, в сфере электронной и цифровой коммерции, напротив, наблюдалась фаза стремительного развития [15], в том числе по всему миру наблюдался рост заказов на разработку веб-сайтов [20]. В этой связи И. И. Бычкова проводит исследование изменений в потребительском поведении в сфере банковских услуг, сформированных под воздействием возникших ограничений, и степени реагирования бизнеса на данную тенденцию. Автор приходит к выводу о том, что ограничения подтолкнули банки к внедрению инноваций: развитие сервисов телемедицины, интеграции банковских приложений с различными площадками, расширение продуктовой матрицы за счет заполнения новых ниш. Ярким примером реагирования с точки зрения электронной коммерции и диверсификации бизнеса, который приводится в исследовании, является ПАО «Сбербанк», оперативно запустивший сервисы «СберЛогистика» – услугу по доставке



Источник: составлено авторами на основании данных Росстата

(Форма федерального статистического наблюдения № 1-ИТ «Анкета выборочного федерального статистического наблюдения по вопросам использования населением информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей» // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: [https://rosstat.gov.ru/free\\_doc/new\\_site/business/it/ikt21/index.html](https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/business/it/ikt21/index.html) (дата обращения: 16.02.2024)).

**Рис. 4.** Доля российского населения в возрасте 15–74 года, использующего интернет для заказов финансовых продуктов (услуг) в 2013–2021 гг., %

**Fig. 4.** Proportion of Russian population aged 15–74 using the Internet for orders of financial products (services) in 2013–2021, %

посылок и «СберМаркет» – услугу по доставке продуктов, действительно актуальные для потребителей в то время. Стоит отметить, что данные сервисы не перестают быть популярными и в постковидный период, на сегодняшний день их использование возможно во всех крупных городах России [3]. Таким образом, люди, привыкшие за время пандемии к формам онлайн-взаимодействия с организациями, будут отдавать предпочтение им и в будущем, в связи с чем потребительское поведение будет трансформироваться. И хоть в России на текущий момент скорость перехода к онлайн-потреблению несколько ниже, чем в других развивающихся странах [13], авторы считают, что компаниям важно уже сейчас начинать соответствовать сложившейся тенденции и активно прорабатывать данную сферу, так как это обеспечит формирование возможностей собственного бизнес-роста в будущем.

Таким образом, в цифровом мире для компании важно понимать, как грамотно перестроить свою деятельность с учетом использования элементов электронной

коммерции таким образом, чтобы не только оставаться конкурентоспособной в занимаемой нише на рынке, но и усилить свои ключевые сильные стороны. В связи с этим далее в исследовании будет апробирована на примере одного из крупнейших банков Пермского края – Акционерного общества коммерческого банка «Уральский финансовый дом»<sup>2</sup> (АО КБ «Урал ФД») активная применяемая учеными и организациями методика проведения SWOT-анализа. Новизной настоящей работы можно считать проведение SWOT-анализа применительно к объекту исследования в рамках электронной коммерции, так как обзор литературы показал, что ранее этим вопросом в научном сообществе никто не занимался.

### Механизм SWOT-анализа

С исторической точки зрения данный механизм анализа является одним из

<sup>2</sup> Официальный сайт АО КБ «Урал ФД». URL: <https://www.uralfd.ru/> (дата обращения: 03.10.2023).

старейших: он появился еще в 1950-х годах в Гарвардской школе бизнеса в рамках закрытых совместных исследований Джорджа Альберта Смита-младшего и К. Роланда Кристенсена. На рассмотрение общественности данная новация как глобальный прогресс в сфере стратегического мышления была представлена в 1963 году на конференции в Гарварде, и только с 1990-х годов SWOT-анализ стал широко использоваться в области стратегического управления менеджерами и руководителями высшего звена по всему миру [19].

На сегодняшний день по определению SWOT-анализ – это ключевой инструмент стратегического планирования для организации, который дает возможность проанализировать степень влияния на нее внутренних и внешних факторов. Суть данного инструмента заключается в выявлении и последующем анализе четырех компонентов: сильных и слабых сторон (внутренних факторов), возможностей и угроз (внешних факторов) организации. Проведение SWOT-анализа для организации способствует пониманию реального положения на рынке на текущий момент (в том числе в сравнении с конкурентами), также это помогает выделить стратегические направления для развития в ближайшей перспективе с точки зрения максимизации сильных сторон, нейтрализации выявленных слабостей и использования возможностей для устранения потенциальных угроз [23].

SWOT-анализ как инструмент маркетинговой и управленческой методологии ранее уже успешно использовался в научных трудах многими отечественными и зарубежными исследователями. Из наиболее актуальных применительно к объекту настоящего исследования российских работ можно выделить статью С. И. Белозёровой в соавторстве с Е. С. Зайцевой (г. Хабаровск) [7], в которой отражаются результаты SWOT-анализа ПАО «Сбербанк» – самого крупного Банка в России, имеющего зарубеж-

ную сеть в 21 стране мира. По итогам исследования авторами выделено основное направление развития банка на ближайшую перспективу в соответствии с обнаруженными узкими местами – область кадровой политики, а именно: 1) формирование программы адаптации персонала; 2) внедрение прогрессивной системы мотивации сотрудников; 3) присутствие линейных руководителей. Также стратегический анализ ПАО «Сбербанк России» как ключевого представителя рынка банковских услуг представлен и в других российских исследованиях [10, 12, 16].

Из зарубежных авторов, применивших данную методику в практическом аспекте за последние пару лет, можно выделить Rahim Sumaiya (Бангладешский коммерческий банк City Bank Limited) [25], Nia Andriani и Wahyu Syarvina (PT. Bank Sumut Syariah Sub-Branch Binjai, Индонезия) [17]. S. K. Selimoglu, M. H. Saldi также применяют SWOT-анализ, но не с целью исследования конкретного банка, а для того чтобы выявить наиболее эффективный метод проведения аудита в части управления кибербезопасностью на финансовом рынке Турции, что актуально в современном цифровом мире. Авторы приходят к выводу о том, что наиболее оптимальным инструментом является блокчейн-технология, которая может быть применена в дополнение к традиционным методам для контроля и исключения человеческих ошибок [26].

При этом практически все исследователи как в России, так и за рубежом ключевой угрозой для банков выделяют регулируемую составляющую – требования регуляторов к деятельности банков могут измениться в любой момент, что вызовет необходимость адаптироваться, оптимизировать процессы, подстраиваясь под данные изменения, а с этим может справиться не любой банк. Таким образом, из данной угрозы напрямую вытекает другая – риск полного

прекращения деятельности организации по причине отзыва лицензии.

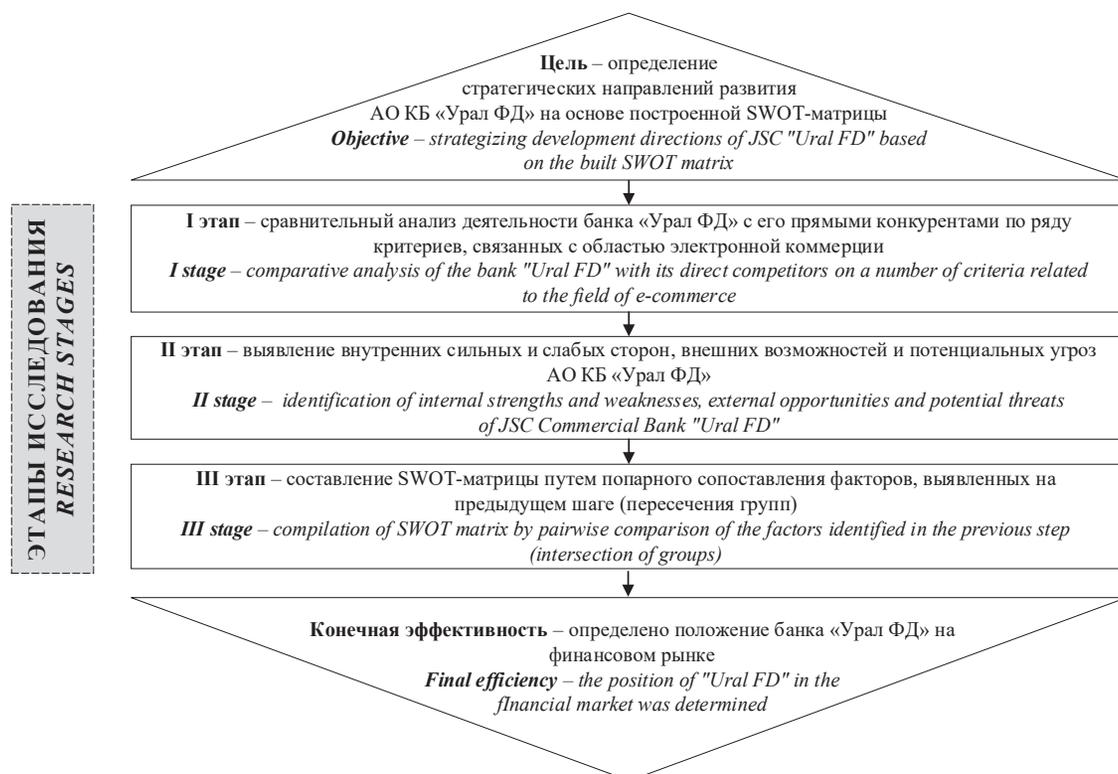
### Материалы и методы

Настоящее исследование состоит из нескольких этапов и базируется на SWOT-методологии, по результатам которой возможно разработать инструментарий дальнейшего эффективного развития банка, предложить конкретные мероприятия как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективу. Наглядно используемый алгоритм представлен на рисунке 5.

Так, первый этап подразумевает сравнение деятельности банка «Урал ФД» с его прямыми конкурентами, что, как упоминалось ранее, уже производилось авторами в рамках более раннего исследования (на

примере трех банков). Далее на основании сравнительной таблицы, полученной на предыдущем этапе исследования, а также изучения внешней среды (экономической, политической, социальной и др.) авторами были выявлены перечни внутренних сильных («лидирующие» при сравнении детерминанты) и слабых («отстающие» при сравнении детерминанты) сторон, внешних возможностей и потенциальных угроз АО КБ «Урал ФД». Данный список и описание его составляющих представлены в таблице 1.

На данном этапе стоит понимать, что из себя представляет каждый из выделяемых сегментов факторов. Так, сильные стороны – это своего рода внутренние преимущества (например, особые навыки персонала, уникальные предложения продуктов и услуг, узнаваемый бренд



**Рис. 5.** Алгоритм SWOT-анализа банка  
Fig. 5. Algorithm of SWOT analysis of the bank

**Таблица 1.** Внутренние сильные и слабые стороны, внешние ограничения и угрозы АО КБ «Урал ФД» и их описание

**Table 1.** Internal strengths and weaknesses, external limitations and threats of JSC Commercial Bank “Ural FD” and their description

Наименование <i>Name</i>	Подробное описание <i>Detailed description</i>
<b>Сильные стороны / Strengths</b>	
Большое количество вариантов для онлайн-связи с банком	Для клиентов – быстрая обратная связь, экономия времени и удобство сервиса, возможность выбора среды для связи с банком. Для банка – расширение клиентской базы, повышение лояльности клиентов, сокращение количества звонков и нагрузки на операторов, сбор данных о клиентах, проблемах и аналитика (например, в единой CRM-системе)
Удобство сайта и онлайн-сервисов для клиентов	Само наличие сайта и онлайн-сервисов обеспечивает конкурентное преимущество на рынке. Удобный интерфейс создает позитивное впечатление у пользователей, то есть повышает удовлетворенность клиентов. Это также способствует лояльности клиентов (можно удержать старых клиентов и привлечь новых), повышению репутации компании
Широкий спектр предоставляемых продуктов и услуг	Компания, предоставляющая множество услуг, может удовлетворить множество потребностей клиентов, а значит, увеличить объем продаж и уровень доходности. Кроме того, расширение спектра предоставляемых услуг открывает для компании новые возможности для роста и проникновения на новые рынки
Комфортный и просторный центральный офис	Для сотрудников – это создание комфортной рабочей атмосферы. Для клиентов – комфортное ожидание в очереди, положительные эмоции от визита, а значит, улучшение репутации компании, узнаваемость бренда
Возможность персонализированного обслуживания	Клиенты ценят, когда банк уделяет им особое внимание, сокращает время ожидания в очередях, а индивидуальный менеджер знает их предпочтения и потребности и предлагает лучшие варианты продуктов. Все это способствует формированию долгосрочных отношений
Наличие версии сайта для слабовидящих	Отсутствие данной возможности сильно ограничивает людей с плохим зрением, в связи с чем теряется большое количество потенциальных клиентов, которые тоже заинтересованы в продуктах банка
Активное ведение соцсетей и мессенджеров	Ведение соцсетей и мессенджеров (как каналов и групп) является дополнительным каналом для привлечения новых клиентов (можно проводить маркетинговые мероприятия в онлайн-среде, организовывать продвижение информации)
<b>Слабые стороны / Weaknesses</b>	
Наличие негативных отзывов со стороны клиентов	Наличие негативных отзывов приведет и к потере старых клиентов, и к трудностям в привлечении новых, а значит, компания потеряет конкурентоспособность, в следствие чего снизится объем получаемой прибыли
Низкий кредитный рейтинг по сравнению с конкурентами	Клиенты могут предпочесть сотрудничество с более надежными компаниями, что приведет к снижению занимаемой доли рынка, а значит, и к уменьшению потока клиентов, объемов продаж и уровня доходности в будущем
Низкие процентные ставки для вкладов	Низкие процентные ставки вкладов приведут к тому, что клиенты в первую очередь уйдут к конкурентам, а если ставки на всем рынке окажутся ниже ожидаемых – начнут искать другие варианты инвестирования свободных денег
Долгие сроки решения проблем	Клиенты, столкнувшиеся с долгими сроками рассмотрения своих обращений, могут потерять терпение и переключиться на другой банк, который предоставляет более оперативное обслуживание. Это приведет не только к потере клиентов, но и к ухудшению репутации (за счет появления негативных отзывов)

Продолжение табл. 1

Наименование <i>Name</i>	Подробное описание <i>Detailed description</i>
Неудовлетворительное качество обслуживания клиентов в офисе	Клиенты, получившие неудовлетворительное обслуживание в офисе, могут решить перейти к конкурентам, которые предоставляют более качественное обслуживание. За счет этого, с одной стороны, снизится лояльность клиентов и репутация банка, а с другой – это скажется на финансовом положении компании
Плохо проработанная страница сайта	Пользователи могут испытывать трудности в навигации по сайту, поиске необходимой информации и выполнении операций. Это заставляет клиентов тратить дополнительное время, из-за чего они уходят в другие банки, у которых более удобные сайты. Кроме того, неудовлетворительный интерфейс может снизить конверсию (количество клиентов, завершивших желаемые действия, например открытие счета, вклада, оформление заявки на кредит)
Малое количество клиентов	Малое количество клиентов для банка оказывает влияние на его финансовое состояние (низкий спрос, а значит, и доход, увеличение затрат на обслуживание) и конкурентоспособность (ограниченные возможности для развития, низкая лояльность клиентов в связи с недостаточным уровнем доверия)
Практически отсутствие филиалов за пределами Пермского края и за рубежом	Наличие филиалов только на определенной территории сильно ограничивает клиентскую базу, осложняет эффективность маркетинговых мероприятий по привлечению новых клиентов. В связи с этим теряется и объем продаж, выручка
Стандартные решения для клиентов, свойственные всем банкам	Это приводит к потере конкурентоспособности: в условиях жесткой конкуренции банки, предоставляющие инновационные продукты и услуги, могут привлекать больше клиентов. Отсутствие инноваций может сделать банк менее привлекательным для клиентов, снижать их лояльность. Кроме того, это упущенные возможности для роста доходов и заполнения новой ниши на рынке
<b>Потенциальные внешние возможности / Opportunities</b>	
Повышение качества обслуживания	Повышение качества обслуживания позволит повысить лояльность клиентов, удержать старых клиентов, привлечь новых, получить положительные отзывы
Увеличение доли рынка	Создание филиалов в других городах, расширение территорий присутствия, выход на мировой рынок с целью увеличения клиентской базы и объемов продаж
Внедрение новых продуктов (эксклюзивных предложений), расширение продуктового портфеля	Разнообразие продуктов позволяет удовлетворять различные потребности клиентов, повышая их лояльность, а внедрение эксклюзивных предложений дает возможность привлекать новых клиентов, повышая конкурентоспособность. Кроме того, расширение продуктового портфеля может способствовать росту бизнеса (дополнительные доходы, снижение рисков) и увеличению доли рынка
Повышение кибербезопасности	Выявление уязвимостей и угроз и их устранение с помощью обновления ПО и систем безопасности, внедрения дополнительной ступени аутентификации, установки новых систем защиты сетей банка от атак. Разработка и соблюдение политики и процедуры безопасности, регулярное резервное копирование данных
Заключение новых партнерских отношений	Партнерские отношения позволяют компании лучше закрепить свои позиции на рынке, открывать дополнительные филиалы, а клиентам – предлагать новые продукты и услуги. Также партнеры могут предоставлять доступ к внутренним ресурсам (технологии, инфраструктура и финансовые средства, помощь в оказании услуг и др.), что может дать компании дополнительный рост. Кроме того, можно найти партнеров, которые будут предоставлять скидки при оплате услуг/покупок картами банка для повышения лояльности клиентов

Окончание табл. 1

Наименование <i>Name</i>	Подробное описание <i>Detailed description</i>
Автоматизация ряда «рутинных» процессов	Данная возможность направлена на улучшение качества обслуживания за счет ускорения обратной связи и снижения затрат банка. Например, создание бота (для ответов на базовые вопросы) для повышения скорости ответов в чате и разгрузки операторов. При звонке по телефону – подключение робота, который сможет выяснять причину звонка и распределять звонок соответствующему оператору
Спонсорство мероприятий	Спонсорство – это своего рода реклама, возможность заявить о себе, быть на виду у потенциальных клиентов. Это также улучшает репутацию и повышает лояльность клиентов
<b>Потенциальные внешние угрозы / Threats</b>	
Изменение политической и экономической ситуации в стране	Пандемия, санкции, рост инфляции, изменение курсов валют и ключевой ставки и др. – все это накладывает различные ограничения на деятельность компании, снижает ее операционную эффективность (рост затрат, снижение выручки, увеличение рисков и др.)
Отзыв лицензии	Самая критичная угроза – отзыв лицензии, что означает полное прекращение деятельности банка
Кибератаки и мошенничество	Утечка конфиденциальных данных клиентов – это нарушение законодательства с соответствующими юридическими последствиями. На восстановление систем безопасности потребуются дополнительные расходы. Также сам факт случившегося мгновенно «убьет» репутацию банка
Изменение в законодательстве, ограничения со стороны регуляторов, ужесточение требований Банка России	В связи с этим требуются дополнительные ресурсы на оптимизацию деятельности банка под новые требования, а иногда и изменение бизнес-модели (запрет на оказание определенных услуг). Несоблюдение требований приводит к штрафам, что опять скажется на репутации
Рост конкуренции на рынке	Борьба за клиентов приводит к увеличению затрат на рекламу. Банку приходится постоянно адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка и разрабатывать инновационные продукты и услуги, чтобы оставаться конкурентоспособным. Конкуренция может привести к давлению на ценообразование (снижение процента ставок по кредитам, увеличение – по вкладам и т. д.), что снизит доходность банка
Снижение покупательской способности населения, отсутствие свободных денег, рост безработицы	Из-за снижения покупательской способности падает количество обращений клиентов (отсутствие свободных денег приводит к отсутствию интереса к продуктам банка), снижается объем продаж, а значит, и финансовый результат деятельности банка
Судебные споры и иски от клиентов	Судебные разбирательства приводят к дополнительным издержкам и снижению репутации банка
Снижение репутации банка	Недовольства клиентов и негативные отзывы в СМИ ухудшают репутацию банка, также подорвать репутацию могут незаконные действия со стороны конкурентов

и эффективные бизнес-процессы). Иначе говоря, сильные стороны – это ресурсы организации, которые находятся в ее полном распоряжении и управлении и которые она может направить на решение различных проблем (нейтрализации угроз в том числе). Сильные стороны по-

ложительно выделяют компанию среди конкурентов. Слабые стороны, напротив, выражаются в недостатках и ограничениях (узких местах) компании. Они негативно влияют на ее положение на рынке, существенно тормозят ее развитие. Для их устранения требуется дополнительное

вложение ресурсов (как временных, так и трудовых, финансовых и др.). В свою очередь, внешние возможности – это благоприятные факторы окружающей среды, которые предоставляют выгоду компании, обеспечивают ей направления роста, развития в занимаемой нише. Наступление угроз нельзя заранее предотвратить, так как они зарождаются во внешней среде и не зависят от решений руководства компании. Тем не менее угрозами можно управлять – успешное управление внешними угрозами основано на способности компании адаптироваться к изменяющимся условиям. Если раскрытие возможностей следует предусмотреть в стратегии развития для повышения эффективности деятельности организации, то самостоятельно неуправляемые внешние угрозы важно проработать с целью снижения их влияния на бизнес-среду или полного предотвращения возможных последствий [5].

На следующем шаге исследования по методу SWOT-анализа необходимо парно сопоставить информацию из представленной выше таблицы по следующему принципу:

- Пара «сильные стороны ↔ возможности» – каким образом можно воспользоваться сильными сторонами организации для получения выгоды от возможностей, существующих во внешней среде?

- Пара «слабые стороны ↔ возможности» – каким образом появившиеся возможности могут помочь устранить существующие у организации слабости?

- Пара «сильные стороны ↔ угрозы» – как можно использовать сильные стороны компании, чтобы снизить влияние имеющихся угроз?

- Пара «слабые стороны ↔ угрозы» – какие слабости следует устранить, чтобы минимизировать риски от имеющихся угроз? [5]

На основе полученных результатов авторами была сформирована SWOT-матрица,

представленная в таблице 2. Отдельно стоит отметить, что в таблице светлым курсивом выделены факторы, не задействованные на пересечениях в матрице, их важно будет отдельно проработать при определении стратегии развития, поскольку на сегодняшний день на них невозможно воздействовать посредством усиления имеющихся сильных сторон или нейтрализации слабостей АО КБ «Урал ФД». Жирным шрифтом на пересечениях выделены факторы, задействованные в описании.

Анализируя таблицу 2, можно сделать вывод о том, что АО КБ «Урал ФД», имея ряд сильных сторон перед конкурентами, способен раскрыть соответствующие возможности компании. Данные возможности позволят преодолеть слабости, благодаря чему, в свою очередь, можно минимизировать существующие угрозы.

Так, большое количество вариантов для онлайн-связи, удобство сайта и онлайн-сервисов, персонализированное обслуживание и прочие сильные стороны позволяют проработать качество обслуживания клиентов, повысить их лояльность, увеличить клиентскую базу. Комфортный офис и наличие версии для слабовидящих, в свою очередь, демонстрируют заботу о клиентах и способствуют улучшению репутации, развитию партнерских отношений.

С другой стороны, эти сильные стороны также могут помочь справиться с угрозами, такими как изменение экономической ситуации, кибератаки, рост конкуренции и пр. Персонализированный подход, ведение соцсетей и мессенджеров и широкий спектр предоставляемых услуг позволяют банку адаптироваться к изменениям и влиянию макроэкономики страны.

Что касается угрозы, связанной с изменениями в законодательстве, вводимыми ограничениями со стороны регуляторов, на данные события организация не имеет возможности воздействовать напрямую в силу макроэкономического происхождения

Таблица 2. SWOT-матрица АО КБ «Урал ФД»  
Table 2. SWOT matrix of JSC Commercial Bank "Ural FD"

Составляющие <i>Components</i>	Возможности / <i>Opportunities</i>	Угрозы / <i>Threats</i>
<p><b>Сильные стороны</b> <i>Strengths</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большое количество вариантов для онлайн-связи с банком.</li> <li>2. Удобство сайта и онлайн-сервисов для клиентов.</li> <li>3. Широкий спектр предоставляемых продуктов и услуг.</li> <li>4. Комфортный и просторный центральный офис.</li> <li>5. Возможность персонализированного обслуживания.</li> </ol>	<p>Как воспользоваться возможностями? <i>How to take advantage of opportunities?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. За счет <b>большого количества вариантов для онлайн-связи с банком</b> есть возможность оперативно реагировать на проблемы, давать обратную связь клиентам, а значит, <b>повысится качество обслуживания</b>.</li> <li>2. <b>Возможность персонализированного обслуживания</b> также может быть использована для <b>повышения качества обслуживания и заключения новых партнерских отношений</b>, так как клиенты ценят индивидуальный подход, знание их потребностей и готовы сотрудничать с банком, который учитывает эти потребности.</li> <li>3. Благоприятная обстановка в <b>комфортном и просторном офисе</b> располагает собеседника к доверительным беседам, способствует успешному <b>заключению новых партнерских отношений</b>, положительному решению на запросы о спонсорстве.</li> <li>4. <b>Наличие версии сайта для слабослышащих</b> демонстрирует заботу о доступности, что важно как для <b>повышения качества обслуживания</b>, так и привлечения новых клиентов и <b>увеличения доли рынка</b>.</li> </ol>	<p>Как устранить угрозы? <i>How to eliminate threats?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Удобство сайта и онлайн-сервисов для клиентов</b> может снизить <b>репутационные риски</b> и обеспечить удовлетворение клиентов в условиях <b>изменяющейся экономической ситуации</b>, предоставляя клиентам удобный доступ к информации и услугам, не выходя из дома (например, в период пандемии, санкций).</li> <li>2. <b>Широкий спектр предоставляемых продуктов и услуг</b> может помочь <b>снизить риски конкуренции на рынке</b> при условии наличия <b>эксклюзивных предложений</b>.</li> <li>3. <b>Комфортный и просторный центральный офис</b> может быть использован для управления и разрешения конфликтов с клиентами, <b>не доводя их до суда</b>.</li> <li>4. <b>Возможность персонализированного обслуживания</b> может помочь <b>снизить риск падения репутации банка</b>, так как используя персонализированный подход, проще решить проблемы клиентов и предотвратить негативные обратные связи.</li> <li>5. <b>Все сильные стороны банка</b> способствуют повышению лояльности клиентов и, как следствие, <b>минимизации угрозы отзыва лицензии</b> на основании неудовлетворительных финансовых результатов (доли капитала, ликвидности, кредитоспособности и др.).</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение качества обслуживания.</li> <li>2. Увеличение доли рынка.</li> <li>3. Внедрение новых продуктов (эксклюзивных предложений), расширение продуктового портфеля.</li> <li>4. Повышение кибербезопасности.</li> <li>5. Заключение новых партнерских отношений.</li> <li>6. Автоматизация ряда «рутинных» процессов, создание база (для ответов на базовые вопросы) для повышения скорости ответов в чате и разгрузки операторов.</li> <li>7. Спонсорство мероприятий</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменение политической и экономической ситуации в стране.</li> <li>2. Кибератаки и мошенничество.</li> <li>3. <b>Изменение в законодательстве, ограничения со стороны регуляторов, Центрального Банка РФ.</b></li> <li>4. Рост конкуренции на рынке.</li> <li>5. Снижение покупательской способности населения, отсутствие свободных денег, рост безработицы.</li> <li>6. Судебные споры и иски от клиентов.</li> <li>7. Ухудшение репутации банка.</li> <li>8. Отзыв лицензии</li> </ol>	

Продолжение табл. 2

	Возможности / Opportunities	Угрозы / Threats
<p><b>Слабые стороны Weaknesses</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Наличие негативных отзывов со стороны клиентов.</li> <li>Низкий кредитный рейтинг по сравнению с конкурентами.</li> <li>Низкие процентные ставки для вкладов.</li> <li>Долгие сроки решения проблем.</li> <li>Неудовлетворительное качество обслуживания клиентов в офисе.</li> </ol>	<p><i>Как преодолеть слабости? How to overcome weaknesses?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Повышение качества обслуживания</b> устранив аналогичную слабую сторону, а также исключит <b>новые негативные отзывы</b> в СМИ и интернет-сети. Этого можно добиться через анализ проблемных мест и старых отзывов, обучение персонала и оптимизацию процессов в соответствии с обнаруженными недостатками.</li> <li>После <b>улучшения качества обслуживания</b> также улучшится репутация банка, что способствует <b>притоку новых клиентов</b>.</li> <li>Также компенсировать <b>малое количество клиентов</b> можно <b>увеличением доли рынка</b>, привлекая новых клиентов через маркетинговые и рекламные кампании. После <b>увеличения доли рынка</b> именно за пределами Пермского края появятся и <b>новые филиалы</b>.</li> <li><b>Автоматизация ряда «рутинных» процессов</b> и <b>создание бота для чата</b> может сократить <b>долгие сроки решения проблем</b> и <b>неудовлетворительное качество обслуживания клиентов в офисе</b>, обеспечивая быстрый и эффективный ответ на запросы клиентов.</li> </ol>	<p><i>От каких слабостей избавиться для преодоления угроз? What weaknesses to remove to overcome threats?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Изменение политической и экономической ситуации</b> в стране может усилить <b>снижение покупательской способности населения</b> и <b>рост безработицы</b>. Для смягчения этой угрозы банку следует <b>разработать гибкие финансовые решения</b>, которые будут доступны для клиентов в условиях экономической нестабильности.</li> <li><b>Риски кибератак и мошенничества</b> могут быть <b>угублены плохо проработанной страницей сайта</b>, так как в современном мире наиболее уязвимой с этой точки зрения остается именно онлайн-среда. Для <b>снижения степени проявления угрозы</b> банк должен поработать с сайтом и обеспечить безопасность использования онлайн-платформы.</li> <li>Банку следует поработать над <b>слабыми сторонами</b>, связанными с <b>качеством обслуживания клиентов</b>, чтобы <b>снизить риск отзыва лицензии</b> вследствие <b>неудовлетворительных финансовых результатов</b>.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Активное ведение соцсетей и мессенджеров</b> способствует <b>увеличению доли рынка</b> и <b>заключению новых партнерских отношений</b>, так как общение через социальные сети может привлечь внимание новых клиентов и партнеров.</li> <li><b>Удобство сайта и онлайн-сервисов</b> может быть использовано для <b>внедрения новых продуктов и услуг</b>, предоставляемых эксклюзивно через онлайн-платформу на более выгодных условиях, чем в офисе, что расширяет возможности клиентов и привлекает их к использованию новых продуктов.</li> <li><b>Широкий спектр предоставляемых продуктов и услуг</b> может способствовать <b>увеличению доли рынка</b>, так как банк предлагает разнообразные финансовые решения, которые могут удовлетворить разные потребности клиентов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>В удобной онлайн-среде</b> возможно предоставление услуг на более выгодных условиях, чем в офисе (в связи с отсутствием части затрат (на содержание офиса, на з/п операторов и др.)), что позволит привлечь клиентов даже <b>в условиях снижения покупательской способности</b>, а также сохранить привлекательные условия <b>при изменении политической ситуации</b> (росте инфляции, курсов валют, ключевой ставки и др.)</li> </ol>	

Окончание табл. 2

	Возможности / Opportunities	Угрозы / Threats
<p>6. Плохо проработанная страница сайта.</p> <p>7. Малое количество клиентов.</p> <p>8. Практически отсутствие филиалов за пределами Пермского края и за рубежом.</p> <p>9. Стандартные решения для клиентов, свойственные всем банкам</p>	<p>5. Кроме того, <b>создание бота</b> может стать <b>инновационной «фишкой»</b> банка, если предусмотреть в нем оригинальный функционал.</p> <p>6. <b>Внедрение новых продуктов и расширение продуктового портфеля</b> позволяет <b>разнообразить стандартные решения для клиентов</b>, предлагая уникальные продукты и услуги.</p> <p>7. <b>Спонсорство мероприятий</b> может помочь <b>улучшить репутацию</b> банка, создавая положительное восприятие в глазах общественности.</p> <p>8. <b>Заключение новых партнерских отношений</b> может помочь <b>расширить сеть филиалов</b> за пределами Пермского края и за рубежом.</p> <p>9. <b>Повышение кибербезопасности</b> также может <b>устранить негативные отзывы</b>, так как клиенты <b>будут чувствовать себя</b> более защищенными и уверенными в безопасности своих данных.</p> <p>10. <b>Повышением качества обслуживания и внедрением эксклюзивных предложений</b> можно компенсировать <b>низкие процентные ставки по вкладам</b>, если их поднятие невозможно в силу политики банка или экономической ситуации</p>	<p>4. Также следует <b>поднять кредитный рейтинг</b>, показатель которого, помимо снижения упомянутого выше риска (отзыва лицензии), позволит <b>улучшить репутацию и конкурентоспособность</b> банка.</p> <p>5. <b>Снижение репутации</b> банка и подача судебных споров и исков может быть вызвано <b>наличием негативных отзывов</b> со стороны клиентов. Банк должен активно работать над улучшением своей репутации, в том числе устраняя причины негативных отзывов.</p> <p>6. Влияние <b>роста конкуренции на рынке</b> можно ослабить внедрением новых эксклюзивных продуктов и услуг, а также инновационных «фишек», сервисов. Банк должен предоставлять <b>уникальные решения</b>, которые выделяют его среди конкурентов</p>

риска, но может минимизировать ее влияние. Для этого банку рекомендуется активно следить за изменениями в законодательстве, вовремя реагировать на них, оптимизировать бизнес-процессы, обеспечивая четкое соблюдение всех регуляторных требований.

Таким образом, банк обладает значительным потенциалом для устранения своих текущих слабостей и преодоления потенциальных угроз, используя свои сильные стороны и возможности.

*(Окончание в следующем выпуске).*

### Список литературы

1. Бурдина Л. А., Ахметова М. И. К вопросу о цифровом неравенстве в России // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. 2021. Т. 1. С. 61–70.
2. Бурдина Л. А., Мельникова А. С. Методы и инструменты конкурентного анализа сегментации финансового рынка и Е-коммерции // Вестник экономических и социологических исследований. 2023. № 3. С. 4–15.
3. Бычкова И. И. Цифровизация банковской деятельности на рынке e-commerce: новые возможности развития кредитно-финансового сектора на современном этапе // Научный вестник Южного института менеджмента. 2020. № 2 (30). С. 42–50. DOI: 10.31775/2305-3100-2020-2-42-50.
4. Веригина А. В., Коваль Д. В. Приоритеты развития электронной коммерции в 2022 году // Экономика. Налоги. Право. 2022. Т. 15. № 1. С. 94–104. DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-94-104.
5. Власова К. В. Стратегическое планирование деятельности коммерческого банка на примере «Ак Барс» с инструментами проведения SWOT-анализа // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Волгоград, 24 октября 2022 г.). – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство международных исследований», 2022. С. 180–190.
6. Демурчан Л. Р. Трансформация банковского сектора в условиях цифровизации // Инновации и инвестиции. 2022. № 3. С. 91–95.
7. Зайцева Е. С., Белозерова С. И. SWOT-анализ банковской деятельности на примере ПАО «СБЕРБАНК» // Colloquium-Journal. 2019. № 22-7 (46). С. 77–79.
8. Замотайлова Д. А., Мартыненко А. И., Трахова Ф. А. Тенденции развития электронной коммерции в России на современном этапе // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: сборник трудов V Юбилейной Международной научно-практической конференции (Брянск, 25 ноября 2022 г.). – Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Брянский государственный инженерно-технологический университет», 2023. С. 400–406.
9. Захаров Н. В. Развитие коммуникационных интернет-технологий на рынке электронной коммерции в сегменте B2B // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2011. № S6. С. 581–591.
10. Ломакин Н. И., Рыбанов А. А., Московцев А. Ф., Алексеев В. С., Кабина В. В., Арсеньева Е. М. Повышение инновационной активности ПАО Сбербанк на основе SWOT-анализа и нейросетевого прогнозирования конкурентоспособности // Управленческий учет. 2021. № 7-2. С. 347–354. DOI: 10.25806/uu7-22021347-354.
11. Любимова Е. А. Интернет-банкинг и мобильный банкинг: проблемы и перспективы развития // Финансовые рынки и банки. 2022. № 2. С. 46–51.
12. Наминова К. А., Бадмаева А. А., Эдгеева А. В., Яшкаева Е. А., Стрижакова В. А., Мальмаков Д. Ц. SWOT-анализ как инструмент экономической диагностики кредитных организаций (на примере ПАО «Сбербанк России») // Экономика и предпринимательство. 2020. № 6 (119). С. 643–649. DOI: 10.34925/EIP.2020.119.6.134.

13. *Петров Д. М., Родичева В. И.* Проблемы развития электронной коммерции в России // *Инновации. Наука. Образование.* 2022. № 49. С. 598–601.
14. *Ревенков П. В., Бердюгин А. А.* Кибербезопасность в условиях Интернета вещей и электронного банкинга // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность.* 2016. Т. 12. № 11 (344). С. 158–169.
15. *Ревина С. Ю., Третьякова Д. А.* Электронная коммерция в России в условиях пандемических ограничений COVID-19 // *Вопросы инновационной экономики.* 2021. Т. 11. №. 4. С. 1319–1338. DOI: 10.18334/vines.11.4.113757.
16. *Сочеева В. Е.* SWOT-анализ ПАО «Сбербанк» // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук.* 2019. № 5-3. С. 143–147. DOI: 10.24411/2500-1000-2019-10990.
17. *Щербачева Н. В.* Цифровые технологии в банковском секторе РФ: особенности и сопутствующие угрозы // *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2021. Т. 6. № 1 (19). С. 136–146. DOI: 10.21603/2500-3372-2021-6-1-136-146.
18. *Bawack R. E., Wamba S. F., Carillo K. D., Akter S.* Artificial intelligence in E-Commerce: a bibliometric study and literature review // *Electron Markets.* 2022. Vol. 32. No. 3. P. 297–338. DOI: 10.1007/s12525-022-00537-z.
19. *Benzaghta M. A., Elwalda A., Mousa M. M., Erkan I., Rahma M.* SWOT analysis applications: An integrative literature review // *Journal of Global Business Insights.* 2021. Vol. 6. No. 1. P. 55–73. DOI: 10.5038/2640-6489.6.1.1148.
20. *Dinesh S., MuniRaju Y.* Scalability of e-commerce in the COVID-19 era // *International Journal of Research – GRANTHAALAYAH.* 2021. Vol. 9. No. 1. P. 123–128. DOI: 10.29121/granthaalayah.v9.i1.2021.3032.
21. *Han B. R., Sun T., Chu L. Y., Wu L.* COVID-19 and E-commerce Operations: Evidence from Alibaba // *Manufacturing & Service Operations Management.* 2022. Vol. 24. No. 3. P. 1388–1405. DOI: 10.1287/msom.2021.1075.
22. *Jain V., Malviya B., Arya S.* An overview of electronic commerce (e-commerce) // *Journal of Contemporary Issues in Business and Government.* 2021. Vol. 27. No. 3. P. 665–670. DOI:10.47750/cibg.2021.27.03.090.
23. *Leiber T., Stensaker B., Harvey L.* Bridging theory and practice of impact evaluation of quality management in higher education institutions: A SWOT analysis // *European Journal of Higher Education.* 2018. Vol. 8. No. 3. P. 351–365. DOI: 10.1080/21568235.2018.1474782.
24. *Liu X., Tong D., Huang J., Zheng W., Kong M., Zhou G.* What matters in the e-commerce era? Modelling and mapping shop rents in Guangzhou, China // *Land Use Policy.* 2022. Vol. 123. Article 106430. DOI: 10.1016/j.landusepol.2022.106430.
25. *Rahim S.* SWOT Analysis of City Bank Limited. – United International University, 2023. – 46 p.
26. *Selimoglu S. K., Saldi M. H.* Blockchain Technology for Internal Audit in Cyber Security Governance of Banking Sector in Turkey: A SWOT Analysis // *Contemporary Studies of Risks in Emerging Technology, Part B.* 2023. P. 23–55. DOI: 10.1108/978-1-80455-566-820231002.
27. *Tofan M., Bostan I.* Some Implications of the Development of E-Commerce on EU Tax Regulations // *Laws.* 2022. Vol. 11. No. 1. Article 13. DOI: 10.3390/laws11010013.

### Сведения об авторах

*Бурдина Лидия Александровна*, ORCID 0000-0001-8296-6762, студентка 4-го курса бакалавриата, гуманитарный факультет, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия, lidaburdina2002@mail.ru

*Мельникова Анна Сергеевна*, ORCID 0000-0001-8500-8009, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и финансов, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия, dew244@yandex.ru

Статья поступила 19.12.2023, рассмотрена 08.01.2024, принята 23.01.2024

## References

1. Burdina L. A., Akhmetova M. I. On the issue of digital inequality in Russia. *Innovatsionnoe razvitie ekonomiki: tendentsii i perspektivy*=Innovative Development of Economy, 2021, vol.1, pp.61-70 (in Russian).
2. Burdina L. A., Melnikova A. S. Methods and tools for competitive analysis of financial market segmentation and e-commerce. *Vestnik jekonomicheskikh i sociologicheskikh issledovanij*=Bulletin of Economic & Sociological Research, 2023, no.3, pp.4-15 (in Russian).
3. Bychkova I. I. Digitalization of banking activities in the e-commerce market: New opportunities for the development of the credit and financial sector at the present stage. *Nauchnyi vestnik Yuzhnogo instituta menedzhmenta*, 2020, no.2(30), pp.42-50 (in Russian). DOI: 10.31775/2305-3100-2020-2-42-50.
4. Verigina A. V., Koval D. V. Priorities for the development of e-commerce in 2022. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*, 2022, vol.15, no.1, pp.94-104 (in Russian). DOI: 10.26794/1999-849X-2022-15-1-94-104.
5. Vlasova K. V. Strategic planning of a commercial bank activity on the example of "AK Bars" with SWOT analysis instruments. *Fundamental'nye i prikladnye nauchnye issledovaniya: aktual'nye voprosy, dostizheniya i innovatsii: sbornik statei po itogam Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Volgograd, 24 oktyabrya 2022 g.)* [Fundamental and applied scientific research: topical issues, achievements and innovations: a collection of articles based on the results of the International Scientific and Practical Conference (Volgograd, October 24, 2022)]. Sterlitamak, *Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu «Agentstvo mezhdunarodnykh issledovaniy»* Publ., 2022, pp.180-190 (in Russian).
6. Demurchian L. R. Transformation of the banking sector in the context of digitalization. *Innovatsii i investitsii*=Innovation & Investment, 2022, no.3, pp.91-95 (in Russian).
7. Zaitseva E. S., Belozerova S. I. SWOT analysis of banking on the example of Sberbank. *Colloquium-Journal*, 2019, no.22-7(46), pp.77-79 (in Russian).
8. Zamtaylova D. A., Martynenko A. I., Trakhova F. A. Tendencies of development of e-commerce in Russia at the present stage. *Tsifrovoi region: opyt, kompetentsii, proekty: sbornik trudov V Yubileinoi Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Bryansk, 25 noyabrya 2022 g.)* [Digital Region: Experience, Competences, Projects: Collection of works of the 5th Anniversary International Scientific and Practical Conference (Bryansk, November 25, 2022)]. Bryansk, Bryansk State Engineering and Technology University Publ., 2023, pp.400-406 (in Russian).
9. Zakharov N. V. *Razvitie kommunikatsionnykh Internet-tekhnologii na rynke elektronnoi kommertsii v segmente B2B* [Development of communication Internet technologies in the market of electronic commerce in the segment B2B]. *Gornyi informatsionno-analiticheskii byulleten' (nauchno-tekhnicheskii zhurnal)*, 2011, no.S6, pp.581-591.
10. Lomakin N. I., Rybanov A. A., Moskovtsev A. F., Alekseev V. S., Kabina V. V., Arsenyeva E. M. Increase of innovative activity of PJSC Sberbank based on SWOT analysis and neural network forecasting of competitiveness. *Upravlencheskii uchet*=Management Accounting, 2021, no.7-2, pp.347-354 (in Russian). DOI: 10.25806/uu7-22021347-354.
11. Lyubimova E. A. Internet banking and mobile banking: Problems and prospects of development. *Finansovye rynki i banki*=Financial Markets and Banks, 2022, no.2, pp.46-51 (in Russian).
12. Naminova K. A., Badmaeva A. A., Edgeeva A. V., Yashkaeva E. A., Strizhakova V. A., Malmakov D. Ts. SWOT-analysis as a tool of economic diagnostics of credit institutions (on the example of PAO «Sberbank of Russia»). *Ekonomika i predprinimatel'stvo*=Journal of Economy and Entrepreneurship, 2020, no.6(119), pp.643-649 (in Russian). DOI: 10.34925/EIP.2020.119.6.134.
13. Petrov D. M., Rodicheva V. I. *Problemy razvitiya elektronnoi kommertsii v Rossii* [Problems of development of e-commerce in Russia]. *Innovatsii. Nauka. Obrazovanie*, 2022, no.49, pp.598-601.
14. Revenkov P. V., Berdyugin A. A. Cybersecurity in the Internet of Things and electronic banking. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost'*=National Interests: Priorities and Security, 2016, vol.12, no.11(344), pp.158-169 (in Russian).

15. Revinova S. Y., Tretyakova D. A. E-commerce in Russia amid COVID-19 restrictions. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*=Russian Journal of Innovation Economics, 2021, vol.11, no.4, pp.1319-1338 (in Russian). DOI: 10.18334/vinec.11.4.113757.
16. Socheeva V. E. SWOT-analysis of PJSC "Sberbank". *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk*, 2019, no.5-3, pp.143-147 (in Russian). DOI: 10.24411/2500-1000-2019-10990.
17. Shcherbakova N. V. Digital technologies in the Russian banking sector: Main features and associated risks. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*=Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences, 2021, vol.6, no.1(19), pp.136-146 (in Russian). DOI: 10.21603/2500-3372-2021-6-1-136-146.
18. Bawack R. E., Wamba S. F., Carillo K. D., Akter S. Artificial intelligence in E-Commerce: a bibliometric study and literature review. *Electron Markets*, 2022, vol.32, no.3, pp.297-338. DOI: 10.1007/s12525-022-00537-z.
19. Benzaghta M. A., Elwalda A., Mousa M. M., Erkan I., Rahma M. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 2021, vol.6, no.1, pp.55-73. DOI: 10.5038/2640-6489.6.1.1148.
20. Dinesh S., MuniRaju Y. Scalability of e-commerce in the COVID-19 era. *International Journal of Research – GRANTHAALAYAH*, 2021, vol.9, no.1, pp.123-128. DOI: 10.29121/granthaalayah.v9.i1.2021.3032.
21. Han B. R., San T., Chu L. Y., Wu L. COVID-19 and E-commerce Operations: Evidence from Alibaba. *Manufacturing & Service Operations Management*, 2022, vol.24, no.3, pp.1388-1405. DOI: 10.1287/msom.2021.1075.
22. Jain V., Malviya B., Arya S. An overview of electronic commerce (e-commerce). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 2021, vol.27, no.3, pp.665-670. DOI:10.47750/cibg.2021.27.03.090.
23. Leiber T., Stensaker B., Harvey L. Bridging theory and practice of impact evaluation of quality management in higher education institutions: A SWOT analysis. *European Journal of Higher Education*, 2018, vol.8, no.3, pp.351-365. DOI: 10.1080/21568235.2018.1474782.
24. Liu X., Tong D., Huang J., Zheng W., Kong M., Zhou G. What matters in the e-commerce era? Modelling and mapping shop rents in Guangzhou, China. *Land Use Policy*, 2022, vol.123, article 106430. DOI: 10.1016/j.landusepol.2022.106430.
25. Rahim S. SWOT Analysis of City Bank Limited. *United International University*, 2023, 46 p.
26. Selimoglu S. K., Saldi M. H. Blockchain Technology for Internal Audit in Cyber Security Governance of Banking Sector in Turkey: A SWOT Analysis. *Contemporary Studies of Risks in Emerging Technology, Part B*, 2023, pp.23-55. DOI: 10.1108/978-1-80455-566-820231002.
27. Tofan M., Bostan I. Some Implications of the Development of E-Commerce on EU Tax Regulations. *Laws*, 2022, vol.11, no.1, article 13. DOI: 10.3390/laws11010013.

### About the authors

*Lidia A. Burdina*, ORCID 0000-0001-8296-6762, 4th year Undergraduate Student, Humanities Faculty, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia, lidaburdina2002@mail.ru

*Anna S. Melnikova*, ORCID 0000-0001-8500-8009, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Economics and Finance Department, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia, dew244@yandex.ru

Received 19.12.2023, reviewed 08.01.2024, accepted 23.01.2024