Содержание.

Введение…………………………………………………………………………..3

1. *Теоретическая часть.*

Роль стратегического маркетинга в управлении предприятиями в условиях рыночных отношений…………………………………………………………….5

Концепции и функции стратегического маркетинга…………………………...8

Процесс стратегического планирования……………………………………….10

Содержание стратегической маркетинговой деятельности.…….……………15

Анализ внутренней среды и внешней среды предприятия…………………...20

# *Аналитическая часть на примере предприятия ОАО СК «РОСНО»*

## Характеристика предприятия…………………………………………………...25

## Анализ планирования предприятия…………………………………………….26

Анализ факторов внутренней и внешней среды……………………………….27

Изучение факторов внешней среды…………………………………………….31

## SWOT-анализ как основа стратегического планирования……………………32

# Формулирование миссий и целей………………………………………………34

# Разработка стратегии…………………………………………………………….36

Рекомендации по совершенствованию текущего планирования……………..39

# Заключение……………………………………………………………………….41

Список использованной литературы…………………………………………...43

**Введение.**

В период становления и развития рыночных отношений в России резко возросла роль хозяйствующих субъектов в системе экономических взаимоотношений. Однако свобода действий в современных условиях налагает на хозяйствующий субъект жесткие требования, и, прежде всего, в области управления своей деятельностью, что в конечном итоге и предопределяет успех или неуспех в его работе. Становление и развитие рыночных отношений в России поставили на повестку дня проблемы использования таких важных инструментов цивилизованного рыночного хозяйства, как маркетинг, менеджмент, логистика и др. В настоящее время перед любым руководителем предприятия остро встают проблемы эффективного и грамотного управления.

По мере развития рыночных отношений в управленческих структурах хозяйствующего субъекта России все чаще формируется маркетинговый подход к решению проблем управления. Все большее количество руководителей приходит к выводу о том, что в современных условиях маркетинг для предприятия любой формы собственности и любых масштабов деятельности просто необходим. Руководители предприятий вынуждены принимать решения в условиях неопределенности, причем, иногда не столько из-за несовершенства хозяйственного механизма и противоречивости законодательства, сколько из-за недостатка экономических и психологических знаний, опыта работы в новых условиях. Следовательно, переход к рынку для отечественных предприятий связан со значительным риском, вследствие значительных изменений законодательных актов, регулирующих отношения собственности и условия предпринимательской деятельности. Подавляющее большинство руководителей хозяйствующих субъектов впервые столкнулись с необходимостью проведения SWОТ-анализа, изучения конъюнктуры рынка, а также определения своих позиций на нем.

Вместе с тем новый этап рыночных преобразований в экономике России требует усиления внимания к проблемам разработки на предприятиях долгосрочной маркетинговой стратегии, адаптированной, с одной стороны – к ресурсным возможностям предприятия, с другой – к внешним рыночным возможностям и ограничениям. В этих условиях возникает необходимость не только использования принципов и методов маркетинга, но и преимуществ стратегического маркетинга.

1. ***Теоретическая часть.***

**1.1 Роль стратегического маркетинга в управлении предприятиями в условиях рыночных отношений.**

Термин «стратегический маркетинг» впервые был введен американской компанией «Дюпон» и под ним подразумевалось не что иное, как организация маркетинговой деятельности с ориентацией не на выпускаемый предприятием товар или услугу, а с ориентацией на потенциального потребителя, заранее определенный сегмент рынка. Определяющим событием для процесса становления стратегического менеджмента как самостоятельной дисциплины была Питсбургская конференция. В ходе этой конференции стратегический менеджмент был определен как «процесс, связанный с предпринимательской деятельностью организации, ее ростом, обновлением, и, в первую очередь, с разработкой и использованием стратегии, которая должна управлять работой организации».

Концепция стратегического маркетинга возникла вскоре после внедрения в практику управления предприятием концепции стратегического менеджмента. Обе концепции отражают усложнение процесса управления предприятием в условиях «турбулентной», т. е. непредсказуемой, подверженной неожиданным случайным изменениям, внешней среды. Однако до сих пор среди ученых отсутствует общепринятое определение этого термина и единый взгляд на сущность понятия «стратегический маркетинг».

Достаточно хорошо известны три основных периода в развитии маркетинга и менеджмента XX в., каждый из которых характеризуется изменением роли маркетинга в деятельности предприятия. По мере того как внешняя среда становилась все менее предсказуемой, фирмы разрабатывали все более сложные системы управления, предназначенные для быстрого реагирования на изменения окружающей обстановки, в полном соответствии с принципом необходимого разнообразия. Чтобы успешно противостоять окружающей среде, сложность и быстрота принятия решений в управляющей подсистеме должны соответствовать сложности и быстроте изменений, происходящих в окружающей среде.

Первый этап эволюции стратегического мышления приходится на семидесятые годы, в которые концепция стратегического менеджмента впервые приобрела законченную форму и получила всеобщее признание. Второй этап эволюции стратегического мышления приходится на восьмидесятые годы, когда основное внимание менеджмента переключается на позиционные преимущества и, соответственно, центральной становится проблема позиционирования. Третий этап, начавшийся в конце восьмидесятых годов, и, по мнению большинства специалистов в области стратегического менеджмента, продолжающийся и по сей день, характеризуется фокусировкой внимания менеджмента на проблеме конкурентоспособности и, в первую очередь, на причинах конкурентных преимуществ, отражающих потребность в управлении критическими процессами.[[1]](#footnote-1)

Аналогичным образом можно определить содержание, роль и отличительные особенности концепции маркетинга. По этому поводу J. Lynch в 1994 году высказал следующее: «Если стратегической менеджмент обеспечивает целевые рамки, объединяющие деятельность организации, то эффективный маркетинг, в свою очередь, обеспечивает внешне ориентированное проникновение, которое освещает эту стратегию».

Причиной усиления роли стратегического маркетинга послужил именно переход от массового к дифференцированному маркетингу, который потребовал создания более серьезной теоретической базы для сегментации рынка. Возникла необходимость разработки типологии потребителей, по аналогии с типологией личностей в психологии, т.е. разбиения всей массы потребителей на группы, в соответствии с научно обоснованной классификацией типов потребительского поведения.

По мнению Ф. Котлера, суть стратегического маркетинга составляет формула «Сегментация – целеполагание – позиционирование» (СЦП). На первой фазе выбора ценностей превалирует стратегический маркетинг (сегментация рынка, выбор потенциальных потребителей, позиционирование товара и фирмы). На второй и третьей фазах создания и реализации товара действует операционный маркетинг (обеспечение изготовления, распределения и обслуживания товара, продвижение его на рынок, дальнейшее совершенствование товара, сервиса, ценообразования).

Стратегическому маркетингу присущи все основные функции управления, а именно: планирование, организация, контроль и регулирование. Но, особый стратегический характер маркетинга связан не с временными особенностями управления, а с необходимостью учета воздействия факторов внешней среды и отражается на специфическом «стратегическом» характере лишь одной его функции – планирования. Многие считают, что именно аппарат стратегического планирования, используемый в маркетинге, и возродил к жизни стратегический маркетинг. Что же касается функций организации и контроля, то они аналогичны тем, которые выполняются в рамках обычного маркетинга. Разница состоит лишь в том, что их цель заключается в реализации стратегии маркетинга и выработки корректирующих воздействий с учетом изменений в стратегии фирмы.

Методы и приемы реализации функций стратегического маркетинга те же, что и в рамках маркетинга. Ядром стратегического маркетинга является стратегия, которая вырабатывается в рамках стратегического планирования. Например, предприятие средних или малых размеров пытается выйти на рынок со своим продуктом, не имея стратегического планирования. Возникает необходимость в разработке стратегии маркетинга, которую необходимо начинать с формирования целей и стратегии предприятия, переходя затем к разработке целей и стратегии маркетинга.

Общая стратегия компании и ее маркетинговая стратегия во многом совпадают. Маркетинг заботится о нуждах потребителя и о способности компании удовлетворить их. Эти же факторы определяются миссией и задачами компании. В стратегическом планировании компании используются многие понятия маркетинга – доля рынка, развитие рынка, его рост. Это приводит к тому, что порой бывает сложно отделить стратегическое планирование от маркетингового. На практике некоторые компании иногда называют свое стратегическое планирование «стратегическим маркетинговым планированием».[[2]](#footnote-2)

**1.2 Концепции и функции стратегического маркетинга.**

Ж. Ж. Ламбен в своей монографии «Стратегический маркетинг» отмечает: «В сущности, план стратегического маркетинга – это финансовый план, но обогащенный информацией об источниках и назначениях финансовых потоков. Фактически, он определяет всю экономическую активность фирмы и непосредственно влияет на остальные ее функции: НИОКР, производство, управление финансами».

# Задачи стратегического маркетинга в том, чтобы постоянно ориентировать и при необходимости переориентировать все виды деятельности фирмы в направлениях, обеспечивающих ее развитие и рентабельность.

Обычно в понятие стратегического маркетинга включают на первом месте такие задачи предпланового маркетингового анализа, как маркетинговые исследования, сегментация и позиционирование. При таком подходе имеется в виду, что формирование политики маркетинга имеет тактический характер. Но по всем аспектам маркетинговой деятельности можно выделить как стратегические, так и тактические задачи.

В целом маркетинг - это, во-первых, концепция ориентации любой деятельности на потребителя, во-вторых, согласно международным стандартам ИСО серии 9000 - первая стадия жизненного цикла объекта и, в-третьих, первая общая функция управления.[[3]](#footnote-3)

Ориентация деятельности на потребителя выражается в известном принципе: «Производить то, что нужно потребителю, а не пытаться продать ему то, что вам удалось произвести». Исходя из этого принципа, ориентировать на потребителя нужно любую деятельность, на любой стадии жизненного объекта. Применяя системный подход, субъект управления должен обеспечивать высокое качество «выхода» данной системы (при условии высокого качества ее «входа»), который одновременно является «входом» другой системы – потребителя.

Например, одним из компонентом (функции) такой системы, как отдел маркетинга являются нормативы конкурентоспособности перспективного товара, который будет разрабатываться в будущем научно-исследовательской организацией (НИО) и конструкторским бюро (КБ). Эти нормативы являются «выходом» системы маркетинга и одновременно «входом» следующей по ходу системы - НИО, обеспечивающей научное подтверждение технических решений или возможности достижения нормативов конкурентоспособности объекта. «Выход» системы НИО является «входом» системы КБ.

Если каждая система (подсистема) будет соблюдать концепцию маркетинга по ориентации любой деятельности на потребителя, то качество их «выхода» будет высокими и, соответственно будет высокими качество «выхода» всей системы в общем. Для реализации этой концепции необходимо сначала анализировать качество и взаимосвязи с внешней средой (и, по возможности, улучшать эти связи), анализировать и принимать меры по обеспечению высокого качества «входа» и только потом повышать качество процесса в самой системе (то есть стабилизировать управление, повышать его эффективность, организованность, качество). В настоящие же время вместо маркетингового подхода, в основном, применяется производственный подход, ориентированный стачало на совершенствование технологии и организации в самой системе и только потом на улучшение остальных компонентов системы: Можно израсходовать миллионы долларов на развитие организационно-технического уровня производства фирмы и получить нулевой результат, если качество «входа» не отвечает требованиям обеспечения конкурентоспособности «выхода» системы. Яркий пример: в начале 80-х годов автомобильная промышленность СССР затратила десятки миллионов долларов на техническое перевооружение заводов, совершенствование технологии и организации производства, а результаты мизерные, автомобили неконкурентоспособны. Это объясняется тем, что «вход» заводов - проектно-конструкторская документация - был улучшен незначительно, не претерпел принципиальных улучшений, особенно по содержанию вредных веществ в продуктах сгорания и расходу автомобилями топлива. Казалось бы, проста концепция маркетинга, но ее игнорирование приводит к огромным потерям.

Эффективность маркетинга будет высокой при соблюдении научных подходов и принципов менеджмента.

Структура и численность служб маркетинга определяется такими факторами, как размер чистого дохода фирмы. Объем и сложность выпускаемых товаров, количество рынков. Задачи, стоящие перед службой маркетинга, очень сложные, и на этом нельзя экономить.

Выводы: Концепция стратегического маркетинга заключается в ориентации любой деятельности предприятия на потребителя. Исходя из этого в перечень его задач ходит непрерывная ориентация деятельности предприятия в направлениях обеспечивающих его развитие и рентабельность в перспективе изменяющегося рынка.[[4]](#footnote-4)

**1.3 Процесс стратегического планирования.**

Стратегическое маркетинговое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое маркетинговое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. «Динамичный процесс стратегического маркетингого планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического маркетинга обеспечивает основу для управления членами организации. Проецируя все выше написанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегический маркетинг становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными корпорациями».

Процесс стратегического маркетинга требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимообусловленность всех подразделений организации, видов ее деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализовать.

Включение в систему планирования современной вычислительной техники, экономико-математических методов и моделей позволяет значительно поднять средний уровень плановой работы в организации и обоснованность принимаемых стратегических решений.[[5]](#footnote-5)

В принципе, процесс стратегического планирования маркетинга мало, чем по этапам отличается от процесса принятия решений. Здесь также нужно не только принимать решения, но и постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий. Это относится к выбору миссии и целей организации, самой стратегии, распределению ресурсов, выбору стратегических задач. Поиск альтернативных решений во многом обусловлен адаптивным характером стратегического маркетинга. «Адаптивность – непременное условие стратегического плана реализуется через ситуационный подход к планированию и предполагает наличие альтернативного плана и стратегии, на которые может переходить организация. Это реакция на перемены, происходящие в ее внешнем окружении».

«Модели процесса стратегического маркетинга представляют различную степень агрегирования и дезагрегирования отдельных этапов. На рис. 1 представлена схема процесса стратегического маркетингого планирования».

Этапы, выделенные на рисунке, составляют собственно процесс планирования стратегии. На первый взгляд, последовательность процесса стратегического маркетинга выглядит достаточно просто. Но эта простота кажущаяся, поскольку из-за наличия обратных связей между разными этапами работа над каждым из них может повторяться несколько раз, а их очередность только показывает последовательность начала каждого этапа. Сложность процесса определяется и содержанием каждого этапа, требующего проведения большого объема исследовательской работы.

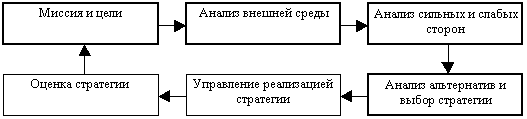


Рис1. Процесс стратегического маркетингого планирования

Процесс планирования стратегии встречает ряд сложностей при его освоении. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий в организации. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой руководства. Естественная реакция на это – борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий. Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического маркетинга приводит к конфликту между прежними видами деятельности (оперативным управлением), обеспечивающими получение прибыли, и новыми. В организациях на первых стадиях внедрения стратегического маркетинга нет ни соответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически. Следующая проблема связана с тем, что организации обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. К тому же, как правило, отсутствуют у них и компетентные управляющие, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии.[[6]](#footnote-6)

Так же процесс стратегического маркетинга можно представить в виде следующей последовательности действий:

«*Стратегическая хозяйственная единица* (СХЕ) – это самостоятельное подразделение предприятия, отвечающее за определенную ассортиментную группу продукции, с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в стратегию».

Каждая СХЕ имеет следующие общие характеристики:

* Конкретный целевой рынок.
* Определенную ассортиментную группу продукции.
* Контроль над своими ресурсами.
* Собственную стратегию.
* Четко обозначенных конкурентов на рынке.
* Явное отличительное преимущество продукции относительно основных конкурентов.

В качестве СХЕ можно рассматривать и самостоятельные юридические предприятия в рамках холдинга, и подразделения

*Целью маркетинга* каждой СХЕ должна стать ориентация на потребителей и в разработке такой маркетинговой программы предприятия, которая побуждала бы Потребителей приобретать продукцию именно этого предприятия, а не его конкурентов.

Основой для принятия стратегического плана маркетинга является *комплексный анализ* для каждой СХЕ, который проводится на основе тщательного изучения окружающей среды маркетинга. Любое предприятие, даже вновь созданное, начинает свою деятельность не в пустом месте, а на рынке. Вокруг него действуют другие предприятия – поставщики, потребители, с которыми необходимо устанавливать определенные взаимоотношения. На работу предприятия оказывает влияние и внешняя среда. То есть каждый субъект рынка действует в определенной маркетинговой среде.

Всегда уровень успеха или неудачи деятельности будет зависеть от того, насколько хорошо идет управление микросредой и учитывается воздействие макросреды на план маркетинга.

Вывод: Стратегическое маркетинг является составной частью стратегического управления и представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Он является по сути основой для принятия всех управленческих решений. Основная сложность процесса планирования стратегии связана с процессом предварительного принятия решений, который напрямую зависит от структуры полномочий в организации. Нововведения могут противоречить с политикой руководства, и вызвать борьбу против любых нововведений.

В процессе разработке стратегического плана следует учитывать такой элемент, как СХЕ, целью которых должна стать ориентация на потребителя.[[7]](#footnote-7)

**1.3 Содержание стратегической маркетинговой деятельности.**

Основными содержательными этапами стратегической маркетинговой деятельности являются проведение SWOT-анализа,обретение определенного видения картины рыночного мира и фирмы в этом мире, а так же стратегическое целеполагание.

Первым этапом стратегической маркетинговой деятельности является SWOT-анализ ситуации на рынке и самой фирмы. Английская аббревиатура означает комплекс – "сильные стороны – слабости – возможности – угрозы". Основные компоненты такого анализа представлены на рис. 2.

Предприниматель

Конкуренты

Рынок

Макросистема

Анализ своего потенциала

Анализ конку-рентов

Анализ рынка

Анализ макро-системы

Анализ сильных и слабых сторон

Анализ потенциальных возможностей и угроз

Анализ Шансов - рисков

Рис. 2 Основные компоненты SWOT -анализа

Так, анализ сильных и слабых сторон фирмы, ее потенциала в сравнении с конкурентами может быть проведен по следующим основным аспектам:

* Менеджмент предприятия: культура и философия, цели и стратегии, система мотивации сотрудников;
* Маркетинг: фазы жизненного цикла товаров, ценовая политика, коммуникация и сбыт;
* Научные исследования и развитие: интенсивность и результаты, ноу-хау, использование новых информационных технологий;
* Кадры: возрастная структура, уровень образования, квалификация и мотивация менеджмента;
* Производство: оборудование, гибкость, качество производственного планирования и управления;
* Финансы: доля собственного капитала, финансовый баланс, возможности получения кредитов.

Анализ потенциальных возможностей и угроз проводиться чаще всего как сопоставительный анализ определенных целевых рынков по следующим аспектам:

а) количественные данные:

* Потенциал рынка;
* Реальный объем рынка;
* Уровень насыщения рынка;
* Темпы роста рынка;
* Распределение рынка между производителями (конкурентами);
* стабильность потребности;
* динамика цен;
* развитие коммуникаций и сбыта;

б) качественные данные:

* структура потребностей клиентов;
* мотивы покупок;
* особенности предпочитаемых форм процесса приобретения;
* способы получения информации потребителями;
* распределение сил между субъектами рынка разных категорий (производителями, посредниками и потребителями).[[8]](#footnote-8)

В стратегическом маркетинге реализуется последовательное движение вперед от анализа ситуации, через прогнозы ее развития к разработке сценариев. На этой основе фирма приходит к новому видению будущего мира, формируя стратегические цели и саму стратегию.

Видение будущей картины окружающего рыночного мира с собственным участием фирмы ориентирует ее стратегическую деятельность на достижение новой позиции в координатах привлекательности сегментов рынка и позитивных сдвигов по отношению к конкурентам. При этом более действенным стратегическими преимуществами являются:

* особые свойства продукции, за которые покупатели готовы платить;
* более низкие издержки, позволяющие снизить цену.

СИГНАЛЫ ОБ ОПАСНОСТИ

АНАЛИЗЫ

ПРОГНОЗЫ

СЦЕНАРИИ

**ЗАВТРА**

Цели

Стратегия

Видение будущей картины

**0**  Наше положение среди конкурентов **+**

Привлекательность рынка

Рис. 3 Компоненты и факторы стратегического маркетинга

Индикаторами привлекательности сегментов рынка, как правило, выступают: доступность и платежеспособность рынка, темп его роста, острота конкуренции, концентрация клиентов, потенциал валовой прибыли.

Различия в стратегических подходах, пронизывая весь комплекс проблем маркетинга, неизбежно и радикально сказываются на решении всех проблем. И ключевыми здесь выступают выбранные фирмами целевые ориентиры.

Правильное целеполагание создает ориентиры, позволяющие успешно избегать соблазнительных но, тупиковых или уводящих назад ответвлений от избранного пути. Разумеется, сюда входят финансовые цели, среди которых: масса чистой прибыли, уровень рентабельности, скорость оборота капитала, или например, движение наличных денег. Возможны естественно и другие цели. Но ведущими в реальной практике рыночной деятельности предприятия являются цели маркетинга: только через их достижение можно прийти к заветным финансовым целям.

Определению целей предшествуют выбор миссии и формулировка принципов деятельности фирмы. Именно в это время определяются акценты в отношении функций фирмы и закладывается база взаимоотношений с партнерами, включая конкурентов.

К *финансовым целям* фирмы обычно относят значения, характеризующие объем продаж, скорость оборота капитала, величины процента прибыли с оборота и с вложенного капитала, массу чистой прибыли, параметры движения наличных денег и др. Выбор приоритетов при этом во многом определяется окружающей экономической маркетинговой средой.

Отдельно остановимся на рыночных, *маркетинговых* целях.

Важнейшая рыночная цель, тесно связана с *финансовыми целями*, - это выполнение плана – задания по объему продаж. Одновременно это и самая общая цель, так как она задает лишь суммарный уровень оборота. В дальнейшем она расчленяется на отдельные частные цели по типам товаров, категориям потребителей, каналам получения заказов, местам и времени реализации продукции. Эти цели имеют абсолютные количественные характеристики.

Другая интегральная *рыночная цель*, но уже сравнительного, но не абсолютного характера – повышения (удержания) рыночной доли, удельного веса фирмы в общем объеме продаж на рынке. Цели такого рода также определяются как в отношении отдельных групп или категорий товаров, так и по всей выпускаемой продукции в целом. В отличии от целей оборота, определяемых в денежном выражении, цели в отношении рыночных долей определяется в процентах.

Фактически, в *стратегической цели* уже определены основные ориентиры товарной политики. Вместе с тем возможно и желательно определить и другие ее цели: по уровням качества, по широте, глубине и обновлению ассортимента, по сервису.

*Цели сбыта* так же фактически являются составными частями целей объема продаж. Среди целей сбыта выделяют цели количественного и весового распределения товаров по отдельным сегментам рынка, каналам сбыта и т. д. Важным ориентиром эффективности используемых каналов сбыта, являются цели достижения определенных величин скорости и прохождения товаров через канал сбыта (объем продаж, предусмотренный для данного звена сбытовой цепочки в единицу времени, в оговоренный период).

*Цели коммуникаций* в абсолютном и процентном выражениях фиксируют необходимую степень известности фирмы и ее продукции, охват потенциальных клиентов рекламой, степень ее действенности.

К числу принципиальных рыночных целей относят желаемые *уровни цен*, как в абсолютном выражении, так и в соотнесении с ценами на продукцию конкурентов. При этом в маркетинге речь идет не только о сопоставлении цен продажи, но и о тех дополнительных затратах, которые должен понести конечный покупатель для нормальной эксплуатации, потребления приобретенной продукции. Все это вмесите с продажной ценой называется в маркетинге *ценой потребления*.[[9]](#footnote-9)

**1.4 Анализ внутренней среды и внешней среды предприятия.**

*Внутренняя среда* организации – это ситуационные факторы внутри организации. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Управленческий механизм ориентирован на достижение оптимального взаимодействия всех уровней управления и функциональных областей управления для наиболее эффективного достижения намеченных целей. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели - конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации. Гражданский кодекс РФ зафиксировал, что основной целью коммерческих организаций яв­ляется извлечение прибыли. Цели разрабатываются руководством фирмы и доводятся до сведения управляющих всех уровней, которые в процессе координации совместной деятельности используют разнообразные средства и методы для их достижения.

Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления.

Задачи - определенная работа, серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определенные сроки. Задачи непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным сферам:

* производство;
* маркетинг и материально-техническое снабжение (МТС);
* НИОКР;
* финансовое управление, бухучет и отчетность;
* общее управление.

Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационной структурах. На нашем уровне рассмотрения эти сферы деятельности связаны основными информационными потоками в управлении предприятием.

Взаимосвязь основных внутренних сфер деятельности фирмы иллюстрируется на рис.4

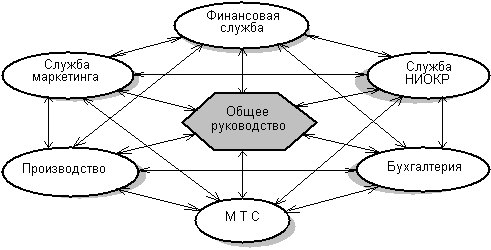


Рис. 4 Внутренняя среда фирмы

Глубокий и тщательный анализ внутренней среды является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Экономическая информация – это конкретное выражение происходящих внутри фирмы процессов. Без такой информации и ее анализа невозможно эффективное функционирование и развитие производственно-сбытовой деятельности фирмы.

Один из основных “инструментов” менеджмента - системный подход - предписывает истоки проблем, возникающих в работе организации, искать в первую очередь за ее пределами, во *внешней среде*. И действительно, многие “внутренние” проблемы наших предприятий вызываются “внешними” причинами - несовершенством законодательства, противоречивостью макроэкономических процессов, ненадежностью партнеров, недоверчивостью клиентов, агрессивностью конкурентов. Значимость внешней среды для предприятия невозможно переоценить. Именно она “заставляет” искать свою “нишу” в рыночном пространстве, определяет стратегию и тактику, внутреннюю структуру предприятия, направления его развития.

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институционных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности Внешняя среда зависит от внешних и внутренних факторов влияния.

Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: профсоюзы, правительство, экономические условия. Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные.

Сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать.

Подвижность среды – скорость, с которой происходит изменение в окружении организации. Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако, при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности этой информации.

Анализ внешней среды требует постоянного внимания со стороны менеджеров, поэтому он осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений.

Анализ внешней среды - процесс, предназначенный для контроля внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей организации и грозящих ее опасностей.

Внешнюю среду подразделяют на:

* микросреду - среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании;
* макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую экологическую, политическую и международную среду. [[10]](#footnote-10)

# ***Аналитическая часть на примере предприятия ОАО СК «РОСНО»***

## Характеристика предприятия.

Группа компаний РОСНО является одной из крупнейших страховых групп в России. В нее входят универсальная страховая компания федерального уровня ОАО СК «РОСНО» и ее дочерние компании: ОАО «РОСНО-МС», ОАО ПК «РОСНО Центр», СЗАО «Медэкспресс», ОАО «Альянс РОСНО Управление Активами» и ОДО «Allianz Украина».

Основная цель деятельности компании – полная страховая защита клиента и его интересов. «РОСНО» – один из лидеров страхового рынка России, по финансовым результатам прочно входит в пятерку ведущих страховых компаний страны.

ОАО СК «РОСНО» создано в 1991 г. и является одной из крупнейших российских универсальных страховых компаний. В распоряжении ее клиентов более 130 видов добровольного и обязательного страхования. Региональная сеть РОСНО насчитывает 88 филиалов, объединенных по территориальному признаку в 8 дирекций, и 383 агентства во всех субъектах РФ.

В 1996 году компания завершила переход на международные стандарты бухгалтерской и финансовой отчетности (МСФО). А в 2006 году РОСНО стало первой страховой компанией на российском рынке, публично представившей результаты своей деятельности на основе международных стандартов.

В своей работе ОАО СК «РОСНО» руководствуется, прежде всего, принципом гарантированного обеспечения интересов клиента. На это нацелена финансовая политика компании, обеспечивающая высокую степень надежности, доходность и ликвидность инвестиций.

В работе с клиентами ОАО СК «РОСНО» уделяет особое внимание сервису. В компании действует дежурная служба, работающая 24 часа в сутки. Обслуживание и консультирование клиентов осуществляется по многоканальной телефонной связи, что позволяет эффективно решать вопросы страхователей и улучшает взаимоотношения с клиентами.

Одним из узловых элементов обеспечения надежности ОАО СК «РОСНО», является взвешенная маркетинговая политика компании. С самого своего основания «РОСНО» взяла курс на активную работу с физическими лицами в сфере реального страхования. На первом этапе это решение обременило компанию необходимостью инвестиций в формирование агентской сети, в совершенствование технологий работы и развитие страховой культуры населения. Но к сегодняшнему дню, эти шаги позволили «РОСНО» получить стабильный страховой портфель, и как следствие финансовую независимость и надежность.

Компания «РОСНО» обслуживает преимущественно юридических лиц – транспортные организации, и заняла лидирующие позиции на этом рынке.[[11]](#footnote-11)

## 

## 2.2 Анализ планирования предприятия.

ОАО СК «РОСНО» занимается предоставлением страховых услуг жителям страны, работая в этой сфере с 1991 года. В компании «РОСНО» 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 подразделений во главе с генеральным директором страховой компании «РОСНО».

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.

**2.3 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 ОАО СК «РОСНО» 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.

*Финансы.*

За первые пять лет своего существования компания «РОСНО» два раза проводила эмиссию своих акций, расширяя круг учредителей, и в 1997г. провела очередную. В условиях роста компании и дороговизны заемных оборотных средств такой путь был наиболее эффективен. Капитал компании на 100% состоит из собственного акционерного капитала, что обеспечивает дополнительную финансовую надежность и устойчивость. Уставный капитал — 5 124 802 320 руб. (изменение к Уставу зарегистрировано 29.01.2010 г.). Собственные средства — 7 456 767 тыс. руб., страховые резервы — 24 429 307 тыс. руб. (по состоянию на 31.12.2009). За 2008 г. компанией «РОСНО» было собрано 60,9 млрд. руб. страховой премии, клиентам было выплачено возмещений на сумму 30,2 млрд. руб.

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

*Услуги.*

На сегодняшний день список оказываемых услуг ОАО СК «РОСНО» содержит 130 видов обязательного и добровольного страхования. Это страхование имущества, добровольное медицинское страхование, страхование различных видов гражданской и профессиональной ответственности, страхование автотранспорта, и многое другое.

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

Страховая компания «РОСНО» в июле 2001 г. запустила программу страхования домашнего имущества от всех рисков без выезда, без осмотра принимаемых на страхование объектов и без заполнения иных документов. Простота и доступность этой программы заключается в том, что клиент сам оценивает стоимость своего имущества, без осмотра квартиры агентом компании.

На данный момент страховое акционерное общество «РОСНО» предоставляет целый пакет услуг по автострахованию, начиная c обязательного страхования автогражданской ответственности (ОСАГО), страхования от ущерба, угона, пожара (каско) и заканчивая страхованием от поломки в дороге. Сегодня большое внимание уделяется обязательному страхованию гражданской ответственности владельцев транспортных средств.

*Кадры.*

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.

Основная команда сформировалась при создании компании. Набор в компанию осуществляется на конкурсной основе с обязательным приложением рекомендаций. Работники должны вызывать доверие, иметь незапятнанную репутацию.

На сегодняшний день существует два варианта подготовки специалистов в СК «РОСНО»: 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 «РОСНО» читают курсы, проводят семинары, ведут дипломы и берут под свое крыло практикантов.

*Маркетинг.*

Компания «РОСНО» развивалась как все отечественные страховые компании до 1997 года, пока все проявления внутреннего кризиса не оказались налицо. Спасти компанию могли только огромные вложения: в образование персонала, создание службы системного менеджмента и маркетинга, PR, рекламу. Решиться на это при остром недостатке средств - трудный шаг.

Сегодня одной из особенностей «РОСНО» является работа с массовым клиентом. «РОСНО» 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 «РОСНО» - одна из самых узнаваемых страховых компаний в России.

*Образ и имидж.*

За 18 лет работы компания добилась высокого качества организации предоставляемых страховых услуг для своих клиентов в автомастерских, медицинских учреждениях и других сервисных службах.

Страховое акционерное общество "РОСНО" активно представляется как компания, быстро внедряющая новые виды страховых услуг в свой старый и без того широкий перечень.[[12]](#footnote-12)

**2.4 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.

*Клиенты.*

Страховая компания "РОСНО" до недавних пор была известна на рынке как компания, работающая преимущественно с юридическими лицами. В конце февраля 1997 г. в компании образован отдел по работе с физическими лицами.

"РОСНО" изначально ставила перед собой стратегическую задачу развития рынка именно юридических лиц – транспортных организаций и преуспела в этом. В ближайшее время страховой рынок будет быстрее развиваться именно за счет роста сектора страхования юридических лиц, и благодаря завоеванным позициям вместе с ним будет расти и "РОСНО". Однако и рынок физических лиц будет занимать значительную долю всего рынка. С нового года "РОСНО" начнет рекламную акцию, в рамках которой предложит владельцам мощных автомобилей, покупающим полис ОСАГО, покрытие не в 400 000 руб., как предусмотрено законом, а в 1 млн. руб. До сих пор "РОСНО" занимала осторожную позицию, стараясь продавать полисы ОСАГО только своим клиентам. Компания борется за самую лакомую клиентуру - владельцев дорогих иномарок.

В компании «РОСНО» 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

*Конкуренты.*

В отличие от остальных компаний "РОСНО", обладая круглосуточной дежурной службой и соответствующими договорами с лечебными учреждениями, может обеспечить экстренную госпитализацию и медицинское обслуживание.

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

Услугами компании на данный момент пользуются большое количество клиентов. Объем довольно большой и не каждая компания может похвастаться столь широким количеством клиентов.

*Социо - культурный фактор.*

«РОСНО» целенаправленно придерживается политики социально ответственного бизнеса. Компания традиционно оказывает спонсорскую и благотворительную поддержку проектам, имеющим социальную значимость.

В августе 2003 года РОСНО выступило одним из спонсоров VI Фестиваля российского искусства в Каннах, компания стала организатором и приняла участие в ряде благотворительных акций.

## 

## 2.5 SWOT-анализ как основа стратегического планирования

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.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности внешней среды | Угрозы внешней среды |
| 1. Выход на новые рынки и сегменты;  2. Приобретение мелких страховых компаний;  3.Стремление населения к защищенности;  4.Отсутствие конфликтов с местными властями;  5. Сотрудничество с зарубежными перестраховщиками. | 1. Угроза появления мощного конкурента;  2. Падение темпов роста;  3. Спад в экономике.  4.Снижение платежеспособности населения. |
| Сильные стороны организации:  1. Широкий список оказываемых услуг;  2.Круглосуточная служба, сотрудничество с больницами, аптеками;  3. Разработка новых программ;  4.Высокая квалификация персонала;  5. Необходимые финансовые ресурсы. | 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 последо- вательности действий, способных минимизировать последствия спада в экономике.  3-2 Пополнение списка услуг новыми программами и тарифами. |
| Слабые стороны организации:  1. Ухудшающая конкурентная обстановка;  2.Отсутствие ясных четких стратегических направлений;  3. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению;  4. Потребитель всегда имеет право выбора; | 2-5 Разработка и планирование стратегических направлений на основе заимствования опыта иностранных компаний.  1-3 Закрепить свое положение на рынке из-за стремления населения к защищенности. | 1-1Совершенствование прог- раммы продвижения товаров.  2-1 Совершенствование работы отдела маркетинга, выявление проблем. |

Таблица 1. SWOT-анализ

Проведя анализ внутренней среды компании «РОСНО», 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.

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.

# 

# **2.6 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.[[13]](#footnote-13)

Рассматриваемая фирма декларирует следующую философию: наша фирма призвана удовлетворять постоянно растущие потребности в страховых услугах в экономике. Компания страхует людей разных уровней жизни; страхует имущество, автотранспорт, здоровье, жизнь, финансовые риски. В дальнейшем ОАО СК «РОСНО» планирует расширить свою сферу деятельности в регионы с целью лучшего удовлетворения потребностей населения, при этом создавая дополнительные рабочие места, достигая тем самым, в конечном итоге, получение большей прибыли.

Но так как компания уже долгое время занимается страхованием юридических 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 ОАО СК «РОСНО» можно сформулировать следующим образом: «Самые новые и необычные услуги для юридических 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 «РОСНО»:

1. Проведение исследования рынка;

2. Разработка новых программ;

3. Удерживать лидирующие позиции среди страховых копаний страны;

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 отечественными и иностранными страховыми компаниями.

**2.7 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 «РОСНО» 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.[[14]](#footnote-14)

Таким образом, рассмотрев возможности компании «РОСНО», 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 возможности страхового рынка, 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. Так же необходимы стажировки у зарубежных партнеров с целью заимствования опыта и внедрения его на российском страховом рынке.

Пора «завоевывать» новые территории. Чтобы добиться этого, следует открыть свои представительства не только в центральной части России и, но и в отдаленных уголках страны. Так же можно постепенно скупать мелкие страховые региональные 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.

**2.8 Рекомендации по совершенствованию текущего планирования**.

Компания «РОСНО» длительное время оказывает страховые услуги. Для того чтобы ОАО СК «РОСНО» 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, рекомендуется 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 необходимо пересмотреть политику продвижения товара. Компании «РОСНО» необходимо привлекать как можно больше клиентов. Рекомендуется усилить рекламную компанию фирмы. Хорошим шагом на этом пути будет также размещение рекламных щитов на улицах. Также очевидна необходимость проведения маркетинговых исследований.

Другая проблема состоит в том что, небольшая 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 страны, компании необходимо постоянное повышение уровня качества и надежности предоставляемых услуг. Компания «РОСНО» сотрудничает с больницами и центрами технического обслуживания.

# 

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Сущность планирования маркетинга 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 контролем 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 ОАО СК «РОСНО» 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 «РОСНО» делают ее конкурентоспособной и позволяют занимать лидирующие места среди страховых компаний страны. 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, уязвимость по отношению к конкурентному давлению.

Для ОАО СК «РОСНО» 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 ОАО СК «РОСНО» добилась наилучших результатов, необходимо провести некоторые изменения: активное продвижение услуг, повышение уровня знаний работников компании, заключение договоров с больницами и техническими центрами России.

**Список использованной литературы.**

1. Амблер Т. Практический маркетинг/Пер. с англ. Под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Издательство «Питер», 2003
2. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2004
3. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. - М.: Русская Деловая Литература, 2003
4. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 2004
5. Грузинов В.П. Схема маркетинговой деятельности. - М.: «Инфра – М», 2004
6. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. - 2-е европ. изд. - К.; М.; СПб.: Издат. дом. «Вильямс», 1998.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент - СПб: Питер Ком, 1998
8. Маркетинг: Учебник для вузов. / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003
9. Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учебн. пособие. / Под ред. Н.К. Моисеевой. — М.: Финансы и статистика, 2002
10. Р.А. Фатхутдинов «Стратегический маркетинг» М. 2000
11. Петрухин Р.П. Что такое стратегический маркетинг// Маркетинг в России и за рубежом. 2004. №5.
12. Фатхутдинов Р.А. «Производственный менеджмент» - М. 2000г.
13. Ж.Ж. Ламбен. «Стратегический маркетинг» Спб. «Наука» 1999.
14. <http://www.rosno.ru/ru/individuals/>
15. http://www.rosno.ru/ru/about/company/

1. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2004 [↑](#footnote-ref-1)
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. - 2-е европ. изд. - К.; М.; СПб.: Издат. дом. «Вильямс», 1998 [↑](#footnote-ref-2)
3. Р.А. Фатхутдинов «Стратегический маркетинг» , М. 2000 [↑](#footnote-ref-3)
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент - СПб: Питер Ком, 2002 [↑](#footnote-ref-4)
5. Маркетинг: Учебник для вузов. / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эриашвили. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 [↑](#footnote-ref-5)
6. Грузинов В.П. Схема маркетинговой деятельности. - М.: «Инфра – М», 2004 [↑](#footnote-ref-6)
7. Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учебн. пособие. / Под ред. Н.К. Моисеевой. — М.: Финансы и статистика, 2002 [↑](#footnote-ref-7)
8. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 2004 [↑](#footnote-ref-8)
9. Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учебн. пособие. / Под ред. Н.К. Моисеевой. — М.: Финансы и статистика, 2002 [↑](#footnote-ref-9)
10. Амблер Т. Практический маркетинг/Пер. с англ. Под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб: Издательство «Питер», 2003 [↑](#footnote-ref-10)
11. http://www.rosno.ru/ru/about/company/ [↑](#footnote-ref-11)
12. http://www.rosno.ru/ru/individuals/ [↑](#footnote-ref-12)
13. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. - М.: Русская Деловая Литература, 2003 [↑](#footnote-ref-13)
14. Р.А. Фатхутдинов «Стратегический маркетинг» М. 2000 [↑](#footnote-ref-14)