

Содержание:

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 маркетинговой 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 на 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 ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Принципы и методы анализа внутренней среды организации

Анализ среды обычно считают исходным процессом в стратегическом управлении. Он обеспечивает базу как для определения миссии и целей предприятия, так и для

разработки стратегии поведения, способствующей фирме осуществлять свою миссию и достигать своей цели.

Среда управления – это комплекс субъектов и факторов, активно воздействующих на положение и перспективы организации, на эффективность его управления^[1]

Одной из ключевых ролей в любом управлении выступает поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждое предприятие вовлечено в три процесса, заключающихся в следующем:

- получении ресурсов из внешней среды (вход);
- превращении ресурсов в продукт (преобразование);
- передаче продукта во внешнюю среду (выход).

Управление направлено на обеспечение баланса входа и выхода. Как только в организации нарушен данный баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усиливает значение процессов выхода в поддержании данного баланса. Это как раз выражается в том, что в стратегическом управлении первым блоком выступает блок анализа среды.

Анализ среды заключается в изучении трех ее составляющих:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды фирмы.

Итак, внутренняя среда фирмы - это ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые воздействуют на ее потенциал, конкурентоспособность, способности развиваться. Внутреннюю среду можно изучать и описывать разными способами^[2].

Структура внутренней среды состоит из:

- стратегических целей организации и стратегии, определяющих вектор в ее развитии;
- структуры организации, ее органов управления, подразделений, взаимосвязей между ними;
- оборудования, транспорта, помещений;
- процессов, включающих технологию, бизнес-процессы, процессы управления и пр.;

- персонала, его квалификации, трудовой активности, организационной культуры, внутренних ценностей.

У внутренней среды есть несколько срезов, каждый из которых содержит ключевые процессы и элементы организации. Их состояние в комплексе определяет те возможности и потенциал, которыми располагают организации:

- 1) Кадровым срезом внутренней среды охватываются такие процессы, как взаимодействия менеджеров и сотрудников; найм, обучение и продвижение кадров; оценка итогов труда и стимулирование; формирование и поддержание взаимоотношений между работниками и т.п.
- 2) Организационный срез состоит из коммуникационных процессов, организационных структур, норм, правил, процедур, распределения прав и ответственности, иерархии подчинения.
- 3) Производственный срез состоит из изготовления продукции, снабжения и ведения складского хозяйства, обслуживания технологического парка, реализации исследований и разработок.
- 4) Маркетинговый срез во внутренней среде компании охватывает все процессы, которые взаимосвязаны с продажами товаров. Это стратегия продукта, стратегия по ценообразованию, стратегия продвижения продукта на рынках, выбор рынка сбыта и системы распределения.
- 5) Финансовый срез состоит из процессов, связанных с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в компании. В частности, из поддержания ликвидности и обеспечения рентабельности, создания инвестиционных возможностей и т.п.[\[3\]](#)

Внутреннюю среду пронизывает организационная культура, которая так же, как перечисленные срезы, подвергается углубленному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Для того чтобы корректно оценить силы компании и ситуацию на рынке, как правило, используют SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это оценка внутренней среды организации (ее сил и слабостей, возможностей и угроз). Сильные стороны (Strengths) заключаются в преимуществах организации; слабости (Weaknesses) – в недостатках организации; возможности (Opportunities) – в факторах внешней среды, применение которых создает

преимущества компании на рынке; угрозы (Threats) - в факторах, способных потенциально ухудшить положение компании[4]. Методика SWOT-анализа является эффективным, доступным, дешевым способом по оценке состояния проблемных и управленческих ситуаций в компании.

Используя метод SWOT, получается устанавливать линии связей между силами и слабостями, присущими компании; внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT подразумевает для начала обнаружение сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними. Данные связи в дальнейшей перспективе могут использоваться для формулировки стратегий организации.

Сильные стороны компании – это то, в чем она преуспевает, или какая-либо особенность, которая предоставляет дополнительные возможности. Сила может состоять в таких аспектах, как имеющийся опыт, доступ к уникальным ресурсам, наличие передовых технологий и современного оборудования, высокая квалификация работников, высокое качество продукции, известность торговой марки и т.д.

Слабые стороны предприятия - это отсутствие чего-либо важного для работы компании или то, что пока не удается в сравнении с остальными предприятиями и ставит фирму в неблагоприятное положение. Например, слабыми сторонами могут выступать довольно узкий ассортимент выпускаемых товаров, негативная репутация фирмы на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервисного обслуживания.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые компания может применять для получения преимуществ. Как примеры рыночных возможностей можно приводить ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, возникновение новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.д. Следует отметить, что возможностями с позиций SWOT-анализа выступают не все возможности, которые есть на рынке, а только те, которыми можно воспользоваться.

Рыночные угрозы - это события, наступление которых может неблагоприятно влиять на компанию. Например, выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменения предпочтений покупателей и т.п.[5]

Рассмотрев и проанализировав представленные в литературе методики по проведению SWOT-анализа, можно выявить и обобщить его следующие основные

стадии.

Этап 1 – определение целей. SWOT-анализ всегда проводят с конкретной целью, он не бывает абстрактный. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы – понятия относительные и зависят от времени, места, характера действий субъектов.

Этап 2 – определение объекта исследований. Анализ может подвергнуться компания в целом, отдельные подразделения (филиалы и т.п.) или бизнес-единицы.

Этап 3 – выявление сильных и слабых сторон с позиции намеченных целей.

Этап 4 – определение рыночных возможностей и угроз с позиции намеченных целей. Стратегии компании во многом определяются ее рыночными возможностями. Исходя из различных условий, они могут быть как перспективные, так и бесперспективные, и меняются по списку приоритетов от довольно привлекательных до интересующих компанию в последнюю очередь. Не каждая компания имеет хорошие позиции, чтобы применять все возможности, которые есть в отрасли. Некоторые компании более конкурентоспособные, чем другие, а некоторые могут быть безнадежно вышедшие из борьбы или ограничены более скромной ролью. Конкретные факторы внешней среды довольно часто оказывают воздействие на положение и благополучие фирм.

Этап 5 – сведение результатов исследований в одной четырехпольной таблице SWOT-анализа. Система рейтинга, уточнение формулировок сильных и слабых сторон. Выборка 3-5 (это самое оптимальное число) важных сильных и слабых сторон, формирование для них кратких названий – «ярлычков».

Этап 6 – ранжирование, уточнение формулировок возможностей и угроз. Выборка 3-5 (это самое оптимальное число) важных возможностей и угроз, составление для них кратких названий – «ярлычков». На данной стадии должны разрабатываться компенсирующие меры для каждой из угроз, чтобы нейтрализовать или превращать ее в возможности.

Этап 7 – сведение выбранных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в четырехпольную матрицу граничных стратегий.

Этап 8 – формулировка критериев, нужных для определения условий, при которых определенные стратегии запускаются в реализацию. Выбор ключевой стратегии для достижения целей на текущий момент.

Этап 9 – анализ главной стратегии, основанной на тех, которые не были избраны. Например, выбирают некоторые из мер, которые будут проводить для того, чтобы облегчать и ускорять переход – в случае необходимости при изменениях условий – на другую базовую стратегию. Итоговый вариант стратегии будет включать базовую с добавлением некоторых элементов других стратегий, которые будут использоваться при определенных условиях.

Этап 10 – приблизительная оценка стоимости внедрения избранных стратегий. Она предполагает не только финансовые и материальные расходы, но и временные затраты.

Этап 11 – подготовка и утверждение плана-графика (с лицами, которые принимают решения, и ожидаемыми результатами) и бюджета (включая затраты на компенсацию за риск и на мотивацию менеджеров). На этом же шаге владельцы, собрание акционеров или совет директоров утверждают стратегию, а также порядок ее изменений[6].

Рассмотрим основные качественные методики по проведению SWOT- анализа.

Самая часто используемая качественная методика по проведению SWOT- анализа – это методика с форматом в виде четырехпольной таблицы. Стадии реализации методики состоят из:

1. Определения объекта анализа: предприятия в целом, отдельных подразделений (филиалов и т.п.) или бизнес-единиц.
2. Определения критериев по отбору и отбору экспертов.
3. Разработки формата для занесения итогов анализа факторов экспертами и итоговой формы. При необходимости – проведения тестирования формата. Таблица четырехпольного SWOT-анализа обычно не вызывает сложностей при заполнении, но иногда могут возникнуть трудности при формировании итоговых матриц.
4. Заполнения согласованного экспертами формата SWOT-анализа. Подобная методика обычно не имеет ограничения по количеству факторов, оцениваемых экспертами. Каждым экспертом определяется набор факторов в микросреде и внутренней среде компании, которые, по его мнению, более важные. Факторы оценивают по группам: сильные и слабые стороны фирмы, возможности, угрозы в рыночной среде.

5. Подготовки итоговых форматов анализа микросреды и внутренней среды фирмы. Здесь часто могут быть проблемы, взаимосвязанные с низкой формализацией данного анализа. Помимо этого, данный формат не предполагает количественную оценку факторов по важности, силе воздействия на деятельность компании, а также по рейтингу показателей у разных экспертов. Это, в свою очередь, понижает ценность анализа и усложняет применение результатов в ходе разработки программ действия предприятий на рынке.

6. Использования результатов итоговых форматов SWOT-анализа в ходе стратегического планирования.

7. После окончания планового периода следует провести оценку запланированных действий с позиции достижения целей компании в рыночной среде[7].

Можно сделать вывод, что основным препятствием в формализации SWOT-анализа выступает преобладание качественных данных над количественными. По данной причине сбор и анализ требуемой информации отличается экспертным характером, и к данному процессу привлекают, как правило, руководителей высшего звена и узкоспециализированных наиболее компетентных работников. Многими авторами не рекомендовано привлекать специализированных экспертов, поскольку в короткий промежуток времени невозможно узнать специфику конкретных рынков и конкретных предприятий. Как показывает практика, обратные тенденции привели к плохим результатам - большому числу фирм, которые надеялись выработать стратегию компании, опираясь не на свои силы и знания, а на разные консалтинговые компании. Неправильно избранная стратегия - это не просто утраченное время, она может задавать неправильное направление развития компании. Поэтому опасна как недостаточная детализация при SWOT- анализе, так и упущение оптимального момента принятия стратегических решений из-за затянувшегося анализа.

Тем не менее, анализ внутренней среды компании раскрывает те возможности, тот потенциал, который может получить конкурентоспособная компания в ходе достижения собственных целей. Анализ внутренней среды дает возможности также лучше понимать цели и задачи, более верно формулировать миссию, т.е. определять смысл и направления деятельности компании. Важно помнить, что компании не только производят продукцию для рынка. Они также дают возможности существования собственному персоналу, предоставляя ему рабочие места, обеспечивая его социальными гарантиями. В процессе данного анализа нужно выявлять соответствие внутренних ресурсов и возможностей

стратегическим целям предприятия по достижению и поддержанию своих конкурентных преимуществ, задачам по удовлетворению будущих потребностей рынков. Подобная логика планирования «от ресурсов – к стратегии» очень эффективная.

Таким образом, руководителям любого уровня в компании методика SWOT-анализа является прекрасным подспорьем в практической деятельности. Она позволяет систематизировать проблемные ситуации, лучше осознавать структуру ресурсов, на которые следует опираться в совершенствовании деятельности и развитии компании.

1.2 Методы и модели стратегического анализа внешней среды организации

Внешняя среда организации - это ее внешнее окружение, содержащее разные системы, с которыми организация взаимодействует, и повлиять на которые в целом она не сможет (исключая воздействия на определенные элементы). На компанию воздействует много факторов во внешней среде, система налогообложения, конкуренция, социальная среда и т.п.[\[8\]](#)

Анализ внешней среды - это процесс, который предназначен для контроля внешних факторов среды для определения перспективных возможностей компании и грозящих ей опасностей. Он реализуется на базе

изучения больших объемов сведений и нуждается в конкретизации для принятия корректных и своевременных решений.

Внешнюю среду делят на такие составляющие, как:

- микросреда - среда непосредственного воздействия на компанию. Она создается поставщиками материально-технических ресурсов, потребителями продукции (услуг), торговыми и маркетинговыми посредниками, конкурентами, страховыми компаниями, государственными органами, финансово-кредитными учреждениями;
- макросреда, воздействующая на компанию и его микросреду. Она состоит из природной, демографической, научно-технической, экономической, экологической, политической и международной среды[\[9\]](#).

Существует среда прямого воздействия, включающая:

1. Анализ покупателей. Исследование потребителей дает возможности компании лучше уяснить то, какая продукция в наибольшей мере будет воспринята покупателями, на какие объемы реализации может рассчитывать компания, в какой степени покупатели привержены продукции именно данной фирмы, насколько можно увеличивать круг потенциальных потребителей, что ждет продукт в будущей перспективе и др.
 2. Анализ поставщиков. Поставщики сырья, ТМЦ, полуфабрикатов, электро- и тепловой энергии, воды, газа могут напрямую влиять на компанию, формируя зависимость от ресурсов. Это дает им возможность влиять на себестоимость, качество продукции, срок по ее изготовлению и в целом на эффективность работы компании. Анализ поставщиков материальных и природных ресурсов помогает определять, насколько сильна ресурсная зависимость компании и каковы ее причины.
 3. Анализ конкурентов. При исследовании конкурентной среды менеджеры должны оценивать, насколько сильна конкуренция, как она воздействует на работу компании, определять основных конкурентов, реальные и потенциальные угрозы с их стороны. Между тем, требуется объективно оценить позиции фирмы и ее конкурентные преимущества, чтобы разработать конкретную конкурентную стратегию. Если на рынке возникают новые фирмы, которые имеют намерение производить аналогичную продукцию, или уже функционирующие производят такой же продукт, то их требуется включать в группу потенциальных конкурентов.
- Угрозы для организации могут представлять также компании, которые производят товары или услуги, способные заменять или даже в полной мере вытеснять ее продукцию. Чем более полными и достоверными данными о реальных и потенциальных конкурентах располагает компания, тем лучше она сможет подготовиться к ответным действиям на вызовы конкурентов, разрабатывая наступательную или оборонительную стратегии.
4. Анализ рынка рабочей силы ориентирован на то, чтобы выявлять его потенциальные возможности по обеспечению организации кадрами. Компания должна исследовать рынок рабочей силы как с позиции наличия на нем кадров нужных специальностей и квалификации, требуемого уровня образования, возраста, пола и т.д., так и с позиции стоимости рабочей силы. Важнейшим направлением в исследовании рынка рабочей силы выступает анализ политики

профсоюзов, которые имеют влияние на данном рынке, поскольку в некоторых случаях они могут значительно ограничить доступ к нужной для организации рабочей силе [\[10\]](#).

Также на организацию воздействует среда косвенного воздействия:

1. Политическая составляющая, которая представлена органами госвласти, а также партиями, блоками, группами и прочими организациями. Ею определяются цели и направления в развитии общества, его идеология, внешняя и внутренняя государственная политика в разных областях, пути и средства их осуществления правительством. Политическая система существенно влияет на деловую активность фирм, она создает сложности и возможности для развития множества сфер в бизнесе. Информированность о данных процессах позволяет одним организациям использовать благоприятные возможности для усиления собственных позиций, завоевания новых рыночных ниш, расширения сфер деятельности, другим — избегать или снижать потери.
2. Правовая составляющая - это законы и прочие правовые акты, которые устанавливают допустимые нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности предприятий, регулирующие деятельность, включая ограничения на конкретные ее виды, определяющие формы и методы по защите интересов и пр. От знания и правильного истолкования утвержденных законов и нормативно-правовых актов зависит правомерность заключения и исполнения контрактов, законность деловых операций, возможности по решению спорных и остальных вопросов, взаимосвязанных с деятельностью компании, реализуемой в рамках действующих законов.
3. При исследовании экономического фактора следует особенно уделять внимание следующим критериям: общему уровню экономического развития, природным ресурсам, типу конкурентных отношений; структуре населения; уровню образованности персонала, ВВП, инфляции, валютному курсу, уровню безработицы, ставкам налогообложения и др. Изменения данных макроэкономических показателей воздействуют на уровень жизни населения, платежеспособность покупателей, колебания спроса, определяют инвестиционную политику, уровень цен, рентабельность и т.д. Предприимчивые фирмы могут получить преимущества перед конкурентами по результатам использования знаний о тенденциях в развитии экономики. Множество фирм преуспевает именно в моменты экономических подъемов с началом очередного цикла.

4. Исследование социальной составляющей макроокружения отражает социальные процессы и тенденции, которые происходят в обществе и воздействуют на работу компании. Социальная составляющая макросреды, воздействуя на уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынка сбыта продукции, определяет главные показатели региональных рынков рабочей силы. От них зависит выбор месторасположений компаний: наличие требуемого числа работников, конкретный уровень их образования и квалификации, соответствие возрастным и прочим требованиям. Стремление к здоровому образу жизни, поменявшееся отношение к охране окружающей среды, возникновение новых традиций, ценностей и прочие тенденции способны привести к значительным социальным переменам в будущей перспективе. Это может для одних предприятий открыть большие перспективы в развитии, а для других - серьезные трудности и проблемы. Организация должна внимательно отслеживать вероятные социальные изменения.

5. Технологическая составляющая состоит из научных и технологических факторов. На их основе компания может произвести модернизацию старой и производить новую продукцию, усовершенствовать и разрабатывать технологические процессы. При этом она может не только воспользоваться результатами НИОКР, полученных в данной отрасли, но и позаимствовать их из прочих отраслей. Деятельность компаний, осознавших важность технологических инноваций, указывает на то, что их бизнес развивается высокими темпами[11].

Для анализа тенденций изменений во внешней среде фирмы используют технику анализа ПЭСТ (PEST), дающую возможности более широко взглянуть на то, как воздействует окружение на определенную компанию.

PEST-анализ - это инструмент, который предназначен для обнаружения политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов во внешней среде, способных влиять на стратегию компании[12].

Технология применения методики PEST довольно простая и состоит из нескольких стадий:

- выделяются факторы, определяющие состояние макросреды организации;
- факторы выписываются в таблицу отдельно по каждой из составляющих макросреды;
- факторы анализируются, далее определяется состояние каждого фактора и тенденции его изменений;

- оценивают характер воздействия факторов на деятельность компании (отрицательное или положительное);
- оценивается уровень воздействия факторов на деятельность фирмы по шкале от -5 (крайне отрицательное влияние) до +5 (крайне положительное влияние);
- определяется суммарное воздействие на компанию всех факторов во внешней среде, учитывая характер их воздействия;
- разрабатывается план ответных мер (вероятных действий компании по ослаблению или предотвращению отрицательных воздействий на ее конкурентные позиции угроз и использованию открывшихся благоприятных возможностей);
- оценивается степень воздействия на работу организации каждого фактора при условии, что фирма соответствующим образом будет реагировать на происходящие во внешней среде перемены (шкала от -5 до +5);
- определяют силу и направленность суммарного воздействия на организацию факторов во внешней среде при условии, что компания соответствующим образом будет реагировать на происходящие во внешней среде перемены;
- определяют, не появились ли новые факторы в макросреде, которые оказывают воздействие на деятельность фирмы, и возвращаются к первой стадии[13].

Анализ по методике PEST необходимо проводить периодически. Частота его реализации зависит от сферы бизнеса и уровня нестабильности во внешней среде.

В итоге, данный анализ обеспечивает ряд преимуществ:

- когда руководители и специалисты работают с PEST-факторами, они начинают думать о внешней среде а не только говорить о ней;
- у сотрудников возникает «видение» внешнего окружения, воспитывается культура по учету факторов во внешнем окружении;
- свободно передвигаясь от фактора к фактору, аналитики выстраивают полную картину внешней среды;
- разрабатывается общий язык для анализа внешней среды;
- возникают устойчивые привычки размышлять над внешним окружением кроме внутренних проблем.

В целом, PEST-анализ дает возможности выявлять направления изменений факторов макросреды и определять уровень вероятных изменений, а также динамику их воздействия на предприятие. В итоге получается модель реакции конкретных предприятий на набор факторов макросреды, которая в результате

улучшает качество принятия решений[14].

Таким образом, анализ внешней среды прямого и косвенного воздействия нацелен на то, чтобы выяснять, на что может рассчитывать предприятие, если оно успешно функционирует, и какие сложности могут его ожидать, если оно не сумеет своевременно предотвратить негативные вызовы от окружения. На современном этапе менеджерам требуется учитывать действие факторов, находящихся вне компании, так как организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджеры должны уметь выявить существенные факторы в окружении, которые влияют на его организацию, подбирать методы и способы по реагированию на внешние воздействия. Организации вынуждены адаптироваться к среде, чтобы выживать и сохранять эффективность.

1.3 Управление предприятием в условиях неопределенности внешней среды

Неопределенность внешней среды - это соотношение между количеством сведений о среде, которыми располагают организации, и уверенностью в точности данных сведений. Чем более неопределенное внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения. В условиях высокой неопределенности во внешней среде предприятия могут использовать два подхода управления организацией:

1. Адаптация к условиям среды предполагает формирование структуры компании, которая способна отреагировать на перемены внешней среды, в которой имеется постоянный мониторинг перемен во внешней среде. Любое из изменений во внешней среде требует повышения гибкости структуры предприятия, способностей к быстрому и экономичному перераспределению функций и задач, разрешаемых теми или иными подразделениями организации или отдельными ее работниками;
2. Влияние на внешнюю среду предполагает реализацию мероприятий по целенаправленным воздействиям на факторы во внешней среде. В качестве таких мер можно использовать:
 - стратегию конкуренции как фактор борьбы на рынке;
 - рекламу как метод по управлению спросом;
 - связи с общественностью как метод по повышению имиджа организации в обществе;
 - политическую деятельность как стремление влияния на государство с помощью участия в разных общественных организациях и ассоциациях,

лоббирующих интересы своих членов в различных органах государственного управления.

Организация в рыночном хозяйстве постоянно взаимодействует с внешней средой. Она как выступает источником, с одной стороны, шансов получения прибылей и стабильного развития, расширения рынков, с другой - опасностей и угроз утраты завоеванной рыночной позиции, снижения спроса на товары (услуги), морального устаревания технологий, нововведений конкурентов и т.д.[\[15\]](#)

Предпринимательскую деятельность осуществляют в условиях неопределенности, определяемой факторами (таблица 1.1)[\[16\]](#) .

Таблица 1.1 – Типы внешней среды организации и их характеристики

Тип внешней среды	Характеристика типа внешней среды
Простая статическая внешняя среда	Характеризуется небольшим количеством релевантных факторов со слабо выраженной динамикой их изменения
Простая динамическая внешняя среда	Характеризуется незначительным количеством и ограниченной разнообразностью внешних релевантных факторов, но с достаточно высокой степенью их изменчивости во времени
Комплексная статическая внешняя среда	Характеризуется большим числом и разнообразием релевантных факторов, обладающих незначительной уравновешенной устойчивостью
Комплексная динамическая внешняя среда	Характеризуется большим числом и широким разнообразием основных релевантных факторов внешней среды предприятия с высокой степенью их изменчивости во времени

Один из методов исследования неопределенности и ее учёта при выборе стратегических решений – это метод сценарного планирования. Он дает возможности выявлять и идентифицировать важнейшие факторы влияния, их соотношение и влияние на развитие событий, выработать альтернативные варианты развития будущих событий, включая маловероятные сценарии, увязать качественные оценки с количественными данными, что может облегчить разработку практических решений (таблица 1.2)[\[17\]](#).

Таблица 1.2 – Уровни неопределенности внешней среды и соответствующие стратегические техники

Уровень неопределенности внешних факторов	Стратегическая техника
Известны основные релевантные факторы и их предполагаемые значения на ближайший плановый период	Техника стратегического планирования
Известные основные факторы, влияющие на фирму, и предельный диапазон их значений	Сценарное планирование
Точный состав факторов, влияющих на фирму, неизвестен	Форсайт-прогнозы будущих событий

В свою очередь, с помощью PEST-анализа любое предприятие может провести оценку готовности к изменениям факторов во внешней среде. Данный анализ рассматривает воздействие на деятельность предприятия таких факторов, как политико-правовые, экономические, социокультурные, технологические и экологические. Рассмотрим данные факторы в таблице 1.3[\[18\]](#).

Таблица 1.3: PEST-анализ факторов макросреды организации

Экономические факторы:

Политико-правовые факторы:

- Стабильность правительства;
- Налоговое законодательство;
- Контроль занятости населения;
- Законодательство во внешней экономике.

- Процентная ставка и курсы национальных валют;
- Количество денежных средств в обращении;
- Показатели уровня инфляции;
- Показатели уровня безработицы;
- Регулирование ценовой политики и заработной платы;
- Уровень цен на топливо и электричество;
- Политика в области инвестиций.

Социокультурные факторы:

- Демографическая структура населения;
- Стил жизни, обычаи, привычки;
- Социальная мобильность населения;
- Активность потребителей.

Технологические факторы:

- Защита в сфере интеллектуальной собственности;
- Политика государства в области НТП;
- Инновационные технологии в производстве.

Экологические факторы:

- Регулирование предельно допустимого уровня использования синтетических материалов

Большое количество заинтересованных групп в деятельности фирмы обуславливает сложности в управлении. Они связаны с тем, что каждая группа применяет собственные критерии по оценке функционирования предприятия и оценивает ее с позиции собственных интересов. Анализ интересов ключевых участников микросреды предприятия приведен в таблице 1.4.

Таблица 1.4: Критерии оценки продукции (услуг) и предприятия со стороны заинтересованных групп

Заинтересованные группы	Критерии оценки
Покупатели	У покупателей есть заинтересованность в качественных продуктах по доступной цене, а также их привлекает быстрота и наличие сервисного обслуживания.
Конкуренты	Показатель уровня цен и предлагаемый ассортимент аналогичных продуктов и услуг.
Общественность	Успешное развитие предприятия, производство качественной продукции способствует благоприятному влиянию на окружающую среду и формированию безупречной деловой репутации.

Продолжение таблицы 1.4

Заинтересованные группы	Критерии оценки
Рынок рабочей силы	Уровень зарплаты, стабильность занятости, условия труда.
Кредиторы	Надежность, исполнение условий контрактов.
Правительственные органы	Исполнение законов, уплата всех налогов и сборов.

Поставщики Стабильность заказов, сотрудничество на долгосрочную перспективу и своевременная оплата.

Далее необходимо оценивать привлекательность и прибыльность продукции (услуг) предприятия, которые определяются рядом составляющих (по М. Портеру), таких как товары-заменители, покупатели, поставщики, барьеры входа в отрасль и конкуренция среди существующих предприятий.

Уровень влияния каждой из сил конкуренции, выделяемых М. Портером на деятельность организации, можно представить следующим образом. Степени влияния факторов в произвольном порядке оценены в баллах (от 0 до 10) и отражены в таблице 1.5[19].

Факторы, влияющие на структуру и масштабы конкуренции на рынке Баллы

Детерминанта рыночной власти поставщиков	1
Детерминанта рыночной власти покупателей	8
Барьеры входа	9
Детерминанта степени угрозы товаров-заменителей	4
Детерминанта конкурентной борьбы	7

Таблица 1.5 □ Балльная оценка влияния отдельных факторов на структуру и масштабы конкуренции продукции (услуг) на рынке

Таким образом, руководство, оставившее без внимания важные факты воздействия внешнего окружения, будет создавать разрыв между своим поведением и жесткими требованиями внешней среды. Современным организациям необходимо приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответственным образом осуществлять изменения внутри себя.

1.4 Методики оценки эффективности и финансовой устойчивости работы предприятия

Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия заключается в построении и анализе системы показателей, которые характеризуют эффективность разных сторон деятельности с позиции их соответствия стратегическим целям бизнеса. Безусловно, ключевыми управленческими показателями, характеризующими единство тактических и стратегических целей развития компании, являются рост объемов продаж и обеспечение рентабельности продаж.

Экономический эффект выступает результатом реализации хозяйственных мероприятий, выражаемым в стоимостной оценке. Обычно в качестве полезного результата выступают прибыль или экономия расходов и ресурсов[20].

Существует множество показателей эффективности: рентабельность, уровень доходности, уровень издержек обращения, производительность труда, товарооборотчиваемость, фондоотдача основных фондов и др. Обычно управленцы в самостоятельном порядке определяют, какие показатели наиболее подходят для каждой из конкретных ситуаций. Тем не менее, многолетняя практика определила обобщающие показатели производственно- хозяйственной деятельности, наиболее подходящие для решения разных задач оценки эффективности.

Важнейшим показателем эффективности работы предприятия выступает показатель рентабельности, отражающий конечные финансовые результаты деятельности компании, т.е. характеризует его финансовое состояние. Рентабельность характеризует прибыли, получаемые с каждого рубля средств, вкладываемых в предприятия, или иные финансовые операции.

Исходя из состава имущества предприятия, в которое вкладывают капиталы, и проводимых предпринимателями хозяйственных и финансовых операций, складывается система показателей рентабельности:

Рентабельность имущества (активов) предприятия: (1.1.)

$$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина активов (имущества)}} \times 100;$$

$$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина внеоборотных активов}} \times 100;$$

Рентабельность внеоборотных активов:
(1.2.)

Рентабельность оборотных активов: (1.3)

$$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина оборотных активов}} \times 100;$$

$$\frac{\text{Прибыль до уплаты налога}}{\text{Валюта баланса} - \text{Величина краткосрочного обязательства}} \times 100;$$

Рентабельность инвестиций:
(1.4)

Рентабельность собственного капитала: (1.5.)

$$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Величина собственного капитала}} \times 100;$$

Рентабельность заемных средств: (1.6.)

$$\frac{\text{Плата за пользование кредитами}}{\text{Сумма долгосрочных и краткосрочного кредитов}} \times 100;$$

При этом плата за пользование кредитами состоит из: процентов за пользование кредитами; расходов по уплате процентов, возникающих у предприятий при расчетах с поставщиками; средств, перечисляемых в бюджеты за несвоевременную уплату налогов.

Рентабельность совокупного используемого капитала (вложений капитала): (1.7.)

$$\frac{\text{Плата за пользование кредитами} + \text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина активов (имущества)}} \times 100;$$

Рентабельность реализованной продукции: (1.8.)

$$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}} \times 100.$$

При помощи указанных выше показателей рентабельности можно анализировать эффективность использования активов предприятий, т.е. финансовую отдачу от вложенного капитала[21].

В свою очередь, источниками информации для анализа финансового состояния предприятий является бухгалтерская отчетность, а именно бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах.

Как правило, используются стандартные методики финансового анализа: горизонтальный и вертикальный анализ, коэффициентный анализ, а также сравнение с нормативными значениями.

Горизонтальный анализ проводят для получения общих представлений о развитии предприятий. Он помогает оценивать и прослеживать динамику относительных изменений разных групп активов и пассивов в сравнении с предшествующими периодами: произошли ли изменения удельного веса какого-либо из разделов баланса или группы статей.

Цель вертикального анализа состоит в расчете долей и выявлении тех строк баланса, которые имеют наибольший удельный вес в валюте баланса.

Рассмотрим показатели оценки ликвидности.

Под ликвидностью предприятия понимают его способности к мобилизации активов для исполнения собственных обязательств по задолженности в момент наступления сроков платежей. При проведении оценки эффективности производственно-хозяйственной деятельности используют коэффициенты платежеспособности, рассчитываемые на основании оценки ликвидности активов. Под ликвидностью активов понимается их способности превращаться в денежные средства.

В международной экономической практике получили признание следующие показатели:

- Коэффициент общей ликвидности дает возможности установить, в какой степени текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Определяется как отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам.
- Коэффициент абсолютной ликвидности - отношение денежных средств и быстрореализуемых краткосрочных ценных бумаг к текущей краткосрочной задолженности. В мировой практике достаточным считают значение коэффициента абсолютной ликвидности 0,2-0,3, т.е. предприятия могут немедленно погасить 20-30% обязательств.
- Коэффициент ликвидности (промежуточной) определяют как отношение денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности к текущим обязательствам. При расчетах коэффициента ликвидности для российских предприятий должна быть учтена дебиторская задолженность, платежи по которой ожидают в течение 12 месяцев после

отчетной даты.

- Коэффициент срочной ликвидности показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена в ближайшее время. Коэффициент равен отношению суммы краткосрочных финансовых вложений и денежных средств к краткосрочным обязательствам.
- Коэффициент текущей ликвидности характеризует обеспеченность предприятий оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств предприятий. Данный показатель определяют как отношение всех оборотных активов к текущим обязательствам.

Значение данного коэффициента зависит от отраслевой принадлежности предприятий. В развитых государствах нормальной считают величину коэффициента текущей ликвидности от 2 до 3. Рост ее рассматривают как положительную характеристику. Слишком же большое значение коэффициента (в сравнении со средним в отрасли) нежелательно, поскольку указывает на неэффективное использование ресурсов, выраженное в замедленной оборачиваемости средств, вкладываемых в производственные запасы, а также на неоправданный рост дебиторской задолженности.

- Коэффициент материального покрытия показывает уровень зависимости ликвидности от наличия материально-производственных запасов и расходов, его рассчитывают как отношение материальных оборотных средств (запасов) к краткосрочным обязательствам [\[22\]](#).

Финансовое состояние предприятия с позиции краткосрочной перспективы характеризуют показатели платежеспособности, т.е. способности вовремя и в полном объеме производить расчеты по краткосрочным обязательствам.

Основными признаками платежеспособности выступают:

- наличие в достаточных объемах средств на расчетных счетах;
- отсутствие просроченной кредиторской задолженности.

Экономической сущностью финансовой устойчивости предприятия является обеспеченность его запасов и затрат источниками формирования.

Для анализа финансовой устойчивости необходимо рассчитывать такой показатель, как излишек или недостаток средств для формирования запасов и расходов. Его рассчитывают как разницу между величиной источников средств и

величиной запасов. Поэтому для анализа, в первую очередь, надо определять размер источников средств, которые есть у предприятий для формирования его запасов и затрат.

В целях характеристики источников средств для формирования запасов и затрат используют показатели, которые отражают различную степень охвата видов источников. В их числе - наличие собственных оборотных средств. Данный показатель рассчитывают по следующей формуле:

$$E = K + П - А,$$

где К - капитал и резервы;

П - долгосрочные кредиты и займы;

А - внеоборотные активы.

Общая величина основных источников формирования запасов и затрат равна:

$$E = E + М,$$

где М - краткосрочные кредиты и займы.

На основе вышеперечисленных показателей рассчитывают показатели обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования.

Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств:

$$E = E - З,$$

где З - запасы.

По степени финансовой устойчивости предприятия вероятны четыре типа ситуаций:

Абсолютная устойчивость финансового состояния, возможная при следующем условии:

$$З < E + М.$$

Нормальная устойчивость финансового состояния, которая гарантирует платежеспособность предприятий. Она возможна при условии:

$$Z = E + M.$$

Неустойчивое финансовое положение взаимосвязано с нарушениями платежеспособности и возникает при условии:

$$Z = E + M + И,$$

где И - источники, ослабляющие финансовую напряженность (временно свободные собственные средства, привлеченные средства, кредиты банка на временное пополнение оборотных средств и прочие заемные средства).

Кризисное финансовое состояние:

$$Z > E + M$$

Расчеты указанных показателей и определение на их основе ситуаций помогают выявлять положение, в котором находятся предприятия, и наметить меры по его изменению[23].

Для характеристики финансовой устойчивости предприятий используют также ряд финансовых коэффициентов.

Коэффициент автономии характеризует долю собственного капитала в общих объемах пассивов, и его определяют как отношение собственного капитала к общему капиталу.

Нормальное ограничение (оптимальную величину) данного коэффициента оценивают на уровне 0,5.

Коэффициент показывает долю собственных средств в общих объемах ресурсов предприятий. Чем больше данная доля, тем выше финансовая независимость (автономия) предприятий.

Коэффициент задолженности показывает, в каком отношении между собой находятся заемные средства и собственный капитал предприятий.

Коэффициент мобильности показывает, какая часть оборотных капиталов обеспечена собственными средствами. Это отношение собственных оборотных средств к оборотным активам.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственных капиталов применяется для финансирования текущей деятельности.

Нормальное ограничение $K_m \geq 0,5$. Коэффициент показывает, какая часть собственных средств вкладывается в наиболее мобильные активы. Чем выше доля этих средств, тем больше у предприятий возможности для маневрирования своими средствами.

Коэффициент финансовой независимости показывает, какая часть краткосрочной задолженности обеспечена собственными капиталами. Его определяют как отношение краткосрочных пассивов к собственному капиталу. Нормальное ограничение $K_f \geq 1$. Коэффициент показывает, какая часть деятельности фирмы финансируется за счет собственных средств [\[24\]](#).

В целом, проведение оценки конкурентоспособности предприятия с помощью различных методов исследования касаются в большей степени продукции (товаров, работ, услуг) и в меньшей степени затрагивают финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Тем не менее, необходима комплексная оценка для выявления возможных резервов улучшения основных показателей деятельности фирмы. Она предполагает также проведение расчетов показателей эффективности работы предприятия и анализ его финансового состояния, которым посвящена следующая исследовательская глава выпускной квалификационной работы.

Таким образом, в заключение первой главы работы можно сделать вывод, что анализ внутренней и внешней среды – очень важный для выработки стратегий компаний и довольно процесс. Он требует внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связей между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, заключенными во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не может существовать. Анализ внешней среды (макро- и непосредственного окружения) направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать предприятие, если оно успешно функционирует, и какие сложности могут его ожидать, если оно не сумеет своевременно предотвратить негативные вызовы, которые может преподнести ему окружение. Целью анализа внутренней среды компании выступает выявление слабых и сильных сторон в ее деятельности. Чтобы использовать внешние возможности, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, способные усугублять внешнюю угрозу и опасность.

ГЛАВА 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 руководствуется целым комплексом законов и законодательных актов.

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[25].

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
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			

Продолжение таблицы 2.2

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»

№ Маркетинговые параметры

п/п деятельности предприятия

S

N W

Управленческие аспекты маркетинга

1. Стратегия развития предприятия	x	
2. Общая организационная структура		x
3. Организация маркетинга на предприятии		x
4. Корпоративная культура		x
«product»		
5. Ассортимент выпускаемой продукции	x	
6. Качество страховых продуктов	x	
7. Конкурентоспособность продуктов		x
«price»		
8. Ценовая политика		x
9. Гибкость страховых тарифов		x
10. Сроки согласования страховых тарифов		x
«place»		
11. Уровень технической оснащенности	x	
12. Информационное обеспечение	x	

13. Производственные площади	x	
14. Дилерская сеть		x
15. Территориальное расположение	x	
16. Сроки выполнения заказов	x	
17. Послепродажное обслуживание	x	
18. Объемы реализации страховых продуктов («promotion»).	x	
19. Торговая марка		x
20. Имидж (деловая репутация) предприятия	x	
21. Репутация на рынке	x	
22. Использование коммуникационных инструментов «people»		
23. Обучение персонала		x
24. Условия труда		x
25. Мотивация и стимулирование персонала		x

26.	Текучесть кадров	x
27.	Квалификация персонала	x
28.	Оценка качества работы персонала	x
29.	Социальный пакет	x
30.	Численность персонала	x
31.	Заработанная плата	x
32.	Психологический климат в коллективе	x

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.

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
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»

Р (политические)

Е (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.

S (социальные)

Экономическая ситуация и тенденции.

Динамика ставки рефинансирования

Уровень инфляции.

Инвестиционный климат в отрасли.

Сезонность / влияние погоды.

Платежеспособный спрос.

Потребности конечного пользователя.

Обменные курсы валют.

Основные внешние издержки.

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

<p>1.Наличие постоянного спроса на отдельные виды услуг.</p> <p>2.Наличие потенциального спроса.</p> <p>3.Уход конкурентов с рынка.</p>	<p>1.Расширение ассортимента</p> <p>2.Упрощение системы согласования.</p> <p>3.Открытие предприятий смежной направленности под эгидой РГС.</p> <p>4. Совершенствование страхового портфеля с точки зрения сбалансированности</p>	<p>1.Повысить конкурентные позиции за счет введения смежных продаж и расширения ассортимента предоставляемых услуг.</p> <p>2.Снизить текучесть кадров за счет переработки кадровой политики с помощью введения инновационного подхода в управление.</p> <p>3.Упростить условия и процесс страхования, дабы нивелировать долгий процесс согласования и урегулирования.</p>
<p>Угрозы</p>	<p>Сильные + Угрозы</p>	<p>Слабые + Угрозы</p>

1.Постоянная зависимость от законодательства.	1.Позиционировать себя как надежное предприятие за счет имиджа и опыта работы на рынке, чтобы снизить опасность фактора оттока клиентов.	1.Разработать и ввести систему адаптации к изменениям в законодательстве (для быстрого изменения процесса согласования услуг страхования).
2.Высокая конкуренция на рынке.	2.Усилить конкурентную позицию за счет проведения грамотной маркетинговой компании.	2.Проведение акций, введение сезонных скидок, введение дополнительных бонусных программ например: бесплатный тех.осмотр при сумме страховой премии более 50 тыс. руб.
3.Присутствие кризисных тенденций в экономике.	3.Улучшить систему информирования клиентов и потенциальных покупателей	3.Провести маркетинговую компанию по продвижению страховых продуктов.
4.Рост инфляции.		
5.Снижение уровня покупательной способности населения.		
6.Отток клиентов.		

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 связаны 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
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%
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 перестраховования 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

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. Акер, Д.А. Стратегическое управление: цели и задачи организации. - СПб: Питер, 2015. - 123 с.
2. Алиев, В.Г. Теория организации: учебник / В.Г. Алиев. - М.: Экономика, 2016. - 429 с.
3. Ашмарина, С.И. Менеджмент: учебник / Под редакцией С.И. Ашариной. - М.: КноРус, 2015. - 499 с.
4. Балашов, А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
5. Баринов, В.А., Харченко, В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 237 с.
6. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.

7. Баумгартен, Л.В. Методы анализа макросреды организации, основанные на группировке факторов / Л.В. Баумгартен // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. – №2. – С. 22-30.
8. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 215 с.
9. Бурганова, Л.А. Теория управления: Учебное пособие /Бурганова Л.А. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 153 с.
10. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник для вузов / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 502 с.
11. Гвозденко, А.Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2016. - № 2. - С. 144-156.
12. Герчигова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / Герчигова И.Н. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с.
13. Дафт, Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 736 с.
14. Зельдович, Б.З. Менеджмент: учебник для вузов / Зельдович Б.З. - М.: Экзамен, 2016. - 397 с.
15. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2013. - 365 с.
16. Лапыгин, Ю.Н. Теория организаций: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 311 с.
17. Попова, Л.Ф. Оценка влияния факторов внешней среды предприятия на характеристики организационной структуры / Л.Ф. Попова // Вестник Волгоградского гос. ун-та. – 2014. - №2. – С. 54-60.
18. Румянцева, З.П. Общее управление организацией: теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 304 с.
19. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Инфра, 2016. - 186 с.
20. Семенов, А.К., Набоков, В.И. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Дашков и К, 2016. – 556 с.
21. Смирнов, Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: ИЦ РИОР, 2013. - 143 с.
1. Тебекин, А.В. Менеджмент организации: учебник / А. В. Тебекин, Б.С. Касаев. - М.: Кнорус, 2013. - 414 с.

2. Теория менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Лялина А. – СПб.: Питер, 2015. - 464 с.
3. Теория управления: учебник для вузов / под ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: РАГС, 2015. - 557 с.
4. Фролова, Е.А. Стратегическое управление предприятием в условиях неопределенности внешней среды / Е.А. Фролова // Информационная безопасность регионов. – 2015. - №1. – С. 99-104.
5. Черняк, В.З. Теория управления: Учебное пособие / Черняк В.З. – М.: Академия, 2016. – 256 с.
6. Юрзинова И.Л. Новые подходы к диагностике финансового состояния хозяйствующих субъектов / И.Л. Юрзинова // Экономический анализ: теория и практика. - 2017. - № 11. - С. 59-63.
7. Гудий, Ю.С. Среда организации: внешняя и внутренняя // [электронный ресурс] / Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.nbene.narod.ru>
8. Заплатинская, А.Ю. Оценка влияния факторов внешней среды на эффективную деятельность организации // [электронный ресурс] / Электрон. дан. – Режим доступа: <http://research-journal.org/>.

1. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – С.49. [↑](#)
2. Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2015. – С. 26. [↑](#)
3. Бурганова, Л.А. Теория управления: Учебное пособие /Бурганова Л.А. - М.: ИНФРА-М, 2015. – С.36. [↑](#)
4. Семенов, А.К., Набоков, В.И. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Дашков и К, 2016. – С. 79. [↑](#)
5. Анализ окружающей среды // [электронный ресурс] / Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/>. – Загл. с экрана. – (дата обращения: 10.02.2018) [↑](#)
6. Гвозденко, А.Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и

маркетинговые исследования. - 2016. - № 2. - С. 144-145 [↑](#)

7. Цыганова, И.Ю., Якимова, В.А. Сравнительный анализ привлекательности сегментов бизнеса по ключевым показателям макро- и микросреды / И.Ю. Цыганова, В.А. Якимова // Управленческий учет и финансы. - 2015. - №1. - С. 21-22. [↑](#)
8. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2014. - С. 49. [↑](#)
9. Попова, Л.Ф. Оценка влияния факторов внешней среды предприятия на характеристики организационной структуры / Л.Ф. Попова // Вестник Волгоградского гос. ун-та. - 2014. - №2 - С. 54. [↑](#)
10. Баринов, В.А., Харченко, В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - С. 62-63. [↑](#)
11. Гудий, Ю.С. Среда организации: внешняя и внутренняя // [электронный ресурс] / Электрон. дан. - Режим доступа: <http://www.nbene.narod.ru/>. - Загл. с экрана. - (дата обращения: 10.02.2018) [↑](#)
12. 26. Развитие теории, методологии и управления организацией в условиях интенсивных трансформаций внешней среды: [кол. моногр.] / [кол. авт.]; под общ. ред. А.В. Гугелева. - Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. - С. 29. [↑](#)
13. Черняк, В.З. Теория управления: Учебное пособие / Черняк В.З. - М.: Академия, 2016. - С.128. [↑](#)
14. 28. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Инфра, 2016. - С. 304. [↑](#)
15. Дафт, Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - С. 23. [↑](#)

16. Фролова, Е.А. Стратегическое управление предприятием в условиях неопределенности внешней среды / Е.А. Фролова // Информационная безопасность регионов. – 2015. – №1. – С. 100. [↑](#)
17. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / Герчикова И.Н. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – С. 101. [↑](#)
18. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / Герчикова И.Н. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – С. 126-127. [↑](#)
19. Баумгартен, Л.В. Методы анализа макросреды организации, основанные на группировке факторов / Л.В. Баумгартен // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2015. – №2. – С. 28. [↑](#)
20. Юрзинова И.Л. Новые подходы к диагностике финансового состояния хозяйствующих субъектов / И.Л. Юрзинова // Экономический анализ: теория и практика. - 2017. - № 11. - С. 24. [↑](#)
21. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие /Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 120-121. [↑](#)
22. 28. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Инфра, 2016. – с. 99-101. [↑](#)
23. 39. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. - М.: ИНФРА-М, 2015. – с. 108-109. [↑](#)
24. 9. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие /Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2016. – с. 77-78. [↑](#)
25. 11. www.insur-info.ru [↑](#)