

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

43.03.01. «Сервис» 43.03.01.31 «Сервис в торговле»

«Формирование сервисного продукта предприятия с учетом факторов внешней  
и внутренней среды»

Руководитель	_____	доцент, канд. экон. наук	<u>О.Н. Есина</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ЭУ20-01БСТ</u>	<u>П.А. Первиненко</u>
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	профессор, д-р экон. наук	<u>Ю.Ю. Сулова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии.....	7
1.1 Характеристика факторов внешней и внутренней среды, влияющих на формирование сервисного продукта на предприятии.....	7
1.2 Процесс и методы оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии.....	19
2 Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии ПАО «ВТБ».....	25
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия ПАО «ВТБ».....	25
2.2 Анализ сервисной деятельности на предприятии ПАО «ВТБ».....	35
2.3 Оценка влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии ПАО «ВТБ».....	38
3 Оценка и пути совершенствования сервисных продуктов ПАО «ВТБ»....	54
Заключение.....	74
Список использованных источников .....	76
Приложение А Устав ПАО «ВТБ».....	80
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ПАО «ВТБ».....	84
Приложение В Анкета для клиентов ПАО «ВТБ».....	87
Приложение Г Бланк анкеты клиента ПАО «ВТБ» .....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Сервис представлен огромным разнообразием видов деятельности и по мере развития технического прогресса становится сферой, куда устремляется рабочая сила и к услугам которой обращаются миллионы людей [11]. Ориентация на увеличение сервисного сектора стимулировала предприятия формировать собственные внутрифирменные блоки обслуживания, создавать или приобретать услуги [30]. Например, конкуренция на рынке банковских услуг, где не последнюю роль играет как качество обслуживания, так и сокращение времени на совершение банковских операций, поспособствовало активному внедрению цифровых технологий и в банковской сфере [17].

С целью развития сервисной деятельности предприятия создают многочисленные продукты, называемые сервисными, направленные на удовлетворение потребностей клиентов, на рост эффективной предоставляемого сервиса, пр. На формирование сервисного продукта на предприятии оказывает влияние ряд внешних и внутренних факторов. Они оцениваются при помощи разных методов: статистический анализ, анкетирование, наблюдение, SWOT-анализ и т.д. Актуальность исследования факторов, влияющих на формирование сервисного продукта на предприятии, обусловлены минимизацией вероятных рисков, выявлением и корректировкой факторов негативного влияния, что влечет за собой гарантированную эффективность разрабатываемых услуг.

Цель дипломной работы – определить пути улучшения структуры сервисного продукта на предприятии ПАО «ВТБ».

В дипломной работе определены задачи:

– исследовать факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование сервисного продукта на предприятии;

- рассмотреть процесс и методы оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии;
- дать краткую организационно-экономическую характеристику предприятию ПАО «ВТБ»;
- исследовать и оценить факторы внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии ПАО «ВТБ»;
- дать характеристику проекту внедрения нового сервисного продукта на предприятии ПАО «ВТБ»;
- оценить эффективность проекта внедрения нового сервисного продукта на предприятии ПАО «ВТБ».

Предмет исследования – факторы внешней и внутренней среды функционирования предприятия.

Объект исследования – деятельность ПАО «ВТБ».

Теоретической основой выполнения дипломной работы стали: законодательство Российской Федерации, учебники и учебные пособия отечественных и зарубежных авторов, таких как Клявина Я. М., Волк Е.Н, Липсиц И. В., Нажэньгаова Н. и др., а также статьи, сайт ПАО «ВТБ», сайт Росстата и другие.

Методической основой выполнения дипломной работы стали методы: наблюдения, анкетирования, сравнения, SWOT, абсолютных и относительных разниц, эффективности проектов и другие.

Дипломная работа состоит из введения, трех глава, заключения, списка использованных источников и 4 приложений. Теоретические аспекты оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии рассмотрены в первой главе. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта ПАО «ВТБ» представлен во второй главе. В третьей главе разработан проект внедрения нового сервисного продукта в ПАО «ВТБ». Общее количество страниц с приложениями составило 90, включая 39 источников литературы.

# 1 Теоретические аспекты оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии

## 1.1 Характеристика факторов внешней и внутренней среды, влияющих на формирование сервисного продукта на предприятии

Сервис как феномен, являясь частью культуры, включен в систему создававшихся в течение веков материальных, эстетических, этических ценностей, удовлетворяющих повседневные запросы человека. Термин «сервис» в сервисной деятельности обозначает, прежде всего, обслуживание, то есть предоставление разного рода услуг потребителям. Поэтому наряду с понятием «сервис» в русском языке активно используется понятие «услуга» [19].

В предприятиях формируются для повышения эффективности обслуживания – сервисные продукты, услуги, направленные, в том числе, для роста удовлетворенности клиентов.

На формирование сервисного продукта на предприятии оказывают влияние движущие силы – факторы. Факторы влияния на формирование сервисного продукта на предприятии распределены на две группы (рис. 1.1).

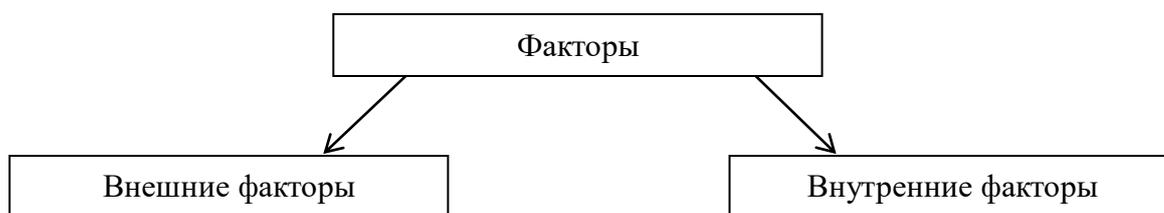


Рисунок 1.1 – Группы факторов влияния на формирование сервисного продукта на предприятии

Внешняя среда является одним из основных факторов формирования сервисного продукта на предприятии. Внешняя среда выступает источником, который питает компанию ресурсами, требуемыми для поддержки его

внутреннего потенциала на достаточно высоком и конкурентоспособном уровне, а также для совершенствования системы обслуживания [16].

Внешняя среда предприятия как предмет анализа, подразделяется на макросферу и микросферу (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Внешняя среда предприятия [24]

Внешняя среда включает комплекс условий организации бизнеса и сервисной деятельности фирмы в конкретном рыночном пространстве. Внешняя макросреда отличается значительной подвижностью и неподвластна активному воздействию со стороны отдельной фирмы. На макросреду предприятие не может оказывать непосредственного и существенного влияния. На микросреду и ее элементы предприятие может прямо или косвенно влиять в той или иной степени. Внешняя среда имеет и микросреду, то есть группы фирм, организаций или отдельных лиц, которые имеют непосредственные связи или прямое отношение к обеспечению успешности сервисной деятельности фирмы [24].

Внешняя макросреда (макросфера) в соответствии с ее определением представляет обширный объект исследования, который необходимо рассматривать применительно к сервисной деятельности, ограничивая поток информации, анализируя различные внешние факторы, постоянно влияющие на сервисную деятельность компании, действие которых может быть как положительным, так и отрицательным. При этом сама компания воздействовать на них не может, а может лишь приспособиться к сложившейся ситуации, либо учитывать данные факторы в процессе планирования сервисных продуктов.

Направления макросферы внешней среды предприятия, оказывающие влияние на формирование сервисного продукта, представлены на рисунке 1.3.

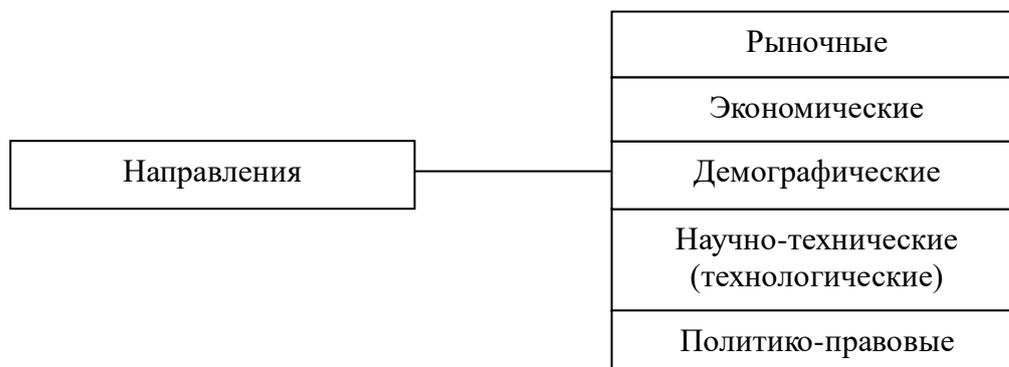


Рисунок 1.3 – Направления макросферы внешней среды предприятия, оказывающие влияние на формирование сервисного продукта

Рыночные макрофакторы оказывают влияние на формирование сервисного продукта, сюда можно отнести: состояние рынка рассматриваемого продукта, как он изменился, какие технологии и компоненты более результативны, пользуются у конечных сегментов – спросом. Современные требования рынка становятся одним из тех факторов, которые позволяют оценить целесообразность и актуальность для текущего времени – сервисного продукта для предприятия.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы в условиях формирования сервисных продуктов в предприятиях. Оно предполагает анализ таких характеристик, как: темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, прочее. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития; климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений; структура населения; величина заработной платы и т.п. [21]. Развитие банковской отрасли зависит от уровня макроэкономического развития, и всегда требуется определенное время, чтобы изменения в

макроэкономической среде отобразились в области инноваций банковских продуктов [25].

Демографические макрофакторы оказывают влияние на формирование сервисного продукта, сюда можно отнести: структуру населения, особенно предполагаемого целевого сегмента сервисного продукта.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания собственных интересов в рамках формирования сервисных продуктов. Политическая составляющая изучается для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и об инструментах государственной сервисной политики [24].

Научно-технические условия дают преимущества тем организациям, которые оперативно берут на вооружение достижения научно-технического прогресса. Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для формирования сервисного продукта.

В современных условиях меняются подходы к формированию, учету и систематизации факторов внешней среды. На это оказывает влияние цифровизация. Например, в условиях цифровой экономики происходит трансформация традиционных инновационных финансовых продуктов и услуг, появляются инновационные сервисы для конечных потребителей. В настоящее время банки являются одной из самых высокотехнологичных отраслей участников международного финансового рынка, при этом они вынуждены конкурировать с новыми участниками финансового рынка в виде различных финансово-технических компаний. Применение инновационных технологий позволяет повышать конкурентоспособность банковских продуктов и услуг, а также трансформирует особенности их создания и распространения. Ключевым

фактором в повышении конкурентоспособности банка за счет инновационного продукта выступает скорость его разработки и вывода на рынок, так как от этого зависит скорость приобретения конкурентных преимуществ. Востребованность банковского продукта или услуги основывается на конкурентоспособности, технических инновациях, наличии клиентоориентированности и формирует имидж самого банка. Конкурентные преимущества в банковском секторе в основном обеспечиваются за счет минимизации затрат, дифференциации продуктовой линейки, ориентации на конкретный клиентский сегмент [15].

Цифровые технологии в финансовой среде позволяют сделать банковские услуги для клиентов более доступными и удобными. Растет список дистанционных сервисов, которыми могут пользоваться клиенты, улучшается обслуживание [22]. Облачные технологии переживают в настоящее время всплеск в отношении их использования и развития, предоставляя большое число гибких возможностей для пользователей. В работе банков данные технологии являются инструментами с широкими возможностями [31].

Специалистами освещаются основные направления развития цифровизации в банковском секторе. Они представляют собой платежные системы, электронный банкинг, дистанционное банковское обслуживание, персонализацию мобильных банков, упрощенную верификацию и искусственный интеллект. Эти разработки используются для эффективности использования больших данных и улучшения обслуживания клиентов. Многие задачи будут решаться с помощью сквозных технологий. Например, машинное обучение, искусственный интеллект, сервисы повысят эффективность выполнения банковских операций, персонализируют услуги, ускорят технологические изменения, сделают меньше фактор риска умышленного искажения отчетных данных. Основной тенденцией цифровой трансформации является интеграция компьютерных технологий, эта тенденция будет только усиливаться с развитием цифровизации.

Одним из наиболее востребованных в России направлений в сфере дистанционного банковского обслуживания выступает развитие услуг, позволяющих быстро совершать различные платежи (коммунальные платежи, оплата штрафов, оплата питания в школах и прочее), используя технологии дистанционного банковского обслуживания.

Большинство банковских организаций предоставляют персонализированные кешбэк-сервисы с возможностью выбора клиентом определенного перечня покупок, а некоторые из них применяют предиктивную аналитику с целью формирования персонализированных кастомизированных предложений [7].

Глобализация международного финансового рынка является основной причиной быстрого развития и внедрения инновационных финансовых технологий в банковские продукты и услуги. Однако, в условиях постоянного изменения финансовых рынков и возникновения многих скрытых рисков, формирование и развитие инновационных банковских продуктов сталкивается с различными проблемами и ограничениями. Одна из самых сложных для решения проблем – отсутствие мотивации банков и их клиентов в создании и потреблении инновационных банковских продуктов. Сущность инноваций банковских продуктов заключается в постоянной оптимизации банковских продуктов в соответствии с изменениями рынка и потребностями клиентов [25].

Таким образом, в результате внедрения новых технологий совершенствуется ассортимент банковских услуг и сервисов, формируется конкурентная среда, а также происходит оптимизация бизнес-процессов всех субъектов – участников рынка [20].

Микросреда (микросфера) характеризует параметры и ситуацию деятельности на отдельно взятом рынке, представляющим для организации особый интерес [5]. Исследования показывают, что на сегодняшний день к микросреде относятся силы, действующие в сфере, непосредственно примыкающей к ней, которые могут влиять на ее способность выполнять деятельность (рис. 1.4).

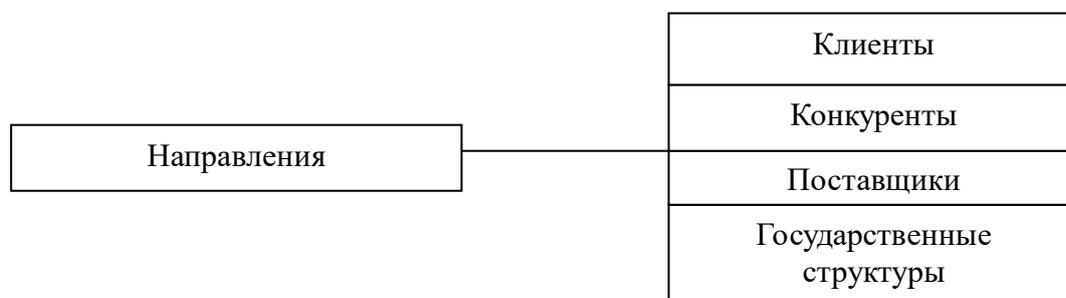


Рисунок 1.4 – Направления микросферы внешней среды предприятия, оказывающие влияние на формирование сервисного продукта

Клиенты – фирмы, отдельные физические лица или их потенциальные группы, готовые приобрести сервисные продукты, обладающие правами выбирать их. Целевая аудитория с каждым годом только расширяется. В продвижении бизнеса есть понятие лидогенерации. Это сбор контактных данных тех пользователей, которые заинтересовались сервисным продуктом. Благодаря этому компания получает базу контактов именно целевой аудитории. Все контакты в собранной базе считаются лидами, то есть потенциальными клиентами, которые пока не заключили сделку, но проявили интерес. Наибольшим уровнем персонализации отличается директ. Этот инструмент включает в себя: рассылки по электронной почте; рассылки через личные сообщения в социальных сетях; сообщения в мессенджерах [24]. Клиенты – субъекты, на которых сервисные продукты направлены, и та самая непосредственная аудитория потребителей банковских продуктов. Потребности клиентов оказывают самое непосредственное влияние на направление и содержание сервисных банковских продуктов. С постоянным открытием финансового рынка, увеличивается объем денежных средств и активов, которыми владеют клиенты. При этом на рынке клиенты все еще недостаточно осведомлены о полных возможностях управления капиталом. Клиенты испытывают трудности с внедрением сервисных продуктов, и для большинства из них предпочтительным финансовым каналом являются традиционные банковские продукты. Это обстоятельство может быть связано с

недостаточным уровнем финансовых знаний самими клиентами, а также недостаточным пониманием преимуществ сервисных продуктов и услуг банка. С точки зрения банковской отрасли, после того, как коммерческие банки запускают продукты или услуги, некоторые клиенты отказываются от использования новых продуктов, потому что они хотят избежать рисков из-за своего непонимания продуктов. Из-за низкого уровня вовлеченности клиентов, банки не могут точно понять потребности и предпочтения клиентов, поэтому планы сервисных продуктов не могут своевременно и эффективно корректироваться, а иногда банки даже вынуждены отказываться от них [25].

Поставщики – субъекты среды, в функцию которых входит обеспечение фирм-партнеров и других компаний необходимыми материальными ресурсами. В условиях сетевого подхода к процессу взаимодействия субъектов системы целесообразно изучать возможности различных поставщиков с целью отбора наиболее надежного и экономичного поставщика с точки зрения капитальных и текущих затрат фирмы. Комплексное исследование цепи «поставщик - фирма - потребитель» – необходимое условие экономической оценки при обосновании выбора поставщика [21].

Конкуренты. Особое место во внешней среде занимают конкуренты, которые хотя и не имеют с компанией контрактных и иных связей, являются источниками информации.

Конкуренты – фирмы или физические лица, соперничающие, то есть выступающие в качестве соперника по отношению к другим предпринимательским структурам или предпринимателям на всех этапах организации и осуществления предпринимательской деятельности. Конкуренты собственными действиями на рынке, при выборе поставщиков, аудиторий могут оказывать воздействие на результаты деятельности предприятия-соперника, на его позицию и преимущества в конкурентной борьбе. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, фирма может оценить и постоянно укреплять свой сервисный потенциал, цели, действующую и перспективную стратегию сервисной деятельности [11]. Нездоровая конкуренция между

банковским сектором ограничивает инновации в банковских сервисных продуктах. Разумная конкуренция среди банковского сектора будет стимулировать банки в определенной степени активизировать инновации и разработки, а также запускать более совершенные продукты для обслуживания клиентов. Некоторые крупные банки с относительно хорошим развитием имеют прочные финансовые средства, овладевают самыми современными передовыми финансовыми технологиями, оснащены высококлассным оборудованием, имеют высококвалифицированных, обладающих финансовыми знаниями сотрудников, что создает для них все условия для формирования эффективной сервисной среды [25].

Государственные структуры относятся к контактными аудиториями. От того, насколько хорошо разработана система взаимодействия с контактными аудиториями, зависит прибыльность предприятия. Независимо от масштабов и сферы деятельности организация должна создать позитивные отношения путем разработки для всех своих основных контактных аудиторий планов по развитию сервисной деятельности.

Сущность исследования внешней среды заключается в осознании новых возможностей, области потребностей, удовлетворение которых есть основа прибыли компании. Современные технологии целиком и полностью изменяют внешнюю среду, формируя новые рынки, предлагая клиентам новые виды сервисных продуктов, удовлетворяющие их разнообразные потребности в информационно-мобильной сфере.

На формирование сервисного продукта оказывают непосредственное влияние и внутренние факторы. Понимание того, что есть внутренняя среда в широком смысле, способствует глубинному ее анализу и выявлению всех проблемных зон предприятия. Обзор существующих подходов к определению внутренней среды позволяет сформулировать следующее: внутренняя среда организации – основные составляющие компоненты предприятие, оказывающие непосредственное влияние на его функционирование; внутренняя среда предприятия определяет разнообразные условия работы и является

результатом решений. В условиях высокой динамичности окружающей предприятие среды целесообразно внутреннюю среду трактовать как систему взаимосвязанных основных и обеспечивающих его функционирование сфер, обуславливающих ситуацию внутри предприятия и влияющих на уровень и степень ее управляемости [24].

Внутренние факторы – движущие силы, потенциал, способные на развитие предприятия, включая его сервисную деятельность. Внутренние факторы, оказывающие влияние на формирование сервисного продукта представлены на рисунке 1.5.

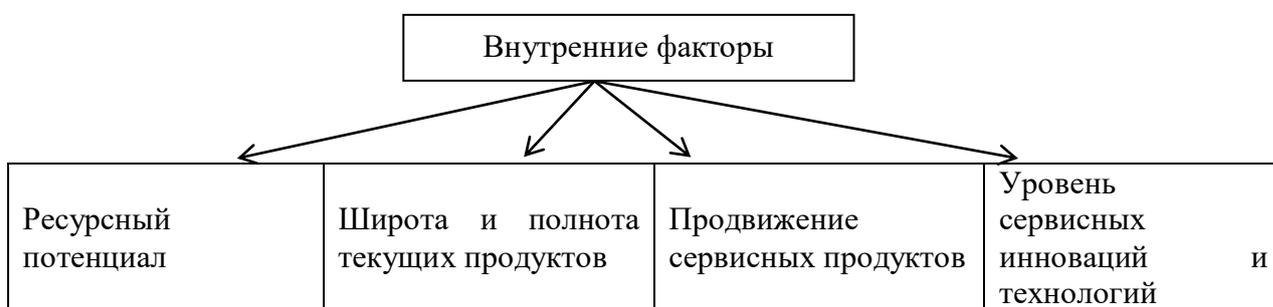


Рисунок 1.5 – Внутренние факторы, оказывающие влияние на формирование сервисного продукта

У любого предприятия имеется потенциал развития. Под ресурсным потенциалом следует понимать имеющиеся у предприятия ресурсы, которые способны составить основу реализации поставленных целей и задач руководством [4]. Ресурсный потенциал представляет сложную и многоуровневую научную категорию, которая зависит от механизмов его формирования и развития.

Ресурсный потенциал – совокупность накопленных ресурсов, которые характеризуют возможности системы по осуществлению целенаправленной деятельности с учетом влияния факторов внутренней и внешней среды [25]. Большинство экономистов определяют ресурсный потенциал как совокупность всех видов взаимосвязанных между собой ресурсов структуры, использование которых позволяет ей достичь максимального

экономического эффекта. Ресурсный потенциал оценивается в соответствии с концепцией цепочки затрат, где оценка ресурсов должна проводиться в разных направлениях: добавленная стоимость и конкурентное преимущество. Это подтверждает стратегический характер и направленность рассматриваемого понятия. Ресурсный потенциал, это не что иное, как мощность и возможности предприятия, которые взаимосвязаны между собой [23].

Широта и полнота текущих продуктов – еще один главный внутренний фактор, включает совокупность действующих продуктов. От состояния, разнообразия, данного фактора зависит системность формирования новых сервисных продуктов, определение проблем и преимуществ в этой системе.

Продвижение сервисных продуктов. Продвижение помогает определить целевую аудиторию, дифференцирует услугу, управляет ожиданиями покупателей, улучшает опыт обслуживания, развивает бренд и оптимизирует ценообразование. В настоящее время происходит при помощи традиционных и online средств. Развитие приобретают последние: SEO-оптимизация, SMM-продвижение, контекстная реклама, страницы в социальных сетях и прочее.

Уровень сервисных инноваций и технологий. Благодаря постоянному развитию технологий и инноваций, компании имеют возможность совершенствовать персонализацию сервиса и повышать удовлетворенность клиентов. Современные инновационные сервисные процессы банковской индустрии в основном включают четыре уровня: управление решениями по инновациям продукта, планирование рынка, управление платформой и управление проектами, и каждый уровень включает соответствующие вспомогательные этапы внедрения [25].

Помимо всего вышеперечисленного наблюдается существенная взаимосвязь состава и структуры сервисного продукта со значимостью детерминант качества услуг.



Рисунок 1.6 – Факторы и сила их влияния на уровни сервисного продукта

На рисунке 1.6 показано, на каких этапах какие детерминанты качества определяют формирование сервисного продукта. Так же обозначена степень влияния каждой детерминанты.

На базовый уровень сервиса основное влияние оказывают: эксплуатационная безопасность помещения, санитарно-гигиеническая безопасность помещений и персонала.

Под эксплуатационной безопасностью помещения следует понимать то, насколько все помещения предприятия оборудованы системой охраны, пожарной сигнализацией, и пр. Санитарно-гигиеническая безопасность помещений и персонала подразумевает наличие мест общественного пользования и содержание их в чистоте, а также опрятность персонала и стерильность помещений. Это является неотъемлемой составляющей базового уровня сервиса.

На уровень базовых сервисных услуг определяющими становятся: информационно-коммуникационная доступность, социальная адресность,

профессионализм персонала, культура обслуживания, отношение персонала к клиентам, длительность обслуживания клиентов, эстетичность.

К информационно-коммуникационной доступности услуг относится наличие информационных стендов и сайта предприятия, возможность заказа и приобретения товаров онлайн, оперативность и качество предоставления информации клиентам. Социальная адресность подразумевает, насколько услуги и товары предприятия ориентированы на различные социальные группы населения. Профессионализм персонала определяется опытом работы кадров, их профессиональными качествами и уровнем образования. Под культурой торгового обслуживания подразумевается набор ценностей, практик и подходов, направленных на создание положительного опыта для клиентов. Отношение персонала к клиентам характеризуется открытостью, коммуникабельностью, доброжелательностью и отзывчивостью работников. Длительность обслуживания клиентов и эстетичность предприятия так же оказывает влияние на уровень базовых сервисных услуг.

Постпродажный сервис находится под влиянием профессионализма персонала и культуры торгового обслуживания.

Следовательно, на формирование сервисного продукта на предприятии оказывают комплексное влияние внутренние и внешние факторы.

## **1.2 Процесс и методы оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии**

Процесс оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии должен быть структурирован и логичен, включает всю совокупность действий по достижению результата (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Процесс оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии

Процесс оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии начинается с оценки продуктов предприятия, множество информации предлагается клиентами на сайтах предприятий, затем, согласно виду деятельности предприятия, составляет перечень внешних и внутренних факторов. Производится оценка влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии, в результате которой определяется прямое или косвенное влияние фактора, а также положительное или отрицательное влияние. Информация, исходящая из оценки влияния факторов внешней среды

на формирование сервисного продукта на предприятии, способствует определению внешних рисков, требований рынка и клиентов. Информация, исходящая из оценки влияния факторов внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии, способствует определению ресурсного потенциала. В результате, при помощи анализа и учета факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии, происходит разработка проекта внедрения нового сервисного продукта на предприятии. Их учет позволяет сократить количество допущенных ошибок, сделать проект наиболее результативным и целесообразным для сервисной деятельности предприятия.

В целом, разработка проекта внедрения нового сервисного продукта на предприятии – процесс сложный, требующий внимания и всесторонней оценки (рис. 1.8).

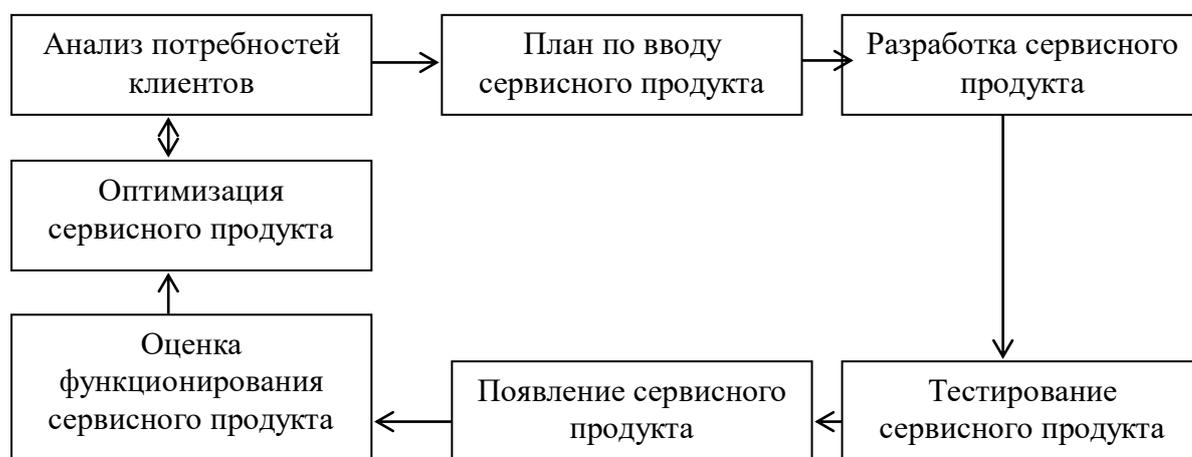


Рисунок 1.8 – Общая схема разработки проекта внедрения нового сервисного продукта на предприятии [20]

Разработка проекта внедрения нового сервисного продукта на предприятии начинается с оценки потребностей клиентов, зачастую происходит при помощи анкетирования, опросов, наблюдения, затем происходит разработка плана по его вводу, собственно – разработка сервисного

продукта, его тестирование, появление, оценка функционирования и корректировка (оптимизация) в результате клиентской оценки.

Оценка влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии происходит при помощи множества методов исследования (рис. 1.9).

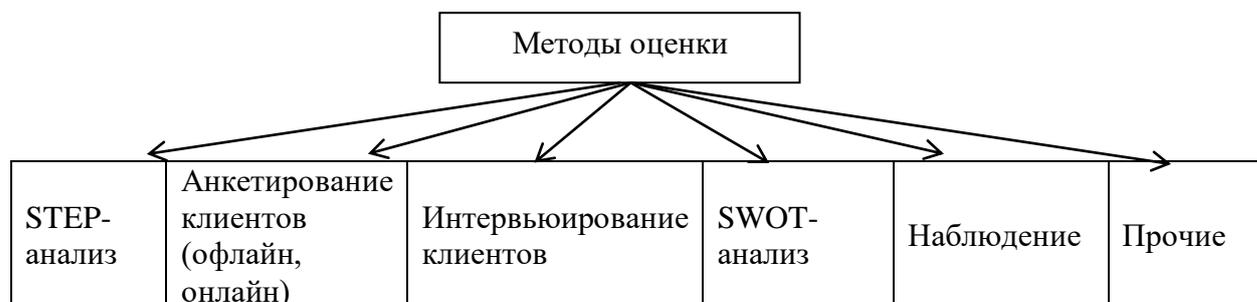


Рисунок 1.9 – Методы оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии

Под STEP-анализом (S – social, T – technological, E – economic, P – political) понимается подход к определению социальных, технологических, экономических и политических факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на организацию, либо на формирование сервисного продукта на предприятии. Решение о выделении четырех основных групп факторов как наиболее значимых обусловлено тем, что: политика оказывает непосредственное воздействие на условия, в которых работает организация; от уровня развития экономики зависит распределение имеющихся ресурсов в государственном масштабе; поведение клиентов и причины того или иного алгоритма определяются социальной средой общества; возникающие рыночные изменения зависят от уровня технологического развития.

Матрица STEP-анализа представляет таблицу, в которой имеются следующие графы: наименование группы существенных обстоятельств, в каждой из которых сформулированы сами факторы, описаны их проявления и вероятные действия компании, направление на минимизацию убытков при негативном действии указанных причин. Все факторы оцениваются по

балльной системе, что отражает степень значимости каждого для данной компании [38].

Анкетирование клиентов (офлайн, онлайн). Метод сбора первичного материала в виде письменного опроса большого количества респондентов с целью сбора информации с помощью анкеты о состоянии тех или интересующего процесса. Анкетой можно охватить большой круг людей, что дает возможность свести к минимуму нетипичные проявления, при этом не обязателен личный контакт с респондентом [24]. В настоящее время распространение получили анкеты в интернет-среде, называемые онлайн.

Интервьюирование клиентов – устная беседа с целевыми сегментами на предмет интересующих вопросов.

SWOT-анализ. Для обеспечения эффективности хозяйственной деятельности в условиях нестабильного развития национальной экономики, предприятиям необходимо принимать грамотные стратегические решения с целью предотвращения угроз и рисков ведения бизнеса. Чтобы рассмотреть возможные варианты управленческих решений и оценить их эффективность, не привлекая дополнительных материальных и финансовых расходов, целесообразно применение SWOT-анализа [34]. SWOT-анализ представляет таблицу из четырех ячеек, в каждой из которых пишутся преимущества, недостатки, факторы, которые могут ухудшить положение организации и способы борьбы с ними (рис.1.10).

		Внутренняя среда	
		Сильные стороны (Си)	Слабые стороны (Сл)
Внешняя среда	Возможности (В)	СиВ	СлВ
	Угрозы (У)	СиУ	СлУ

Рисунок 1.10 – Матрица SWOT [14]

Так, пересечение строк и столбцов соответствует соотношению представленных показателей и стратегии учета этих показателей. То есть, выделяют стратегию учета силы и широких возможностей компании, когда

требуется стратегия поддержания положения. Также выделяют стратегию учета слабостей и угроз, где стратегия заключается в выводе на рынок «слабой» организации и присваивании ей репутации в сложных экономических условиях. Промежуточные стратегии, когда организация сильна на рынке, но рынок находится в кризисе, также наоборот, если организации предоставляются широкие возможности, но она не располагает ресурсами и т.д. [14].

SWOT-анализ подходит для создания новой фирмы или товара, для личностного анализа, оценки рынка [13]. SWOT-анализ является важным инструментом стратегического планирования и принятия решений в бизнесе. Он позволяет оценить текущее положение и потенциал организации, выявить ее преимущества и недостатки, а также идентифицировать внешние факторы, которые могут повлиять на ее успех. SWOT-анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны конкурентов в отрасли. Это помогает компании понять свои конкурентные преимущества и недостатки, а также разработать стратегию, основанную на уникальных возможностях и определить стратегические приоритеты [9].

Наблюдение – один из основных эмпирических методов исследования процессов и явлений на основе организованного и целенаправленного восприятия и отыскания смысла воспринятого [24].

Теоретические аспекты оценки влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии свидетельствовали о комплексном их воздействии, немаловажным является учет деятельности хозяйствующего субъекта, структурирование работ по оценке, а также применение основных методов оценки (анкетирование, наблюдение, STEP-анализ, интервьюирование клиентов, SWOT-анализ). Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии ПАО «ВТБ» представлен во второй главе дипломной работы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработан проект внедрения новой услуги на предприятии ПАО «ВТБ» на основании результатов оценки факторов внешней и внутренней среды, влияющих на его формирование.

Исследование показало, что банк «ВТБ», образованный в 1990 году, в настоящее время – системообразующий универсальный российский банк, один из лидеров рынка финансовых услуг. Банк «ВТБ» работает со всеми категориями клиентов – крупным, средним и малым бизнесом, индивидуальными предпринимателями, самозанятыми и физическими лицами. Банк «ВТБ» обладает широкой целевой аудиторией, которая пользуется его продуктами. К органам управления ПАО «ВТБ» по Уставу отнесены: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет, Президент – Председатель Правления, Правление. Структура управления ПАО «ВТБ» носит линейно-функциональный характер. В 2022 году из-за негативного влияния санкционной политики против банка определен конечный убыток, отрицательный финансовый результат.

В процессе исследования определено, что на формирование сервисного продукта на предприятии ПАО «ВТБ» оказывают влияние 4 группы факторов внешней макросреды: социальные (численность населения РФ), покупательская активность сервисных продуктов в банках (спрос); технологические (расходы на технологические инновации в банковском секторе, уровень инноваций в банковском секторе); экономические (индекс цен на услуги, объемы реализации продуктов в банковской сфере, среднедушевые доходы населения РФ) и политические (изменения в структуре законодательства РФ в банковской сфере, влияние геополитической ситуации на банковскую сферу). На формирование сервисного продукта на предприятии ПАО «ВТБ» оказывают влияние следующие факторы внешней микросреды: поставщики (подрядчики работ, услуг на рынке банковского обслуживания), клиенты (физические и юридические лица – целевые сегменты ПАО «ВТБ») и конкуренты (банковская

среда, крупные конкуренты: «Сбербанк», «Тинькофф», «Газпромбанк» и многие другие, находящиеся в секторе банковского обслуживания). Из факторов влияния внутренней среды в ПАО «ВТБ» выявлены: срезы среды, определяющие достаточно высокий ресурсный потенциал предприятия для формирования сервисного продукта; широта и разнообразие используемых банковских продуктов; развитие инноваций в сервисной деятельности; применение комплекса средств продвижения продуктов.

Оценка влияния факторов внешней и внутренней среды на формирование сервисного продукта на предприятии ПАО «ВТБ» выполнена при помощи следующих методов: STEP-анализа, SNW-анализа, анкетирования клиентов банка и SWOT-анализа. Основополагающими были два метода: анкетирование клиентов и SWOT-анализ. Данные методы подтвердили, что ПАО «ВТБ» необходимо внедрить стратегию развития банковских продуктов, его основным направлением стало внедрение новой услуги – раздела отзывов и предложений на сайте банка. Это подтвердили и результаты анкетирования клиентов ПАО «ВТБ», 74% опрошиваемых отметили необходимость ввода данного раздела на сайте банка.

Представлено краткое описание проекта по созданию раздела «Отзывов и предложений» на сайте ПАО «ВТБ». Актуальность проекта заключается в потребности клиентов банка (по результатам анкетирования) и актуальности данного направления в рамках выбора стратегии развития банка (стратегии развития банковских продуктов). Цель проекта – улучшение качества сервисной деятельности через развитие системы коммуникаций с клиентами банка, обратной связи через сайт банка. Участниками проекта являются 9 человек, планируется, что проект будет внедрен с 10.06.24, подготовительные работы по проекту будут распределены на 4 месяца, для реализации проекта потребуются материальные и трудовые ресурсы. Стартовые инвестиции на проект составляют 3593,6 тыс.руб., прирост чистого процентного дохода от операций в ПАО «ВТБ» от проекта составит 2716 млн.руб., проект экономически эффективен.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский Кодекс Российской Федерации : федер. закон № 51-ФЗ, с изм. от 24.07.23 № 347-ФЗ [принят Государственной Думой 21 октября 1994 года] // Консультант Плюс. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_5142](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_5142).
2. Российская Федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации : федер. закон № 146-ФЗ от 31.07.1998, с изм. от 04.08.23 № 415-ФЗ [принят Государственной Думой 26 июля 1998 года, одобрен Советом Федерации 17 июля 1998 года] // Консультант Плюс. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671).
3. Российская Федерация. Законы. О банках и банковской деятельности : федер. закон № 395-1 ФЗ, с изм. от 12.12.23 № 566-ФЗ [принят Государственной Думой 2 декабря 1990 года] // Консультант Плюс. – URL : [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_5842](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_5842).
4. Алпеева, Е. А. Ресурсный потенциал как способ повышения эффективности функционирования предприятий / Е. А. Алпеева, В. С. Краснобаева // Вестник Курской государственной академии. – 2022. – № 1. – С. 113-120.
5. Алферова, Н. Д. Анализ среды / Н. Д. Алферова // Наука. – 2023. – № 6. – С. 46-48.
6. Анализ российского рынка банковских услуг и прогноз развития сектора до 2026 года. – URL : [https://rusbonds.ru/rb-docs/analytics/RA\\_expert\\_1699016120.pdf](https://rusbonds.ru/rb-docs/analytics/RA_expert_1699016120.pdf).
7. Бабенко, И. В. Тенденции развития цифровой экономики в банковской сфере / И. В. Бабенко, Е. Ю. Русанова // Экономика : вчера, сегодня, завтра. – 2023. – № 7-1. – С. 304-310.
8. Банк «ВТБ». – URL : <https://www.vtb.ru>.
9. Векличева, В. В. SWOT-анализ : теория и практика применения / В. В. Векличева, А. А. Юрков // Самоуправление. – 2023. – № 3(136). – С. 217-221.

10. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Магистр, 2019. – 656 с.
11. Волк, Е. Н. Сервис : организация, управление, маркетинг : учебник / Е. Н. Волк, А. И. Зырянов, А. А. Лимпинская. – Москва : Дашков и Ко, 2022. – 248 с.
12. Данько, Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость : учебник / Т. П. Данько, М. П. Голубев. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 419 с.
13. Ефимова, О. В. SWOT-анализ как инструмент обоснования стратегии устойчивого развития / О. В. Ефимова // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации : материалы международной научно-практической конференции. – Воронеж : Воронежский государственный университет, 2023. – С. 73-76.
14. Закарян, М. Р. Особенности применения SWOT-анализа в решении проблем предприятия / М. Р. Закарян, В. Р. Пучков // Общество и экономика знаний, управление капиталами : цифровая экономика знаний : материалы международной научно-практической конференции. – Краснодар : Кубанский государственный университет, 2022. – С. 394-401.
15. Зубцова, Д. Н. Перспективы применения инновационных технологий в банковском секторе / Д. Н. Зубцова // Московский экономический журнал. – 2023. – № 1. – С. 22-23.
16. Ильина, Е. В. Исследование влияния внешней и внутренней среды на деятельность предприятия / Е. В. Ильина // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 1(126). – С. 1041-1045.
17. Ирдуганов, Р. В. Цифровизация банковских сервисов как digital-фактор изменения стоимости бизнеса коммерческих банков / Р. В. Ирдуганов, Г. Х. Гимранова // Современные аспекты трансформации финансово-кредитной системы : материалы всероссийской научно-практической конференции. – Уфа : Уфимский университет науки и технологии, 2022. – С. 69-75.

18. Как инновации изменят банковскую отрасль России. – URL : <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d63fd8f9a7947e067daea90?from=copy>.
19. Калачев, С. Л. Сервисная деятельность : учебник / С. Л. Калачев, М. А. Николаева. – Москва : Дашков и Ко, 2024. – 300 с.
20. Клименко, Е. А. Тенденции развития технологий банковского обслуживания в условиях цифровизации / Е. А. Клименко, И. А. Орлова // Научный сектор : сборник научных трудов. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный экономический университет, 2023. – С. 52-55.
21. Клявлиная, Я. М. Анализ факторов среды / Я. М. Клявлиная. О. В. Бобков, Д. А. Гильфанов // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 11(174). – С. 370-374.
22. Колмыкова, Т. С. Распространение инновационных сервисов и технологий как фактор роста конкуренции на финансовом рынке / Т. С. Колмыкова, Е. О. Астапенко, Р. В. Грибов // Экономика и управление : проблемы, решения. – 202. – № 1(121). – С. 76-81.
23. Комаров, М. А. Ресурсный потенциал предприятия / М. А. Комаров. – Москва : Проспект, 2019. – 958 с.
24. Липсиц, И. В. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум / И. В. Липсиц. – Москва : Юрайт, 2019. – 379 с.
25. Нажэньгаова, Н. Анализ причин, сдерживающих развитие инновационных банковских продуктов / Н. Нажэньгаова // Российский экономический бюллетень. – 2022. – № 5. – С. 129-137.
26. Население России в 2024 году. – URL : <https://2024god.com/naselenie-rossii-v-2024-godu>.
27. Прогноз прибыльности банковского сектора в 2023 году: падение олимпа. – URL : [https://raexpert.ru/researches/banks/bank\\_profit\\_2023](https://raexpert.ru/researches/banks/bank_profit_2023).
28. Реальные доходы населения вырастут. – URL : <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/04/14/970956-minek-uluchshil-otsenku-rosta-dohodov>.
29. Реальные располагаемые доходы россиян за 9 месяцев 2023 года выросли на 4,8%. – URL : <https://tass.ru/ekonomika/19176659>.

30. Резник, Г. А. Сервисная деятельность : учебник / Г. А. Резник, А. И. Маскаева, Ю. С. Пономаренко. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 202 с.

31. Родионов, А. А. Облачные технологии в финансовой сфере и работе банков / А. А. Родионов // Наука и бизнес : пути развития. – 2023. – № 1(139). – С. 62-67.

32. Росстат : Федеральная служба государственной статистики. – URL : <https://rosstat.gov.ru>.

33. Свириденко, Ю. П. Сервисная деятельность : учеб. пособие / Ю. П. Свириденко, В. В. Хмелев. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 174 с.

34. Семкова, Л. В. Оценка конкурентоспособности промышленных предприятий на основе SWOT-анализа / Л. В. Семкова, А. Н. Яцук // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации : сборник научных трудов. – Махачкала : Алеф, 2023. – С. 387-395.

35. Стексова, С. Ю. Оценка конкурентоспособности и эффективности использования ресурсного потенциала предприятия : монография / С. Ю. Стексова. – Хабаровск : Тогу, 2017. – 101 с.

36. У инфляции появились шансы поразить цель. – URL : <https://www.kommersant.ru/doc/6453361>.

37. Финансовые показатели ВТБ – URL : [https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5\\_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8\\_%D0%92%D0%A2%D0%91#.2A.D0.A0.D0.B5.D0.BA.D0.BE.D1.80.D0.B4.D0.BD.D0.B0.D1.8F\\_.D1.87.D0.B8.D1.81.D1.82.D0.B0.D1.8F\\_.D0.BF.D1.80.D0.B8.D0.B1.D1.8B.D0.BB.D1.8C\\_-432.2C2\\_.D0.BC.D0.BB.D1.80.D0.B4\\_.D1.80.D1.83.D0.B1.D0.BB.D0.B5.D0.B9](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8_%D0%92%D0%A2%D0%91#.2A.D0.A0.D0.B5.D0.BA.D0.BE.D1.80.D0.B4.D0.BD.D0.B0.D1.8F_.D1.87.D0.B8.D1.81.D1.82.D0.B0.D1.8F_.D0.BF.D1.80.D0.B8.D0.B1.D1.8B.D0.BB.D1.8C_-432.2C2_.D0.BC.D0.BB.D1.80.D0.B4_.D1.80.D1.83.D0.B1.D0.BB.D0.B5.D0.B9)

38. Численность населения РФ. – URL : <https://rosstat.gov.ru/folder/12781>.

39. STEP-анализ : задачи, правила и отличия. – URL : <https://sales-generator.ru/blog/step-analiz>.

