Анализ внешней и внутренней среды организации

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1 Теоретические основы анализа внешней и внутренней среды организации 5

1.1 Сущность внешней и внутренней среды организации 5

1.2 Характеристика внешней среды организации 7

1.3 Методы анализа внутренней и внешней среды организации 8

2 Анализ деятельности ПАО «Росгосстрах» 12

2.1 Общая характеристика предприятия 12

2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации 18

3 Совершенствование деятельности ПАО «Росгосстрах» на основе результатов анализа внутренней и внешней среды 24

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 30

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 32

ПРИЛОЖЕНИЕ 34

ВВЕДЕНИЕ

Анализ внешней и внутренней среды организации является первоначальным этапом процесса планирования маркетинга. Практически одновременно осуществляется процесс целеполагания, т.к. два данных этапа взаимосвязаны и важны. Невозможно грамотно сформулировать цель маркетинговой деятельности без знаний о состоянии маркетинговой среды. И наоборот, нет смысла анализировать маркетинговую среду, не имея конкретную цель будущих действий. Если целью маркетинговой деятельности является удовлетворение потребительских предпочтений, то систематический анализ маркетинговой среды способствует увеличению рыночной доли фирмы как части общего объема продаж какой-либо продукции, приходящейся на данную компанию.

Актуальность данной темы заключается в том, что, в современных условиях предприятие находится в окружении динамично меняющейся внешней среды, которая оказывает воздействие на возможности компании достигать поставленных целей. Потенциал внутренней среды позволяет вовремя реагировать на возникающие возможности и угрозы со стороны внешней среды, что подчеркивает необходимость анализа внутренней и внешней среды организации.

Зачастую, многие фирмы отказываются проводить анализ маркетинговый среды своего предприятия, тем самым начиная вкладывать свой капитал в ненужные вещи и наоборот. Именно поэтому, можно считать, данную тему наиболее ключевой в современных условиях ведения бизнеса, учитывая динамизм внешней среды, не проанализировав само предприятия и его окружение можно не ждать от него какого-то большого или даже среднего дохода. Для каждой компании необходимо постоянно отслеживать происходящие изменения и своевременно приспосабливаться к ним.

Целью выполнения курсовой работы является разработка мероприятий по совершенствованию деятельности организации на основе результатов анализа внешней и внутренней среды. Основными задачами курсовой работы являются:

- изучение теоретических основ выбранной темы;

- анализ деятельности ПАО «Росгосстрах» с использованием методов анализа внешней и внутренней среды;

- разработка рекомендаций, направленных на развитие организации.

Объектом исследования выступает ПАО «Росгосстрах» - предприятие, функционирующее в сфере страхования. Предметом исследования является направления развития предприятия.

Методическую основу работы составили труды отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента и стратегического анализа. Проведенный в ходе исследования анализ показал наличие значительного числа публикаций по вопросам применения методов анализа маркетинговой среды организации. Однако вопросам разработки и обоснования предложений, направленных разработку рекомендаций на основе проведенного анализа в литературе уделяется недостаточно внимания. Данные факты обусловили необходимость проведения исследований и разработки предложений по совершенствованию маркетинговой деятельности на примере ПАО «Росгосстрах».

Структура данной курсовой работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством ПАО «Росгосстрах» с целью совершенствования деятельности, что непосредственно скажется на функционировании организации в целом и увеличении его прибыли.

1 Теоретические основы анализа внешней и внутренней среды организации

1.1 Сущность внешней и внутренней среды организации

В современных условиях деятельность любой организации обусловлена влиянием окружающих сил, представляющих собой его внешнюю среду. Постоянно и динамично изменяющиеся условия деятельности требуют тщательно изучать и анализировать окружающую среду компании.

Внешняя среда организации представляет собой совокупность субъектов и сил, которые действуют за пределами компании и влияют на ее коммерческую деятельность, рисунок 1.1 [4, 5, 10].

*Рис. 1.1 – Внешняя среда организации*

Среду компании целесообразно анализировать на каждом из трех уровней: внутренней среды, микросреды и макросреды. Микро- и макросреда объединяются в окружающую, т.е внешнюю среду компании. Компания и окружающие ее рыночные субъекты функционируют в рамках более обширной макросреды, которая не поддается влиянию со стороны самой компании.

**Внутренняя среда организации –** совокупность процессов, в результате которых организация преобразует имеющиеся ресурсы в товары, предлагаемые рынку. В составе внутренней среды можно выделить две части: ресурсную часть, операционную часть [9]. Ресурсная часть организации — совокупность ресурсов, которыми организация располагает для осуществления своей деятельности. В состав ресурсной части входят менеджмент как ресурс, определяющий организацию процессов управления (менеджеры и их квалификация, методы и технология управления, информация, необходимая для принятия управленческих решений и т. п.), финансы как ресурс, определяющий возможности в приобретении необходимых ресурсов для своего развития, персонал как трудовой ресурс. Операционная часть организации — совокупность процессов, связанных с преобразованием исходных ресурсов в готовый товар. В состав операционной части включаются процессы, связанные с анализом состояния целевых рынков, процессы проведения научных исследований и разработки новых товаров (работ, услуг), процессы поставки производственных ресурсов, производства и сбыта продукции.

Внутренняя среда маркетинга представляет собой часть среды маркетинга, которая находится в границах самого предприятия и находится под контролем руководства [9]. Выделяют следующие элементы внутренней среды: производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы и учет.

Состояние внутренней среды в значительной степени обеспечивает стабильность функционирования, а следовательно, и возможность успешной деятельности на конкурентном рынке.

1.2 Характеристика внешней среды организации

Достаточно значимую часть области исследования занимает внешняя среда, состоящая из факторов макросреды и субъектов микросреды. Факторы макросреды или факторами косвенного воздействия оказывают опосредованное влияние на функционирование предприятия, рисунок 1.2 [5, 7].

Экономический фактор

**ФИРМА**

Международный фактор

Технологический фактор

Природно-экологический фактор

Социально-культурный

фактор

Демографический фактор

Политико-правовой фактор

*Рис. 1.2 - Факторы макросреды фирмы*

Факторы макросреды способствуют формированию общего основания для осуществления деятельности организаций и предприятий [7]. В своей деятельности предприятие может только отслеживать изменение данных факторов и вовремя реагировать на их изменение.

Микросреда является составляющей внешней среды предприятия, в состав которой входят субъекты, имеющие непосредственное отношение к самой компании, т.е. поставщики, маркетинговые посредники, клиенты, конкуренты и контактные аудитории, рисунок 1.3 [1].

Потребители и покупатели

Маркетинговые посредники

Поставщики

**ФИРМА**

Конкуренты

Контактные аудитории

*Рис. 1.3 - Субъекты микросреды фирмы*

Особенностью данной части внешней среды является то, что предприятие способно воздействовать на нее.

Рассмотрев сущность внешней среды предприятия, изучив ее факторы и основные характеристики, можно сделать вывод о том, что в современных условиях она характеризуется большой сложностью, динамичностью и неопределенностью, что существенно затрудняет учет ее факторов при принятии организационных и управленческих решений.

Таким образом, важным и необходимым является регулярный мониторинг и оценка воздействия внешней среды, т.к. влияние ее факторов и субъектов либо способно открывать новые возможности или грозить компании новыми проблемами, также необходимо систематически производить оценку состояния внутренней среды.

1.3 Методы анализа внутренней и внешней среды организации

**Анализ внутренней среды организации** имеет следующие значение для организации – информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей;

Анализ внешней среды требуется для формирования прогнозов будущей ситуации на рынке и разработки ответных действий предприятия.

К методам, позволяющим изучать и анализировать внешнюю и внутреннюю среду можно отнести PEST – и SWOT – анализы [6, 7]. PEST – это аббревиатура четырех английских слов:

- P – political-legal – политико-правовые;

- E – economic – экономические;

- S – sociocultural – социокультурные;

- T – technological – технологические факторы.

На практике PEST – анализ удобно применять при разработке плана маркетинга или бизнес плана в качестве инструмента макроэкономического анализа окружающей среды компании и доступных ресурсов. На основе полученной информации о рынке формируются комплекс целей и стратегия компании, таблица 1.1.

Таблица 1.1 - Форма построения PEST-анализа

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы макросреды | События, тенденции, связанные с фактором | Характер влияния | Вероятность наступления события и проявления тенденции | Программа действий по данному фактору |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Целью PEST – анализа является отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем основным направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений [7, 8, 9].

Одним из наиболее известных и признанных методов оценки среды является метод SWOT (по начальным буквам английским слов: «strengths» - сила, «weaknesses» - слабости, «opportunities» - возможности, «threats» - угрозы).

Проведение SWOT-анализа происходит в следующей последовательности:

1этап. Определение сильных и слабых сторон предприятия

2 этап. Определение рыночных возможностей и угроз

3 этап. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка.

4 этап. Формулирование выводов и рекомендаций, стратегических направлений развития.

Пример применения SWOT-анализа представлен на рисунке 1.4.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны (Strengths) | Слабые стороны(Weaknesses) |
| S1...S6 | W1...W6 |
| Возможности(Opportunities) | Стратегия «SO» | Стратегия «WO» |
| О1...О6 | РАЗВИТИЕ | КОМПРОМИСС |
| Угрозы(Threats) | Стратегия «ST» | Стратегия «WT» |
| T1...T6 | КОМПРОМИСС | ОБОРОНА |

*Рис. 1.4 – SWOT- анализ организации*

Данный метод, будучи способом оценки среды, в то же время имеет более широкое применение, так как используется уже в стратегическом анализе и определении конкретных перспектив фирмы. В рамках метода SWOT организация [10]:

– выявляет и оценивает собственные сильные и слабые стороны;

– определяет возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде.

Заполненная таким образом матрица дает возможность формировать программу дальнейших стратегических маркетинговых действий. На первый взгляд применение данного метода кажется достаточно простым, но в тоже время необходимо помнить, что тщательный выбор исходных данных для анализа, позволит получить качественные результаты, способствующие формулированию направлений развития.

Представленные методы обладают рядом достоинств, таких как простота выполнения, наглядность отображения ситуации, в качестве недостатков можно отметить описательный характер, а также отсутствие количественных оценок.

Таким образом, рассмотрев сущность внешней и внутренней среды организации, изучив ее факторы и основные характеристики, можно сделать вывод о том, что в современных условиях она характеризуется большой сложностью, динамичностью и неопределенностью, что существенно затрудняет учет ее факторов при принятии организационных и управленческих решений. Данные обстоятельства обуславливают необходимость применения методов анализа как инструментов стратегического анализа.

2 Анализ деятельности ПАО «Росгосстрах»

2.1 Общая характеристика организации

«Росгосстрах» - крупнейшая в России страховая компания, предоставляющая широкий спектр страховых услуг частным лицам и компаниям для защиты от самых разнообразных рисков. В процессе своей деятельности руководство организацией руководствуются целым комплексом законов и законодательных актов [1, 2, 3].

На сегодняшний день предлагается порядка 55 страховых продуктов- от популярных программ автострахования до специального страхования космической отрасли. Страховые продукты организации доступны любому жителю или компании в любом населенном пункте и городе России.

«Росгосстрах» - единственная компания, которая располагает филиальной сетью, сравнимой по охвату с Почтой РФ и Сбербанком России.

В группу компаний «Росгосстрах» входит порядка 3000 агентств и страховых отделов, а также 400 центров урегулирования убытков, общая численность работников системы достигает 100 000 человек, в том числе более 65 000 агентов.

История компании насчитывает 90 лет. Образованная в феврале 1992 года, компания стала правопреемником Госстраха РСФСР, который был создан в 1921 году. Развитие российского рынка страховых услуг в значительной степени определялось деятельностью Госстраха, а затем «Росгосстраха». Сейчас компания оказывает существенное влияние на формирование страхового рынка России [11].

Миссия ПАО «Росгосстраха»: защита благосостояния людей путем предоставления им доступных и отвечающих их потребностям страховых услуг.

 «Росгосстрах» - страховая компания, которая:

* заботится о своих сотрудниках;
* в которой сотрудники чувствуют себя хорошо, и их благосостояние растет;
* в которой стремятся работать;
* коллектив которой представляет из себя команду, живой организм;
* ценит и любит своих клиентов;
* компанию, которую уважают клиенты;
* побеждает на тех полях, на которых играет, и побеждает стабильно, из года в год;
* рассчитывает на собственные силы, т.е. является экономически независимой.

Стратегическая цель: сделать из Росгосстраха в течение 10- 15 ближайших лет компанию, которая из года в год будет:

* эталоном надежности и качества обслуживания для клиентов в финансовой отрасли;
* эталоном качества работы сотрудников и качества управления людьми и процессами;
* эталоном работодателя для сотрудников в финансовой отрасли.

Структура управления ПАО «Росгосстрах» представлена в Приложении. Данная структура построена с учетом линейно-функционального принципа.

2.2 Анализ внутренней среды организации

Для оценки и исследования продуктовой политики ПАО «Росгосстрах» используем матрицу BCG.

Таблица 2.1 - Исходные данные для матрицы BCG

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование услуги | Поступления 2017 | Поступления 2018 | Динамика | Доля рынка |
| Абсолютная | Относительная |
| Страхование жизни на дожитие | 7 | 7 | 0 | 100% | 0,01 |
| Страхование от несчастных случаев и болезней | 7559 | 12042 | 4483 | 159% | 4,79 |
| Добровольное Медицинское Страхование | 4629 | 6366 | 1737 | 138% | 3,58 |
| Автострахование КАСКО | 62632 | 77197 | 14565 | 123% | 10,53 |
| Страхование водного транспорта | 681 | 155 | -526 | 23% | 0,92 |

Продолжение таблицы 2.1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Страхование грузов | 6013 | 4959 | -1054 | 82% | 13,21 |
| Агрострахование | 6 042 | 13315 | 7273 | 220% | 43,93 |
| Страхование иного имущества юридических лиц | 80825 | 99002 | 18177 | 122% | 30,37 |
| Страхование иного имущества граждан | 16555 | 18606 | 2051 | 112% | 25,53 |
| ДСАГО | 1640 | 442 | -1198 | 27% | 4,35 |
| Зеленая карта | 56342 | 66943 | 10601 | 119% | 29,55 |
| Страхование ответственности владельцев водного транспорта | 111 | 310 | 199 | 279% | 3,66 |
| Страхование ответственности владельцев ОПО (добровольное) | 39 | 13 | -26 | 33% | 6,63 |
| Страхование договорной ответственности | 113 | 28 | -85 | 25% | 0,29 |
| Страхование ответственности производителей за качество | 68 | 39 | -29 | 57% | 1,17 |
| Страхование за причинение вреда третьим лицам | 1600 | 4206 | 2606 | 263% | 10,55 |
| Страхование финансовых рисков | 32 | 130 | 98 | 406% | 0,15 |
| ОСАГО | 164505 | 150542 | -13963 | 92% | 20,42 |
| Страхование ОПО (обязательное) | 8385 | 8764 | 379 | 105% | 23,54 |
| Иные виды обязательного страхования | 0 | 4026 | 4026 | - | 17,25 |
| Страхование железнодорожного транспорта | 5 | 0 | -5 | - | - |

На основе полученных данных, составим точечную диаграмму, отражающую товары страхового портфеля «Росгосстрах», рисунок 2.1.

*Рис. 2.1 - Матрица BCG*

Теперь распределим товары по следующим товарным группам: «Дойные коровы», «Звёзды», «Вопросительные знаки» и «Собаки», в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Распределение товаров по методу BCG

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Коровы | Звезды | Вопросы | Собаки |
| 1 | Страхование грузов | Агрострахование | Страхование за причинение вреда третьим лицам | Страхование финансовых рисков |
| 2 | Страхование иного имущества граждан | Страхование иного имущества юридических лиц | Страхование от несчастных случаев и болезней | Добровольное Медицинское Страхование |
| 3 | ОСАГО | Зеленая карта | Автострахование КАСКО | Страхование жизни на дожитие |
| 4 | Страхование ОПО (обязательное) | Иные виды обязательного страхования |  | Страхование водного транспорта |

Продолжение таблицы 2.2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 5 |  |  |  | Страхование железнодорожного транспорта |
| 6 |  |  |  | ДСАГО |
| 7 |  |  |  | Страхование ответственности владельцев водного транспорта |
| 8 |  |  |  | Страхование ответственности владельцев ОПО (добровольное) |
| 9 |  |  |  | Страхование договорной ответственности |
| 10 |  |  |  | Страхование ответственности производителей за качество |

Наиболее эффективным каналом продаж являются агентские сети.

Не страховые

посредники

ПАО «Росгосстрах»

(Страховщик)

Страховые

посредники

Потребитель

страховых услуг

(Страхователь)

ПАО «Росгосстрах»

(Страховщик)

Потребитель

страховых услуг (Страхователь)

*Рис. 2.2 - Каналы сбыта ПАО «Росгосстрах»*

Дело в том, что агент может провести отбор потенциальных клиентов, дойти до конечного потребителя, изложить ему суть предложения, убедить в необходимости приобретения полиса. «Росгосстрах» использует, преимущественно, прямой канал сбыта, реализуя продажу страховых полисов клиентам непосредственно в офисах продаж. Так же клиент имеет возможность заказать полис через интернет на официальном сайте компании.

Для оценки состояния внутренней среды целесообразно применять SNW-анализ, пример которого представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – SNW - анализ деятельности ПАО «Росгосстрах»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Маркетинговые параметры деятельности предприятия | S | N | W |
| Управленческие аспекты маркетинга |
| 1. | Стратегия развития предприятия | х |  |  |
| 2. | Общая организационная структура |  | х |  |
| 3. | Организация маркетинга на предприятии |  | х |  |
| 4. | Корпоративная культура |  | х |  |
| «product» |
| 5. | Ассортимент выпускаемой продукции | х |  |  |
| 6. | Качество страховых продуктов | х |  |  |
| 7. | Конкурентоспособность продуктов |  | х |  |
| «price» |
| 8. | Ценовая политика |  |  | х |
| 9. | Гибкость страховых тарифов |  | х |  |
| 10. | Сроки согласования страховых тарифов |  |  | х |
| «place» |
| 11. | Уровень технической оснащенности | х |  |  |
| 12. | Информационное обеспечение | х |  |  |
| 13. | Производственные площади | х |  |  |
| 14. | Дилерская сеть |  |  | х |
| 15. | Территориальное расположение | х |  |  |
| 16. | Сроки выполнения заказов | х |  |  |
| 17. | Послепродажное обслуживание | х |  |  |
| 18. | Объемы реализации страховых продуктов | х |  |  |

Продолжение таблицы 2.3

|  |
| --- |
| («promotion»). |
| 19. | Торговая марка |  | х |  |
| 20. | Имидж (деловая репутация) предприятия | х |  |  |
| 21. | Репутация на рынке | х |  |  |
| 22. | Использование коммуникационных инструментов |  |  |  |
| «people» |
| 23. | Обучение персонала |  |  | х |
| 24. | Условия труда |  | х |  |
| 25. | Мотивация и стимулирование персонала |  |  | х |
| 26. | Текучесть кадров |  |  | х |
| 27. | Квалификация персонала |  |  | х |
| 28. | Оценка качества работы персонала |  |  | х |
| 29. | Социальный пакет |  | х |  |
| 30. | Численность персонала |  | х |  |
| 31. | Заработанная плата |  | х |  |
| 32. | Психологический климат в коллективе |  |  | х |

Данный анализ был произведен посредством исследования основных аспектов деятельности страховой компании с привлечением управленческого персонала организации

2.2 Анализ внешней среды организации

Конкуренция представляет собой одну из главных движущих сил рынка. Изучение конкурентов необходимо для успешной работы предприятия. Не зная своих конкурентов, не владея информацией о том, каковы их слабости и сильные стороны, нельзя получить выгоды в конкурентной борьбе. Структура конкурентного рынка представлена на рисунке 2.3 [11].

*Рис. 2.3 - Структура рынка страховых услуг*

Потребителями услуг ПАО «Росгосстрах» на рынке B2B являются:

* юридические лица – 65% (предприятия различных форм собственности);
* кредитные организации – 22%;
* предприятия государственной собственности – 13%.

Анализ потребительских сегментов ПАО «Росгосстрах» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Потребительские сегменты ПАО «Росгосстрах»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория потребителей | Выручка, тыс. руб. | Динамика изменения объема продаж | Абсолютное отклонение | Удельный вес, % |
| 2017г. | 2018г. |
| 2013 | 2014 |
| Юридические лица | 292448 | 294268 | -0,6 | -1820 | 70 | 63 |
| Физические лица | 125335 | 172824 | 37,9 | 47489 | 30 | 37 |
| Итого за год | 417783 | 467092 | 11,8 | 49309 | 100 | 100 |

Анализ данных таблицы 2.4 демонстрирует положительную динамику, а также незначительное увеличение сегмента физических лиц.

Организация работает в постоянно изменяющейся рыночной среде. Насколько точно и своевременно предприятие может проанализировать все факторы, оказывающие влияние на его деятельность и адаптироваться к среде зависят и результаты деятельности на рынке.

Отразим анализ макросреды ПАО «Росгосстрах» в таблице 2.5, используя PEST-анализ.

Таблица 2.5 - PEST анализ компании «Росгосстрах»

|  |  |
| --- | --- |
| P (политические) | E (экономические) |
| Текущее законодательство на рынке.Будущие изменения в законодательстве.Регулирующие органы и нормы.Правительственная политика, изменение.Государственное регулирование конкуренции.Торговая политика.Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции.Прочее влияние государства в отрасли. | Экономическая ситуация и тенденции.Динамика ставки рефинансированияУровень инфляции.Инвестиционный климат в отрасли.Сезонность / влияние погоды.Платежеспособный спрос.Потребности конечного пользователя.Обменные курсы валют.Основные внешние издержки. |
| S (социальные) | T (технологические) |
| Демография.Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы.Структура доходов и расходов.Базовые ценности.Тенденции образа жизни.Бренд, репутация компании, имидж.Главные события и факторы влияния.Мнения и отношение потребителей.Потребительские предпочтения.Точки контакта покупателей.Реклама и связи с общественностью. | Развитие конкурентных технологий.Изменение и адаптация новых технологий.Информация и коммуникации, влияние интернета.Законодательство по технологиям.Потенциал инноваций.Доступ к технологиям, лицензирование, патенты.Проблемы интеллектуальной собственности. |

К числу внутренних проблем, корректируемых внутри ПАО «Росгосстрах» можно отнести такие как:

* нет специалистов по развитию организации страховой компании;
* неразвитая рекламно-информационная работа в ПАО «Росгосстрах»;
* существует необходимость развития добровольного страхования;
* отсутствие стимулирования деятельности участников Калининградского филиала ПАО «Росгосстрах»;
* сокращение числа специалистов в страховой компании;
* высокие размеры тарифных ставок.

Внешними проблемами, носящими общегосударственный характер, можно назвать следующие:

* экономические (инфляция, отсутствие государственной поддержки, низкий финансовый потенциал страхователей и другие);
* юридические (низкий уровень общего законодательного обеспечения страховой деятельности, длительное становление страхового рынка в условиях полного отсутствия законодательной и методической базы, контроля и другие);
* политические (общеполитическая нестабильность).

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT- анализ.

SWOT- анализ- метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории. SWOT- анализ ПАО «Росгосстрах» отображён на рисунке 2.6.

Таблица 2.6 - SWOT анализ компании «Росгосстрах»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильные стороны | Слабые Стороны |
|  | 1.Большой опыт работы на рынке.2.Благоприятный имидж.3.Достойная репутация.4.Наличие квалифицированного персонала.5.Наличие большой базы постоянных клиентов.7.Наличие статуса VIP клиента.8.Постоянное сопровождение и консультации для клиентов.9.Наличие обязательных видов страхования.10.Наличие бесплатных видов страхования (ОМС, ДМС)11.Широкий ассортимент предоставляемых услуг. | 1.Текучесть кадров.2.Постоянная необходимость адаптации к изменениям законодательства в сфере страхования.3.Высокий уровень цен на некоторые виды услуг.4.Долгий процесс согласования страховых тарифов.5.Сложный процесс урегулирования убытков.6.Большой процент отказов в процессе согласования у физических и юридических лиц. |
| Возможности | Сильные + Возможности | Слабые + Возможности |
| 1.Наличие постоянного спроса на отдельные виды услуг.2.Наличие потенциального спроса.3.Уход конкурентов с рынка. | 1.Расширение ассортимента2.Упрощение системы согласования.3.Открытие предприятий смежной направленности под эгидой РГС.4. Совершенствование страхового портфеля с точки зрения сбалансированности | 1.Повысить конкурентные позиции за счет введения смежных продаж и расширения ассортимента предоставляемых услуг.2.Снизить текучесть кадров за счет переработки кадровой политики с помощью введения инновационного подхода в управление.3.Упростить условия и процесс страхования, дабы нивелировать долгий процесс согласования и урегулирования. |
| Угрозы | Сильные + Угрозы | Слабые + Угрозы |
| 1.Постоянная зависимость от законодательства.2.Высокая конкуренция на рынке.3.Присутствие кризисных тенденций в экономике.4.Рост инфляции.5.Снижение уровня покупательной способности населения.6.Отток клиентов. | 1.Позиционировать себя как надежное предприятие за счет имиджа и опыта работы на рынке, чтобы снизить опасность фактора оттока клиентов.2.Усилить конкурентную позицию за счет проведения грамотной маркетинговой компании.3.Улиучшить систему информирования клиентов и потенциальных покупателей | 1.Разработать и ввести систему адаптации к изменениям в законодательстве (для быстрого изменения процесса согласования услуг страхования).2.Проведение акций, введение сезонных скидок, введение дополнительных бонусных программ например: бесплатный тех. осмотр при сумме страховой премии более 50 тыс. руб.3.Провести маркетинговую компанию по продвижение страховых продуктов. |

Исходя из полученных данных, можно сделать выводы:

* + 1. Предприятие обладает развернутой сетью офисов и филиалов, благодаря этому происходит постоянный прирост клиентской базы. Поэтому нужно развивать систему электронного документооборота для сжатия сроков работы с клиентами и улучшения качества обслуживания. В настоящее время наблюдается нестабильное состояние на рынке страховых услуг. Наблюдается общая тенденция спада заинтересованности потребителей. Но, несмотря на это существуют, также и возможности развития. Они связанны с освоением новых отраслей производства как клиентов. К примеру: создание пакета услуг по страхованию информации и интеллектуальной собственности.
		2. Компании «Росгосстрах» необходимо сделать основной упор на поддержание лидирующих позиций на рынке страхования. Также компания должна улучшить корпоративную культуру по работе с клиентами, потому как персонал - это лицо компании. И если клиент остался недоволен сервисом, он может больше не обратиться за услугами. Так же, в целом по компании слабые стороны наблюдаются в основном в области маркетинга.
		3. Чтобы избежать финансовой неустойчивости «Росгосстрах» необходимо сбалансировать страховой портфель.
		4. Компании "Росгосстрах" присвоен рейтинг высоконадежной компании, что обеспечивает ей дополнительные возможности для закрепления репутации надежной и солидной компании.
		5. Прочная занимаемая позиция на страховом рынке, большой опыт в работе с клиентами, широкая известность компании "Росгосстрах", поддержка со стороны государства, а также надежность финансовых партнеров помогут противостоять угрозам со стороны сильных конкурентов- лидеров отрасли, иностранных конкурентов.

3 Совершенствование деятельности ПАО «Росгострах» на основе результатов анализа внутренней и внешней среды

На основании анализа внешней и внутренней среды ПАО «Росгосстрах» можно выделить, что в современных условиях страхование выполняет стабилизирующую функцию, обеспечивая непрерывность производства хозяйствующих субъектов и безопасность региона. Эффективная деятельность страховых компаний помогает также и в реализации социальной функции. Таким образом, функционирование на страховом рынке финансово устойчивых страховщиков является необходимым условием для стабильного экономического роста. Одним из условий финансовой устойчивости страховой организации является сбалансированность страхового портфеля.

Основные признаки сбалансированного страхового портфеля представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Признаки сбалансированного страхового портфеля

|  |  |
| --- | --- |
| Признаки оптимального страхового портфеля | Значения признака |
| Однородность страхового портфеля | Распределение страховых сумм не отличается от нормального |
| Степень риска страхового портфеля | Не должна превышать 10% |
| Величина крупного риска в страховом портфеле | Не превышает 10% собственных средств страховщика |
| Доля перестрахования в страховых операциях | Не должна превышать уровень в 45%, чтобы не создавать зависимости от перестраховщика |

Компания «Росгосстрах» оказывает существенное влияние на развитие страхового рынка России и отдельных регионов.

Любой вид бизнеса сопряжен с риском и страхование не является исключением. При анализе страхового портфеля ПАО «Росгосстрах» можно говорить о преобладании страховых продуктов с повышенным уровнем риска.

Структура и динамика страхового портфеля организации находится под постоянным воздействием факторов внутренней и внешней среды. Наиболее характерные факторы, воздействующие на сбалансированность страхового портфеля представлены в таблице 2.6 SWOT- анализа.

В таблице 3.2 отображены уровни выплат по страховым продуктам в страховом портфеле ПАО «Росгосстрах».

Таблица 3.2 - Уровень выплат по страховым продуктам в страховом портфеле ПАО «Росгосстрах»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид страхования | Поступления 2018, тыс. руб. | Выплаты за 2018 год, тыс. руб. | Отношение выплат к выручке по продукту | Уровень выплат, % |
| Добровольные виды страхования |
| Автострахование "КАСКО" | 77197 | 41 551 | 54% | 90 |
| ДМС | 6366 | 1 414 | 22% | 90 |
| Страхование ответственности владельцев водного транспорта | 310 |  | 0% | 80 |
| Страхование от несчастных случаев и болезней | 12042 | 1 417 | 12% | 60 |
| Страхование грузов | 4959 | 143 | 3% | 40 |
| Страхование ответственности производителей за качество | 39 |  | 0% | 40 |
| Страхование договорной ответственности | 28 |  | 0% | 30 |
| Страхование иного имущества юридических лиц | 99002 | 366 | 0% | 30 |
| Зеленая карта | 66943 | 16 975 | 25% | 20 |
| Страхование за причинение вреда третьим лицам | 4206 | 86 | 2% | 20 |
| Страхование ответственности владельцев ОПО (добровольное) | 13 |  | 0% | 20 |
| Страхование иного имущества граждан | 18606 | 1 527 | 8% | 20 |
| Агрострахование | 13315 | 9 635 | 72% | 10 |
| ДСАГО | 442 | 221 | 50% | 10 |
| Страхование водного транспорта | 155 | 107 | 69% | 10 |
| Страхование жизни на дожитие | 7 |  | 0% | 10 |
| Страхование финансовых рисков | 130 |  | 0% | 10 |
| Обязательные виды страхования |
| ОСАГО | 150542 | 76 749 | 51% | 90 |
| Иные виды обязательного страхования | 4026 |  | 0% | 40 |

Продолжение таблицы 3.2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Страхование ОПО (обязательное) | 8764 | 222 | 3% | 20 |
| ИТОГО | 467 092 | 150 413 | 32% |  |

Степень риска выплаты страховой премии по портфелю, исходя из условий сбалансированного страхового портфеля, не должна превышать 10%. В таблице 3.2 выделены те продукты, которые наиболее влияют на общий процент по выплатам, который в итоге равен 32%. Рост выплат по добровольным страховым продуктам произошёл в связи с увеличением выплат по агрострахованию, КАСКО и Зелёной карте.

Таблица 3.3 - Количество заключённых договоров в период 2017-2018 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукта | Количество заключённых договоров, шт. | Прирост |
| 2017 | 2018 |
| Страхование жизни на дожитие | 9661 | 7433 | -23% |
| Страхование от несчастных случаев и болезней | 1438201 | 7242729 | 404% |
| ДМС | 1016906 | 1078467 | 6% |
| Автострахование "КАСКО"  | 478765 | 541115 | 13% |
| Страхование водного транспорта | 1426 | 1815 | 27% |
| Страхование грузов | 41284 | 36268 | -12% |
| Агрострахование  | 161330 | 129956 | -19% |
| Страхование иного имущества юридических лиц | 64479 | 57034 | -12% |
| Страхование иного имущества граждан | 4595140 | 4184174 | -9% |
| ДСАГО | 2892132 | 208981 | -93% |
| Зеленая карта | 359424 | 337606 | -6% |
| Страхование ответственности владельцев водного транспорта | 962 | 2028 | 111% |
| Страхование ответственности владельцев ОПО (добровольное) | 9722 | 557 | -94% |
| Страхование договорной ответственности | 613 | 670 | 9% |
| Страхование ответственности производителей за качество | 1836 | 1983 | 8% |
| Страхование за причинение вреда третьим лицам | 317023 | 423619 | 34% |
| Страхование финансовых рисков | 984 | 1016 | 3% |
| ОСАГО | 15400020 | 12064961 | -22% |
| Страхование ОПО (обязательное) | 45423 | 46577 | 3% |
| Иные виды обязательного страхования |  | 5816 | -100% |

Продолжение таблицы 3.3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Страхование железнодорожного транспорта | 20 | 2 | -90% |
| ИТОГО кроме ОМС | 26835351 | 26372807 | -2% |

Анализируя страховой портфель ПАО «Росгосстрах», можно сделать следующие выводы:

* большая доля выплат по страховым случаям совершается по обязательным видам страхования, таким как ОСАГО;
* в портфеле присутствуют виды страхования, имеющие небольшую долю от общего количества договоров.

Данное обстоятельство не является признаками сбалансированного страхового портфеля, и для баланса следует увеличить долю менее рискованных страховых товаров, и, соответственно, понизить долю сильно рискованных. Причём, следует учитывать, что при снижении суммы выплат, может и снизиться сумма поступлений, и при увеличении доли поступлений от одного вида страхования, может влиять на сумму выплат по другому виду.

Таблица 3.4 - Доля товара в общей сумме поступлений от потребителей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование услуги | Поступления 2018, тыс. руб. | Доля в общей сумме поступлений |
| Добровольные виды страхования |
| Страхование жизни на дожитие | 7 | 0,00% |
| Страхование от несчастных случаев и болезней | 12042 | 2,58% |
| ДМС | 6366 | 1,36% |
| Автострахование "КАСКО"  | 77197 | 16,53% |
| Страхование водного транспорта | 155 | 0,03% |
| Страхование грузов | 4959 | 1,06% |
| Агрострахование  | 13315 | 2,85% |
| Страхование иного имущества юридических лиц | 99002 | 21,20% |
| Страхование иного имущества граждан | 18606 | 3,98% |
| ДСАГО | 442 | 0,09% |
| Зеленая карта | 66943 | 14,33% |
| Страхование ответственности владельцев водного транспорта | 310 | 0,07% |
| Страхование ответственности владельцев ОПО (добровольное) | 13 | 0,00% |
| Страхование договорной ответственности | 28 | 0,01% |
| Страхование ответственности производителей за качество | 39 | 0,01% |
| Страхование за причинение вреда третьим лицам | 4206 | 0,90% |
| Страхование финансовых рисков | 130 | 0,03% |
| Обязательные виды страхования |
| ОСАГО | 150542 | 32,23% |
| Страхование ОПО (обязательное) | 8764 | 1,88% |
| Иные виды обязательного страхования | 4026 | 0,86% |
| Страхование железнодорожного транспорта |  | 0,00% |
| ИТОГО | 467092 | 100% |

Составим прогноз, сократив долю на рисковые товары. Для сбалансированности увеличим долю товаров ДСАГО, Страхование жизни на дожитие и Страхование водного транспорта каждый на 3%, и соответственно уменьшим долю ОСАГО, ДМС и Страхование от несчастных случаев и болезней, так же на 3%, таблица 3.5.

Таблица 3.5 - Прогноз поступлений на 2019 год с изменением доли товара

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование товара | Поступления 2018 г., тыс. руб. | Поступления 2019 г., тыс. руб. |
| Добровольные виды страхования |
| Страхование жизни на дожитие | 7 | 7 |
| Страхование от несчастных случаев и болезней | 12042 | 12042 |
| ДМС | 6366 | 6366 |
| Автострахование "КАСКО" | 77197 | 77197 |
| Страхование водного транспорта | 155 | 201,5 |
| Страхование грузов | 4959 | 4959 |
| Агрострахование | 13315 | 17309,5 |
| Страхование иного имущества юридических лиц | 99002 | 99002 |
| Страхование иного имущества граждан | 18606 | 24187,8 |
| ДСАГО | 442 | 574,6 |
| Зеленая карта | 66943 | 66943 |
| Страхование ответственности владельцев водного транспорта | 310 | 310 |
| Страховая ответственности владельцев ОПО (добровольное) | 13 | 13 |
| Страхование договорной ответственности | 28 | 28 |

Продолжение таблицы 3.5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Страхование ответственности производителей за качество | 39 | 39 |
| Страхование за причинение вреда третьим лицам | 4206 | 4206 |
| Страхование финансовых рисков | 130 | 169 |
| Обязательные виды страхования |
| ОСАГО | 150542 | 143014,9 |
| Страхование ОПО (обязательное) | 8764 | 11393,2 |
| Иные виды обязательного страхования | 4026 | 4026 |
| Страхование железнодорожного транспорта |  | 0 |
| ИТОГО кроме ОМС | 467092 | 471988,5 |

Необходимо отметить, что в большей степени на сбалансированность страхового портфеля страховщика влияют такие внутренние факторы, как андеррайтинг, тарифная политика, маркетинг и реклама, политика перестрахования и политика кадров.

Продуктовая политика является ядром внутренней среды организации, необходимо проводить тщательное исследование всех внутренних процессов, оказывающих влияние на ее состояние для возможности выявления внутренних резервов роста организации.

Таким образом, внутреннее управление страховых организаций должно оперативно и гибко реагировать на совокупное влияние внешних и внутренних факторов. Проблема достижения финансовой устойчивости страховщика многогранна. Необходимо учитывать различные дестабилизирующие факторы. Но анализ структуры и динамики страхового портфеля должен быть одним из приоритетных направлений обеспечения финансовой устойчивости страховых компаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения курсовой работы достигнута ее цель - разработка мероприятий по совершенствованию деятельности организации на основе результатов анализа внешней и внутренней среды. В достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы выбранной темы;

- проанализирована деятельность ПАО «Росгосстрах» с использованием методов анализа внешней и внутренней среды;

- разработаны рекомендации, направленные на развитие организации.

Внутренняя среда маркетинга представляет собой часть среды маркетинга, которая находится в границах самого предприятия и находится под контролем руководства. Она состоит из структурных подразделений предприятия и отношений, которые складываются между ними в процессе деятельности. Состояние внутренней среды в значительной степени обеспечивает стабильность функционирования, а значит, и возможность успешной деятельности на конкурентном рынке. Внутренняя среда может быть, как залогом эффективного функционирования, так и источником значительных проблем, которые способны привести к банкротству предприятия.

Среду компании целесообразно анализировать на каждом из трех уровней: внутренней среды, микросреды и макросреды. Микро- и макросреда объединяются в окружающую, т.е внешнюю среду компании. Компания и окружающие ее рыночные субъекты функционируют в рамках более обширной макросреды, которая не поддается влиянию со стороны самой компании.

Факторы макросреды оказывают косвенное воздействие на функционирование предприятия Микросреда является составляющей внешней среды предприятия, в состав которой входят субъекты, имеющие непосредственное отношение к самой компании, т.е. поставщики, маркетинговые посредники, клиенты, конкуренты и контактные аудитории

В задачи маркетинговой службы маркетинга входит регулярный мониторинг и оценка воздействия внешней среды маркетинга, т.к. влияние ее факторов и субъектов способно открывать новые возможности или грозить компании новыми проблемами, также необходимо систематически производить оценку состояния внутренней среды.

В рамках данной курсовой работы рассматривается деятельность ПАО «Росгосстрах», были выполнены анализ внешней и внутренней среды. В ходе анализа было определено, что ключевым направлением деятельности страховой компании является формирование сбалансированного страхового портфеля.

Продуктовая политика является ядром внутренней среды организации, необходимо проводить тщательное исследование всех внутренних процессов, оказывающих влияние на ее состояние для возможности выявления внутренних резервов роста организации.

Таким образом, внешняя и внутренняя среда создает предпосылки для обеспечения успеха и процветания предприятия при условии систематического ее исследования и своевременного реагирования на ее изменения. Именно вовремя проведенный анализ среды может предупредить о грядущих переменах. Данные обстоятельства обуславливают необходимость применения методов анализа внешней и внутренней среды как инструментов стратегического анализа.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 01.01.2019)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019).
3. Федеральный закон PФ «О защите прав Потребителей» от 07.02.1992 № 2300-I (ред. от 18.03.2019)
4. Астахова Н. И. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 422 с.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5е изд. – М.: Магистр: ИНФРАМ, 2014. – 576 с.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. / А.Т.Зуб. - М.: Аспект Пресс, 2014. – 415 с.
7. Ковалев В.А. Современный стратегический анализ: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.
8. Количественные в исследованиях: учебник для вузов, по экономики и управления / под ред. М.В. Грачёвой, Ю.Н. Черемных, Е.А. Тумановой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 687с.
9. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 566 с.
10. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 246 с.
11. [www.insur-info.ru](http://www.insur-info.ru)
12. www.rgs.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ

# Структура управления ПАО «Росгосстрах»»

Отдел по

работе с

банками

Директор

Заместитель по розничному

страхованию

Страховые отделы

Отдел по

страхованию жизни

Отдел по

пенсионному

страхованию

Розничная сеть

Зам. по

партнёрским

продажам

Отдел по

работе с

посредниками

Отдел по работе с авто

салонами

Заместитель по

корпоративному страхованию

Имущество юридических лиц

Страхование сельского

хозяйства

Заместитель по финансам

Бухгалтерия

Операционный отдел

Отдел

маркетинга

Хозяйственный отдел

IT

Отдел кадров

Страхование

перевозчиков

Юридический

отдел