

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-50-63

Определение стратегических направлений развития коммерческого банка на основе построенной SWOT-матрицы (часть 2)

Л. А. Бурдина^{1*}, А. С. Мельникова¹

¹ 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 2) // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 2. С. 50–63. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-50-63

Definition of Strategic Directions of Development of Commercial Bank on the Basis of the Built SWOT-Matrix (Part 2)

L. Burdina^{1*}, A. Melnikova¹

¹ 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 2). *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.2, pp.50-63 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-50-63

(начало статьи в № 1 журнала «Современная конкуренция» за 2024 год)

В современном мире успешность деятельности любого предприятия складывается из множества факторов: уровень потребительского спроса, стоимость используемых материалов, географическое расположение торговых точек, популярность бренда, лояльность клиентов и прочие критерии. Однако с каждым годом

соответствовать данным факторам и занимать лидирующие позиции на рынке предложений становится все сложнее. При этом высокий уровень конкуренции на рынке также накладывает свой отпечаток на деятельность любого предприятия.

В связи с этим электронная коммерция является жизненно важным элементом

стратегии практически любой компании. В дополнение к традиционным способам продаж и продвижения она служит одним из возможных инструментов роста и развития бизнеса в современном цифровом мире, выступая в том числе в качестве своеобразной «фишки», выделяющей компанию среди многих конкурентов. В данном контексте стратегия определяется как комплекс шагов, предпринимаемых компанией для достижения какой-либо цели и позволяющих ей конкурировать на рынке и обеспечивать непрерывность своего бизнеса [12]. Именно в таком ключе следует понимать термин «стратегия» и в настоящей статье.

Стоит отметить, что у российских предприятий есть все возможности для развития электронной коммерции с точки зрения необходимых цифровых условий. Так, на сегодняшний день Россия уже добилась значительного прогресса в цифровизации, в 2022 году заняв 47-е место в Глобальном инновационном индексе (Global Innovation Index, GII). В 2023 году страна оказалась на 51-й строчке рейтинга, разместившись между Катаром и Чили, что также является хорошим результатом. Для сравнения: по данным на 2023 год всего в рейтинг входят 132 страны мира, а в тройке лидеров значатся Швейцария, США и Швеция в порядке убывания соответственно¹.

На предыдущих этапах исследования авторами было осуществлено сравнение деятельности банка «Урал ФД» с его прямыми конкурентами по ряду критериев, связанных с областью электронной коммерции [2]. Далее был проведен SWOT-анализ, где критерии, по которым банк занимает лидирующие позиции в сравнении с конкурентами, использованы как сильные стороны компании, а детерминанты с наибольшим отставанием от конкурентов – как ключевые

слабые стороны соответственно. Области угроз и возможностей выявлены посредством изучения факторов внешней среды.

Результаты проведенного SWOT-анализа подробно описаны в первой части настоящей статьи. Они же стали базой для текущего этапа исследования, ключевая цель которого – разработка стратегических направлений дальнейшего развития компании «Урал ФД»², осуществляющей свою деятельность на рынке кредитно-финансовых услуг как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе, на основе проведенного SWOT-анализа. Для достижения поставленной цели в теоретической части работы был проведен обзор более ранних исследований по изучаемой теме, а также статистической информации, в последствии представленной в графическом виде. В практической части использованы такие общенаучные методы, как анализ, обобщение и описание и представление в табличном виде полученных результатов.

Обзор литературы

В условиях постоянно развивающегося информационного общества в начале прошлого десятилетия произошел цифровой переход – от третьей промышленной революции к четвертой (Индустрии 4.0.), который продолжается и в наше время [5]. Так возникла отдельная отрасль экономических отношений – «цифровая (сетевая, электронная, API, постиндустриальная и пр. синонимы) экономика» (или «экономика знаний», «интернет-экономика» и др.), а тех, кто взаимодействует в данной среде, принято относить к «цифровому обществу» [14]. Цифровая экономика предоставляет всесторонние возможности для обмена информацией, качественного образования, стабильного бизнеса, международного сотрудничества,

¹ Global Innovation Index – 2023: официальный сайт. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/ (дата обращения: 08.12.2023).

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

распространения инноваций и широкого использования во всех традиционных секторах экономики [15]. Интернет, социальные сети, электронная почта, онлайн-платежи (Apple Pay, Google Pay), банковские переводы и прочие цифровые коммуникации – все это можно считать признаками цифровой экономики [16]. На сегодняшний день она представляет собой движущую силу дальнейшего глобального экономического роста.

При этом рынок финансовых услуг одним из первых подхватил эту тенденцию, подстроившись к «цифровой экономике» [8]. Организации банковской сферы в том числе активно внедряют цифровые технологии для оптимизации своей деятельности и поддержания уровня конкурентоспособности на достойном уровне (в частности, электронную коммерцию). И действительно, в отечественной и зарубежной литературе сфере электронной коммерции в целом и специфике ее использования в банковской сфере уделяется большое внимание. Отдельно стоит отметить, что большая часть трудов ученых отнесена к периоду, начиная с 2010 года, при этом в российском научном сообществе данная проблема массово поднимается несколько позднее, чем за рубежом.

Во многих работах в качестве ключевой задачи электронной коммерции выделяется применение инноваций с целью оптимизации и автоматизации рутинных процессов. Оптимизация операционных издержек также оказывает существенное влияние на деятельность банков. По мнению автора статьи [6], роботизированная автоматизация процессов позволяет сократить затраты на обслуживание клиентов и работу с бумажной документацией. Л. Н. Сабанова и В. В. Выпно [10] выделяют ряд процессов, при выполнении которых доступно внедрение автоматизации: оплата кредиторской задолженности, обнаружение мошенничества, автоматизация отчетов, закрытие счетов, оформление ипотеки и прочие задачи.

Интересен также аспект персонализации услуг, в рамках которого внедрение искусственного интеллекта в виде голосовых помощников, виртуальных помощников и чат-ботов может не только помочь разгрузить операторов кол-центров от работы с клиентами в рамках простых операций (ответы на вопросы, проверка баланса, демонстрация детализации операций, информация о предоставляемых услугах и др.), но и собрать данные о клиентах, в результате чего предложить персональные предложения (проявление персонализированного маркетинга [3]), реализуя тем самым различные программы лояльности [13], что способствует одновременному снижению затрат и увеличению доходов [7]. Кроме этого, инструменты машинного обучения позволяют выявить мошеннические действия и автоматически заблокировать счет / остановить транзакцию.

В рамках данного аспекта стоит отметить, что исследователи также приходят к выводу о том, что в скором времени в экономике появится отдельная отрасль банковского дела – «цифровой банк», который будет осуществлять свою деятельность абсолютно без участия человека, а все операции будут сходиться к типу «человек – машина» (где под человеком подразумевается потребитель) и даже «машина – машина» [9]. Это будет возможно в связи с развитием IoT-взаимодействия (Internet of Things, или Интернет вещей), которое способно организовать взаимодействие в рамках общественных процессом таким образом, чтобы полностью исключить из ряда операций в цепочке участие человека.

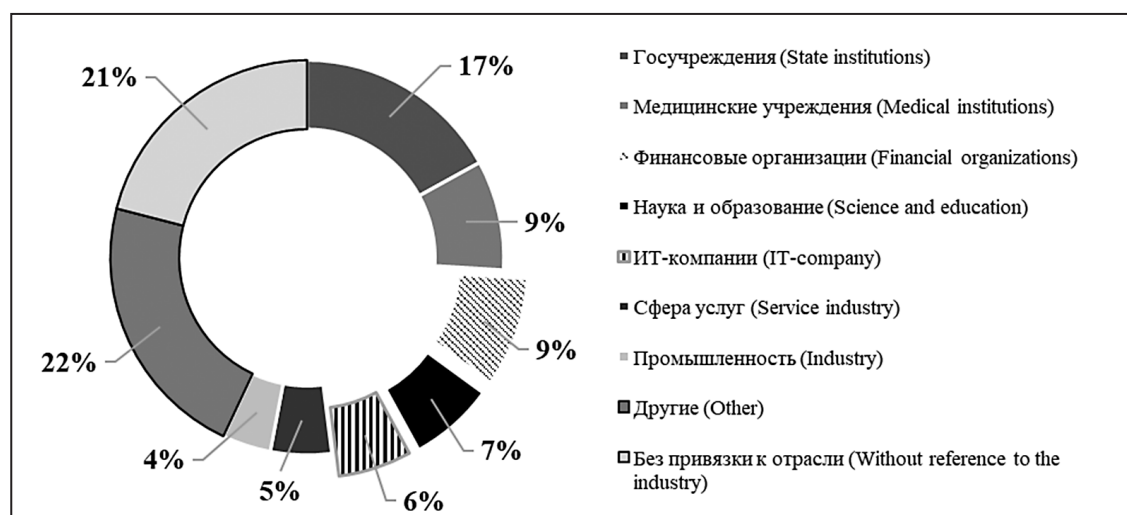
В связи с этим остро возникает вопрос обеспечения кибербезопасности при использовании высоких технологий, особенно, если это касается финансовых институтов, атаки на которые, как правило, самые масштабные по объемам нанесенного урона [5]. Кроме того, по данным исследования компании Positive Technologies,

результаты которого представлены в отчете «Актуальные киберугрозы: итоги 2022 года», в 2022 году 9% от общего количества атак приходится именно на финансовую отрасль, что даже на 3% больше, чем количество атак в ИТ-сфере. Наглядно упомянутое распределение представлено на рисунке 1.

Даже одна совершенная кибератака может нанести огромный ущерб компании любой отрасли: это и утечка персональных данных, и кража интеллектуальность собственности, и операционные потери, к последствиям можно отнести и снижение репутации со стороны клиентов в целом. Вследствие мощной кибератаки компания может понести значительные финансовые потери, которые скажутся в дальнейшем на ее операционной деятельности. Так, среди успешно совершенных кибератак на организации финансовой отрасли за I–III кварталы 2023 года наиболее частым последствием была утечка конфиденциальной информации, частота возникновения которого – более 60% от общего результата

совершенных атак. Вторым по популярности последствием атак в организациях финансового сектора (с показателем в 40%) можно назвать «Нарушение основной деятельности», которое включает в себя как временную приостановку деятельности, перебои в работе сервисов, так и репутационный ущерб. На рисунке 2 приведена диаграмма, наглядно демонстрирующая частоту встречающихся последствий от кибератак в организациях финансового сектора. Важно отметить, что одна совершенная кибератака одновременно может нанести ущерб разного характера, в связи с чем показатели на диаграмме суммарно не составляют 100%, и их нельзя рассматривать как доли.

Современные технологии в области электронной коммерции не только поднимают планку в обеспечении безопасности финансовых операций, но и сами по себе способны обеспечить эту безопасность. Одним из инструментов такого рода защиты от хакерских атак, взломов и рисков мошеннических действий является



Источник: результаты исследования компании Positive Technologies (Актуальные киберугрозы: итоги 2022 года // Positive Technologies. URL: <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/cybersecurity-threatscape-2022/> (дата обращения: 15.02.2024)).

Рис. 1. Категории жертв совершенных в 2022 году атак среди российских организаций
Fig. 1. Categories of victims of attacks committed in 2022 among Russian organizations



Источник: составлено авторами на основании результатов исследования компании Positive Technologies (Киберугрозы финансовой отрасли: промежуточные итоги 2023 года // Positive Technologies. URL: <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/financial-industry-security-interim-2023/> (дата обращения: 15.02.2024)).

Рис. 2. Последствия атак на российские финансовые организации за I–III кварталы 2023 года

Fig. 2. Consequences of the attacks on Russian financial organizations in I–III quarters of 2023

инновационная составляющая в сфере электронной коммерции – двухфакторная аутентификация, например осуществление операций с их подтверждением биометрическими данными: отпечатком пальца (дактилоскопия), распознаванием лица (при этом возможно как 3D-, так и 2D-сканирование), голоса (на данный момент технология самая уязвимая) [9]. Также за рубежом в банковском секторе активно используются технологии блокчейн, основанные на том, что вся необходимая информация есть в свободном доступе, но только в режиме чтения, с запретом ее несанкционированного редактирования. Это позволяет записывать все попытки внесения изменений и оперативно реагировать на них [1]. Для повышения рентабельности бизнеса за счет грамотного выстраивания бизнес-модели и управления рисками внедряются технологии Big Data, обеспечивающие регулярную аналитику боль-

шого объема данных за считанные минуты [11]. Для оптимизации процессов используются и другие инновации: машинное обучение, искусственный интеллект, робоэдвайзинг [4].

Таким образом, авторы настоящего исследования считают, что несмотря на все преимущества электронной коммерции, ее успешное внедрение в любой сфере экономики требует грамотной стратегии, а впоследствии – постоянного совершенствования систем безопасности и направлений управления рисками. Для банковского сектора это актуально в свете возникающих угроз в области кибербезопасности, которые могут подвергнуть опасности клиентов в связи с утечкой конфиденциальных данных, а также в свете возникающего риска отзыва лицензии Центральным Банком РФ. В связи с этим стратегия, разработанная авторами на данном этапе, имеет не только признаки новизны, но и практическое применение,

способствующее развитию банка «Урал ФД», в том числе получению конкурентных преимуществ в занимаемой нише.

Материалы и методы

Настоящее исследование в целом состоит из нескольких этапов, некоторые из которых уже были проведены, а результаты отражены в более ранних работах авторов.

Так, на первом этапе был проведен конкурентный анализ рынка, на котором осуществляет свою деятельность объект исследования – банк «Урал ФД». В рамках этого этапа авторы сформировали детальное представление о портрете целевого клиента компании по трем направлениям: розничный сектор, бизнес-сектор и премиальное обслуживание частных клиентов (VIP-обслуживание). Далее было проведено сравнение деятельности банка с тремя другими компаниями, работающими на том же рынке, по определенному перечню критериев, относящихся к одной из следующих областей: «Сайт», «География», «Клиенты», «Финансовые показатели», «Общая информация об организации». В результате сравнительного анализа выяснилось, что АО КБ «Урал ФД» уступает своим прямым конкурентам практически по всем критериям – данная информация легла в основу следующего этапа исследования, а именно учитывалась при составлении перечня слабых сторон организации. Кроме того, по результатам сравнительного анализа были выделены и положительные аспекты, послужившие базой при формировании перечня сильных сторон банка. Так, у АО КБ «Урал ФД» отмечается большое количество возможностей для онлайн-связи через сайт, присутствует веб-версия для слабовидящих. Также банк реализует обширную маркетинговую кампанию, развивая профили практически во всех популярных социальных сетях и мессенджерах, при этом по данным каналам прослеживается высокий уровень

активности (частые публикации, максимальное использование возможностей и функций, регулярная коммуникация с аудиторией и др. показатели). Помимо этого, в деятельности объекта исследования наблюдается и инновационная составляющая: существуют мобильный банкинг, интернет-банкинг, автоматическое SMS-информирование, собственное мобильное приложение с интуитивно понятным интерфейсом и лаконичным дизайном.

Во второй части исследования авторами был проведен анализ банка с применением SWOT-методологии. Как уже упоминалось ранее, сильные и слабые стороны были выявлены еще на этапе конкурентного анализа, внешние возможности и угрозы же потребовали отдельного изучения внешней среды по различным аспектам (экономический, политический, демографический, социальный и др.). Оказалось, что банк фактически обладает существенными сильными сторонами и широким спектром возможностей для того, чтобы обеспечить устранение своих текущих слабостей и преодоление потенциальных угроз. Так, такие сильные стороны, как большое количество вариантов для онлайн-связи, удобство сайта и онлайн-сервисов, персонализированное обслуживание при их грамотном распределении и соответствующей оптимизации, способны обеспечить повышение качества обслуживания клиентов (посредством чего воздействовать на их лояльность), улучшить репутацию банка (посредством чего увеличить клиентскую базу). В качестве потенциальных угроз авторами были выделены: изменения в экономической и политической ситуации (пандемия, санкции, рост инфляции, поднятие ключевой ставки и др.), рост конкуренции, воздействие кибератак на операционную деятельность компании, снижение покупательской способности. В данном случае авторы также пришли к выводу о том, что ряд сильных сторон (а именно следование инновациям, широкий спектр

предоставляемых услуг, персонализированный подход) способны снизить риск влияния данных ограничений на деятельность компании.

Исходя из проведенного SWOT-анализа, авторы посчитали нужным разработать успешную стратегию развития с точки зрения реализации упомянутой цепочки (минимизация угроз с использованием существующих сильных сторон компании через промежуточные звенья). Ведь простой и доступный инструмент стратегического планирования в соответствии с целями и миссией компании в долгосрочной перспективе способен постепенно трансформировать среднестатистический и ничем не примечательный банк в высокотехнологичную финансовую корпорацию при условии четкого следования выстроенной стратегии. Именно данный аспект послужил целью настоящего этапа исследования.

Авторская стратегия развития АО КБ «Урал ФД»

Основные направления стратегии развития банка в соответствии с полученными при проведении SWOT-анализа выводами включают в себя улучшение качества обслуживания клиентов, расширение доли рынка и территорий присутствия (в том числе за пределами Российской Федерации), формирование инновационных составляющих в продуктах, услугах и сервисе, укрепление среды кибербезопасности за счет усиления систем защиты конфиденциальных данных, автоматизацию и оптимизацию некоторых процессов и работу над улучшением репутации в целом.

Далее представлено подробное описание каждого из перечисленных направлений.

1. Повышение качества обслуживания. Это ключевая стратегическая цель для банка. Путем анализа негативных отзывов, обучения персонала и оптимизации процессов можно значительно улучшить кли-

ентское обслуживание. Удовлетворенные клиенты становятся лояльными и могут привлечь новых клиентов через положительные отзывы и сарафанное радио.

2. Увеличение доли рынка. Сосредоточиваясь на качественном обслуживании и предлагая уникальные продукты с инновационной составляющей, банк может активно расширять свою клиентскую базу и увеличивать долю рынка. Этого можно добиться в том числе через маркетинговые и рекламные кампании, а также налаженные партнерские отношения с другими компаниями. Также клиентскую базу с перспективой роста доходов можно увеличить через расширение сети компании, открытие дополнительных филиалов за пределами Пермского края, а особенно в городах-миллионниках.

3. Внедрение новых продуктов и расширение портфеля услуг. Развитие и предложение эксклюзивных продуктов и услуг позволит банку отличаться от конкурентов. Это направление может включать в себя инновационные финансовые решения, а также дополнительные сервисы для удобства клиентов.

4. Повышение кибербезопасности. В современном мире безопасность данных клиентов – это критически важное условие. Инвестиции в кибербезопасность помогут снизить риски кибератак и мошенничества, а также улучшить репутацию банка. В первую очередь реализация данного направления должна включать в себя этапы выявления 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. Кроме того, необходимо разработать политики и процедуры безопасности, обеспечив их непрерывное соблюдение.

5. Заключение новых партнерских отношений. Установление сотрудничества с другими компаниями и организациями

может расширить географию деятельности банка и предоставить новые возможности для клиентов (в том числе с инновационной составляющей) с минимальными затратами.

6. Автоматизация рутинных процессов.

Эффективное использование технологий, таких как боты для чата, может повысить скорость ответов на запросы клиентов, избежать долгих сроков решения проблем, улучшить уровень обслуживания. В этих же целях при звонке по телефону можно организовать подключение робота, который сможет выяснять причину звонка и распределять звонок соответствующему оператору. Кроме того, рекомендуется перевести всю работу операторов в единую CRM-систему, в ней же можно мониторить проблемы, строить аналитику, определять эффективность работы сотрудников.

7. Спонсорство мероприятий. Участие в мероприятиях в качестве спонсора – своего рода реклама для компании, оно способствует улучшению репутации банка и создает положительное восприятие в глазах общественности, повышает узнаваемость бренда и лояльность клиентов.

Исходя из вышесказанного, авторы считают, что эффективная реализация этих направлений позволит банку сохранить конкурентоспособность, привлечь новых клиентов и обеспечить стабильное развитие в постоянно меняющихся условиях банковской индустрии, а также макроэкономической и политической среды.

В таблице 1 представлена группировка данных направлений во временной плоскости: краткосрочные – самые важные, существенные, не терпят отлагательств и предполагают реализацию ранее чем через год; среднесрочные – реализуемые в срок от 1 года до 3 лет; долгосрочные – самые не критичные, с несущественными последствиями, позволяют повременить с реализацией направления на срок более 3 лет. Также авторами предложен методологический инструментарий для каждого из выделенных

направлений как один из возможных к реализации банком.

Заключение

В рамках данного исследования авторами была разработана стратегия развития банка «Урал ФД» с точки зрения минимизации угроз с использованием существующих сильных сторон компании через промежуточные звенья как в долгосрочной, так и краткосрочной перспективе. Основные направления стратегии развития банка включают в себя улучшение качества обслуживания клиентов, расширение доли рынка и территорий присутствия (в том числе за пределами РФ), формирование инновационных составляющих в продуктах, услугах и сервисе, укрепление среды кибербезопасности за счет усиления систем защиты конфиденциальных данных и работу над улучшением репутации в целом.

Предложенная стратегия не является обязательным руководством для дальнейших действий компании, она выступает в качестве ориентира и может корректироваться в зависимости от внешних изменений в экономике (особенно в разрезе выделенных направлений на долгосрочную перспективу). Кроме того, дополнительно в динамике возможно будет проанализировать деятельность банков-конкурентов на более глубоком уровне с целью выявления факта внедрения у них новых инноваций и появления других успешных практик. Сравнительный анализ с мировыми стандартами также представляет интерес, позволяя выявить возможности для успешной адаптации мировых тенденций в российском банковском секторе, опять же в рамках, предполагаемых к реализации, согласно описанной стратегии направлений.

Дополнительно руководству банка необходимо проработать возможности внедрения инновационных технологий (блокчейна, искусственного интеллекта,

Таблица 1. Стратегия развития АО КБ «Урал ФД»
Table 1. Development strategy of JSC commercial bank "Ural FD"

Краткосрочные <i>Short-term</i>	Среднесрочные <i>Medium-term</i>	Долгосрочные <i>Long-term</i>
1. Повышение качества обслуживания <i>Improving the quality of service</i> Первостепенная задача для банка, так как с ней связано и качество операционной деятельности, и финансовый результат в целом. Кроме того, ее возможно реализовать в краткосрочной перспективе (например, обучив персонал, проведя оптимизацию процессов, работу над ошибками на основании негативных отзывов и др.). <i>Методологический инструментарий:</i> - Обучение персонала: - Проведение регулярных тренингов и семинаров для сотрудников, направленных на улучшение навыков обслуживания клиентов. - Фокус на развитии коммуникативных навыков, умении слушать и понимать потребности клиентов. - Мотивация и поощрение сотрудников за достижения в области обслуживания клиентов (система KPI). - Проработка обратной связи от клиентов: - Внедрение автоматической системы сбора обратной связи от клиентов для оценки уровня удовлетворенности и выявления областей для улучшения. - Активное использование полученной обратной связи для коррекции процессов и улучшения сервиса. Спонсорство мероприятий / Event sponsorship Данное направление не требует значительной подготовки, в связи с чем может быть реализовано в краткосрочной перспективе. При этом его реализация должна быть регулярной, цикличной и не заканчиваться через год. <i>Методологический инструментарий:</i> - Анализ целевой аудитории с целью отбора мероприятий, которые могут максимально привлечь внимание потенциальных клиентов.	1. Внедрение новых продуктов, расширение портфеля услуг <i>Introduction of new products, expansion of service portfolio</i> Данное направление действительно актуально для банка, оно позволит увеличить клиентскую базу, за счет чего вырастет прибыль. Однако разработка новых продуктов и услуг, их тестирование, адаптация и последующая доработка, а также привлечение клиентов к новым предложениям требуют времени. <i>Методологический инструментарий:</i> - Анализ рынка (выявление трендов и потребностей клиентов, оценка деятельности конкурентов). - Разработка новых продуктов и услуг, ориентированных на конкретные сегменты, с учетом лучших практик конкурентов. - Сбор обратной связи от клиентов и внесение корректив в продукт на ранних этапах запуска. - Разработка маркетингового плана для продвижения новых продуктов (услуг). - Определение KPI и метрик для оценки эффективности новых продуктов с учетом систематического сбора обратной связи от клиентов. - Регулярная доработка продукта (услуги).	1. Автоматизация рутинных процессов <i>Automation of routine processes</i> Долгосрочная перспектива обоснована необходимостью планирования и внедрения сложных информационных систем, переподготовки персонала, а также оценки и адаптации к изменениям во внешней среде. Результаты автоматизации могут проявиться полностью и ощутимо лишь после завершения соответствующих этапов, что делает это направление долгосрочным в плане реализации и внедрения. Внедрение технологий, таких как чат-боты, автоматизированные системы, чтобы ускорить решение рутинных вопросов. <i>Методологический инструментарий:</i> - Выявление задач, которые можно автоматизировать (оптимизировать): - Создание чат-ботов для онлайн-поддержки. - Внедрение биометрической идентификации. - Автоматизация документооборота. - Использование искусственного интеллекта для предоставления персонализированных рекомендаций клиентам. - Выбор подходящей технологии среди существующих программных решений и инструментов для автоматизации процессов в банковской сфере. - Автоматизация процесса с учетом ее совместимости с существующей банковской инфраструктурой. - Обучение персонала использованию новых систем и инструментов. - Регулярная оптимизация автоматизированных процессов с течением времени для поддержания их эффективности.

2. Взаимодействие с организаторами выбранных мероприятий для создания взаимовыгодных отношений. 3. Обеспечение узнаваемости бренда на мероприятии через логотипы, брендированную атрибутику и другие элементы. 4. Разработка эксклюзивных предложений для клиентов, пришедших после посещения мероприятия. 5. Публикация контента в соцсетях, связанного с участием в мероприятии. 3. Повышение кибербезопасности <i>Increase cybersecurity</i> Кибератаки и мошенничество могут случиться в любой момент, и банку необходимо немедленно усилить свои системы безопасности, чтобы защитить клиентов и собственные активы от них. Кроме этого, низкая степень защиты может быть причиной полной приостановки деятельности банка в связи с отзывом лицензий. Некоторые меры (например, настройка систем безопасности) могут быть реализованы относительно быстро, снижая риски банка. <i>Методологический инструментарий:</i> 1. Обновление ПО, ОС и систем безопасности. 2. Внедрение многофакторной аутентификации, требующей нескольких уровней подтверждения личности клиента (в том числе биометрия). 3. Проведение регулярных тренингов по безопасности для сотрудников. 4. Установка новых систем защиты сетей банка от атак, применение шифрования данных. 5. Разработка политики и процедуры безопасности, обеспечение их непрерывного соблюдения с регулярным их обновлением в соответствии с обнаруженными угрозами. 6. Строгая настройка прав доступа для сотрудников	2. Заключение новых партнерских отношений <i>Forging new partnerships</i> Процесс включает в себя поиск и анализ потенциальных партнеров, проведение переговоров, разработку соглашений и оптимизацию бизнес-процессов, предложений и услуг. Когда партнерские отношения установлены, они часто остаются долгосрочными и могут приносить выгоду банку на протяжении многих лет. <i>Методологический инструментарий:</i> 1. Определение ключевых областей, в которых на данный момент партнерство актуально. 2. Оценка рисков и выгод партнерства в данном секторе (финансовые аспекты, репутационные факторы и возможные проблемы). 3. Поиск потенциальных партнеров. 4. Установление дружеских контактов с потенциальными партнерами, обсуждение возможностей сотрудничества. 5. Регулярная оценка и анализ результатов от партнерства	2. Увеличение доли рынка <i>Increase market share</i> Направление приоритетно, так как способствует росту клиентской базы и прибыли, расширению ресурсов и капитала, укреплению конкурентных позиций, снижению рисков, обеспечению финансовой стабильности. Его реализация не требует конкретного результата, она возможна этапами, постепенно создавая новые филиалы и добавляя занимаемые территории. <i>Методологический инструментарий:</i> 1. Анализ рынка (определение регионов с наибольшим потенциалом роста на основе деятельности конкурентов в этих регионах). 2. Проведение анализа рисков, связанных с открытием филиалов в данных регионах, изучение юридических аспектов. 3. Поиск точек размещения офисов в выбранных регионах. 4. Адаптация к новым условиям (адаптация портфеля продуктов и услуг к особенностям новых рынков, поиск новых партнеров, разработка маркетинговых стратегий). 5. Систематический анализ результатов, мониторинг KPI успешности расширения доли рынка, корректировка стратегии
--	--	---

средств обработки данных Big Data и др.). Помимо финансовой возможности, необходимо оценить риски и заранее продумать меры по регулированию в случае их наступления.

На следующем этапе исследования авторами планируется моделирование схемы информационных потоков финансового сектора в целом и банковской отрасли в частности. Целью такого рода исследования будет выявление узких мест и проблемных аспектов как на микро-, так и на макроуровне в разрезе регионального,

национального и даже мирового уровней. Этот этап исследования позволит разработать комплекс мероприятий с целью предотвращения негативных последствий данных проблем, что поспособствует дальнейшему беспрепятственному развитию в том числе объекта настоящего исследования. При этом такой комплекс предполагает акцент всестороннего воздействия на проблему – он будет предусматривать не только меры, требующие реакции непосредственно со стороны банков, но и ряд мероприятий с участием государства.

Список литературы

1. Борисова Е. С., Белоусов А. Л. Инновации как инструмент обеспечения информационной безопасности и повышения эффективности деятельности банковской системы // Актуальные проблемы экономики и права. 2019. Т. 13. № 3. С. 1330–1342. DOI: 10.21202/1993-047X.13.2019.3.1330-1342.
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. Быканова Н. И. Тренды в банковской отрасли в эпоху развития цифровых технологий // Научный результат. Экономические исследования. 2022. Т. 8. № 2. С. 107–118. DOI: 10.18413/2409-1634-2022-8-2-0-11.
4. Демурчан Л. Р. Трансформация банковского сектора в условиях цифровизации // Инновации и инвестиции. 2022. № 3. С. 91–95.
5. Еремеева О. С., Мочалова Л. А. Промышленность, цифровая и циркулярная экономика: взаимодействие в целях обеспечения устойчивого социо-эколого-экономического развития // Этап: экономическая теория, анализ, практика. 2022. № 6. С. 29–51. DOI: 10.24412/2071-6435-2022-6-29-51.
6. Засенко В. Е., Фролова В. А. Инновационное развитие финансовых услуг // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 6 (132). С. 28–34.
7. Мейксин С. М. Новые технологии банков // Вестник науки и образования. 2020. № 2-2 (80). С. 29–32.
8. Мельникова А. С., Мыльникова Е. М., Кисарева А. А. Кросс-платформенное взаимодействие цифровой финансово-экономической инфраструктуры отечественного рынка с применением методов комбинированных технологий // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 2. С. 941–950. DOI: 10.18334/vines.10.2.100815.
9. 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.
10. Сабанова Л. Н., Выпно В. В. Роботизированная автоматизация процессов (RPA) в банковской сфере // Тенденции и перспективы развития банковской системы в современных экономических условиях: материалы II международной научно-практической конференции (Брянск, 17–18 декабря 2019 г.). 2020. С. 243–247.
11. Щербакова 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.
12. Chong D., Ali H. Literature Review: Competitive Strategy, Competitive Advantages, and Marketing Performance on E-commerce Shopee Indonesia // *Dinasti International Journal of Digital Business Management*. 2022. Vol. 3. No. 2. P. 299–309. DOI: 10.31933/dijdbm.v3i2.1198.
 13. Khrais L. T. Role of Artificial Intelligence in Shaping Consumer Demand in E-commerce // *Future Internet*. 2020. Vol. 12. No. 12. P. 226–239. DOI: 10.3390/fi12120226.
 14. Kryshchanovych S., Prosovych O., Panas Y., Trushkina N., Omelchenko V. Features of the Socio-Economic Development of the Countries of the World under the influence of the Digital Economy and COVID-19 // *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 1. P. 9–14. DOI: 10.22937/IJCSNS.2022.22.2.2.
 15. Limna P., Kraiwanit T., Siripipatthanakul S. The Growing Trend of the Digital Economy: A Review Article // *International Journal of Computing Sciences Research*. 2022. Vol. 6. P. 1–11. DOI: 10.25147/ijcsr.2017.001.1.106.
 16. Ulas D. Digital Transformation Process and SMEs // *Procedia Computer Science*. 2019. No. 158. P. 662–671. DOI: 10.1016/j.procs.2019.09.101.

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. Borisova E. S., Belousov A. L. Innovations as a tool for providing cyber security and increasing the efficiency of banking system. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava*=Actual Problems of Economics and Law, 2019, vol.13, no.3, pp.1330-1342 (in Russian). DOI: 10.21202/1993-047X.13.2019.3.1330-1342.
2. Burdina L. A., Melnikova A. S. Methods and tools for competitive analysis of financial market segmentation and E-commerce. *Vestnik jeekonomicheskikh i sociologicheskikh issledovanij*=Bulletin of Economic & Sociological Research, 2023, no.3, pp.4-15 (in Russian).
3. Bykanova N. I. Trends in the banking industry in the era of digital technology development. *Nauchnyi rezul'tat. Ekonomicheskie issledovaniya*=Scientific Result. Economic Research, 2022, vol.8, no.2, pp.107-118 (in Russian). DOI: 10.18413/2409-1634-2022-8-2-0-11.
4. Demurchian L. R. Transformation of the banking sector in a digital environment. *Innovatsii i investitsii*=Innovation & Investment, 2022, no.3, pp.91-95 (in Russian).
5. Yermeeva O. S., Mochalova L. A. Industry, digital and circular economy: Interaction in order to ensure sustainable socio-ecological and economic development. *Etap: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika*=Etap: Economic Theory, Analysis, and Practice, 2022, no.6, pp.29-51 (in Russian). DOI: 10.24412/2071-6435-2022-6-29-51.
6. Zamenko V. E., Frolova V. A. *Innovatsionnoe razvitie finansovykh uslug* [Innovative development of financial services]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2021, no.6(132), pp.28-34 (in Russian).
7. Meixin S. M. New bank technologies. *Vestnik nauki i obrazovaniya*, 2020, no.2-2(80), pp.29-32 (in Russian).

8. Melnikova A. S., Mylnikova E. M., Kisareva A. A. Cross-platform digital interaction of the economic and financial infrastructure of the domestic market by methods of combined technologies. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 2020, vol.10, no.2, pp.941-950 (in Russian). DOI: 10.18334/vinec.10.2.100815.
9. 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).
10. Sabanova L. N., Vyshno V. V. Robotized process automation (RPA) in the banking. *Tendentsii i perspektivy razvitiya bankovskoi sistemy v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh: materialy II mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Bryansk, 17–18 dekabrya 2019 g.)* [Trends and Prospects of Development of the Banking System in Modern Economic Conditions: materials of the II International Scientific and Practical Conference, Bryansk, December 17-18, 2019], 2020, pp.243-247 (in Russian).
11. Shcherbakova N. V. 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.
12. Chong D., Ali H. Literature Review: Competitive Strategy, Competitive Advantages, and Marketing Performance on E-commerce Shopee Indonesia. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2022, vol.3, no.2, pp.299-309. DOI: 10.31933/dijdbm.v3i2.1198.
13. Khrais L. T. Role of Artificial Intelligence in Shaping Consumer Demand in E-commerce. *Future Internet*, 2020, vol.12, no.12, pp.226-239. DOI: 10.3390/fi12120226.
14. Kryshchanovych S., Prosovykh O., Panas Y., Trushkina N., Omelchenko V. Features of the Socio-Economic Development of the Countries of the World under the influence of the Digital Economy and COVID-19. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 2022, vol.22, no.1, pp.9-14. DOI: 10.22937/IJCSNS.2022.22.2.2.
15. Limna P., Kraiwanit T., Siripipathanakul S. The Growing Trend of the Digital Economy: A Review Article. *International Journal of Computing Sciences Research*, 2022, vol.6, pp.1-11. DOI: 10.25147/ijcsr.2017.001.1.106.
16. Ulas D. Digital Transformation Process and SMEs. *Procedia Computer Science*, 2019, no.158, pp.662-671. DOI: 10.1016/j.procs.2019.09.101.

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