Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

**Высшая школа бизнеса**

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ**

SWOT-анализ проекта об индивидуальных зарплатных картах компании «Альфа-Банк»

по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика»

Проект выполнили:

Деларю Дмитрий Владимирович, ББИ227

Либов Максим Владимирович, ББИ227

Мамруков Корней Викторович, ББИ228

Чеснокова Анастасия Николаевна, ББИ228

Черняев Аркадий Антонович, ББИ227

Руководитель курсового проекта:

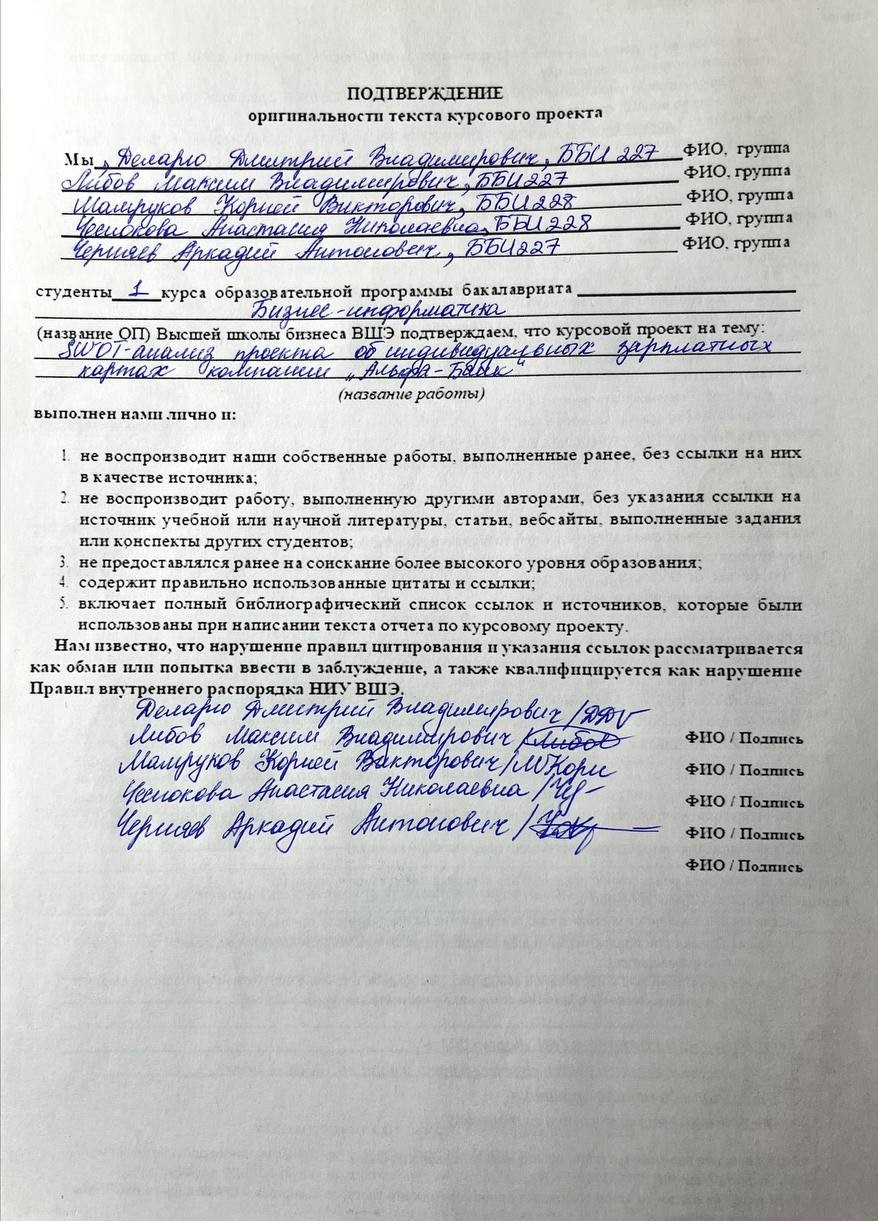
Тюлькина Юлия Александровна

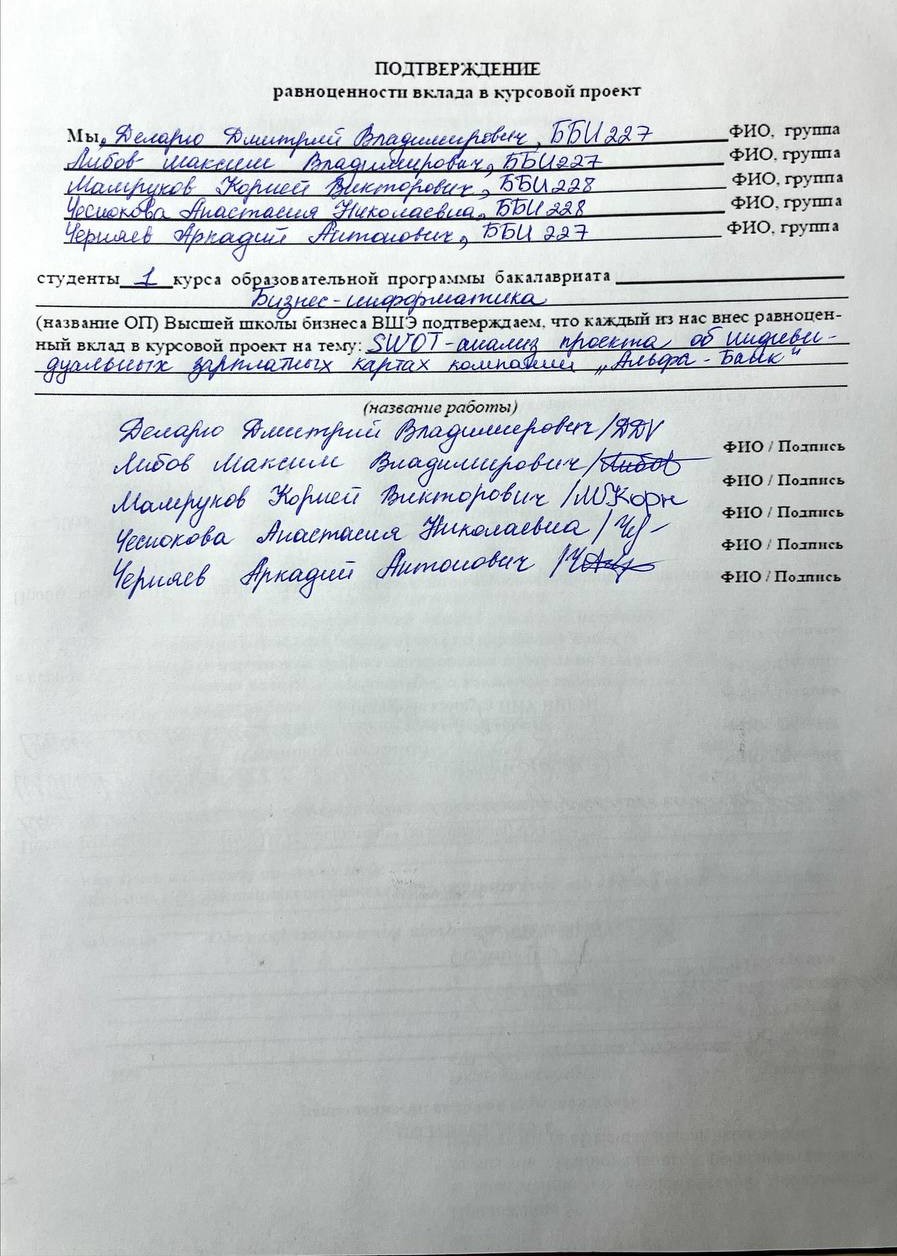
Курсовой проект

соответствует / не соответствует

требованиям (нужное подчеркнуть)

Москва – 2023

****

****

ОГЛАВЛЕНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 5](#_gjdgxs)

[ГЛАВА 1. ОПИСАНИЕ АНАЛИЗИРУЕМОЙ КОМПАНИИ, ЕЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И КФУ 6](#_30j0zll)

[1.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «АЛЬФА-БАНК» И ИХ ПРОЕКТА ОБ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЗАРПЛАТНЫХ КАРТАХ 6](#_1fob9te)

[1.2.1 PESTEL-АНАЛИЗ 6](#_3znysh7)

[1.2.2 АНАЛИЗ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА 11](#_2et92p0)

[1.3. АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА (КФУ) 15](#_3dy6vkm)

[ГЛАВА 2. ПЕРВИЧНЫЙ SWOT-АНАЛИЗ 21](#_1t3h5sf)

[ГЛАВА III. ПОЭЛЕМЕНТНЫЙ SWOT-АНАЛИЗ. 25](#_4d34og8)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 28](#_lnxbz9)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 29](#_35nkun2)

# ВВЕДЕНИЕ

Для проведения SWOT-анализа наша команда выбрала проект об индивидуальных зарплатных картах компании «Альфа-Банк». Такой выбор был сделан, потому что мы посчитали, что анализ рынка банковских услуг очень интересен ввиду сложности устройства банковской сферы. Также нам было интересно предложить различные стратегические альтернативы данной компании, так как активно пользуемся услугами банков. Более того, Альфа-Банк является одним из крупнейших банков на территории Российской Федерации, в результате чего проведение анализа становится особенно интересным.

В настоящее время в мире происходят важные события, глобальные изменения, которые, несомненно, влияют на Россию в целом, и в частности на компании, которые ведут свою деятельность на ее территории. SWOT-анализ позволяет выяснить, как следует изменить стратегию анализируемой компании, чтобы лучше соответствовать постоянно изменяющейся окружающей среде.

Также стоит учитывать, что в банковской среде характерна высокая конкуренция. В рамках этих условий компании необходимо анализировать сильные и слабые стороны конкурентов, чтобы выяснить, является ли конкурентная позиция компании устойчивой. SWOT-анализ хорошо подходит для реализации этих задач.

В качестве задач нашего курсового проекта мы выделили:

1. Проанализировать внешнюю макросреду и микросреду компании, выявить угрозы для существования проекта и возможности для его развития.
2. Проанализировать внутреннюю микросреду, выявить сильные и слабые стороны проекта.
3. Выбрав возможности, угрозы, сильные и слабые стороны, наиболее сильно влияющие на анализируемый проект, выявить стратегии развития компании.

Основной целью данной курсовой работы является выявление наиболее перспективных стратегий для проекта об индивидуальных зарплатных картах АО «Альфа-Банк».

На основании PESTEL-анализа и анализа 5 конкурентных сил М. Портера мы сможем определить угрозы и возможности, которые исходят со стороны внешней среды, с помощью ключевых факторов успеха мы сможем выделить сильные и слабые стороны проекта об индивидуальных зарплатных картах Альфа-Банка. Соотнеся возможности и угрозы с сильными и слабыми сторонами проекта, мы составим матрицу поэлементного SWOT. На основании данной матрицы будут сформированы наиболее перспективные направления стратегического развития проекта.

Источниками информации для данного курсового проекта стали данные, которые нам предоставили представители компании «Альфа-Банк», которые курируют проект зарплатных карт, официальный сайт компании, документы о тарифах индивидуальных зарплатных карт, сайты банков-конкурентов, статьи и различная статистика, которая находится в открытом доступе. Весь список литературы есть в соответствующем разделе в конце работы.

# ГЛАВА 1. ОПИСАНИЕ АНАЛИЗИРУЕМОЙ КОМПАНИИ, ЕЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И КФУ

## 1.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АО «АЛЬФА-БАНК» И ИХ ПРОЕКТА ОБ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЗАРПЛАТНЫХ КАРТАХ

Полное название компании: Акционерное общество «Альфа-Банк»

Сокращенное фирменное наименование: АО «Альфа-Банк»

Компания «Альфа-Банк» была основана 20 декабря 1990 года, а 3 января 1991 года была зарегистрирована банком РФ. Альфа-Банк — самый большой частный банк, ведущий деятельность на территории Российской Федерации. Он занимает четвертое место по размеру активов (на 1 июля 2021 года — 4 788 862 млн руб.) [33].

Основными акционерами АО «Альфа-Банк» являются Михаил Фридман, Петр Авен, группа UniCredit, Фонд исследования раковых заболеваний (The Mark Foundation for Cancer Research) и Андрей Косогов, которые владеют Альфа-Банком через люксембургскую компанию ABH Holdings S.A. [3].

Официальный сайт Альфа-Банка - <https://alfabank.ru>, юридический адрес - 107 078, Москва, ул. Каланчевская, 27.

Основная деятельность Альфа-Банка - это инвестиционный и корпоративный бизнес, также банк оказывает поддержку малому и среднему бизнесу, занимается торговым и структурным финансированием. Также к его направлениям деятельности относятся лизинг и факторинг, розничный бизнес и работа с крупным частным капиталом.

За 2021 год Альфа-Банк создал микрокредитную компанию [«](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%90%D0%BB%D1%8C%D1%84%D0%B0-%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F#.D0.A1.D0.BE.D0.B7.D0.B4.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B5_.D0.BA.D0.BE.D0.BC.D0.BF.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B8_.D0.B4.D0.BB.D1.8F_.D1.80.D0.B0.D0.B7.D0.B2.D0.B8.D1.82.D0.B8.D1.8F_.C2.ABX5_.D0.B1.D0.B0.D0.BD.D0.BA.D0.B0.C2.BB)[А Деньги»](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%90%D0%BB%D1%8C%D1%84%D0%B0-%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F#.D0.A1.D0.BE.D0.B7.D0.B4.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B5_.D0.BC.D0.B8.D0.BA.D1.80.D0.BE.D0.BA.D1.80.D0.B5.D0.B4.D0.B8.D1.82.D0.BD.D0.BE.D0.B9_.D0.BA.D0.BE.D0.BC.D0.BF.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B8_.C2.AB.D0.90_.D0.94.D0.B5.D0.BD.D1.8C.D0.B3.D0.B8.C2.BB) и компанию для развития [«X5 банка»](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%90%D0%BB%D1%8C%D1%84%D0%B0-%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F#.D0.A1.D0.BE.D0.B7.D0.B4.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B5_.D0.BA.D0.BE.D0.BC.D0.BF.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B8_.D0.B4.D0.BB.D1.8F_.D1.80.D0.B0.D0.B7.D0.B2.D0.B8.D1.82.D0.B8.D1.8F_.C2.ABX5_.D0.B1.D0.B0.D0.BD.D0.BA.D0.B0.C2.BB) [1].

Размер капитала на основе формы 123 на январь 2019 года составляет 450 867 286 тыс. руб., а в январе 2022 года уже [760 152 662](https://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=1326&BankMenu=check&PokId=5823&Date=2022-01-01) тыс. руб.За последнии 5 лет капитал увеличился более чем в 2 раза [44].

Величина активов-нетто в период с января 2019 по январь 2022 года выросла с 3420.34 млрд.руб. до 5842.86 млрд.руб., но это негативно сказалось на рентабельность активов ROI, за 3 года показатель упал с [4.52%](https://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=1326&BankMenu=check&PokId=6450&Date=2019-01-01) до [3.28%](https://analizbankov.ru/bank.php?BankRegn=1326&BankMenu=check&PokId=6450&Date=2022-01-01).

Розничная клиентская база на начало 2023 года составляет 26 млн человек [2], в то время как в начале 2022 составляла 22 млн, а в 2021 - 18 млн [1]. База корпоративных клиентов на начало 2023 года достигает 1,3 млн компаний, в начале 2022 года - 1 млн.

Миссия компании в отношении:

* Бизнеса и корпоративных клиентов – принятие смелых, но обдуманных шагов.
* Потребителя и частных клиентов – экономия каждой минуты времени клиента, помощь в решении сложных вопросов.

Альфа-Банк входит в Альфа-Групп - один из крупнейших частных финансово-инвестиционных консорциумов в России, который был основан в 1989 году. Сейчас Альфа-Банк является известной компанией, которую знают множество из опрошенных нами людей. Узнаваемость бренда - это, безусловно, важная сторона для компании. Из проведенного опроса было выявлено, что около 90% опрашиваемых знают Альфа-Банк.



Рисунок 1. Результаты опроса в виде диаграммы

Составлено автором

Проект индивидуальных зарплатных карт появился в 2018 году. После этого проект пережил несколько модификаций. Первоначально, чтобы получить индивидуальную зарплатную карту, необходимо было сообщить индивидуальный номер налогоплательщика работодателю, после чего внести в системы банка. С 2021 года в рамках различных акций проект пришел к тому виду, в котором он существует сейчас.

## 1.2.1 PESTEL-АНАЛИЗ

PESTEL-анализ - анализ, который нацелен на анализ внешней макросреды компании. Сложность внешней среды заключается в ее динамизме, взаимосвязи факторов, неопределенности и неуправляемости. PESTEL-анализ позволяет выделить политические, экономические, социальные, технологические, экологические, а также правовые тренды, а также определить их влияние по различным критериям: по времени, типу, динамике и влиянию на отрасль.

1. **Политические факторы**

Рассматривая влияние политической сферы на деятельность компании, мы пришли к выводу о том, что мировая политика негативно влияет на организацию в силу обостренной обстановки и ряда ограничений, которые были введены из-за нее.

Одной из основных проблем является уменьшение количества иностранных инвесторов, что неизбежно приведет к сокращению бюджета в силу нехватки денежных средств на деятельность компании [47]. Данный фактор повлечет за собой негативное последствие на результативность компании из-за того, что она не сможет реализовывать ранние возможности в силу нехватки денежных средств.

Важно отметить фактор геополитической изоляции российских компаний [43]. Благодаря данной тенденции Альфа-Банк не сможет развиваться в прежней мере ввиду ограничения данной возможности. Компания не сможет расширяться, увеличивать масштабы и клиентов, что замедлит ее прогресс и может привести к регрессу.

Не менее важный политический фактор - ограничение доступа российских банков к международным рынкам капитала [31] и запрет европейским и американским банкам предоставлять кредиты российским финансовым институтам [36]. Данные факторы негативно скажутся на деятельности организации из-за уменьшения количества возможностей, которые банк потенциально способен реализовать, в частности, отсутствия возможности выхода на новые рынки и ограничений на финансовую деятельность.

Несмотря на большое количество вышеупомянутых факторов, негативно влияющих на организацию, есть и благоприятные политические тренды. К примеру, из-за уходу большого количества иностранных компаний с рынка, у Альфа-Банка становится меньше конкурентов. Компания сможет привлечь клиентов, нуждающихся в зарплатной карте. Благодаря этому прибыль и возможности организации увеличатся в силу повышения клиентской базы.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что нестабильные внешнеполитические отношения России негативно влияют на деятельность организации, но при этом дают возможность увеличить влияние на отечественном рынке.

1. **Экономические факторы**

Экономическая ситуация в стране является важным фактором в деятельности организации, так как она определяет уровень зарплат населения, пользующихся зарплатными картами.

На данный момент можно заметить уменьшение реальных доходов россиян [23], что является неблагоприятным трендом для компании, так как на зарплатный счет клиентов будет поступать меньше денег, транзакции будут происходить на меньшие суммы, что в совокупности негативно влияет на прибыль организации.

Нельзя не отметить и снижение уровня безработицы [41] [42]. Благодаря этому на рынке труда увеличивается количество работников, то есть увеличивается количество людей, которые нуждаются в зарплатных картах, ввиду чего увеличивается клиентская база.

Сокращение теневого сектора экономики также является положительно влияющим фактором [10] [28], так как большее число людей станут получать официальную зарплату, что сможет побудить их находить привлекательные условия получения зарплаты.

В экономической сфере можно найти и те факторы, которые негативно влияют на компанию. Например, ориентация налоговой политики РФ на обеспечение стабильных налоговых условий для обеспечения бизнеса [22] может повлечь за собой изменения налоговых ставок на прибыль компании, что уменьшит доход организации в силу обязанности выплачивать большее число налогов.

1. **Социокультурные факторы.**

Рассуждая о социокультурных факторах, важно отметить, что нестабильная политическая обстановка в стране оказывает влияние на граждан и иностранцев, так как современное общество регулярно изучает новости, происходящие с их страной и миром в целом.

Говоря о факторах, негативно влияющих на организацию, необходимо отметить высокое стремление граждан России к эмиграции [19] в силу нестабильной обстановки в стране. Граждане не знают, насколько сильно их жизнь в родной стране может измениться в будущем, поэтому предпочитают уехать из нее, меняя место работы. Из-за этого у Альфа-Банка становится меньше клиентов, прибыль уменьшается.

Также из-за нестабильной ситуации в стране жители предпочитают хранить деньги в наличном виде [25], ввиду чего количество клиентов у банка уменьшается.

Однако можно заметить тренды, положительно влияющие на организацию. К примеру, рост индекса потребительской уверенности [32] показывает увеличение желания граждан пользоваться услугами в банка в силу веры в стабильность их деятельности. Вдобавок, можно заметить существенный рост финансовой грамотности молодого населения [21]. Молодежь заинтересована в обучении распоряжению финансами и увеличению своего благосостояния. Для этого им необходимо пользоваться услугами банков, в том числе и зарплатными картами, что выгодно для Альфа-Банка.

Не менее важно отметить повышенное желание россиян путешествовать по миру [37], что, безусловно, привлечет новых клиентов, так как Альфа-Банк позволяет снимать деньги в любом месте за границей. Такие условия способны увеличить клиентскую базу зарплатных карт, так как люди, любящие путешествовать, предпочтут данную компанию.

1. **Технологические факторы.**

Технологическая сфера является одной из немногих, которых не касается нестабильная политическая обстановка благодаря тому, что Россия не отстает от других стран в техническом развитии, и различного рода санкции незначительно влияют на продвижение данной сферы.

Говоря о факторах, отрицательно влияющих на деятельность организации, нельзя не отметить цифровизацию оказания услуг клиентам [6]. Технологии развиваются с каждым днем. Клиенты предпочитают онлайн-формат, так как это намного удобнее, поэтому банк будет вынужден со временем всё больше и больше переносить предоставление своих услуг из офлайна, что потребует высоких затрат. Ежедневное развитие технологий вынуждает различные банки конкурировать друг с другом ради привлечения клиентов [39]. Это непосредственно проявляется в банковских приложениях, которые становятся удобнее с каждым обновлением. Из-за этого Альфа-Банк вынужден регулярно модернизировать и оптимизировать свое мобильное приложение для привлечение новых и предотвращению потери старых клиентов.

Рассматриваемая нашей командой организация с каждым днем старается стать лучше. Это проявляется в оптимизации производства банковских карт [29]. Данный фактор пойдет компании на пользу, так как улучшение производственного процесса позволит выпускать большее количество банковских карт с меньшими затратами, что благоприятно скажется на прибыли организации.

Нельзя не заметить рост количества IT-специалистов младших позиций на рынке труда [11], что упрощает банку поиск сотрудников для работы. Данный тренд в будущем позволит компании заменять неэффективных сотрудников на новых, которые будут мотивированы достигать цели компании. Это благоприятно повлияет на результаты компании благодаря повышению качества работы сотрудников.

Делая выводы относительно влияния технологической сферы на Альфа-Банк, можно отметить необходимость в постоянном развитии удобства оказания своих услуг, а также их качества. Нельзя не заметить необходимость в улучшении самой структуры операционной деятельности компании.

1. **Экологические факторы.**

Экологическая сфера является важным направлением для любой отрасли, так как на сегодняшний день актуализация роли корпоративной социальной ответственности возрастает для каждой компании.

Забота об окружающей среде является необходимой компонентой деятельности каждой организации, и это может положительно повлиять на рассматриваемую нами компанию. К примеру, всемирный отказ от пластика [13] может привлечь новых клиентов в силу тенденции замены пластиковых карт на цифровые аналоги. Работники, считающие важной заботу о состоянии природы, предпочтут иметь карту банка, который заботится об окружающей среде.

Говоря о негативных факторах, стоит отметить истощение углеродных соединений [27], что ограничивает возможность производства пластиковых карт и уменьшает их возможный выпуск, влияющий на прибыль компании. Вдобавок, трудно не заметить дефицит топливного сырья [38], который влияет на процесс производства. Происходит повышение расходов на электроэнергию, что уменьшает прибыль организации.

Подводя итоги касательно влияния экологической сферы на организацию, нельзя не заметить дефицит природных ресурсов. Однако, данная ситуация может положительно повлиять на компанию в будущем в силу популяризации онлайн–банкинга и отказа от использования пластиковых карт.

1. **Правовые факторы**

Правовая сфера является важной составляющей в анализе организации, из-за законов, которые обязана соблюдать каждая компания.

Говоря о положительно влияющих факторах, стоит отметить право каждого гражданина на получение зарплаты на любую выбранную им карту или счет[[1]](#footnote-0). Зарплатный проект подразумевает под собой упрощенный процесс получения карты.

Стоит отметить принятие Госдумой законопроекта касательно предотвращения мошенничества при осуществлении перевода денежных средств[[2]](#footnote-1). Благодаря нему клиенты будут более спокойны касательно безопасности их денежных средств, доверие к банку увеличится.

Нельзя не упомянуть про создание патентов на производство, благодаря которым банки не смогут использовать методологию производства в целях увеличения прибыли.

Негативные факторы правовой сферы тоже присутствуют. К примеру, в случае утери данных пользователя по ошибке банка, компания обязана возместить ущерб[[3]](#footnote-2), что может существенно повлиять на репутацию банка. В таком случае компания может потерять доверие клиентов.

Не менее важным трендом является контроль незаконных транзакций по картам[[4]](#footnote-3), банк обязан запрашивать дополнительную информацию по подозрительным операциям, так как в противном случае банк имеет опасность потерять лицензию или получить штраф.

Закон о защите прав потребителя также является негативным фактором. Его влияние на компанию заключается в обязанности соблюдать его, чтобы избежать судебных разбирательств.

Таким образом, говоря о правовых трендах, стоит отметить их преимущественно негативное влияние на организацию в силу необходимости соблюдения определенных правовых норм, которые зачастую не выгодны для компании.

По результатам PESTEL-анализа, проведенного нашей командой, мы выделили тренды, имеющие наибольшее влияние на компанию.

В политической сфере это уход с рынка некоторых иностранных компаний-конкурентов, а также запрет европейским и американским банкам предоставлять кредиты российским финансовым институтам, ограничение доступа российских банков к международным рынкам капитала, уменьшение количества иностранных инвесторов. В экономической сфере это снижение уровня безработицы и сокращение теневого сектора экономики.

Из социокультурной сферы можно выделить рост индекса потребительской уверенности, рост показателей финансовой грамотности молодежи, а также стремление россиян к хранению денег в наличном виде, тенденцию людей проявлять свою индивидуальность и самовыражаться, угроза высокого стремления к эмиграции.

Таблица 1. PESTEL-анализ

Составлено автором

|  | **Факторы внешней среды** | **По  времени** | **По  типу** | **Динамика** | **Относительная значимость фактора** | **Влияние на компанию** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Политические | Уменьшение количества иностранных  инвесторов | Н | - | = | Важные | Уменьшение инвестиций приведёт к сокращению бюджета. |
| Уход большого количества иностранных компаний- конкурентов | Н | + | = | Важные | Уменьшение конкуренции благоприятно влияет на бизнес. |
| Геополитическая  изоляция  Российских компаний | Н | - | < | Важные | Изоляция препятствует выходу на зарубежные рынки, уменьшая потенциальное развитие компании. |
| Ограничение российских банков к международным рынкам капитала | Н | - | < | Важные | Приводит к снижению доходности банка, ограничению доступа к кредитам. |
| Запрет иностранным банкам предоставлять кредиты российским финансовым институтам | Н | - | < | Важные |
| Экономические | Уменьшение реальных доходов россиян | Н | - | = | Существенные | Уменьшение количества поступающих средств на зарплатные карты. |
| Снижение уровня безработицы | Н/Б | + | = | Существенные | Увеличение количества клиентов ИЗК. |
| Сокращение теневого сектора экономики | Н/Б | + | < | Существенные | Теневой сектор экономики уменьшается, и работники ищут привлекательные условия для получения зарплаты. |
| Ориентация налоговой политики РФ на обеспечение стабильных налоговых условий для развития бизнеса | Н/Б | - | = | Существенные | Изменения в налоговой  политике правительства  могут повлиять на налоговые ставки на прибыль. |
| Социальные | Высокое стремление к эмиграции | Н | - | = | Критичные | Переезд не позволит получать зарплату в рублях. |
| Рост индекса потребительской уверенности | Н | + | = | Важные | Люди с большим энтузиазмом готовы пользоваться услугами банка (зарплатными картами). |
| Рост показателей финансовой грамотности молодежи | Н | + | = | Существенные | Финансово грамотная молодежь склонна к инвестициям, т.е. банк может получить новых клиентов, которые не пользуются ИЗК. |
| Стремление россиян к хранению денег в наличном виде | Н | - | = | Существенные | Клиенты не совершают операции по банковским картам. |
| Стремление людей проявлять свою индивидуальность | Н/Б | - | = | Существенные | Клиенты хотят индивидуальных предложений. |
| Стремление к путешествиям по миру | Н/Б | + | = | Существенные | За счет возможности снимать деньги по всему миру увеличивается клиентская база банка. |
| Технологические | Цифровизация оказания услуг пользователям | Н/Б | - | > | Очень важные | Банку со временем придётся менять структуру оказания своих услуг, так как сервис постепенно переходит в онлайн формат. |
| Развитие банковских приложений | Н/Б | - | > | Важные | Банку необходимо подстраивать свои приложения под современные тренды, чтобы не терять клиентов. |
| Оптимизация выпуска банковских карт | Н/Б | + | = | Важные | Банк сможет производить больше карт с меньшими затратами, что сможет благоприятно повлиять на компанию. |
| Рост количества IT-специалистов младших позиций на рынке труда | Н/Б | + | < | Существенные | Растущее количество специалистов может положительно сказаться на компании в долгосрочной перспективе. |
| Экологические | Истощение углеродных соединений | Н/Б | - | > | Существенные | Уменьшение запасов нефти, впоследствии ограничение производства ПВХ, что приведет к ограничению производства карт. |
| Дефицит топливного сырья | Н/Б | - | > | Существенные | Нехватка топливного сырья влияет на стоимость электроэнергии. |
| Всемирный отказ от пластика | Н/Б | + | = | Существенные | Желание перехода на электронные карты. Переход потребителей к данному банку. |
| Правовые | Обязанность возмещать ущерб от мошеннических операций, случившихся по вине банка | Н/Б | - | = | Важные | Банк обязан хранить и защищать данные пользователя и, в случае утечки данных, должен возмещать ущерб клиентам. |
| Контроль незаконных транзакций по картам | Н/Б | - | = | Важные | Банк должен осуществлять контроль по транзакциям клиентов. |
| Право гражданина на получение зарплаты на любую выбранную им карту или счет | Н/Б | + | = | Существенные | Клиент может выбрать получение зарплаты на карту с упрощенной системой Альфа-Банка. |
| Принятие Госдумой законопроекта об информационном обмене между МВД и ЦБ для предотвращения мошенничества | Н/Б | + | = | Существенные | Законопроект позволяет оперативно предотвращать действия мошенников и предотвращать возможные ошибочные переводы. |
| Создание патентов на производство | Н/Б | + | = | Важные | Благодаря патентному законодательству компания сможет приватизировать процесс своего производства. |
| Закон о защите прав потребителя | Н/Б | - | = | Важные | Банк должен учитывать закон во избежание судебных разбирательств и подачи исков со стороны клиентов. |

## 1.2.2 АНАЛИЗ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ М. ПОРТЕРА

Анализ 5 конкурентных сил М. Портера помогает оценить привлекательность исследуемой отрасли с помощью анализа микросреды компании. Происходит анализ влияния на отрасль конкуренции на рынке, рыночной власти поставщиков, угрозы появления новых игроков на рынке, рыночной власти покупателей, угрозы появления товаров-заменителей.

**1. Внутриотраслевая конкуренция**

Основными конкурентами на рынке индивидуальных зарплатных карт для Альфа-Банка являются Сбербанк, Банк Открытие, Газпромбанк, Райффайзен Банк, Тинькофф, ВТБ. По статистике, [7] рынок зарплатных карт по количеству розничных клиентов распределен так:

Сбербанк - 56%

ВТБ - 13%

Альфа-Банк - 5%

Газпромбанк - 3%

Россельхозбанк - 3%

Банк Открытие - 2%

Тинькофф - 1,5 %

Райффайзен Банк - 1,5%

Исходя из данной статистики Индекс Херфиндаля-Хиршмана составляет 3356,5 единиц. Поскольку HHI> 1800, то данный рынок относится к высококонцентрированным рынкам, при этом рынок зарплатных карт - олигополия, так как рынок банков в целом представляет из себя олигополию, при этом не все организации имеют зарплатные проекты.

Исходя из того, что количество занятого населения стабильно растет [40], можно сделать вывод о том, что наблюдается стабильный рост зарплатных проектов в банковском секторе.

Также не менее важный фактор - покупателям достаточно легко сменить банк, который предоставляет им зарплатную карту. Затраты на хранение банковских карт достаточно низкие, так как есть большое количество филиалов, а карты занимают сравнительно мало места. Затраты на выход с рынка больше, чем затраты на продолжение деятельности. Это связано с тем, что банк понесет огромные убытки при закрытии проекта ИЗК, так как это будет негативным сигналом для инвесторов. Также банк лишится большого количества средств, находящихся в обороте.

Все эти факты указывают на то, что на рынке индивидуальных зарплатных карт высокая степень зависимости от внутриотраслевой конкуренции, при этом конкуренция является неценовой.

**2. Рыночная власть поставщиков**

Рыночная власть поставщиков на рынке банковских карт не имеет большой силы, так как они представляют в основном пластик и чернила для карт, станки, чипы и т.п.

Исходя из информации, представленной на официальном сайте банка [4], на всю данную продукцию компания проводит тендеры, в которых может участвовать любая компания, предоставляющая данную продукцию. Это позволяет сделать выводы о том, что издержки на смену поставщика минимальны.

Тем не менее, несмотря на то, что Альфа-Банк входит в международный частный финансово-инвестиционный консорциум «Альфа-Групп», у компании отсутствует прямая интеграция данных товаров. У поставщиков нет возможности осуществлять прямую интеграцию, так как они не являются банками, в связи с чем у них нет возможности открыть зарплатный проект.

**3. Рыночная власть покупателей**

Рынок индивидуальных зарплатных карт - B2C рынок, так как крупные продавцы (банки) продают свои услуги мелким покупателям (клиентам, физическим лицам). Ввиду отсутствия ограничений по выбору зарплатного банка, клиент может легко сменить поставщика услуги в достаточно короткий срок. При этом затраты на смену поставщика услуги либо будут минимальными, либо будут отсутствовать вовсе.

Так как покупатели услуги - физические лица, мнение отдельно взятого покупателя не будет играть большой роли, что значит покупатели не могут диктовать свои условия. Более того клиенты не могут угрожать обратной вертикальной интеграцией, так как они не могут контролировать деятельность компании.

Исходя из приведенных фактов можно сделать вывод о том, что рыночная власть покупателей ниже среднего.

**4. Угроза появления товаров субститутов**

Основными товарами-субститутами для индивидуальных зарплатных карт являются электронные кошельки, криптокошельки, кредитные карты и хранение денег в наличном виде. На данный момент практически невозможно придумать заменитель зарплатной карте, так как она является максимально удобным средством хранения денег. При выборе получения зарплаты наличными средствами пользователь теряет абсолютно все возможности, предоставляемые ИЗК.

При этом ни электронный кошелек, ни криптокошелек, ни кредитная карта не смогут дать всех возможностей, которые дает ИЗК (например, выплата процентов на остаток).

Таким образом, на данном рынке низкая степень зависимости от товаров-субститутов.

**5. Угроза появления новых игроков**

Новые игроки в отрасли индивидуальных зарплатных карт могут появиться в двух случаях: если появится новый банк и если уже существующий банк создаст зарплатный проект.

Угрозы открытия нового банка почти нет, потому что это потребует огромных первоначальных вложений, а также получение большого количества лицензий, в частности, лицензии на проведение банковских операций со средствами в рублях; на привлечение во вклады денежных средств. Эффект масштаба от ведения бизнеса тоже достаточно большой, что показывает, что открытие нового банка, который сможет конкурировать с уже существующими компаниями практически невозможно (исходя из проведенного исследования Ассоциации Российских Банков)[46].

В случае введения новой услуги у уже существующего банка эффект экономии на масштабах ведения бизнеса отсутствует. Ввиду того, что банк уже существует, затраты на введение новой услуги сравнительно малы - для данного проекта не придется разрабатывать чего-то, что не существует в текущей структуре банка. Доступ к каналам дистрибуции легкий, так как выбор зарплатного банка никак не ограничен[[5]](#footnote-4). Отрасль зарплатных карт не регулируется правительством, для уже существующих банков нет никаких ограничений, связанных с данной услугой. При этом правительство не лоббирует данные проекты, субсидии или иная поддержка также отсутствует. Сложно копируемые преимущества отсутствуют, условия у всех существующих предложений по зарплатным картам примерно одинаковые.

Однако нельзя не брать во внимание факт того, что почти у всех существующих крупных банков уже есть индивидуальные зарплатные карты, отсутствуют они в большинстве только у локальных региональных банков, в связи с чем такие проекты будет достаточно тяжело вывести на рынок и сделать конкурентоспособными. Более того, на рынке зарплатных карт огромное значение играют известность и бренд, так как зачастую именно этим руководствуются покупатели при выборе компании-поставщика услуги. Также затраты на производство ИЗК в среднем примерно одинаковые у всех банков, ценовые преимущества отсутствуют.

Таким образом, принимая во внимание все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что угроза появления новых игроков низкая.

Таблица 2. 5 конкурентных сил М. Портера

Составлено автором

| **Конкурентная сила** | **Оценка степени влияния** | **Описание характера влияния конкурентной силы** |
| --- | --- | --- |
| Внутриотраслевая конкуренция | 5/6 Высокая степень зависимости | - На данный момент на рынке около 10 крупных банков, предоставляющих данную услугу  - Рынок состоит из крупных игроков, конкурирующих с компанией  - У отрасли умеренный темп роста   - У игроков рынка уникальных, сложнокопируемых преимуществ нет  - Покупателям довольно легко сменить поставщика  - Низкие затраты на хранение продукции  - Затраты на рынок с рынка больше, чем затраты на продолжение деятельности |
| Рыночная власть поставщиков | 2/6 Низкая степень зависимости | - У компании достаточно много альтернативных поставщиков  - Издержки на смену поставщика минимальны  - Отсутствует прямая интеграция, также невозможна прямая интеграция поставщика |
| Рыночная власть покупателей | 3/6 Степень зависимости компании ниже среднего | - B2C рынок, банк работает с множеством мелких покупателей.  - Покупателю очень легко сменить банк, затраты минимальные, условия у конкурентов в среднем одинаковые.  - Преимущественно мелкие покупатели, не могут диктовать свои условия  -Покупатели не могут угрожать обратной вертикальной интеграцией |
| Угроза появления товаров субститутов | 2/6 Низкая степень зависимости | - Сложно создать аналог для хранения денег  - Товары-субституты не предоставляют тех возможностей, которые дают зарплатные карты  - Выбор клиента в пользу получения зарплаты наличными деньгами может быть угрозой, но удобство безналичной оплаты намного выше бумажных денег |
| Угроза появления новых игроков | 2/6  Низкая степень зависимости | - Существуют ограничения в виде лицензий и разрешений на осуществление банковской деятельности  - Легкий доступ к каналам дистрибуции  - Отсутствие уникальных конкурентных преимуществ  - Эффект экономии на масштабах ведения банковского бизнеса в целом  -В отрасли нет абсолютных ценовых преимуществ и большой разницы в системе издержек  - В отрасли важны известность, бренд и репутация рыночного игрока |

В соответствии с анализом 5 конкурентных сил М. Портера компания должна развивать свои конкурентные преимущества ввиду высокой внутриотраслевой конкуренции, а также средней степени влияния клиентов. Для наглядности представим лепестковую диаграмму:



Рисунок 2. Результат анализа 5 сил М. Портера

Составлено автором

## 1.3. АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА (КФУ)

Проведя анализ внутренней среды исследуемой компании, мы смогли выделить ключевые факторы успеха, после чего сравнили Альфа-Банк с его основными конкурентами. Этот анализ помог нам выявить сильные и слабые стороны компании, а также определить ее текущее положение на рынке. Для того чтобы выявить правильные ключевые факторы успеха, сначала мы ответили на вопрос «Чего хочет потребитель?». В этом анализе важно принять позицию покупателя и сравнивать преимущества и недостатки Альфа-Банка с другими банками. После формулировки вопроса, мы посмотрели, что делает Альфа-Банк, чтобы решить те или иные проблемы клиентов, какие ресурсы он использует и каким образом. Далее мы сравнили Альфа-Банк с его конкурентами: ВТБ, Сбербанк, Тинькофф, Газпромбанк, Банк Открытие. Именно эти банки мы выбрали исходя из статистики распределения банковских зарплатных проектов в России [7].

Одной из главных потребностей клиентов, на наш взгляд, является быстрое получение наличных денег. Это связано с тем, что невозможно предсказать ситуацию, когда деньги могут неожиданно понадобиться, а пользоваться банковскими картами можно не везде. Именно поэтому важно иметь возможность быстро снять наличные деньги вне зависимости от времени и места. Чтобы удовлетворить данную проблему клиентов, компании увеличивают количество банкоматов, а также банков-партнеров, в которых тоже можно снять деньги без комиссии. Тогда КФУ можно сформулировать как «Доступность банкоматов для снятия (внесения) наличных». Больше всего банкоматов, включая партнеров, именно у Тинькофф [9] и Сбербанка [5]. К сожалению, у Альфа-Банка нет такого количества банкоматов. Однако, стоит отметить, что Альфа-Банк [8] позволяет снимать деньги без комиссии, в отличие от Сбербанка, Тинькофф, Газпромбанка [17], Банка Открытие [16].

Также клиенты заинтересованы в том, чтобы получать высокий кэшбэк на большое число категорий товаров. Банки, соответственно, стараются создавать выгодные условия относительно кэшбэка. Мы сформулировали данный фактор как «Выгодные условия кэшбэка». Он развит лучше всего у Сбербанка, так как там существует 4 уровня кэшбэка, каждый из которых можно получить через определённые задания (открыть счёт, совершить покупку на определенную сумму), а также у Альфа-Банка [15] и Тинькофф [18]. В данных банках есть кэшбэк по нескольким категориям, которые можно выбрать. Однако, из проведенного нами опроса пользователей ИЗК, мы выяснили, что 89% опрошенных не знают различия в условиях ИЗК у Альфа-Банка, а также не знают, чем зарплатная карта будет отличаться от обычной дебетовой карты (рис. 3).



Рисунок 3. Результаты опроса в виде диаграммы

Составлено автором

Одним из важных факторов для клиента является быстрое зачисление зарплаты. Банки, следовательно, стараются сокращать время зачисления зарплаты. Данный КФУ звучит как «маленькое время зачисления денег на счет зарплатных карт». В таких банках, как Тинькофф, Газпромбанк и Райффайзен Банк зачисление происходит мгновенно. В Альфа-Банке и ВТБ от 1 минуты. В Сбербанке на зачисление зарплаты уходит минимум 10 минут.

Почти все клиенты заинтересованы в контроле своих доходов и расходов. Одним из способов удобно это делать являются смс-уведомления. Банки стараются снижать стоимость смс-уведомлений, а там, где это возможно, заменяют их на push-уведомления. У всех банков в той или иной мере развит данный фактор: «дешевые смс-уведомления». Альфа-Банк обладает преимуществом в данном КФУ, так как у него, а также у ВТБ бесплатные смс-уведомления.

Также клиенты заинтересованы в низком пороге зачисления зарплаты для сохранения льготных условий. Пользователи заинтересованы в том, чтобы порог входа был минимален, а кэшбэк максимален. Именно благодаря легкодоступным условиям индивидуальной зарплатной карты банки могут привлекать новых клиентов и удерживать уже существующих. Мы считаем, что самыми привлекательными условиями обладают ВТБ, Газпромбанк и Банк Открытие, так как у них нет ограничения на минимальную заработную плату, а льготные условия доступны сразу. Альфа-Банк обладает самыми высокими требованиями по минимальной заработной плате - 30000 рублей, однако льготные условия, в отличие от Райффайзен Банка и Сбербанка, доступны сразу после подключения.

Другим немаловажным фактором для клиентов является удобный доступ к услугам банка. Пользователи хотят в любой момент времени иметь возможность контролировать свои средства, производить с ними различные операции и смотреть историю по тратам. Чтобы удовлетворить данную потребность пользователей, банки активно развивают свои мобильные приложения. Они работают над увеличением их функционала, улучшением пользовательского интерфейса и многим другим. Мы назвали данный фактор «удобное мобильное приложение». Наиболее удобным приложением обладает Тинькофф и Альфа-Банк [48]. Некоторые функции в приложениях конкурентов Альфа-Банка, таких как Сбербанк, ВТБ, выглядят не совсем очевидными, и некоторым пользователям сложно разобраться с тем, как воспользоваться какой-то функцией или получить ту или иную услугу, в некоторых местах интерфейс перегружен. В таком случае клиентом приходится звонить в поддержку или лично идти в офис банка.

Также многие люди, особенно молодое поколение, заинтересовано в том, чтобы выделиться из толпы, показать себя. Мы считаем, что собственный дизайн карт мог бы помочь людям подчеркнуть свою индивидуальность [35]. Однако ни в одном из рассматриваемых банков на данный момент нет возможности выбрать свой собственный дизайн для зарплатной карты.

Подводя итоги выполненного анализа, можно сделать вывод, что Альфа-Банк имеет конкурентоспособную позицию на рынке индивидуальных зарплатных карт. По таким факторам, как быстрое время зачисления зарплаты, уведомления об операциях по карте и выгодные условия кэшбэка, Альфа-Банк однозначно превосходит своих конкурентов. По таким факторам, как удобное мобильное приложение и доступность банкоматов, банк стоит наравне со своими конкурентами. Тем не менее, анализ выявил, что у рассматриваемого проекта есть слабые стороны. На наш взгляд, к слабым сторонам можно отнести отсутствие легкодоступных условий индивидуальной зарплатной карты и собственного дизайна.

Таким образом, проанализировав КФУ проекта, мы смогли выявить сильные и слабые стороны компании, а также сравнить ее с конкурентами.

Таблица 3. Ключевые факторы успеха

Составлено автором

| **Что хотят получить клиенты?** | **Как компании выживают в конкурентной борьбе?** | **Ключевые факторы успеха** |
| --- | --- | --- |
| Быстрый доступ к наличным средствам | Распространение банкоматов/ увеличение количества партнерских банков | Доступность банкоматов для снятия (внесения) наличных |
| Высокий процент кэшбэка на максимальное количество категорий | Создают выгодные условия кэшбэка. | Выгодные условия кэшбэка |
| Быстрое зачисление зарплаты | Уменьшают время зачисления зарплаты, стремятся к моментальному зачислению | Маленькое время зачисления денег на счет зарплатных карт |
| Уведомления об операциях по карте | Снижают стоимость смс или делают бесплатными смс/push уведомления | Дешевые смс-уведомления |
| Легкий доступ к индивидуальной зарплатной карте | Привлечение новых клиентов и удержание существующих благодаря легкой доступности ИЗК | Легкодоступные условия ИЗК |
| Удобный доступ к услугам банка | Улучшение мобильных приложений | Удобное мобильное приложение |
| Самовыражение | Разрешают собственный дизайн карт | Доступность собственного дизайна карты |

Таблица 4. Оценка положения компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами

Составлено автором

|  | Альфа-Банк | Райффайзен Банк | ВТБ | Сбербанк | Тинькофф | Газпромбанк | Банк Открытие |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| КФУ-1 | ++ | ++ | ++ | +++ | +++ | ++ | ++ |
| КФУ-2 | ++ | ++ | ++ | +++ | +++ | ++ | +++ |
| КФУ-3 | ++ | +++ | ++ | ++ | +++ | +++ | ++ |
| КФУ-4 | +++ | ++ | +++ | ++ | ++ | + | ++ |
| КФУ-5 | + | + | ++ | ++ | ++ | +++ | +++ |
| КФУ-6 | +++ | + | ++ | ++ | +++ | ++ | + |
| КФУ-7 | - | - | - | - | - | - | - |

Таблица 5.1. Оценка положения компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами

Составлено автором

|  | **Альфа-Банк** | **Райффайзен Банк** | **ВТБ** |
| --- | --- | --- | --- |
| **КФУ-1** | 7 тыс. банкоматов, бесплатное снятие наличных | 18 тыс. банкоматов, бесплатное снятие наличных | 8,5 тыс. банкоматов, бесплатное снятие наличных |
| **КФУ-2** | Кэшбэк 5% на 4 категории по выбору или 5% на 3 категории и 1% на все | Кэшбэк 1,5% на всё (возможны различные бонусы в зависимости от компании, где работает человек) | Кэшбэк 2% за покупки в некоторых категориях. Кэшбэк до 30% за покупки у партнёров в "Мультибонус". |
| **КФУ-3** | От 1 мин | Мгновенно | От 1 минуты |
| **КФУ-4** | Бесплатно | 60 ₽/м за смс-уведомления | Бесплатно |
| **КФУ-5** | Зарплата от 30000 ₽, при отсутствии таких зачислений в течение 3-х месяцев льготы отключаются | 25000 ₽, льготы со второго месяца | Нет минимального порога, льготы доступны сразу. Статус зарплатной карты приобретает после 3-месяцев получения зарплаты |
| **КФУ-6** | Удобное мобильное приложение | Перегруженный интерфейс | Перегруженный интерфейс |
| **КФУ-7** | Отсутствует | Отсутствует | Отсутствует |

Таблица 5.2. Оценка положения компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами

Составлено автором

|  | **Сбербанк** | **Тинькофф** |
| --- | --- | --- |
| **КФУ-1** | 70 тыс. банкоматов, снятие наличных до 150 000 ₽ /сутки без комиссии, далее 0,5% | Более 100 тыс. банкоматов, снятие наличных без комиссии до 500 000 ₽ в своих банкоматах, до 100 000 ₽ в партнерских банкоматах |
| **КФУ-2** | Кэшбэк 5% в любых кафе при ежемесячных тратах от 20 000 ₽ или хранении от 40 000 ₽. При ежемесячных тратах от 75 000 ₽ или хранении от 150 000 ₽ предоставляется: 10% на любых автозаправках, 5% кафе и такси | Кэшбэк до 15% на выбранные категории. Кэшбэк до 30% у партнёров. |
| **КФУ-3** | От 10 минут | Мгновенно |
| **КФУ-4** | 70 ₽/м за смс-уведомления | 59 ₽/м за смс-уведомления |
| **КФУ-5** | Нет минимального порога, льготы доступны с 3-го месяца получения зарплаты | Зарплата от 13000 ₽, льготы доступны сразу |
| **КФУ-6** | Перегруженный интерфейс | Удобное мобильное приложение |
| **КФУ-7** | Отсутствует | Отсутствует |

Таблица 5.3. Оценка положения компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами

Составлено автором

|  | **Газпромбанк** | **Банк Открытие** |
| --- | --- | --- |
| **КФУ-1** | 15 тыс. банкоматов, снятие наличных до 400 000 ₽/сутки в своих банкоматах; до 100 000 ₽ 5 раз в месяц в партнерских банкоматах | 40 тыс. банкоматов, бесплатное снятие наличных до 300 000 ₽/сутки, до 1 200 000 ₽/месяц |
| **КФУ-2** | При тратах от 5 000 ₽/м кэшбэк 3% в категории максимальных трат и 1% на остальные покупки. При тратах от 30 000 ₽ кэшбэк 5% в категории максимальных трат и 1% на остальные покупки При тратах по карте в месяц от 75 000 ₽ кэшбэк 10% в категории максимальных трат и 1% на остальные покупки | Кэшбэк 2% за все покупки, оплаченные через Mir Pay или Samsung Pay без статуса Кэшбэк 1% за остальные покупки |
| **КФУ-3** | Мгновенно | До 15 минут |
| **КФУ-4** | 99 ₽/м начиная с 3-го месяца подключения услуги | 99 ₽/м за смс-уведомления, 59 ₽/м за Push-уведомления, начиная со 2-го месяца подключения услуги |
| **КФУ-5** | Нет минимального порога зарплаты, льготы доступны сразу | Нет минимального порога зарплаты, льготы доступны сразу |
| **КФУ-6** | Перегруженный интерфейс | Перегруженный интерфейс |
| **КФУ-7** | Отсутствует | Отсутствует |

В данной главе мы рассмотрели внешнюю макросреду компании, используя PESTEL-анализ, который поможет определить основные угрозы и возможности для ИЗК. Самыми значительными разделами анализа для нас стали политические, экономические, социокультурные и правовые, так как они в большей степени определяют направление развития проекта.

Далее при помощи инструментов анализа пяти конкурентных сил М. Портера, оценили внешнюю микросреду компании и выяснили, что на рынке высокая внутриотраслевая конкуренция. Услуги предоставляют несколько крупных банков, среди которых свободно выбирают клиенты, имея возможность сменить банк в любой момент.

Затем, проведя анализ ключевых факторов успеха, мы смогли определить сильные и слабые стороны компании, которые будем использовать для построения матрицы SWOT и предложения стратегических альтернатив, которые помогут минимизировать слабые стороны зарплатных карт и использовать сильные стороны для привлечения большего числа клиентов.

# ГЛАВА 2. ПЕРВИЧНЫЙ SWOT-АНАЛИЗ

Основной задачей первичного SWOT-анализа является выделение главных элементов матрицы: сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. Опираясь на проделанный PESTEL-анализ и выделенные КФУ, мы построили матрицу первичного SWOT-анализа для дальнейшего выбора стратегий развития отдела автотранспортного зарплатного проекта карт Альфа-Банка.

1. **Сильные стороны**
   1. Полезной чертой любого современного банка является удобство в сфере цифровых технологий. Мобильное приложение Альфа-Банка позволяет контролировать свои финансы, а через их официальный сайт можно быстро найти все нужные документы для перехода к зарплатному проекту.
   2. Из проведенного нами опроса (рис.1) среди людей разных возрастов и профессий на тему осведомленности о деятельности Альфа-Банка мы выяснили, что Альфа-Банк - компания, которую хорошо узнают.
   3. Альфа-Банк возглавил топ «Лучших цифровых офисов в мобильных банках» - удобное пользование приложением может стать решающим фактором для некоторых клиентов. Также удобство пользования поможет составить хорошее впечатление об опыте пользования ИЗК и проект будет рекламировать сам себя [47].
   4. Из проведенного анализа КФУ видно, что банк имеет удобную систему кэшбэков по категориям: есть возможность выбора между 5% на 4 категории или 5% на 3 категории и 1% на одну (тариф стандарт). Выбор категорий кэшбэка позволит клиентам самим подбирать подходящие условия и совершать траты на любимые категории товаров или услуг, меньше сомневаясь перед покупкой.
   5. Смс-уведомления являются удобной и полезной функцией для любого пользователя банковской карты для отслеживания транзакций и баланса на счете. Цена на такую услугу не обходится дорого почти везде, но низкая стоимость может сыграть важную роль при выборе зарплатного проекта. Альфа-Банк предоставляет самые выгодные среди конкурентов условия на получение смс-уведомлений - они бесплатные. В это же время почти у всех банков-конкурентов цена за услугу начинается с 60 рублей в месяц (исключение - ВТБ, где смс-уведомления тоже бесплатные).
2. **Слабые стороны**
   1. Из проведенного анализа КФУ можем заметить, что в соотношении с другими банками, Альфа-Банк не имеет большого числа банкоматов, что может затруднить доступ к получению средств в некоторых ситуациях или пополнение счета при необходимости. Также потенциальным решением может быть сотрудничество с банками партнерами, через чьи банкоматы можно получить доступ к Альфа-Банку.
   2. Минимальный платеж по зарплатной карте должен составлять 30 000 рублей в месяц, без перерывов больше чем в 3 месяца, что может стать решающим фактором в выборе проекта в Альфа-Банке. С одной стороны, такое решение обусловлено необходимыми требованиями компании, чтобы не работать в убыток, с другой стороны, порог в 30 000 рублей сужает круг возможных клиентов.
   3. В зарплатном проекте карт Альфа-Банка есть только 2 тарифа на выбор - стандарт и премиум. Такое ограничение снижает разнообразие в выборе карты для людей с различающимся доходом [15].
   4. Из проведенного опроса (рис. 3) мы выяснили, что люди, пользующиеся ИЗК недостаточно осведомлены о различиях в тарифах своих карт. Такое сказывается на клиенте, который может получить лучшие условия, когда банк способен предложить более комфортный тариф.
   5. У зарплатного проекта отсутствует возможность изменять или придумывать свой дизайн карт. Иметь индивидуальный дизайн становится популярно, а возможность делать это на сайте банка будет удобной для клиента.
3. **Возможности**
   1. После начала конфликта с Украиной некоторые крупные банки приняли решение уйти с российского рынка. В основном рынок покинули банки, не занимающиеся обслуживанием физических лиц, например, Goldman Sachs, но изменения претерпевают и банки, занимающиеся розничной торговлей. Дочерняя компания австрийской Raiffeisen Bank International - Райффайзен Банк - будет продана и перейдет в автономное руководство уже российских акционеров. Венгерский OTP Bank полностью прекратил финансирование своего дочернего предприятия в России [43].
   2. Рост индекса потребительской уверенности сигнализирует о готовности людей пользоваться зарплатными картами, что является отличной возможностью для активных решений по развитию зарплатного проекта, например, начало рекламной компании [32].
   3. Снижение в России уровня безработицы, что является возможностью увеличения числа клиентов банка и зарплатных карт [41] [42].
   4. Из проведенного PESTEL-анализа можно выделить сокращение теневого сектора экономики, что заставляет работодателей искать проекты с привлекательной системой поощрения и бонусов [10] [28].
   5. По данным Банка России, с 2020 по 2022 выросло число граждан, понимающих и разбирающихся в базовых экономических терминах и принципах. Например, больше людей стало понимать понятие инфляции. Осведомленность в данной сфере продолжает расти с 2017 года [21].
4. **Угрозы**
   1. После начала конфликта с Украиной из России в первом полугодии 2022 года уехало свыше 400 000 человек, которые являлись или могли бы являться клиентами Альфа-Банка и пользоваться зарплатными картами [19].
   2. В связи с настоящей политической обстановкой, число настоящих и потенциальных иностранных инвесторов снизилось. Сейчас многие инвестиции остались заморожены из-за введенных санкций, но компании и предприниматели пытаются вывести деньги через доступные на данный момент пути [46].
   3. Российским банкам закрыт доступ к международным рынкам капитала и европейскому и американскому кредитованию. Западное кредитование играет значительную роль в экономике многих стран, в том числе России. Также Россию уже отключили от системы SWIFT, многие банки (в том числе Альфа-Банк) не могут осуществлять валютные переводы в заграничные и российские банки [31].
   4. Банк обязан возмещать средства, которые были утрачены по вине самого банка, что заставляет предпринимать дополнительные меры по сохранности системы зарплатного проекта. Это накладывает дополнительные обязательства и риски на банк [12].
   5. Центральный Банк РФ привел данные о большом объеме снятия россиянами наличных. В 2022 году количество наличных денег выросло в 12 раз по сравнению с предыдущим годом. Такой интерес может негативно сказаться на зарплатном проекте, если темпы роста не прекратятся.
   6. Предложения банка должны заставить клиента поверить, что он особенный. Желание человека отличаться от остальных стоит на верхушке пирамиды Маслоу, поэтому необходимо дать человеку возможность выразить себя, например, это выражение может быть на пластиковой денежной карте [45].

Таблица 6. Матрица первичного SWOT-анализа

Составлено автором

| **Сильные стороны (S)** 1. Доступность онлайн-банкинга и мобильных приложений, упрощающих процессы банковских операций 2. Высокая узнаваемость бренда 3. Удобное мобильное приложение 4. Выгодные условия кэшбэка 5. Низкие цены на предоставляемые услуги | **Слабые стороны (W)** 1. Маленькое количество собственных банкоматов и банкоматов банков-партнеров по отношению к другим банкам 2. Минимальный ежемесячный платёж сотрудникам - 30 000 ₽ 3. Малое количество тарифов: только стандарт и премиум 4. Недостаточная информированность о различиях условий пакетов ИЗК 5. Отсутствие конструктора дизайна карт |
| --- | --- |
| **Возможности (O)** 1. Уход с рынка некоторых иностранных компаний-конкурентов 2. Рост индекса потребительской уверенности 3. Снижение уровня безработицы 4. Сокращение теневого сектора экономики 5. Рост показателей финансовой грамотности молодежи | **Угрозы (T)** 1. Высокое стремление к эмиграции 2. Уменьшение количества иностранных инвесторов 3. Запрет иностранным банкам предоставлять кредиты российским финансовым институтам  4. Закон об обязанности возмещать ущерб от мошеннических операций, случившихся по вине банка 5. Стремление россиян к хранению денег в наличном виде 6. Стремление людей проявлять свою индивидуальность |

В итоге получилось множество факторов, которые показывают, как сильные стороны с возможностями, так и слабые стороны с угрозами. Основываясь на данной матрице, можно начать планировать стратегии развития проекта, учитывая все вышеперечисленные пункты.

# ГЛАВА 3. ПОЭЛЕМЕНТНЫЙ SWOT-АНАЛИЗ.

Результирующим шагом нашего курсового проекта стал поэлементный SWOT-анализ. Опираясь на главу 2, наша команда составила несколько стратегических альтернатив. В каждой части этой главы мы предлагаем разные варианты действий для улучшения своих позиций на рынке. Также мы пишем о том, как компания может использовать результаты нашего анализа для разработки эффективных стратегий роста и конкурентных преимуществ.

**Weaknesses & Opportunities (Слабые стороны и возможности)**

**W2 O2 O3 O4: Снижение минимального ежемесячного платежа для привлечения новых клиентов.**

В настоящий момент в России растет количество занятых, а значит и количество рабочих мест, но медианная зарплата в нашей стране 45675 рублей, что ненамного больше минимальной зарплаты клиента ИЗК Альфа-Банка. Также люди, ушедшие из теневого сектора или люди, только что получившие работу, могут иметь небольшую зарплату. Но из-за роста индекса потребительской уверенности населения, люди будут стремится пользоваться услугами банков, в том числе зарплатными картами. Именно поэтому следует уменьшить минимальную зарплату клиента ИЗК. Это позволит увеличить количество пользователей, что приведет к увеличению оборота средств, которые будут проходить через банк.

**W4 O1 O2 O3: Создание дополнительного раздела о преимуществах ИЗК по сравнению с дебетовой картой, различия тарифов ИЗК**.

В современном мире для привлечения клиентов маркетологи делают рекламу более наглядной. Так как ИЗК имеет ряд преимуществ перед обычной дебетовой картой, стоит сделать новую страницу, на которую можно поместить таблицу сравнения, где можно легко и просто увидеть все плюсы и минусы двух видов карт, а также различия условий карт с разными тарифами, чтобы пользователи понимали, в чем одна карта лучше другой. Это поможет стимулировать клиентов получать ИЗК, а также продвигаться на более выгодный тариф, что увеличит оборот средств, проходящий через банк.

**Strengths & Opportunities (Сильные стороны и возможности)**

**S3 O5: Финансовое образование клиентов ИЗК через приложение.**

Большое количество россиян стремятся к повышению своего образования, в свою очередь одним из аспектов прибыльности проекта является умение клиентов управлять своими денежными средствами, поэтому если добавить курс по финансовой грамотности к уже существующим привилегиям ИЗК, то получится привлечь больше клиентов и иметь свою отличительную особенность. Кроме курса можно предлагать различные бонусы за прохождение финансовых тестов или устраивать соревнования среди клиентов в этой области.

Для реализации данной стратегической альтернативы необходимо выделить команду, которые смогут интегрировать курс по финансовой грамотности, составленный специалистами данной области.

**S4 S5 O1: Проведение маркетинговых кампаний, рассказывающих про преимущества ИЗК**

Индивидуальные зарплатные карты - это технология, помогающая решить как ряд проблем работодателей, так и работников. Но большая проблема в том, что не все люди, знакомые с деятельностью Альфа-Банка, знают о проекте ИЗК. Сам проект очень удобен в использовании, но не обладает большой популярностью. Ввиду этого предлагается проводить различные маркетинговые кампании для повышения информированности потенциальных клиентов об условиях ИЗК.

Запустить рекламную акцию, в которой бы рассказывались преимущества ИЗК в сравнении с дебетовой картой. Это позволит привлечь клиентов, которые не знают о существовании данной карты или сомневаются в ее полезности.

**Strengths & Threats (Сильные стороны и угрозы)**

**S2 T1: Добавление новых функций в мобильное приложение, чтобы клиентам было не обязательно ходить в банк**

С уходом иностранных компаний ушли Google Pay и Apple Pay, а значит вопрос с бесконтактной оплатой сейчас очень важен. Наше предложение: сделать Альфа-Банку собственную бесконтактную оплату внутри своего приложения, потому что СБП неудобен для пользования. Такая оплата будет безопаснее, чем использование карты и при этом удобнее, так как телефон всегда с собой, а удобства привлекут клиентов, как новых, так и тех, кто давно не пользовался услугами Альфа-Банка.

Реализация этой альтернативы включает в себя возможность подключения отправки отчетности в таких соцсетях как telegram и других (например, операции по карте, отправка справок или иных документов). Также полезным решением будет возможность перевода денег без подключения к интернету (например, с использованием технологии bluetooth).

**S2 T2 T3: Добавление зарплатного проекта в филиалах банка по всему СНГ, что поможет привлечь больше инвесторов и сместить фокус со стран запада на доступные регионы**

В силу того, что Альфа-Банк на рынке уже более 30 лет и открыл много филиалов в разных городах и странах, ему стоит воспользоваться немалым количеством филиалов в СНГ и начать развивать ИЗК в этих странах. Компания нуждается в новых клиентах, из-за ухода иностранных инвесторов. Это позволит привлечь новых клиентов и повысить уровень узнаваемости банка.

Для реализации данной альтернативы необходимо запустить зарплатный проект в странах СНГ и иметь возможность хранения валюты. Для такого шага потребуются инвестиции и развитие филиалов в странах СНГ.

**Weaknesses & Threats (Слабые стороны и угрозы)**

**W1 Т5: Увеличение банков-партнеров для увеличения количества банкоматов.**

Сегодня люди пользуются теми услугами, которые доступны из дома. В частности для банков это проявляется в расположении банкоматов, через которые клиенты банка могут снять или внести наличные средства, поэтому увеличение банков-партнеров приведет не только к росту клиентов, но и к росту удовлетворения клиентов банком. Более того, при наличии банкоматов в непосредственной близости, клиенты будут стремиться хранить деньги в безналичном виде. Это повысит количество операций по картам, что увеличит доходы банка.

Необходимо заключить договоры о партнерстве с другими банками. Это позволит привлечь клиентов, для которых главным критерием выбора банка является доступность банкоматов. Для того, чтобы привлечь клиентов именно в проект ИЗК, можно, например, банкоматы новых банков-партнеров сделать доступными только для клиентов ИЗК.

**W5 Т6: Создание возможности сделать собственный дизайн клиентам ИЗК.**

В современном мире практически каждый активный гражданин хочет выделится из толпы, поэтому конструктор для дизайна карты является важным фактором, который поможет привлечь новых клиентов.

Для реализации необходимо разработать технологию индивидуального производства карт, которая позволила бы наносить уникальную цветографическую схему на каждую карту. Кроме того, необходимо создать дополнительный раздел сайта, где можно заказать индивидуальный дизайн.

Благодаря этому нововведению банк сможет привлечь молодую часть возможных клиентов, так как именно молодежи[[6]](#footnote-5) свойственны попытки выделиться за счет необычных аксессуаров.

**W3 T6 Создание более дифференцируемых условий ИЗК**

В наше время через людей проходит слишком много информации, поэтому современные лидирующие компании упрощают все, от интерфейса до услуг. Для привлечения новых клиентов Альфа-Банку стоит упростить условия для получения льгот и бонусов. Важно сделать небольшие задачи, чтобы человеку было по силам сделать их за пару дней, максимум за неделю.

Если говорить конкретнее, то можно разобрать идею на примере. Мы вводим 3 уровня: бронзовый, серебряный и золотой, но это не все, так же делим каждый уровень еще на три, например, Бронза I, Бронза II, Бронза III. Чтобы переходить на этап выше, нужно выполнить задания, взамен с каждым достижением клиенту даются различные бонусы в виде дополнительного кэшбэка или скидки в магазины-партнеры.

Для реализации необходимо создать команду, которая будет заниматься разработкой системы уровней ИЗК, а также создать программу, которая позволит отслеживать достижения пользователей и поощрять их в зависимости от уровня. Подобная практика существует в компьютерных играх для вовлечения пользователей в процесс игры.

Таблица 7. Матрица поэлементного SWOT-анализа

Составлено автором

|  | **Сильные стороны (S)** 1. Доступность онлайн-банкинга и мобильных приложений, упрощающих процессы банковских операций 2. Высокая узнаваемость бренда 3. Удобное мобильное приложение 4. Выгодные условия кэшбэка 5. Низкие цены на предоставляемые услуги | **Слабые стороны (W)** 1. Маленькое количество собственных банкоматов и банкоматов партнеров по отношению к другим банкам 2. Минимальный ежемесячный платёж сотрудникам - 30 000 ₽ 3. Малое количество тарифов: только стандарт и премиум 4. Недостаточная информированность о различиях условий пакетов ИЗК 5. Отсутствие конструктора дизайна карт |
| --- | --- | --- |
| **Возможности (O)** 1. Уход с рынка некоторых иностранных компаний-конкурентов 2. Рост индекса потребительской уверенности 3. Снижение уровня безработицы 4. Сокращение теневого сектора экономики 5. Рост показателей финансовой грамотности молодежи | 1. Финансовое образование клиентов ИЗК через приложение (S3 O5) 2. Проведение маркетинговых компаний, рассказывающих про преимущества ИЗК (S4 S5 O1) | 1. Снижение минимального ежемесячного платежа для привлечения новых клиентов (W2 О2 O3 О4) 2. Создание дополнительного раздела о преимуществах ИЗК по сравнению с дебетовой картой, различия тарифов ИЗК (W4 O1 O2 O3) |
| **Угрозы (T)** 1. Высокое стремление к эмиграции 2. Уменьшение количества иностранных инвесторов 3. Запрет иностранным банкам предоставлять кредиты российским финансовым институтам  4. Закон об обязанности возмещать ущерб от мошеннических операций, случившихся по вине банка 5. Стремление россиян к хранению денег в наличном виде 6. Стремление людей проявлять свою индивидуальность | 1. Добавление большего числа функций в мобильное приложение, чтобы клиентам было не обязательно ходить в банк (S1 T1) 2. Добавление зарплатного проекта в филиалах банка по всему СНГ, что поможет привлечь больше инвесторов и сместить фокус со стран запада на доступные регионы (S2 T2 T3) 3. Создание собственной системы отслеживания подозрительной активности по зарплатным картам и доп. проверка валидности сделок работника и работодателя (S1 T4) | 1. Увеличение банков-партнеров для увеличения количества банкоматов (W1 Т5) 2. Создание возможности сделать собственный дизайн клиентам ИЗК (W5 Т6) 3. Создание более дифференцируемых условий ИЗК (W3 T6) |

По итогу поэлементного SWOT-анализа, сделанного нашей командой, мы смогли выявить стратегические альтернативы, которые могут привести к росту количества клиентов, прибыли и других показателей Альфа-Банка.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате детального исследования выбранной нами компании мы сумели реализовать все поставленные нами задачи. Мы изучили большое количество статей и сайтов, полностью погрузившись в информационный мир Альфа-Банка. В ходе работы мы изучили внешнюю макросреду компании с помощью PESTEL-анализа, а также внешнюю микросреду с помощью анализа 5 конкурентных сил М. Портера. Более того, наша команда исследовала внутреннюю среду Альфа-Банка путем выявления ключевых факторов успеха.

Опираясь на проделанную работу, мы смогли построить матрицу первичного SWOT-анализа, выделив слабые и сильные стороны проекта из анализа внутренней микросреды, а возможности и угрозы отрасли из анализа внешней среды. Важной сильной стороной является удобное приложение и узнаваемость самого банка, но есть и слабые стороны, например, маленькое количество банкоматов и высокий порог минимальной зарплаты для клиента ИЗК. Из возможностей наша команда советует обратить особое внимание на уход с рынка иностранных компаний-конкурентов, а одними из главных угроз являются стремление россиян к эмиграции и уменьшение иностранных инвесторов.

Следующим шагом была составлена матрица поэлементного SWOT-анализа и предложен ряд стратегических альтернатив. Наша команда рекомендует обратить пристальное внимание на такие стратегические альтернативы как:

* Создание дополнительного раздела о преимуществах ИЗК по сравнению с дебетовой картой, различия тарифов ИЗК
* Финансовое образование клиентов ИЗК через приложение
* Создание возможности сделать собственный дизайн клиентам ИЗК

Этот вывод мы сделали, потому что ИЗК является уже довольно проработанным проектом, но успешность любого бизнеса скрывается в мелочах. Если следовать предложенным стратегиям развития, клиент сможет понять, что компания уважает его и делает все для его комфорта.

Проделав большую работу, наша команда может с точностью сказать, что индивидуальные зарплатные карты Альфа-Банка - проект с большими перспективами. Компания идет в правильном направлении развития, но нужно проработать свой проект до мельчайших деталей и потребностей потребителей.

Наш SWOT-анализ должен помочь компании осознанно подойти к своим сильным и слабым сторонам для нейтрализации последних, обратить внимание на присутствующие угрозы и правильно рассчитать стратегию развития с помощью выделенных нами возможностей.

Команда советует обратить особое внимание на уход с рынка иностранных компаний-конкурентов, а также на стремление россиян к эмиграции и уменьшение иностранных инвесторов.

Мы верим, что результаты SWOT-анализа, предложенные стратегические альтернативы позволят руководителям зарплатного проекта АО «Альфа-Банк» разработать наилучший план развития в области ИЗК.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альфа-Банк [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Компания:Альфа-банк\_Россия](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:%D0%90%D0%BB%D1%8C%D1%84%D0%B0-%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F) (дата обращения 25.05.2023)
2. Альфа-Банк закончил 2022 год с рекордным убытком [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://www.forbes.ru/finansy/487235-al-fa-bank-zakoncil-2022-god-s-rekordnym-ubytkom> (дата обращения 25.05.2023)
3. Альфа-Банк изменил состав акционеров [Электронный ресурс]. 2022. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/15/03/2022/6230a9149a7947fd97df49e> (дата обращения 25.05.2023)
4. Альфа-Банк. Закупки [Электронный ресурс]. – URL: <https://alfabank.ru/tenders/> (дата обращения 25.05.2023)
5. Банки партнеры сбербанка для снятия наличных [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.sravni.ru/enciklopediya/info/banki-partnery-sberbanka-dlya-snyatiya-nalichnyh/> (дата обращения 25.05.2023)
6. Банки переходят в интернет и тестируют новые форматы услуг [Электронный ресурс]. 2019. – URL: <https://fincult.info/news/banki-perekhodyat-v-internet-i-testiruyut-novye-formaty-uslug/> (дата обращения 25.05.2023)
7. Банковские зарплатные проекты в России 2022. 2022. – URL: <https://frankrg.com/wp-content/uploads/2022/01/f9dc8c5630d6.pdf> (дата обращения 25.05.2023)
8. Банкоматы и офисы Альфа-Банк [Электронный ресурс]. – URL: <https://alfabank.ru/atm/map/a1d296f7%2Fmoskva/?filters=cashOut:rur> (дата обращения 25.05.2023)
9. Банкоматы и партнеры Тинькофф [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.tinkoff.ru/maps/payment/> (дата обращения 25.05.2023)
10. В России посыпалась теневая экономика: больше миллиона граждан лишились неофициальной работы [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://www.moscowtimes.ru/2023/04/03/v-rossii-posipalas-tenevaya-ekonomika-bolshe-milliona-grazhdan-poteryali-neofitsialnuyu-rabotu-a38851?ysclid=lgjjrmxzk4465701635> (дата обращения 25.05.2023)
11. В России резко вырос спрос на IT-специалистов [Электронный ресурс].2023. – URL: <https://www.forbes.ru/tekhnologii/484192-v-rossii-rezko-vyros-spros-na-it-specialistov> (дата обращения 25.05.2023)
12. Возмещение убытков, причиненных в результате незаконных действий (бездействия) банка [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_387538/dbff08c5976f77a33c1ae477313a3b16efa0041b/> (дата обращения 25.05.2023)
13. В мире отказываются от пластика [Электронный ресурс].2019. – URL: <https://lookbio.ru/vnezapno-2/40151/> (дата обращения 25.05.2023)
14. За чертой остался лишь каждый десятый. Росстат сообщил о рекордно низком уровне бедности [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2023/03/13/640b32d69a79479e2e4dd880?ysclid=lgjjxgz8mo924478463> (дата обращения 25.05.2023)
15. Зарплатная карта Альфа-Банка [Электронный ресурс]. – URL: <https://alfabank.ru/everyday/salary-card/card/> (дата обращения 25.05.2023)
16. Зарплатная карта Банка Открытие [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.open.ru/cards/opencard_payroll> (дата обращения 25.05.2023)
17. Зарплатная карта Газпромбанка [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gazprombank.ru/personal/page/individual-salary-cards/> (дата обращения 25.05.2023)
18. Зарплатная карта Тинькофф [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tinkoff.ru/cards/debit-cards/tinkoff-black/salary/> (дата обращения 25.05.2023)
19. Из России в первом полугодии уехали почти 420 000 человек [Электронный ресурс].2022. – URL: <https://www.forbes.ru/society/476293-iz-rossii-v-pervom-polugodii-uehali-pocti-420-000-celovek> (дата обращения 25.05.2023)
20. Исследование показало, сколько россиян согласны на «черную зарплату» [Электронный ресурс]. 2021 – URL: <https://erbp.ru/news/15-12-2021/issledovanie-pokazalo-skolko-rossiyan-soglasny-na-chernuyu-zarplatu> (дата обращения 25.05.2023)
21. Исследование уровня финансовой грамотности: четвертый этап [Электронный ресурс]. – URL: <https://cbr.ru/analytics/szpp/fin_literacy/fin_ed_4/> (дата обращения 25.05.2023)
22. Как будет меняться налоговая политика в 2022 – 2024 годах [Электронный ресурс]. 2021. – URL: <https://kontur.ru/articles/4864?ysclid=lgjjfcp8qd425793943> (дата обращения 25.05.2023)
23. Как менялись реальные доходы россиян за восемь лет. Инфографика [Электронный ресурс]. 2022. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/31/07/2022/62e27ee89a7947b97a30bad4> (дата обращения 25.05.2023)
24. Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/> (дата обращения 25.05.2023)
25. Личные в наличные: к началу 2023 года на руках у россиян оказалось более 16 трлн рублей [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://fedpress.ru/article/3184249> (дата обращения 25.05.2023)
26. Мировая изоляция России усиливается [Электронный ресурс]. 2022. – URL: <https://www.golosameriki.com/a/russia-s-political-and-economic-isolation-deepenes/6462623.html> (дата обращения 25.05.2023)
27. Мировые запасы нефти и газа. Конец уже близок? [Электронный ресурс]. – URL: <https://dprom.online/oilngas/mirovye-zapasy-nefti-i-gaza-konets-uzhe-blizok/> (дата обращения 25.05.2023)
28. Налоговая политика государства на 2022 - 2024 годы [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://nalog-nalog.ru/nalogovaya_sistema_rf/nalogovaya_politika_gosudarstva/?ysclid=lgjjlp0nng104605944> (дата обращения 25.05.2023)
29. Пакет не нужен: как выпуск корпкарт стал проще и быстрее благодаря API [Электронный ресурс]. 2022. – URL: <https://vc.ru/money/355462-paket-ne-nuzhen-kak-vypusk-korpkart-stal-proshche-i-bystree-blagodarya-api> (дата обращения 25.05.2023)
30. Пластиковое загрязнение планеты. Есть ли жизнь без пластика? [Электронный ресурс].2017. – URL: <https://ria.ru/20171110/1508554568.html?ysclid=lgjkdg9cgl171285451> (дата обращения 25.05.2023)
31. Платежные санкции [Электронный ресурс]. 2022. – URL: <https://www.interfax-russia.ru/view/platezhnye-sankcii> (дата обращения 25.05.2023)
32. Потребительская уверенность россиян в I квартале выросла на 5 п.п. [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://www.interfax.ru/business/892426> (дата обращения 25.05.2023)
33. Рейтинг Банки России [Электронный ресурс]. 2021. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4997262> (дата обращения 25.05.2023)
34. Росстат представил последние данные о доходах россиян [Электронный ресурс]. 2022. – URL: [https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10969878#](https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10969878) (дата обращения 25.05.2023)
35. Самовыражение как личностная характеристика субъекта педагогического общения [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/samovyrazhenie-kak-lichnostnaya-harakteristika-subekta-pedagogicheskogo-obscheniya> (дата обращения 25.05.2023)
36. Санкции США оказались жестче европейских: под ударом весь российских ТЭК [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/14/09/2014/5704221f9a794760d3d4175a> (дата обращения 25.05.2023)
37. Статья: Туризм в России [Электронный ресурс] – URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения 25.05.2023)
38. Сырьевая проблема человечества - причины, последствия и суть [Электронный ресурс].2020. – URL: <https://nauka.club/ekologiya/syrevaya-problema-chelovechestva.html?ysclid=lgjkcx2c6666052832> (дата обращения 25.05.2023)
39. Тренды в развитии банковских приложений в 2023 году [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/224578/2023-02-27/2023-w09/trendy-razvitii-bankovskikh-prilozheniy-2023-godu> (дата обращения 25.05.2023)
40. Трудовые ресурсы, занятость и безработица [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/labour_force> (дата обращения 25.05.2023)
41. Уровень бедности в России в 2023 году [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://visasam.ru/russia/goroda/bednost-v-rossii.html?ysclid=lgjjx58wqd933067178#__2022-2023> (дата обращения 25.05.2023)
42. Уровень безработицы в России [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://gogov.ru/articles/unemployment-rate> (дата обращения 25.05.2023)
43. Уход части иностранных банков из России [Электронный ресурс]. 2022. – URL: <https://www.rbc.ru/finances/19/03/2022/623453f79a7947c4675db2d9> (дата обращения 25.05.2023)
44. Финансовый анализ банка Альфа-Банк [Электронный ресурс]. 2022. – URL: <https://analizbankov.ru/bank.php?BankId=al-fa-bank-1326&BankMenu=nadezhnost> (дата обращения 25.05.2023)
45. Что такое пирамида Маслоу: суть теории [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/6385b3499a794707b048ec8> (дата обращения 25.05.2023)
46. BANKING SECTOR OF RUSSIA [Электронный ресурс]. 2020. – URL: <https://asros.ru/upload/iblock/d10/yivbsqe97h2atz9lf8xjoedbya6jrwv9/BANKING_SECTOR_OF_RUSSIA_2020.pdf> (дата обращения 25.05.2023)
47. Bloomberg: в России продолжают накапливаться «миллиарды долларов», принадлежащие зарубежным инвесторам [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://www.bfm.ru/news/519898> (дата обращения 25.05.2023)
48. Mobile banking rank [Электронный ресурс]. 2022. – URL: <https://markswebb.ru/report/mobile-banking-rank-2022/#digital_office_rating> (дата обращения 25.05.2023)

1. Часть 3 ст. 136 ТК РФ [↑](#footnote-ref-0)
2. Проект № 160028-8 [↑](#footnote-ref-1)
3. Согласно ФЗ 161 статья 9 пункт 12, [↑](#footnote-ref-2)
4. Закон № 115-ФЗ [↑](#footnote-ref-3)
5. Ст. 136 ТК РФ [↑](#footnote-ref-4)
6. Молодежь - люди до 35 лет [↑](#footnote-ref-5)