**Введение**

При переходе к рыночным отношениям в России планирование оказалось практически полузабытым. Между тем, планирование – важная функция управления любым предприятием.

Многолетний опыт зарубежных фирм и российских предприятий показал, что недооценка планирования предпринимательской деятельности в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление зачастую приводят к неоправданным экономическим потерям и, в конечном счете, к банкротству.

Грамотные руководители хорошо знают, что все великие битвы сначала выигрывают на бумаге – на плане, а только потом в реальной действительности. Рынок не подавляет и не отрицает планирование вообще, а только перемещает эту работу в первичное производственное звено. Даже в стране в целом сохраняется необходимость планирования, и его нельзя полностью заменить невидимой регулирующей рукой рынка. Государство должно планировать стратегию своего экономического развития, решение глобальных экологических проблем, крупных социальных и научно-технических программ, распределение бюджета страны, расходы на оборону и др.

Поэтому важно хорошо подготовится к началу ведения предпринимательской деятельности, уметь составить продуманный и всесторонне обоснованный детальный план – документ, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, технологию, организацию производства и реализацию продукции. Наличие такого плана позволяет активно развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы.

Темой данной курсовой работы является планирование в организации. Планирование в организации - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Актуальность данной работы определяется тем, что современным предприятиям, развивающимся в нестабильных условиях внешней среды, необходимы предварительный анализ деятельности самой организации и возможность предвидеть изменения внешней среды, поскольку это является непременным условием для дальнейшей выработки последовательности действий по постановке целей и их реализации.

Целью курсовой работы является разработать рекомендации по совершенствованию стратегического планирования в ОСАО «Россия» на основе разработки стратегии развития предприятия. Даная цель обусловила постановку следующих задач:

1. изучение теоретических аспектов планирования;
2. изучение истории и деятельности предприятия;
3. анализ планирования ОСАО «Россия»
4. анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия;
5. сделать SWOT-анализ.

Объектом работы является система планирования в организации. Предметом исследования является стратегическое планирование в СК «Россия».

При проведении исследования использовался метод анализа, метод SWOT-анализа, факторный анализ. Курсовая работа содержит: в себе введение, раздел 1, раздел 2, раздел 3 и заключение.

**Раздел 1. Теоретические аспекты процесса планирование**

**1.1 Понятие и классификация планирования**

Планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Именно посредством планирования руководство организации стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство целей для всех ее членов. В управлении планирование занимает основное место, воплощая в себе организующее начало всего процесса реализации целей организации.

По сути, и содержанию функция планирования должна отвечать на следующие три вопроса:

1. В каком состоянии организация находится в настоящее время?

2. В каком направлении хочет двигаться организация?

3. Каким образом организация собирается сделать это?

Сущность планирования состоит в обосновании целей и способов их достижения на основе выявления комплекса задач и работ, а также определения эффективных методов и способов, ресурсов всех видов, необходимых для выполнения этих задач и установления их взаимодействия.

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей предприятия и предотвращение ошибочных действий, могущих привести к снижению эффективности деятельности предприятия, потере клиентов.

Основная цель планирования — интеграция всех членов организации для решения комплекса задач и выполнения работ, обеспечивающих эффективное достижение конечных результатов.[[[1]](#footnote-1)]

Планирование можно классифицировать по различным направлениям:

 1. По степени охвата сфер деятельности:

* общее планирование, т. е. планирование всех сфер деятельности предприятия;
* частное планирование, т. е. планирование определенных сфер деятельности.
1. По содержанию (видам) планирования:
	* стратегическое - поиск новых возможностей, создание определенных предпосылок;
	* оперативное - реализация возможностей и контроль текущего хода производства.
	* текущее - планирование, в котором увязываются все направления деятельности предприятия и работы всех его структурных подразделений на предстоящий финансовый год.
2. По объектам функционирования:
* планирование производства;
* планирование сбыта;
* планирование финансов;
* планирование кадров.

4. По периодам (охвату отрезка времени):

* краткосрочное, охватывающее отрезок времени от месяца до 1 года работы предприятия;
* среднесрочное, охватывающее отрезок времени от 1 года до 5 лет

долгосрочное планирование, охватывающее отрезок времени больше 5 лет.

5. По возможности внесения изменений:

* жесткое - не предполагает внесения изменений;
* гибкое – при таком планировании внесение изменений возможно.

В качестве оценки эффективности планирования используют несколько критериев:

* полнота планирования, т. е. степень охвата планированием всех подразделений предприятий;
* непрерывность планирования;
* гибкость планирования, т. е. возможность оперативной корректировки планов;
* возможность контроля за выполнением плана;
* экономичность планирования;
* точность планирования.

Весь процесс планирования в экономической организации можно разделить на три основные стадии: процесс стратегического планирования, процесс оперативного планирования и процесс текущего планирования.

Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития предприятия на плановый период. Стратегическое планирование задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения, и сбыта, а также планирования цен.

Оперативное планирование чаще всего охватывает пятилетний срок, как наиболее удобный для обновления производственного аппарата и ассортимента продукции и услуг. В них формулируются основные задачи на установленный период, например, производственная стратегия предприятия в целом и каждого подразделения; стратегия продажи услуг; финансовая стратегия кадровая политика; определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения. Такое планирование предусматривает разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для компании в целом и ее отдельных подразделений, в частности, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые), которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. В календарных планах предусматриваются расходы на реконструкцию имеющихся мощностей, замену оборудования, сооружение новых предприятий, обучение обслуживающего персонала.[[[2]](#footnote-2)]

**1.2 Процесс планирования в организации**

Деятельность, связанную с планированием, можно разделить на несколько основных этапов:

1. Процесс составления планов, или непосредственный процесс планирования, то есть принятие решений о будущих целях организации и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов.
2. Деятельность по осуществлению плановых решений. Результатами этой деятельности являются реальные показатели деятельности организации.
3. Контроль результатов. На этом этапе происходит сравнение реальных результатов с плановыми показателями, а также создание предпосылок для корректировки действий организации в нужном направлении.

Таким образом, процесс планирования является первым этапом общей деятельности фирмы.

Процесс планирования состоит из ряда этапов, следующих друг за другом.

1. Фирма проводит исследования внешней и внутренней среды организации. Определяет главные компоненты организационной среды, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, составляет прогнозы будущего состояния среды, производит оценку реального положения фирмы.
2. Фирма устанавливает желаемые направления и ориентиры своей деятельности: видение, миссию, комплекс целей. Иногда этап установления целей предшествует анализу среды.
3. Стратегический анализ. Фирма сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желаемых показателей), определяет разрыв между ними. При помощи методов стратегического анализа формируются различные варианты стратегии.
4. Производятся выбор одной из альтернативных стратегий и ее проработка.
5. Подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы.
6. Среднесрочное планирование. Готовятся среднесрочные планы и программы.
7. На основе стратегического плана и результатов среднесрочного планирования фирма разрабатывает годичные оперативные планы и проекты.
8. Процесс выполнения плана.
9. Контроль за выполнением плана.

В целом процесс планирования представляет собою замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных планов до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к переформулированию плана) связью.

Выбор миссии и цeлeй opгaнизaции являeтcя пepвым и caмым oтвeтcтвeнным peшeниeм пpи плaниpoвaнии. Сфopмyлиpoвaть миccию фиpмы - нaибoлee вaжнoe peшeниe для ee ocнoвaтeлeй и выcшиx мeнeджepoв. Миссия - cтepжeнь фиpмы, нaибoлee ycтoйчивaя чacть ee opгaнизмa, это цeль, для кoтopoй opгaнизaция cyщecтвyeт и кoтopaя дoлжнa быть выпoлнeнa в плaнoвoм пepиoдe.

В cлyчae широкого понимания миссия paccмaтpивaeтcя кaк кoнcтaтaция филocoфии и cмыcлa cyщecтвoвaния opгaнизaции. Философия организации oпpeдeляeт цeннocти, вepoвaния и пpинципы, в cooтвeтcтвии c кoтopыми opгaнизaция нaмepeвaeтcя ocyщecтвлять cвoю дeятeльнocть.

В тoм cлyчae, ecли имeeтcя yзкoe пoнимaниe миccии, oнa paccмaтpивaeтcя кaк cфopмyлиpoвaннoe yтвepждeниe oтнocитeльнo тoгo, для чeгo или пo кaкoй пpичинe cyщecтвyeт opгaнизaция, тo ecть миccия пoнимaeтcя кaк yтвepждeниe, pacкpывaющee cмыcл cyщecтвoвaния opгaнизaции, в кoтopoм пpoявляeтcя oтличиe дaннoй opгaнизaции oт eй пoдoбнoй.

Содержание миссии может включать в себя следующие основные пункты:

* описание продуктов и (или) ycлyг, пpeдлaгaeмыx opгaнизaциeй;
* xapaктepиcтики pынкa - opгaнизaция oпpeдeляeт cвoиx ocнoвныx пoтpeбитeлeй, клиeнтoв, пoльзoвaтeлeй;
* цeли opгaнизaции, выpaжeнныe в тepминax выживaния, pocтa дoxoднocти;
* тexнoлoгия: xapaктepиcтикa oбopyдoвaния, тexнoлoгичecкиx пpoцeccoв, иннoвaций в oблacти тexнoлoгии;
* филocoфия: здecь дoлжны быть выpaжeны бaзoвыe взгляды и цeннocти opгaнизaции, cлyжaщиe ocнoвoй для coздaния cиcтeмы мoтивaции;
* внyтpeнняя кoнцeпция, в paмкax кoтopoй opгaнизaция oпиcывaeт coбcтвeннoe впeчaтлeниe o ceбe, yкaзывaя иcтoчники cилы, ocнoвныe cлaбocти, cтeпeнь кoнкypeнтocпocoбнocти, фaктop выживaния;
* внeшний oбpaз кoмпaнии, ee имидж.

Оpгaнизaция дoлжнa иcкaть cвoю миccию вo внeшнeм oкpyжeнии, тaк кaк тoлькo пocтoяннoe пoддepжaниe coциaльнoй знaчимocти oбecпeчивaeт eй выживaниe и ycтoйчивoe фyнкциoниpoвaниe в бyдyщeм.

Миссия организации является важнейшей составляющей планирования развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы. Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством.

Формулировка миссии компании должна отражать предвидение компании и направление ее развития на ближайшие десять-двадцать лет. Компаниям не стоит пересматривать свою миссию каждые несколько лет, реагируя на малейшие изменения рыночной среды. Однако компании следует переопределить свою миссию, если она не вызывает доверия потребителей или противоречит оптимальному пути развития компании. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее:

1. Задача предприятия с точки зрения его основных услуг или изделий, основных рынков и основных технологий;

2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы предприятия;

3. Культура организации.

Формулирование миссии – это формулирование основной цели компании: чего она хочет достичь в самом широком смысле.

Формирование целей компании происходит из оценки потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами. В теории управления цели организации подразделяются на цели общие, разрабатываемые для фирмы в целом, и цели специфические, разрабатываемые по основным видам деятельности подразделений фирмы на основе общей стратегии.

1. Общие (глобальные) цели должны отражать концепцию фирмы; должны быть разработаны на длительную перспективу; определять основные направления программ развития фирмы; должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами; должны ранжироваться по принципу приоритетности.

2. Специфические цели выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).

3. Другие специфические цели (подцели):

* по маркетингу (уровень продаж, диверсификация, система распределения, объем сбыта);
* научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции, технологический уровень);
* производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов, новая и усовершенствованная продукция);
* финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения);

Цели должны быть:

1. конкретными и измеримыми;

2. ориентированными во времени (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочными);

3. достижимыми;

4. совместимыми.

Задачи выбора цели определяются каждой фирмой самостоятельно зависимости от деятельности, которой она занимается. В целом же цели любой фирмы сводятся к следующему:

1. Повышение контролируемой доли рынка;

2. Предвидение требований потребителя;

3. Выпуск продукции более высокого качества;

4. Обеспечение согласованных сроков поставок;

5. Установление уровня цен с учетом условий конкуренции;

6. Поддержание репутации фирмы у потребителей;

В заключение следует отметить, что для достижения компанией поставленных целей необходимо наличие сильных связей внутри организации, которые определяли бы общую стратегию, структуру и стиль менеджмента.[[[3]](#footnote-3)]

**1.3 Понятие и виды плана**

Результатом процесса планирования является система планов. План включает основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. По сути, план - это набор инструкций для менеджеров, описывающих, какую роль каждая часть организации должна играть в процессе достижения целей фирмы.

Процесс планирования сложен и разнообразен. Этим определяется комплексный характер системы планов, которую можно разделить на следующие элементы:

1. Стратегический план, по-другому называемый генеральным планом фирмы (часто составляется на 5 лет вперед) и общефирменные планы, составленные в продолжение стратегического плана.

2. Стратегические планы отдельных деловых единиц, входящих в состав фирмы.

3. Оперативные планы организации:

* общефирменные планы текущей деятельности, так называемые «хозяйственные планы», или «планы прибыли», рассчитываются на один год. С помощью планов текущей деятельности товары и услуги производятся и поставляются на рынок;
* текущие планы подразделений, в том числе бюджетные, дополняют общефирменные планы текущей деятельности.

Помимо планов результатами процесса планирования являются программы (или планы-программы) и проекты.

Стратегический план включает в себя видение и миссию, общие цели, определяющие место организации в будущем, выбранные стратегии действий. Составной частью стратегического плана является политика организации. В стратегический план входят глобальные программы организации. Стратегический план является ориентиром для принятия решений на более низких уровнях; общие цели организации, определенные в стратегическом плане, конкретизируются в цели текущей деятельности, называемые задачами.

Кроме того, стратегический план является ограничителем для планов более низких уровней, поскольку ограничивает число ресурсов, необходимых для решения задач оперативного планирования.

Планы действий любой организации можно охарактеризовать либо как наступательные, либо как оборонительные. Наступательные планы предполагают развитие организации: производство новых товаров и услуг, выход на новые рынки сбыта, завоевание конкурентного превосходства. Наступательные планы обычно создают крупные, обладающие высоким экономическим потенциалом фирмы.

Средние и мелкие фирмы во многих случаях довольствуются оборонительными планами, нацеленными на удержание своих позиций на рынке и предупреждение банкротства фирмы.

 План развития организации, являясь выражением наступательных планов, включает в себя комплекс мероприятий, необходимых для создания новых сфер деятельности фирмы. План развития должен определять пути выхода на новые позиции.

План развития для отдельной деловой единицы оформляется в виде бизнес-плана. Вариантом оборонительных планов является ликвидационный план. Ликвидационный план включает в себя рекомендации по избавлению от ненужных организации элементов, то есть от таких элементов, которые создают препятствия на пути ее развития. Это могут быть конкретные виды убыточных или низкорентабельных товаров и услуг, неэффективно работающая собственность, отдельные организационные единицы.

Характерной для экономической организации является разработка программ и проектов. Программы обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизни экономической организации. Это могут программы по совершенствованию технологии, программы организации контроля качества, программы учета движения запасов и другие.

 Проекты отличаются от программ тем, что, ориентируясь на определенный аспект жизнедеятельности и развития организации, они имеют установленную стоимость, график выполнения, включают технические и финансовые параметры, то есть отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно проекты бывают связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг фирмы. Нельзя преувеличивать возможности проектов при определении точных сроков выполнения и конкретных характеристик нового товара. В форме проекта обычно составляется бизнес-план.

Кроме указанных видов плановых документов организация должна составить вспомогательные планы, которые нужны для лучшей организации планирования на предприятиях: план организации планирования, планы действий при непредвиденных обстоятельствах, программы обратной связи, программы оценки планов.[[[4]](#footnote-4)]

Подводя итоги по первому разделу, следует отметить, что в управлении планирование занимает основное место, воплощая в себе организующее начало всего процесса реализации целей организации. Процесс планирования в организации делится на девять основных этапов. Пepвым и caмым oтвeтcтвeнным peшeниeм пpи плaниpoвaнии является выбop миccии и цeлeй opгaнизaции. Миccия пoнимaeтcя кaк yтвepждeниe, pacкpывaющee cмыcл cyщecтвoвaния opгaнизaции, в кoтopoм пpoявляeтcя oтличиe дaннoй opгaнизaции oт eй пoдoбнoй. Она определяет основную цель фирмы. Формирование целей компании происходит из оценки потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами. Результатом процесса планирования является система планов. План включает основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода.

**Раздел 2. Анализ стратегического планирования ОСАО «Россия».**

**2.1 Характеристика предприятия**

Открытое страховое акционерное общество «Россия» было образовано в апреле 1990 года в Москве, заявив о себе не только как о компании, ориентированной на новейшие тенденции развития экономики России, но и как об историческом преемнике лидера дореволюционного страхового рынка Российской Империи – одноименного страхового общества «Россия».

Ключевыми акционерами ОСАО «Россия» являются компании, находящиеся под мандатом международной инвестиционно-консалтинговой группы EastOne, предоставляющей услуги в сфере стратегического и инвестиционного управления диверсифицированным портфелем активов в широком диапазоне отраслей по всему миру.

Уставный капитал Страхового общества «Россия» составляет 2 млрд. рублей.

Сегодня компания не только сочетает в себе верность классическим традициям, но и полностью отвечает запросам современного рынка, что подтверждается признанием делового сообщества. В копилке наград Общества звание золотого лауреата конкурса «Брэнд Года/EFFIE 2004» в категории «Финансовые организации. Продукты и Услуги» и лауреата 1-й Российской общественной премии в области страхования «Золотая Саламандра» в номинации «Вклад в развитие страховой культуры в России».

Следуя примеру своего исторического предшественника, современная «Россия» взяла уверенный курс на укрепление в числе лидеров страхового рынка, и сегодня это универсальная страховая компания, предоставляющая широкий перечень страховых услуг как юридическим, так и физическим лицам и предлагающая своим клиентам более 100 видов страховых продуктов. Страховое общество «Россия» вправе осуществлять 74 вида страхования. В числе основных: страхование имущества юридических и физических лиц, средств транспорта, грузов, сельскохозяйственных рисков, различных видов гражданской и профессиональной ответственности, страхование жизни как от несчастного случая, так и от болезней, добровольное медицинское страхование, страхование медицинских расходов граждан, выезжающих за рубеж, и другие виды, а также обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств.

Кроме активного продвижения стандартных страховых программ заключаются договоры и с уникальными условиями, ориентированными на пожелания клиентов. Во всех регионах присутствия компании клиентам предлагается полный спектр страховых продуктов с высоким уровнем сервиса – в настоящий момент региональная сеть «России» насчитывает более 330 филиалов и клиентских офисов в крупнейших городах Российской Федерации: Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Чебоксарах, Краснодаре, Казани, Уфе, Калининграде, Ростове-на-Дону, Тюмени, Новосибирске и др.

Уделяя особое внимание серьезной перестраховочной защите собственного страхового портфеля, Страховое общество «Россия» сотрудничает с ведущими мировыми перестраховочными компаниями, имеющими высокий международный кредитный рейтинг. В частности, заключен договор перестрахования по имущественным видам с такими компаниями как: Gen Re, Hannover Ruckversicherungs-Aktiengesellschaft, Swiss Re Germany AG, SCOR Global P&C и др. Общий лимит ответственности договора составляет 75 млн. долл. США. Помимо перестрахования за рубежом, которое активно используется, прежде всего, при работе с крупными рисками, Общество активно взаимодействует и с отечественными страховыми и перестраховочными компаниями.

Страховое общество «Россия» сочетает в своей деятельности высокий профессионализм, опыт и гибкость стратегии, основанной на индивидуальном подходе, что способствовало вхождению в число партнеров и клиентов компании десятков тысяч физических лиц и сотен крупнейших российских и зарубежных предприятий и организаций, таких как «Альфа-Банк», Центральный Банк России, «Промсвязьбанк», «ЮниКредит Банк», Сбербанк России, «Росбанк», Банк «Союз», «Русский Банк Развития», «Ренессанс Капитал», «Райффайзен Банк», «Центральный Московский Депозитарий», «Газпромбанк», «Росевробанк», отель «Метрополь», «ИКЕА», «Ашан», «Кока-Кола», Пенсионный фонд РФ, ГК «РОСТЕХНОЛОГИИ», ГК «Агентство по страхованию вкладов», Министерство промышленности и торговли РФ, Государственный Академический Большой Театр России, Shell, Major, Musa Motors, ОАО «Росагролизинг», «Боинг», ОАО «Мечел», ОАО «Русский алюминий», «Эрикссон Корпорация АО», ЗАО «Майл Ордер Сервис», ОАО «Новороссийский Морской Торговый Порт», ГК «Независимость» и др.

Страховое общество «Россия» является участником многих страховых и отраслевых объединений, среди которых: Всероссийский союз страховщиков (ВСС), Международное Транспортное Бюро (МТБ), Российский Союз Автостраховщиков (РСА), Российский антитеррористический страховой пул (РАТСП), Ассоциация страховщиков топливно-энергетического комплекса (АСТЭК), Российский зерновой союз, Российская Ассоциация лизинговых компаний, Российская Ассоциация авиационных и космических страховщиков, Национальный союз агростраховщиков, Ассоциация страховщиков ответственности владельцев автотранспорта, Российский ядерный страховой пул, Российский пул по страхованию опасных производственных объектов, Ассоциация страховщиков ответственности за причинение вреда в области промышленной безопасности.

Лицензия Федеральной службы страхового надзора на право проведения страховой деятельности от 16 марта 2006г. № С 0002 77, на перестрахование от 16 марта 2006г. № П 0002 77. Регистрационный номер 2. Лицензия Службы внешней разведки РФ на деятельность в области защиты информации № ВР 0032 от 10 июня 2008 года.

**2.2 Анализ факторов внутренней и внешней среды**

Изучение факторов внутренней среды

Внутренняя среда - это та часть общей среды, которая находится в поле интересов любой организации. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы.

Для полного анализа внутренней среды ОСАО «Россия» необходимо исследовать пять функциональных зон:

1. Финансовый - использование и движение финансовых средств внутри компании, обеспечение прибыльности.

2. Производственный - охватывает оказываемые услуги, исследования и разработки новых программ.

3. Персонал - охватывает процессы: взаимодействие менеджеров и рабочих, найм, обучение, продвижение по службе, оценка результатов труда, стимулирование труда.

4. Маркетинг - оценивает работы маркетингового отдела, анализирует программу продвижения услуг компании.

5. Имидж и культура фирмы - это обычаи и нравы, правила поведения в компании. Забота об имидже фирмы в глазах посторонних создают ее услуги, многолетняя работа и качество обслуживания клиентов.[[[5]](#footnote-5)]

- Финансы

За первые пять лет своего существования компания «Россия» два раза проводила эмиссию своих акций, расширяя круг учредителей, и в 1999г. провела очередную. В условиях роста компании и дороговизны заемных оборотных средств такой путь был наиболее эффективен. Таким образом, уставный капитал составил 10 млн. руб. – это был самый крупный капитал среди приморских страховщиков. Это значительно увеличило финансовую устойчивость и надежность компании. Кроме того, по итогам 1-го полугодия 1999 г. "Россия" заняла 1-е место среди местных компаний по размеру собранных премий и вошла в рейтинг "Интерфакс-100".

За 2000 г. компанией «Россия» было собрано 57 млн. руб. страховой премии, клиентам было выплачено возмещений на сумму 43 млн. руб. По итогам года можно отметить, что клиенты стали более серьезно относиться к собственной жизни - сборы по этому виду страхования возросли на 80% по сравнению с 1999 годом.

В середине 2001 г. страховая компания «Россия лишилась большей части своих иностранных акционеров. Иностранцы «сбросили» два крупных пакета акций - по 16% и 19%, числившиеся на кипрских оффшорных компаниях. Новым собственником этих акций стала группа компаний, входящих в состав «Компании содействия региональному процветанию».

За 2001 г. страховой компанией «Россия» было собрано 58 млн. руб. страховой премии, компания выплатила возмещения клиентам на 34 млн. руб. Основное внимание компания уделяет работе с населением. Поэтому одним из стратегических видов является страхование автотранспорта (взносы –14,7 млн. руб., выплаты – 11,4 млн. руб.) и страхование автогражданской ответственности (взносы – 4,5 млн. руб., выплаты - 3 млн. руб.).

По итогам 2002 г. года размер страховых премий ОСАО «Россия», по сравнению с предыдущим годом, увеличился на 57%. Вместе с ростом премий также на 6% выросли и страховые выплаты. Наибольший прирост по сбору премий наблюдается в сфере страхования жизни: по сравнению с 2001 г. он составил более 97%. Второе место по темпам роста в компании занимает сфера страхования имущества (прирост 67,14%). На третьем находится страхование ответственности: прирост составляет 51,34%.

 «Россия» уже сейчас привлекательна для инвестиций. У компании есть недвижимость, ценные бумаги, дочерние предприятия. А самые весомые аргументы – перспективы компании на дальневосточном страховом рынке.

-Услуги

На сегодняшний день список оказываемых услуг ОСАО «Россия» содержит более 100 видов страхования. Это страхование имущества, страхование жизни, добровольное медицинское страхование, страхование различных видов гражданской и профессиональной ответственности, страхование автотранспорта, ритуальное страхование и многое другое.

Во все времена большой популярностью пользуется добровольное медицинское страхование. Существует несколько разновидностей страховок. Самая популярная и недорогая – страхование на случай экстренной госпитализации. Договорные отношения «Россия» практически со всеми лучшими стационарами Южно-Сахалинска позволяют гарантировать действительно высокий уровень медицинского обслуживания.

В 2001 г. компания «Россия» ввела в действие новые программы по добровольному медицинскому страхованию – «Семейный врач» и «Врач офиса». При покупке полиса по программе «Семейный врач» составляется индивидуальный план медицинского сопровождения для каждого члена семьи. Программа предусматривает ряд профилактических мероприятий, программы по здоровому образу жизни, а также консультации нескольких кандидатов медицинских наук. Программа "Врач офиса" аналогична программе "Семейный врач" и предназначена для сотрудников компаний.

С недавних пор компания осуществляет страхование туристов. Согласно новому законодательству, оплата медицинской помощи гражданину РФ производится самим гражданином за исключением тех случаев, когда он имеет на руках полис страхования медицинских расходов выезжающего за рубеж.

Страховая компания «Россия» предлагает бизнесменам и лицам с высоким уровнем дохода беспрецедентный вид страхования. Эта программа позволяет застрахованным компенсировать затраты от страхового случая в размере от 30 до 100 тыс. долларов США в случае смерти, инвалидности или временной нетрудоспособности страховка позволяет компенсировать потери, как самому бизнесмену или его семье, так и его партнерам по совместному бизнесу.

Страховая компания «Россия» уже более 10 лет занимается страхованием жизни граждан с оплатой ритуальных услуг.

За это время клиентами «Россия» стали тысячи жителей Сахалинской области. Весьма удобным для малообеспеченных клиентов является технология гибкого ценообразования. Это и система рассрочек, позволяющая выплачивать страховой взнос постепенно, и скидки, предоставляемые при страховании нескольких членов семьи. Важно то, что договор страхования вступает в силу на следующий день после уплаты первого страхового взноса.

Страховая компания «Россия» в июле 2001 г. запустила программу страхования домашнего имущества от всех рисков без осмотра. Простота и доступность этой программы заключается в том, что клиент сам оценивает стоимость своего имущества, без осмотра квартиры агентом компании.

С середины 2003 г. компания «Россия» осуществляет страхование финансового риска на случай банкротства застройщика.

На данный момент ОСАО «Россия» предоставляет целый пакет услуг по добровольному автострахованию, в числе которых страхование самого автомобиля, экстренная госпитализация водителя, эвакуация транспортного средства с места ДТП и даже сервис по поиску запчастей и ремонту. Сегодня большое внимание уделяется обязательному страхованию автогражданской ответственности.

В «Россия» разработали несколько видов полисов: «Элит» - рассчитан на владельцев элитных авто и джипов. «Стандарт» - владельцу среднего авто 1990-94 гг. выпуска, «ДТП» - обладатель этого полиса может рассчитывать на помощь страховой компании в случае аварии, заплатив за это 3-4% стоимости машины.

Сотрудники ОСАО «Россия» разработали и запустили в действие программу по оказанию страховых услуг специально для женщин «Дама и автомобиль». Суть этой программы заключается в следующем: женщина, имеющая такой страховой полис, в случае возникновения дорожно-транспортного происшествия освобождается от дальнейших проблем. От нее лишь требуется сообщить о происшедшем ДТП в ГАИ и страховую компанию – всю остальные вопросы, (оценка ущерба, ремонт автомобиля) будут решены в кратчайшие сроки сотрудники страховой компании. Плюс к этому, женщинам покупка страхового полиса обойдется дешевле обычного.

Все вопросы решаются коллегиально. Каждый может высказать свое мнение и его мнение будет интересно всем. Поэтому каждый чувствует себя личностью. У специалистов компании есть возможности для профессионального роста. Но он зависит от личных качеств, инициативы.

На сегодняшний день существует два варианта подготовки специалистов в ОСАО «Россия»: первый – это переквалифицировать успешных специалистов, работающих в других областях. Сейчас штат в страховых компаниях в большинстве представлен именно такими специалистами. Другой вариант – присматриваться к студентам, обучающимся специализации «страхование». Этот метод более длителен, но и более эффективен. Страховщики очень внимательно следят за всеми студентами. Специалисты страховой компании «Россия» читают курсы, проводят семинары, ведут дипломы и берут под свое крыло практикантов.

Сегодня одной из особенностей «Россия» является работа с массовым клиентом. «Россия» пропагандирует девиз прозрачности и регулярно старается информировать население о деятельности компании.

Специалисты компании проводили маркетинговые исследования на предмет узнаваемости компании на рынке. Исследования показали, что «Россия» - самая узнаваемая страховая компания в области.

Страховое акционерное общество "Россия" активно представляется как компания, быстро внедряющая новые виды страховых услуг в свой старый и без того широкий перечень.

Хорошую репутацию компания «Россия» заработала качеством и

универсальностью услуг. По страхованию жизни с оплатой ритуальных услуг, автогражданской ответственности компания держит соответственно 50 % и 75% рынка.

Изучение факторов внешней среды

Анализ внешней среды - необходимый процесс, с помощью которого, при разработке стратегического плана, можно контролировать внешние факторы, чтобы определить возможность роста фирмы или угрозы для нее.

Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвратить негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.[[[6]](#footnote-6)]

-Клиенты

Страховая компания "Россия" до недавних пор была известна на рынке Сахалинской области как компания, работающая преимущественно с физическими лицами. В конце февраля 2002 г. в компании образован отдел по работе с юридическими лицами.

"Россия" изначально ставила перед собой стратегическую задачу развития рынка именно физических лиц и преуспела в этом. Четверть всего российского страхового рынка - физические лица, остальное - юридические. В ближайшее время страховой рынок будет быстрее развиваться именно за счет роста сектора страхования населения, и благодаря завоеванным позициям вместе с ним будет расти и "Россия". Однако и рынок юридических лиц будет занимать значительную долю всего рынка.

В компании «Россия» есть VIP-клиенты. Это люди, которые доверяют компании и являются ее преданными клиентами на протяжении ряда лет. Им страховая компания выдает сертификат на пожизненную 5%-ю скидку на любые виды страхования

-Политико-правовой фактор

В июне 2003 г. ОСАО «Россия» была включена в Российский Союз Автостраховщиков, после чего компания подготовила и направила пакет документов в департамент страхового надзора Министерства Финансов для получения лицензии на ОСАГО. И уже 21 ноября 2003 года компания «Россия» получила лицензию.

Закон об ОСАГО был разработан и принят по инициативе государства, а не по желанию страховщиков, как ошибочно считают некоторые. Страховщики только выполняют возложенные на них законом обязательства.

РСА приступил к формированию фондов, из которых с 1 июля 2004 года потерпевшим будут выплачиваться компенсации в случаях, если виновник аварии скрылся с места ДТП или неизвестен, если у виновника происшествия не застрахована гражданская ответственность, а также в ситуациях, когда страховая компания стала банкротом.

Что касается финансов, то компании пришлось увеличить уставный капитал и теперь она готова к новым требованиям страхового законодательства – после ввода в действие соответствующего закона минимальный уставный капитал, который необходимо иметь, чтобы работать в страховой сфере, составит 50 млн. руб.

-Конкуренты

Сахалинская область выделяется на общероссийском фоне огромным количеством личных автомобилей. Огромное количество автомобилей на дорогах края, естественно, сопровождается большим количеством ДТП, которым в немалой степени способствуют плохое качество дорог и неподготовленность городской инфраструктуры. Кроме страховых рисков, связанных с ДТП, в регионе весьма высоки и другие традиционные для автострахования риски. Достаточно высокие показатели по угоняемости машин определяются приграничным характером региона.

Подобные географические и социальные факторы, казалось бы, должны способствовать развитию автострахования в Сахалинской области и открывать новые возможности для сахалинского страхового рынка, делая данный регион весьма привлекательным для страховщиков. Однако на сегодняшний день в области работают не так много страховых компаний. Большинство из них либо специализируются на обязательном медицинском страховании, либо нацелены на работу исключительно с юридическими лицами.

В отличие от остальных компаний, работающих в сфере страхования иностранцев на компенсационной основе, "Россия", обладая круглосуточной дежурной службой и соответствующими договорами с лечебными учреждениями, может обеспечить экстренную госпитализацию и медицинское обслуживание.

Что касается тарифов ОСАО «Россия» то они не самые низкие, но вполне конкурентоспособные благодаря качеству обслуживания, отвечающему запросам.

Совет директоров «Россия» одобрил политику расширения компании на Дальнем Востоке через приобретение региональных страховых компаний. Компания «Россия» готова в этом смысле сотрудничать с другими страховыми компаниями Дальневосточного региона. Имея партнеров, легче, чем в одиночку, осваивать новые территории. Таким образом, облегчаются процессы лицензирования отдельных видов деятельности, можно будет обмениваться технологиями.

**2.3 SWOT-анализ как основа планирования**

ОСАО «Россия» занимается предоставлением страховых услуг жителям Сахалинской области, работая в этой сфере с 1993 года. В ОСАО «Россия» планы составляются каждый год.

Таким образом, основное внимание уделяется краткосрочному планированию, и незначительное внимание уделяется долгосрочному и среднесрочному планированию. Вопросы планирования на предприятии решаются коллегиально, на собрании всех структурных .

Решением основных стратегических задач на предприятии занимается бывший директор компании. До этого в его ведении находилось управление оперативными вопросами.

Но как таковое стратегическое планирование в компании отсутствует, хотя и чувствуется необходимость в нем, поскольку во внешней среде для компании имеются определенные возможности, дающие шанс для дальнейшего развития. Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития предприятия на плановый период. Такой метод наиболее применим для страховой компании. К числу слабых сторон компании, о которых будет говориться чуть позже, относиться отсутствие маркетинговых исследований, и слабая программа продвижения продукции, а именно стратегический план задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения, и сбыта, а также планирования цен.

К тому же, учитывая прошлый опыт компании, организация уже сталкивалась с множеством непредсказуемых факторов, что вызывает необходимость отказа от жесткой системы планирования и перехода к гибкой системе ее деятельности. Реализация такого пути возможна с разработкой стратегии деятельности организации, в которой определяются главные цели и задачи, их ресурсное и финансовое обеспечение, пути и методы достижения целей и решения возникающих проблем.

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также исходящих из внешней среды возможностей и угроз. На этом этапе процесса стратегического планирования руководители сопоставляют результаты анализа внешней с профилем предприятия, чтобы увидеть, какие у него существуют сильные и слабые стороны, какие возникают взаимосвязанные возможности и угрозы бизнесу.

Матрица-SWOT

Проведя анализ внутренней среды компании «Россия», можно определить сильные и слабые стороны ее деятельности. Эти характеристики будут занесены в поле «Сильные стороны организации» и в поле «Слабые стороны организации».

После изучения внешней среды компании можно создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она может столкнуться. Эти данные будут занесены в поле «Возможности внешней среды» и «Угрозы внешней среды».

 После того как конкретный список слабых и сильных сторон компании, а

 также угроз и возможностей будет составлен, наступит этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT.

Составим парные комбинации «сила - возможность», «сила - угрозы», «слабость – возможность» и «слабость - угроза», которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения предприятия.

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности внешней среды | Угрозы внешней среды |
| 1. Работа с юр. Лицами; 2. Приобретение мелких местных страховых компаний;3.Стремление населения к защищенности; 4.Отсутствие конфликтов с местными властями;5.Сотрудничество с австралийской компанией. | 1.Конкуренция со стороны местных компаний и иногородних филиалов; 2.Допуск иностранных страховых компаний на российский страховой рынок; 3.Нестабильность законодательства о страховании;4. Экономический кризис;5.Снижение платежеспособности населения. |
| Сильные стороны организации:1. Широкий список оказываемых услуг;2. Круглосуточная служба, сотрудничество с больницами, аптеками;3. Разработка новых программ;4.Знания директора в области финансов и банковского дела. | 3-1 Выход на новый рынок с новыми программами позволит увеличить число клиентов.2-3 Заключение договоров о сотрудничестве с клиниками и тех. центрами в других городах. | 4-4Разработка последовательности действий, способных минимизировать последствия экономического кризиса.3-1 Пополнение списка услуг новыми программами и тарифами.  |
| Слабые стороны организации:1. Малый охват территории; 2.Слабая программа продвижения товаров;3. Работники – переквалифицированные специалисты других областей; 4. Отсутствие маркетинговых исследований.  | 4-5 Разработка программы маркетинговых исследований на основе заимствования опыта иностранных компаний.1-2 Расширение территории посредством покупки мелких местных компаний.  | 1-1Совершенствование программы продвижения товаров.3-1Постоянное повышение уровня квалификации персонала, привлечение специалистов в области страхования. |

На каждом из полей матрицы SWOT необходимо выбрать те комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения предприятия. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «Сила и возможность», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон компании для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «Слабость и возможность», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «Сила и угроза», то стратегия должна предполагать использование силы предприятия для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «Слабость и угроза», предприятие должно вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ему избавиться от слабости и попытаться предотвратить нависшую над ним угрозу.

**Раздел 3. Совершенствование стратегического планирования ОСАО «Россия»**

**3.1 Формулирование миссий и целей**

Разработка миссии фирмы является первым этапом стратегического планирования деятельности организации. Организация существует для того, чтобы добиться чего-то в рамках окружающей ее среды. Конкретная цель или миссия организации ясна обычно с самого начала. Однако с течением времени по мере роста организации, программа может потерять свою четкость. Многие фирмы разрабатывают миссию своей деятельности. Хорошо проработанная миссия позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками общего дела в освоении открывающихся возможностей, дает им цель, подчеркивает их значимость, нацеливает на достижения.

В миссии организации должна быть четко указана сфера деятельности фирмы. Определителями границ сфер деятельности могут служить товары, технологии, группы клиентов, их нужды или сочетание нескольких факторов.

Миссия организации с позиций рыночной ориентации определяет предприятия с точки зрения его деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей и/или удовлетворению конкретных нужд и запросов.[[[7]](#footnote-7)]

Рассматриваемая фирма декларирует следующую философию: наша фирма призвана удовлетворять постоянно растущие потребности в страховых услугах на приморском рынке. Компания страхует людей разных уровней жизни; страхует имущество, автотранспорт, здоровье, жизнь, финансовые риски. В дальнейшем ОСАО «Россия» планирует расширить свою сферу деятельности на прилегающие регионы с целью лучшего удовлетворения потребностей населения, при этом создавая дополнительные рабочие места, достигая тем самым, в конечном итоге, получение большей прибыли. Так же компания стремится выйти на рынок страхования юридических лиц.

Но так как компания уже долгое время занимается страхованием физических лиц, и добилась в этом деле определенных успехов, то следует продолжать деятельность в этом же направлении путем разработки новых программ, улучшения условий обслуживания и т.п.

Таким образом, миссию компании ОСАО «Россия» можно сформулировать следующим образом: «Самые новые и необычные услуги для физических лиц». В рамках данной миссии можно сформулировать цели, стоящие перед организацией.

Цели - конкретное конечное состояние, к которому стремиться фирма. Цели имеют большое значение, потому, что:

- Цели - это основы для разработки планов.

- Это основа для построения структуры фирмы.

- Это точка отсчета при контроле и оценке работы подразделений, менеджеров.

Цели страховой компании «Россия»:

1. Проведение исследования рынка;

2. Разработка новых программ;

3. Удерживать лидирующие позиции среди приморских страховых копаний;

4. Выход на новые рынки;

5. Привлечь как можно больше клиентов;

6. Повышение профессионализма работников и служащих;

7. Разработка политики продвижения услуг;

8. Обслуживание всех слоев населения;

9. Сотрудничество с российскими и иностранными страховыми компаниями;

**3.2 Разработка стратегии**

Во всем многообразии факторов внешней и внутренней среды, можно заметить их разделение на две группы: те, которые поддаются управлению со стороны руководства фирмы, и те, которые такому управлению не поддаются. В процессе выработки стратегии необходимо учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности.

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз. При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии, как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу предприятия. Для того, чтобы выбрать для компании «Россия» наиболее подходящую стратегию, необходимо вспомнить какие стратегии используются современными предприятиями на сегодняшний день.

Существуют следующие виды стратегий:

Стратегия роста присуща молодым предприятиям любой сферы деятельности, только начинающим свое восхождение или находящимся на острие научно-технического прогресса. Им свойственны постоянные темпы увеличения масштабов производства, объема выпускаемой продукции или услуг, измеряющиеся по всем направлениям деятельности десятками процентов в год.

Стратегия умеренного роста характерна для крупных предприятий, твердо стоявших на ногах и действующих в более традиционных сферах. Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но более замедленными темпами, на несколько процентов в год. Быстрый рост здесь уже не нужен и опасен, поскольку из-за большой инерционности в случае наступления сложных ситуаций могут возникнуть затруднения в переориентации, а, следовательно, создается угроза благополучию предприятия.

Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности возникает в период перестройки предприятия, когда нужно провести его обновление. Эта стратегия может иметь глобальный характер, затрагивая предприятие целиком, или локальный, касающийся лишь ряда подразделений, в то время как остальные продолжают функционировать в прежнем режиме.

Комбинированная стратегия включает в себя в том или ином соотношении элементы предыдущих стратегий, когда одни подразделения растут быстро, другие медленно, третьи стабилизируются, четвертые сокращают масштабы своей деятельности. В итоге в зависимости от конкретной ситуации могут наблюдаться общий рост, общая стабилизация или общее сокращение производственного потенциала предприятия.[[[8]](#footnote-8)]

Таким образом, рассмотрев возможности компании «Россия», ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно определить стратегию фирмы, при этом опираясь на цели организации.

Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка.

Компании необходимо провести маркетинговое исследование среди физических и юридических лиц, для того, чтобы определить потребности и возможности существующих и потенциальных клиентов. Следует пересмотреть список оказываемых услуг и выяснить, какие услуги пользуются популярностью и приносят прибыль компании, а какие уже «отжили свое» и нуждаются в корректировке или ликвидации. Это, прежде всего, позволит сократить неоправданные расходы. Необходимо разрабатывать новые, еще не известные приморскому страховому рынку, программы: страхование квартиры на время отпуска, многие люди, уезжая в отпуск, бояться оставлять свою квартиру без присмотра; страхование домашних животных, ведь очень часто домашние любимцы становятся полноправными «членами семьи». А для этого необходимо заключить договор с одной из лучших ветеринарных клиник.

Нужно приблизиться к клиенту: распространять свои рекламные листовки в больницах, авто-центрах, агентствах по работе с недвижимостью, строительных компаниях, школах и учебных заведениях. Необходимо повышать профессиональный уровень служащих компании, т.е. отправлять их на всевозможные лекции, семинары, курсы повышения квалификации, для того, чтобы они знали обо всех изменениях, новшествах и могли к ним приспосабливаться и использовать их в своей работе. А это в свою очередь даст компании возможности для развития и процветания.

Пора «завоевывать» новые территории. Чтобы добиться этого, следует открыть свои представительства не только в Южно-Сахалинске, но и в соседних городах. Так же можно постепенно скупать мелкие местные страховые компании.

Компании нужны иностранные инвестиции и сотрудничество с зарубежными компаниями, поэтому нужно создавать инвестиционный привлекательный климат. Этого можно добиться в результате увеличения уставного капитала, финансовой устойчивости и надежности.

**3.3 Рекомендации по совершенствованию текущего планирования**

Компания «Россия» длительное время оказывает страховые услуги жителям Сахалинской области. Для того чтобы ОСАО «Россия»не только продолжала существовать на рынке страховых услуг, но и развивалась во всех направлениях, необходимо произвести некоторые изменения.

Поскольку стратегия фирмы была определена на основе анализа возможностей компании, ее слабых и сильных сторон, а также анализа угроз внешней среды, то я рекомендую внести изменения, которые позволили бы избавиться от слабых сторон в организации, препятствующих дальнейшему развитию компании. Для этого следует обратиться к основным проблемам, существующим во внутренней среде организации: слабая программа продвижения услуг, необходимость повышения качества услуг, необходимость повышения профессионального уровня служащих компании.

Итак, на сегодняшний день компании просто необходимо пересмотреть политику продвижения товара, т.к. она совершенно незаметна, а ведь компании «Россия» нужно привлекать как можно больше клиентов. Рекомендуется рекламировать услуги, предоставляемые компанией среди населения при помощи средств массовой информации (радио- и телереклама, создание официального сайта в сети Интернет). Хорошим шагом на этом пути будет также размещение рекламных щитов на улицах. Также очевидна необходимость проведения маркетинговых исследований.

Другая проблема состоит в том что, большая часть работников компании – это переквалифицированные специалисты других областей, которые раньше ничего общего со страхованием не имели. Повышение профессионализма сотрудников возможно за счет проведения различных лекций, семинаров, курсов повышения квалификации. Компании следует присматриваться к студентам, обучающимся по специальности «Страхование», приглашать их на практику, а в дальнейшем лучших из них трудоустраивать. Повышение профессионализма работников позволит еще больше улучшить уровень обслуживания клиентов и ускорит разработку новых программ по страхованию.

В связи с быстро растущей конкуренцией на развивающемся страховом рынке Сахалина, компании необходимо постоянное повышение уровня качества и надежности предоставляемых услуг. Компания «Россия» сотрудничает с больницами и центрами технического обслуживания г. Владивостока. Но если представить ситуацию, что человек, имеющий страховку «Россия», попадает в ДТП, например, в г. Невельск и для того, чтобы получить обещанное тех. обслуживание с колоссальными скидками, или вовсе бесплатно, ему необходимо доставить свой автомобиль в г. Южно-Сахалинск, т.е. компании «Россия» необходимо заключить договора с самыми крупными больницами, тех. центрами, аптеками Сахалинской области, а не только г. Южно-Сахалинск. В этом случае будет оправдана обещанная надежность услуг страховой компании «Россия» и сохранены лидирующие позиции на сахалинском страховом рынке.

**Заключение**

Сущность планирования состоит в обосновании целей и способов их достижения на основе выявления комплекса задач и работ, а также определения эффективных методов и способов, ресурсов всех видов, необходимых для выполнения этих задач и установления их взаимодействия. Процесс планирования заключается в разработке последовательности действий, в организации действий по выполнению планов и контроле за конечными результатами. Чем лучше отработаны и теснее взаимосвязаны эти важнейшие функции, определяющие в совокупности существо предмета управления, тем результативнее управление. Сам же процесс планирования в организации состоит из 9 последовательных этапов, на каждом из которых выполняются определенные цели и задачи. Важнейшей составляющей планирования развития любой компании является формулирование миссии. Компания, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, устанавливаемой высшим руководством. Миссия определяет основную цель фирмы. Результатом процесса планирования является система планов. План включает основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. В процессе реализации плана, необходимым является контроль за его исполнением.

Благодаря проведенным исследованиям внешней и внутренней среды ОСАО «Россия»были сделаны определенные выводы, которые помогли сформулировать рекомендации по совершенствованию стратегического планирования предприятия на основе выбора и разработки стратегии деятельности компании. Следует отметить, что сильные стороны деятельности страховой компании ОСАО «Россия» делают ее конкурентоспособной и позволяют занимать лидирующие места среди сахалинских страховых компаний. Так как рынок страховых услуг является растущим и непредсказуемым (из-за непостоянства законодательства), компания имеет возможность, разрабатывая и запуская новые программы, получить хорошую прибыль. Но компания имеет также и слабые стороны, к числу которых относится слабая политика продвижения услуг, не высокий уровень профессионализма работников, малый охват территории.

Для ОСАО «Россия» существует ряд возможностей, которые дают все шансы для дальнейшего развития.

Изучив все сильные и слабые стороны компании, а также открывающиеся возможности была построена комбинированная стратегия, которая направлена на снижение расходов и на рост и развитие всех других факторов. Снижение расходов компании предполагается провести за счет ликвидации убыточных услуг. Но маркетинг, уровень профессионализма кадров, охват территорий, иностранные инвестиции должны расти для того, чтобы компания могла успешно развиваться.

Для того чтобы ОСАО «Россия»добилась наилучших результатов, необходимо провести некоторые изменения: активное продвижение услуг, повышение уровня знаний работников компании, заключение договоров с больницами и тех. центрами Сахалинской области.

**Библиографический список**

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. - М.: «Финансы и статистка»[стр. 118] 1997.

2. Гречикова И. Н. Менеджмент – М.: «Высшая школа» [стр. 118] 1994 г.

3. Подсолонко Е.А. Менеджмент: теория и практика/ Под ред. В.А. Подсолонко. М.: – «Высшая школа», [стр. 306] 2000.

4. Ансофф И. Стратегическое управление - М.: «Экономика», [стр. 562] 1989

5. Тян Р.Б. Планирование деятельности предприятия /Учебное пособие М.: «МАУП» , [стр. 170] 1998.

6. Петров Л.Н. Стратегическое планирование развития предприятия С. Питербург[стр. 255] 1993.

7. П.А. Кохно, В.А. Микрюков. Менеджмент. - М.: «Финансы и статистика», [стр. 531] 1993.

 8. Ильин А.И., Синица Л.М. Планирование на предприятии : Учебное пособие в 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование/под общ. ред. А.И.Ильина. – Мн.: ООО «Новое знание», [стр. 176] 2000.

9. Теория и практика бизнеса: Учебно-практическое пособие. – М.: «Русская Деловая Литература», [стр. 447] 1999.

10. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие для вузов/В.И. Ляско.- М.: «Экзамен», [стр. 760] 2005.

11. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов/ Тренев Н.Н.- М.: «Приор», [стр. 367] 2000.

12. http://www.sakh.com

13. http://www.ros.ru/ru/about/generalinfo/index.wbp

14. Волков О.И., Поздняков В.Я. Экономика предприятия (фирмы): Практикум. – М.: Инфра-М, [стр. 688] 2003.

15. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия: Уч. пособие. – М.: Финансы и статистика, [стр. 350] 2003.

1. Тян Р.Б. Планирование деятельности предприятия/ Учебное пособие М.: «МАУП» ,1998.- с. 56 [↑](#footnote-ref-1)
2. Ильин А.И., Синица Л.М. Планирование на предприятии: Учебное пособие /под общ. ред. А.И.Ильина. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. с. 134 [↑](#footnote-ref-2)
3. . Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. - М.: «Финансы и статистка», 1997. с. 78 [↑](#footnote-ref-3)
4. Теория и практика бизнеса: Учебно-практическое пособие. – М.: «Русская Деловая Литература», 1999. с.196 [↑](#footnote-ref-4)
5. Ансофф И. Стратегическое управление - М.: «Экономика», 1989. с. 113 [↑](#footnote-ref-5)
6. Петров Л.Н. стратегическое планирование развития предприятия С. Питербург 1993. с.234 [↑](#footnote-ref-6)
7. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов/ Тренев Н.Н.- М.: «Приор»,2000. с. 57 [↑](#footnote-ref-7)
8. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие для вузов/В.И. Ляско.- М.: «Экзамен», 2005.с. 192 [↑](#footnote-ref-8)