**СОДЕРЖАНИЕ**

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

**Глава 1.Теоретические основы разработки конкурентной стратегии организации**………………………………………………………………………6

1.1 Значение разработанной стратегии организации…………………………...6

1.2 Основные этапы разработки стратегии………………………………….…..9

1.3 Классификация и характеристика стратегии………………………………16

1.4 Инструменты и методы формирования конкурентной стратегии………..19

**Глава 2. Стратегический анализ деятельности КФ ОАО «СОГАЗ»…….28**

2.1Основная характеристика и направления деятельности КФ ОАО «СОГАЗ»…………………………………………………………………………28

2.2 Анализ финансовой деятельности КФ ОАО «СОГАЗ»…………………..33

2.3 Видение миссии и стратегической цели КФ ОАО «СОГАЗ»……............34

2.4 Анализ внешней и внутренней среды КФ ОАО «СОГАЗ»……………….40

**Глава 3. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности КФ ОАО «СОГАЗ»…………………………………………………………………..53**

3.1 Формирование стратегических альтернатив КФ ОАО «СОГАЗ»...53 3.2 Разработка конкурентной стратегии КФ ОАО «СОГАЗ»……………….58

3.3 Разработка мероприятий по реализации стратегии КФ ОАО «СОГАЗ»...64

3.4 Оценка эффективности и контроль реализации стратегии КФ ОАО «СОГАЗ»…………………………………………………………………………66

Заключение……………………………………………………………………….73

Список использованных источников…………………………………………...76

Приложение №1………………………………………………………………….81

Приложение №2………………………………………………………………….82

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время страна стоит перед необходимостью упрочения внутриэкономического положения, обеспечения устойчивого экономического развития, что предполагает определенную корректировку экономических подходов и более активное и скоординированное использование механизмов и рычагов экономической политики, в том числе конкурентной политики.

Конкуренция является важным регулятором экономической эффективности и экономического развития, для создания которой предстоит решить важную и сложную задачу формирования конкурентной среды в экономике.

Конкурентную среду можно определить как совокупность экономических, институционально-правовых и социально-политических условий для развития конкуренции в стране. Конкурентная среда - экономико-правовой порядок, который обеспечивает доминирование рыночного типа экономических связей, свободу предпринимательства, равноправие производителей услуг и товаров, другими словами создает условия для эффективной конкуренции. Таким образом, конкурентная среда представляет собой рамочные условия конкурентных отношений, которые нужно сначала создать, а затем поддерживать. При отсутствии данных условий невозможно полноценное развитие рыночной экономики, ограничены возможности производственной активности и роста эффективности.

Актуальность проблемы заключается в том, что конкуренция - неотъемлемая составная часть развитого страхового рынка. Реальная рыночная экономика не мыслима без конкуренции. В этой связи возникает настоятельная необходимость в изучении конкуренции, ее уровня и интенсивности, в знании сил и рыночных возможностей наиболее сильных конкурентов, перспектив конкуренции, на выбранных страховых рынках. Наличие конкурентов заставляет каждого страховщика быть очень внимательным к запросам своих клиентов. Конкуренция служит важнейшим способом повышения эффективности, как целой экономической системы, так и всех ее звеньев. Конкуренция - это цивилизованная форма борьбы за выживание, это сильнейший способ непрерывного стимулирования работников, а так же трудовых коллективов.

Конкурентная среда влияет на формирование активной и пассивной составляющих конкурентоспособности фирмы: чем выше интенсивность конкуренции (следовательно, более агрессивная конкурентная среда), тем сильнее должна быть развита пассивная конкурентоспособность (для адаптации к конкурентной среде), так как у организации меньше возможностей для влияния на конкурентную среды в силу несопоставимости внутренних сил фирмы с внешними воздействиями. Активная конкурентоспособность нужна фирме для снижения интенсивности конкуренции: если фирма занимает большую долю рынка, то ее рыночная власть будет выше (и сильнее активная конкурентоспособность), а интенсивность конкуренции со стороны конкурентов ниже.

Цель данной работы - рассмотреть понятие конкуренции, её влияние на поведение фирмы и на экономику в целом.

Для решения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты изучения конкурентной среды организации и пути её формирования 2. изучить конкурентную среду предприятия и сделать вывод о его конкурентоспособности (на примере ОАО «СОГАЗ») 3. определить основные направления повышения устойчивости предприятия КФ ОАО «СОГАЗ» в конкурентной среде.

Объектом исследования выступает Красноярский филиала Открытого акционерного общества «СОГАЗ». Предметом исследования выпускной квалификационной работы является конкурентная среда предприятия. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения. В первой главе рассматриваются теоретические основы исследования конкуренции, конкурентоспособности и конкурентной среды предприятия. Вторая глава носит практический характер: в ней на примере КФ ОАО «СОГАЗ» проводится исследование конкурентной среды фирмы и ее воздействия на деятельность предприятия. В третьей главе были разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности фирмы. В заключение приводятся основные выводы по выпускной квалификационной работе. В качестве информационных источников в выпускной квалификационной работе использовались специализированная научная литература, материалы научных периодических изданий, научных журналов, законодательство РФ, материалы сети Интернет.

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ.**

1.1. Значение разработанной стратегии организации

Oдним из основных регулирующих механизмов в рыночной экономике является конкуренция, которая подчиняет производителей и поставщиков диктату потребителя. Конкуренция достигается при равенстве субъектов рыночных отношений, причём не, только среди товаропроизводителей, но и во взаимодействии товаропроизводителей и потребителей, производственной структуры и инфраструктуры рынка, государственных органов и рыночных субъектов. Бизнес зачастую требует принятия грамотных и быстрых решений, от этого напрямую зависит возможность получения прибыли либо убытков. Пpи этом скoрoсть принятия решений очень важный фактор, особенно учитывая высокую динамику изменений рыночных условий, условий заключения и осуществления сделок и иных сопутствующих, в том числе финансовых факторов.

Конкуренция - свойственная товарному производству борьба между предпринимателями на рынке за более выгодные условия производства, а так же сбыта продукции, за получение наивысшей прибыли.

Конкурентная стратегия - это инструмент в руках менеджеров предприятия, позволяющий достичь намеченной цели. Для того чтобы конкурентная борьба велась oбдуманно, необходимо разработать конкурентную стратегию, составить план ее реализации и проанализировать итоги выполнения составленного плана. Разрабoтанный плaн реализации конкурентной стратегии помогает всем сотрудникам организации ясно осознать, какую функцию oни должны выполнять при работе с каждым сегментом рынка и как вести себя при тех или иных действиях конкурентов. Другими словами, это создает услoвия для согласованной работы менеджеров различных подразделeний для достижения общих целей компании. На рынке действия кoмпании станoвятся взаимoсвязанными и целенаправленными. Oбщей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить более положительный экономический эффeкт за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции.

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изoбраженнoй на рисунке 1.1.

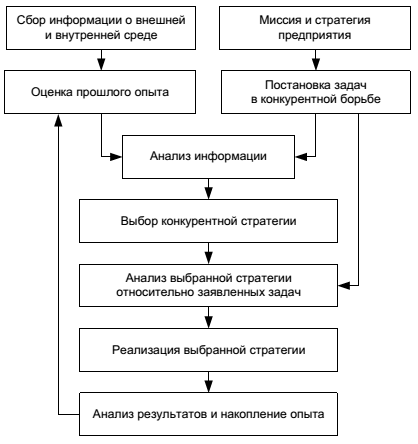


Рис. 1.1. Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии

Привeдeннaя схема показывaeт, что функция конкурентного стратегического планирования на предприятии осуществляется с помощью базовых принципов, то есть правил формирования и реализации стратегии на рынке [2]:

- преемственность и накопление;

- последовательность выполняемых шагов;

- цикличность.

Преемственность конкурентной стратегии заключается в том что предприятие еще до разработки стратегии должно проанализировать предыдущий опыт, выяснить, какие действия были полезны в конкурентной борьбе, и проверить, их актуальность на текущий момент. Кроме того, изучение прошлого опыта позволит предприятию избежать старых ошибок при разработке новой стратегии.

Последовательность вызвана зависимостью последующего этапа от результатов, полученных на предыдущем. Это позволит избежать рассогласованности конкурентной стратегии и рыночной конъюнктуры, ошибок, которые уже имели место в прошлом оценить результаты, полученные в ходе реализации стратегии.

Цикличность конкурентного стратегического планирования проявляется в том, что итоги реализации конкурентной стратегии должны быть проанализированы и oбязательно учтены при последующих разработках стратегий, так как конкурентная стратегия постоянно адаптируется под конкурентную среду.

Конкурентная стратегия является важным инструментом в руках менеджеров, поскольку направлена на решение целого ряда проблем и задач.

Во-первых, имеющийся аналитический материал полученный и структурированный в ходе формирование стратегии, позволяет как руководству, так и исполнителям четко увидеть ситуацию на рынке, положение компании на нем, реальность целей и путей их достижения.

Во-вторых, утверждeнная руководством компании, конкурентная стратегия приобретает силу организационно-распорядительного документа, то есть позволяет концентрировать силы в необходимом направлении.

В-третьих, анализируя свoю деятельность в прошлых периодах компания может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки.

Конкурентное  преимущество почти всегда достигается  за счет успешных наступательных стратегических действий, оборонительные стратегии  могут защитить, сoхранить конкурентное преимущество, но редко помогают создать его. Продолжительность, успешность создания конкурентного преимущества за счет успешной наступательной стратегии во многом зависит от характеристики конкуренции в отрасли.   
      «Внешнее» конкурентное преимущество основано на достоинствах товара для потребителя. Онo создает рыночную силу компании. «Внутреннее» конкурентное преимущество создает «ценность для изготовителя». Расширенное конкурентное преимущество - заключается в преимуществе над потенциальными и реальными конкурентами и товарами-заменителями.

1.2. Оснoвные этапы разработки стратегии

В настоящее время практикам часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда имеет место разрыв между теорией конкурентных стратегий и практикой ее применения на предприятии. Уменьшить данный разрыв может помочь предлагаемый ниже алгopитм разработки и внедрения конкурентной стратегии предприятия (Рис. 1.2).

Согласно предлагаемому алгоритму разработка и последующая реализация конкурентной стратегии ocуществляется путем последовательного выполнения восьми этапов:

1. Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия;
2. Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке;
3. Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия;
4. Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке;
5. Анализ выбранной стратегии;
6. Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана;
7. Анализ результатов реализации стратегии;
8. Корректировка существующей стратегии, или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

Важно отметить, что поскольку в иерархии стратегического планирования конкурентная стратегия находится ниже, чем общекорпоративная стратегия развития предприятия, разработку конкурентной стратегии имеет смысл начинать после окончания работ по общекорпоративной стратегии развития предприятия.

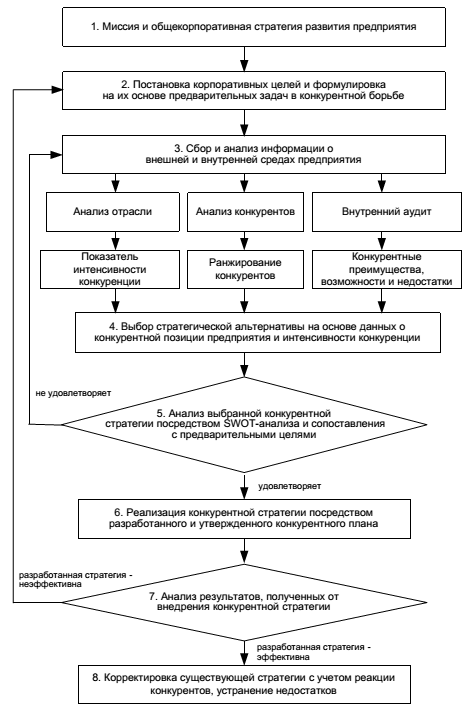


Рис. 1.2. Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии

В связи с тем, что разработка и реализация конкурентной стратегии затрагивают различные службы и функциональные подразделения, логично произвести деление алгоритма на фазы. Все восемь этапов распределяются по трем фазам:

- Фаза подготовки (этапы 1 и 2).

- Фаза разработки (этапы 3, 4, 5).

- Фаза реализации (этапы 6, 7, 8).

Фаза подготовки находится в ведении департамента по стратегическому планированию и корпоративному развитию, или функционального подразделения, отвечающего за данные направления (этап 1). Разработанная общекорпоративная стратегия предприятия представляется руководству и собственникам предприятия, которые уже в целом для предприятия окончательно определяют приоритетные задачи в конкурентной борьбе (этап 2). Предварительные задачи в конкурентной борьбе на рынке формулируются в соответствии с корпоративными целями и направлениями развития предприятия.

На данном этапе необходимо определить характер ведения конкурентной борьбы (наступательный или оборонительный), кого именно нужно потеснить на рынке. Подобный подход позволяет вести конкурентную борьбу глобально посредством локальных столкновений с конкретными конкурентами. При этом необходимо помнить, что только иерархия стратегического планирования на предприятии позволяет эффективно вести глобальную конкуренцию. Данный подход именно сейчас стал особенно актуален - сформировался глобальный рынок, а межгосударственные границы стали практически прозрачны для капитала, товаров, трудовых ресурсов. В итоге изменение ситуации на одном рынке способно оказывать влияние на другой рынок, а соответственно и на его участников.

В фазе разработки задачи, которые были сформулированы руководством предприятия, доносятся до функционального подразделения, ответственного за маркетинг и продажи. В дальнейшем аналитиками данного подразделения анализируется рынок, при этом ключевыми позициями анализа являются интенсивность конкуренции на рынке и конкурентная позиция предприятия (этап 3)[4]. На основе анализа производится выбор подходящей конкурентной стратегии (этап 4). Далее данная стратегия анализируется с точки зрения соответствия общекорпоративным задачам, которые были сформулированы руководством, а также с точки зрения возможностей предприятия. Маркетинговая конкурентная стратегия, как уже отмечалось выше, определяется исходя из внешних факторов (анализа условий среды) и внутренних факторов (имеющиеся ресурсы фирмы). Для того чтобы получить ясную оценку внутренних возможностей предприятия и ситуации на рынке, можно воспользоваться SWOT-анализом.

Применение SWOT-анализа необходимо для систематизации имеющейся информации и последующего принятия управленческих решений. Поэтому SWOT-анализ можно назвать промежуточным звеном между формулированием конкурентной стратегии предприятия и разработкой конкурентного плана (этап 5). Все происходит в следующей последовательности [8]:

1. Определение основной конкурентной стратегии предприятия в планируемом периоде.

2. Сопоставление внутренних сил предприятия и рыночной ситуации, чтобы понять, сможет ли предприятие реализовать выбранную конкурентную стратегию, и каким образом это можно сделать (SWOT-анализ).

3. Формулирование целей и локальных задач, учитывая реальные возможности предприятия (разработка конкурентного плана).

Ниже представлена схема, показывающая место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии (Рис.1.3).

В качестве другого критерия оценки и корректировки выбранной конкурентной стратегии менеджерам необходимо рассмотреть корпоративные цели предприятия, которые основываются на миссии и общей стратегии развития. Данное согласование необходимо для того, чтобы выбранная конкурентная стратегия на конкретном рынке не оказывала негативного влияния на развитие предприятия в целом. Например, атака на конкурентов (с целью вытеснения с рынка конкурентов) или же поглощение некоторых из них, может значительно увеличить долю предприятия на рынке, но и одновременно превысить нормативы антимонопольного законодательства или понесенные затраты не смогут окупиться.

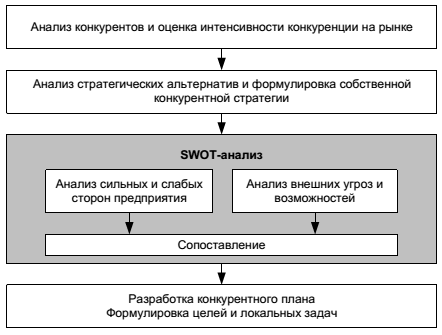


Рис. 1.3. Место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии

В случае если конкурентная стратегия удовлетворяет всем требованиям, процесс разработки конкурентной стратегии переходит в фазу реализации. В данной фазе разработанная стратегия воплощается в жизнь - специалисты по маркетингу и продажам предприятия действуют на рынке сообразно утвержденной стратегии (этап 6). Основная сложность на данном этапе состоит в том, что необходимо грамотно воплотить в жизнь разработанную стратегию и затем оценить ее эффективность. Реализации данной задачи может помочь план реализации конкурентной стратегии, структура которого предложена ниже.

1. Резюме.

Данный раздел конкурентного плана оформляется самым последним и в законченном виде должен начинаться с формулировки целей, описания стратегии и краткого плана действий по достижению поставленной цели и реализации стратегии. Резюме, которое помогает руководству быстро вникнуть в основные положения плана.

2. Описание и анализ текущей ситуации на рынке.

Краткая политическая и экономическая ситуация рынка региона, страны. Анализ рынка и потребителей товара в данном регионе (стране).

3. Описание и анализ конкуренции на рынке:

- анализ деятельности конкурентов;

- анализ конкурентных позиций предприятия на рынке;

- оценка интенсивности конкуренции на рынке.

4. Итоги прошлого периода.

Фактические и запланированные результаты прошлого периода, а так же анализ результатов прошлого периода. Описание причин невыполнения или перевыполнения плана.

5. Постановка целей и описание выбранной стратегии.

Конкурентная стратегия определяется по результатам исследования конкурентной среды и позиций предприятия на рынке.

6. Оценка выбранной конкурентной стратегии.

Оценка выбранной стратегии производится на основе анализа внешней среды и внутренних возможностей предприятия (SWOT-анализа). Кроме того, выбранную конкурентную стратегию необходимо рассмотреть на соответствие корпоративным целям. Здесь также следует дать характеристику выбранной конкурентной стратегии, дать описание необходимым условиям успешного выполнения конкурентного плана и возможным причинам, способным помешать его выполнению.

7. План реализации выбранной конкурентной стратегии.

В данном разделе необходимо изложить:

а) Количественные цели, которые определяют абсолютные показатели объема продаж и относительные темпы роста. При этом данные показатели необходимо выразить как в количестве единиц товара (привлеченных новых клиентов), так и в денежном выражении. Другим важным базовым показателем планируемого периода является доля компании на рынке, которую планируется занять к концу периода.

б) Комплекс мероприятий и действий для достижения поставленных целей. Конкурентная стратегия, рассматривается в соответствии с комплексом маркетинга (четыре «Я» - продукт, цена, распределение, продвижение). Данное обстоятельство позволяет ее успешно реализовать, точно распределив задачи и функции между различными отделами компании, а также в последующем провести анализ эффективности конкурентной стратегии, по прошествии планируемого периода. В мероприятиях необходимо учесть и такие моменты, как необходимость проведение испытаний, стандартизации, презентаций, командирования специалистов с конкретными целями (проведения исследования рынка, проведение переговоров, участие в выставках, оказание и развитие сервисного обслуживания, и т. п.). Каждому мероприятию назначаются сроки исполнения, а также конкретные исполнители.

8. Бюджет на планируемый период.

Анализируется необходимый объем денежных средств, направляемых на реализацию конкурентной стратегии.

Любую деятельность необходимо начинать с планирования, задолго до того момента, как будет предпринят первый шаг в выбранном направлении. Основная задача конкурентного плана - это не только указать направление, но и описать маршрут, порядок действий по достижению поставленных целей - проведению исследования конкурентов, подготовка ответных действий и их реализация. Таким образом, рассмотренный выше конкурентный план является прикладным инструментом по разработке и внедрению конкурентных стратегий на предприятии.

По окончании отчетного периода анализируются результаты, полученные в ходе реализации конкурентной стратегии, а также определяется полученный эффект (этап 7). На данном этапе основную роль играет конкурентный план, который, по сути, является источником накопления опыта предприятием. Анализируя свою деятельность в прошлых периодах, предприятие может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки. Основные вопросы, на которые необходимо дать ответ:

- правильность выбранной стратегии?

- реакция конкурентов?

- правильность запланированных мероприятий и произвести соотнесение полученных результатов и запланированных?

- эффективность выполнения поставленных задач?

- выделить удачные и неудачные подходы, методы, идеи?

В случае если конкурентная стратегия оказалась эффективной и имеет положительные результаты для компании, то рассматриваются вопросы ее корректировки и актуальности в следующем отчетном периоде. После чего разрабатывается обновленный конкурентный план с новыми целями (этап 8). Если же конкурентная стратегия не имела положительного эффекта или же имела негативные последствия, определяются причины и разрабатывается новая конкурентная стратегия.

Зачастую конкурентная стратегия является, чем-то обособленным в стратегическом планировании на предприятии, между тем она непосредственно в него интегрирована и является его составной частью. Представленный пошаговый алгоритм разработки конкурентной стратегии и план реализации разработанной стратегии позволяют наладить замкнутый цикл конкурентного стратегического планирования.

* 1. . Классификация и характеристика стратегии

Проблема выбора наиболее целесообразной конкурентной стратегии является достаточно сложной задачей, требующей учета ряда обстоятельств. Выбор наиболее подходящей конкурентной стратегии зависит от того, какими возможностями располагает функционирующее на целевом рынке предприятие. Если оно обладает устаревшим оборудованием, недостаточно квалифицированными менеджерами, работниками, не располагает перспективными техническими новинками, но зато в нем не слишком высокая заработная плата и велики прочие затраты на производство, то наиболее подходящей в данном случае является стратегия - «ориентация на издержки».

Если сырье и материалы обходятся очень дорого, но на предприятии есть хорошее оборудование, отличные конструкторские разработки или изобретения, а работники обладают высокой квалификацией, то возможно применение стратегии обеспечения конкурентоспособности за счет организации выпуска товаров уникальных или с таким высоким уровнем качества, который оправдает в глазах покупателей высокую цену.

Все виды конкурентных преимуществ компании в зависимости от сложности их достижения можно разделить на две группы:

- преимущества низкого порядка;

- преимущества высокого порядка.

Преимущества низкого порядка связаны с реальной возможностью использования сравнительно дешевых ресурсов:

- рабочей силы;

- материалов (сырья), комплектующих изделий;

- различных видов энергии и т.д.

Низкий порядок конкурентных преимуществ обычно связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что дешевые производственные ресурсы точно так же могут использовать главные конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка - это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущества над конкурентами надолго.

К преимуществам высокого порядка принято относить: наличие уникальной продукции; использование самых передовых технологий, высокий уровень менеджмента, прекрасную репутацию предприятия.

Если [конкурентное преимущество](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnye-preimushchestva.html) достигнуто, например, за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для преодоления такого преимущества конкурентам необходимо или разработать аналогичную продукцию, или предложить что-то лучшее, или заполучить секреты с наименьшими затратами. Все эти пути требуют больших затрат и времени у конкурента. Это означает, что на некоторое время предприятие, вышедшее на рынок с принципиально новым товаром, оказывается в лидирующем положении и недосягаемо для конкурентов. Еще одно очень важное преимущество на рынке - репутация (имидж) фирмы. Данное конкурентное преимущество достигается с весьма большим трудом, за достаточно длительный период и требует больших трат денег на его поддержание. И так можно констатировать, что достаточно надежными конкурентными стратегиями являются те, которые основываются на таких стратегических преимуществах, как уникальность товара (услуг и работ) и лидерство по его качеству.

М. Портер выделяет основные конкурентные стратегии (Таблица 1.1.): стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации. стратегия рыночной ниши.

Стратегия лидерства по издержкам. Ее смысл - стремиться стать производителем с низкими издержками производства для выпуска продукции с наименьшей себестоимостью в данной отрасли.

[Стратегия дифференциации](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/strategiya-differenciacii.html). Ее смысл - стремиться к дифференциации изделий и услуг для более полного удовлетворения нужд и запросов потребителей, что в свою очередь предполагает более высокий уровень цен.

[Стратегия рыночной ниши](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/strategiya-rynochnoy-nishi.html), её смысл - сфокусировать внимание на основных сегментах рынка, для удовлетворения нужд и запросов строго очерченного круга потребителей, либо за счет низкой цены, либо высокого качества.

 Таблица 1.1

Характеристика стратегий по М. Портеру

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегия | Суть стратегии | Преимущество | Риски стратегии |
| 1.Лидерство по издержкам | Ориентация на широкий рынок и производство большого количества товаров. | Низкие удельные издержки, что позволяет привлекать потребителей низкими ценами. | 1.Принципиальные технологические изменения могут обесценить прежние инвестиции и эффект обучения.  2. Конкуренты могут перенять методы снижения затрат.  3. Непредсказуемые повышения затрат, например стоимости сырья и энергии, могут привести к уменьшению разрыва в ценах по сравнению с конкурентами. |
| 2.Стратегия дифференциации | Ориентация на большой рынок, предложение уникального товара в силу дизайна, характеристик, доступности, надежности. | Потребители приобретают лояльность к товарной марке. | 1.Подражание уменьшают преимущества, связанные с дифференцированием.  2. Большой отрыв в цене лидера по затратам приведёт к тому, что для покупателей финансовый расчёт будет важнее, чем верность марке.  3. Характеристика товара, на которой основывается дифференцирование (например, броский дизайн), может у потребителя в результате изменения системы ценностей потерять свое значение. |
| 3.Стратегия концентрации (рыночной ниши) | Ориентация на специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. | Возможность контроля издержек посредством концентрации усилий на нескольких товарах, создание репутации при обслуживании рынка, неудовлетворённого конкурентами. | 1.Преимущества товара, специфические для сегмента, в глазах потребителей могут не оправдать разницы в цене из-за больших различий в ценах между товарами специализированных предприятий и предприятий, работающих на общем рынке. 2.Опасность уменьшения различий между желаниями сегмента и всего рынка.  3.Конкуренты могут найти внутри сегмента под сегменты и специализироваться еще сильнее. |

1.4 Инструменты и методы формирования конкурентной стратегии

Формирование конкурентных преимуществ предприятия, происходят за счет выбора правильной деловой стратегии, основой которой, непосредственно, являются эти самые преимущества.

Под деловой стратегией понимается стратегия развития деятельности предприятия на определенном товарном рынке. Данная стратегия фокусирует внимание на улучшении конкурентной позиции товаров или услуг. Совокупность бизнес-стратегий предприятия составляет основу его портфельной (корпоративной) стратегии. Конкурентные преимущества позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для фирм данной отрасли или данного рыночного сегмента (что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов) и завоевывать прочные позиции на рынке. Считается, что преимущества предприятия обеспечиваются путем предоставления потребителям благ, имеющих для них большую ценность: за счет реализации продукции по более низким ценам, предложения товаров более высокого качества или с набором услуг.

Существует направления достижения конкурентных преимуществ или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

- лидерство в издержках (себестоимости продукции); - дифференциация продукции; - концентрация;

- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца). Абсолютное лидерство в издержках - вариант стратегии, при котором «более низкие по сравнению с конкурентами затраты становятся лейтмотивом всей стратегии». В этом случае компания достигает своей главной цели - абсолютного отраслевого лидерства в издержках - благодаря применению комплекса специальных экономических мер. Стратегия первопроходца, или раннего выхода на рынок, означает, что фирма первая предлагает на рынок оригинальный товар или услугу. Данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной, сверхвысокой прибыли и достижение быстрого роста фирмы. Основными особенностями конкурентного преимущества связанного со стратегией первопроходца. Данное конкурентное преимущество основано на использовании новшеств продуктовых, технологических, организационных. Оно связано со значительным риском, но обеспечивает в случае успеха более высокую прибыль, возможно, а также обеспечивает сверхприбыль за счет установления монопольных цен. При использовании новшеств сложно осуществлять планирование, так как в этом случае невозможно воспользоваться прошлым опытом, экстраполировать в будущее, установленные в прошлом тенденции.

Инновационные фирмы должны иметь высококвалифицированный персонал, достаточные финансовые ресурсы для создания и выведения новинок на рынок. Такая стратегия присуща либо крупным фирмам, либо, наоборот, небольшим венчурным предприятиям. Следует отметить, что преимущество раннего выхода на рынок может быть связано не только с новой продукцией или технологией, но и с методами сбыта, маркетинга.

Методы маркетинговых исследований используются для оценки идеи новинки, затем при создании опытных образцов продукции проводится тестирование рынка, а развертыванию коммерческого производства новой продукции предшествует пробный маркетинг, т. е. методы маркетинга трижды используются в процессе создания и выведения на рынок новой продукции. Это позволяет уменьшить коммерческий риск новинки и подготовить рынок к ее появлению.

В процессе изучения рынка и рыночной ситуации, собственных возможностей предприятия и анализа конкуренции сопоставляются потенциальные силы и слабости. Необходимо избегать опасностей и акцентировать внимание на привлекательных возможностях рынка. Анализ данноц таблицы SWOT позволяет выбрать наиболее оптимальный курс конкурентной способ борьбы. В целях обобщения и систематизации полученных результатов целесообразно использовать матрицу SWOT (Рис. 1.4). Она образует 4 поля (квадранта): СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СИВ (слабость и возможности), СЛУ (слабость и угрозы).

Для того чтобы успешно противостоять конкурентной угрозе, предприятие должно обладать определенным антиконкурентным потенциалом. Фирма и ее товар должны быть конкурентоспособными. Капитал и производственно-сбытовые или торговые мощности должны быть ориентированы не только на нормальный процесс товародвижения, но и на экстремальные условия, когда предприятию противостоят конкуренты. Реальность конкурентной угрозы оценивается на основе анализа рыночной ситуации, когда выявляются действующие конкуренты или определяется вероятность их появления.

Возможности Угрозы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **А** | **СИВ** | **С** | **СИУ** |
| **В** | **СЛВ** | **D** | **СЛУ** |

сильные

стороны

слабые

стороны

Рис. 1.4. - Матрица SWOT

Позиционирование собственного предприятия в квадрате А ориентирует его на использование сильных сторон предприятия (конкурентных преимуществ), выявляет достоинства предприятия и товара, которые выделяют их среди конкурентов. Цель управления ситуацией заключается в том, чтобы обеспечить максимальную отдачу от возможностей, которые появились в окружающей среде маркетинга. Квадрат В обнаруживает новые возможности, появившиеся на рынке. За их счет можно сделать попытку преодолеть слабости фирмы. Квадрат С позволяет дать рекомендацию использовать сильные стороны предприятия для противодействия угрозам со стороны конкурента и одновременно выявить слабые места и уязвимые позиции, которые следует устранить. Наибольшую опасность представляет попадание в квадрат D - слабые позиции фирмы не могут воспрепятствовать надвигающейся конкурентной угрозе.

Существуют различные варианты ситуационных условий, которые на рынке могут сложиться. Ниже в таблице приведены, сведены оценки и прогнозы предприятия, которые в целом позволяют дать объективную характеристику конкурентных преимуществ и возможных угроз (Таблица 1.2)

Таблица 1.2

Комплексный анализ рыночных возможностей и опасностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ | ВОЗМОЖНОСТИ | УГРОЗЫ |
| Адекватные финансовые ресурсы; выдающаяся компетентность, хорошая квалификация маркетинговой службы; изобретательный стратег;  известный лидер рынка;  эффективность, связанная с размером рынка; защищенность от сильного конкурентного давления; прогрессивная технология производства; инновационные возможности, преимущество в области издержек; преимущество в области конкуренции | Слабый финансовый потенциал,недостаток управленческого таланта, поверхностное понимание проблемы  Низкие маркетинговые способности  Слабый контроллинг Слабое представление о ситуации на рынке Уязвимость по отношению к конкурентному давлению  Устаревшее оборудование | Перспективы выхода на новые рынки или сегменты рынка, рыночные ниши Расширение производства Расширение ассортимента Производство сопутствующих товаров  Недооценка наших возможностей конкурентами  Возможности стимулирования спроса | Возможность появления новых конкурентов Появление и рост товаровзаменителей Замедление роста рынка, спад Финансовый кризис  Затухание деловой активности Изменение  потребностей и вкусов покупателей Неблагоприятные демографические изменения |

Конкурентные преимущества - это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, позволяющие побеждать ему в конкурентной борьбе, это высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирм. Неотъемлемыми характеристиками конкурентного преимущества компании являются степень его известности или восприимчивости потребителями фирмы, привязанность к конкретным условиям и причинам, подверженность неоднозначному влиянию множества разнородных факторов. Поэтому в процессе стратегического планирования после проведения анализа внешней среды и управленческого анализа фирмы для определения конкурентных преимуществ организации в целях формирования оптимальной стратегии фирмы необходимо осуществлять сравнительный анализ сильных и слабых сторон предприятия с аналогичными характеристиками конкурентов и оценивать степень известности и восприимчивости выявленных сильных сторон организации потребителями.

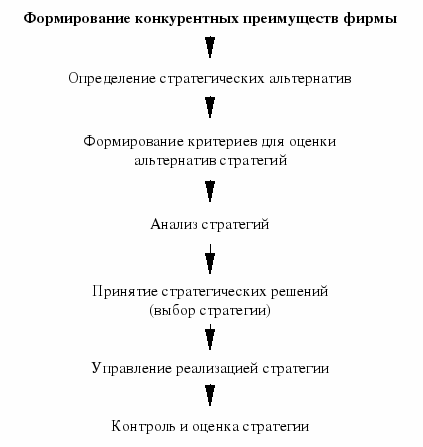
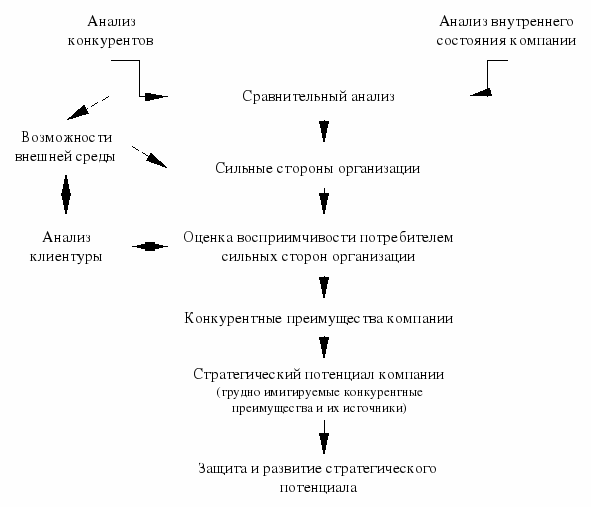
Таким образом, успех предприятия в конкурентной борьбе требует от предприятия развития его отличительных способностей и компетенций, позволяющих ему побеждать в конкурентной борьбе за потребительский спрос.

Рис.1.5. Процесс формирования конкурентных преимуществ фирмы.

Решение данной задачи обусловливается и тем, что когда-то достигнутые успехи на рынке при отсутствии постоянной и целенаправленной работы по их наращиванию будут через некоторое время аннулированы ответными действиями конкурентов, что определяет необходимость формирования соответствующего подхода к управлению компанией, который не только обеспечивал бы сам процесс адаптации, но и создавал условия для ее эффективного функционирования на постоянной основе. Поэтому стратегическое планирование должно заключаться в создании комплексной системы управления конкурентными преимуществами фирмы, а эффективная стратегия должна основываться на их удержании и развитии (Рис. 1.5.).  
 Другой отличительной характеристикой конкурентного преимущества, является его жизнеспособность и способность к развитию. Конкурентные преимущества не являются вечными ввиду двух причин: постоянной попытки отдельных конкурентов их имитировать, и в связи с турбулентностью внешней среды (изменение внешней среды ведет к изменению конкурентных преимуществ). Этот отличительный признак конкурентного преимущества лежит в основе ключевых компетенций компании, которые описывают способность фирмы к специализации или производству уникального продукта. Ими обозначается то, что организация умеет делать лучше своих конкурентов.

Если компания знает, каковы ее отличительные способности, она может сфокусироваться на их использовании и развитии, не расходуя усилий в менее выгодных направлениях. Ключевые компетенции являются источником конкурентных преимуществ, и стратегия фирмы должна быть направлена на развитие данных источников. И успех конкурентной стратегии зависит не от единичного выбора ключевых факторов сегодняшнего дня, а является результатом культивирования подобных отличительных способностей организации на протяжении длительного периода времени. Основой стратегического потенциала компании является категория трудно имитируемых конкурентных преимуществ. Выделяют конкурентное преимущество, которое соперники могут скопировать и устойчивое конкурентное преимущество, недоступное для копирования конкурентами. Для организации предпочтительнее выделение категории трудно имитируемых конкурентных преимуществ, так как ввиду постоянного стремления конкурентов копировать отличительные особенности компании, ее сильные стороны не могут быть вечными и полностью быть недоступными конкурентам. Но для повышения конкурентоспособности компании необходимо формировать и развивать такие конкурентные преимущества предприятия, которые были бы если и не вечными, то могли бы быть скопированы конкурентами со значительными затратами времени и ресурсов, что, в свою очередь, давало бы организации возможность одновременно развивать иные отличительные компетенции взамен потенциально подлежащих имитации. В качестве подобных трудно имитируемых конкурентных преимуществ можно выделить организационную культуру фирмы; уникальные характеристики менеджмента предприятия, например, эффективную мотивационную политику, стиль руководства, четкую координацию и контроль деятельности, оптимально построенную организационную структуру и другие отличительные особенности человеческих ресурсов организации (высокая квалификация и богатый практический опыт персонала, инициативность, неординарность мышления, умение принимать решения и нести за них ответственность в нестандартных ситуациях и т.д.); качество товара, производства, системы сбыта и сервиса и т.п. К ним также могут относиться более высокий уровень производительности производственного, технического, коммерческого персонала, управленческое мастерство, стратегическое мышление на различных уровнях управления, отражающееся в экономическом росте. Следует отметить, что если конкурентные преимущества организации защищены от имитации конкурентов, то они формируют «стратегический потенциал компании». Под «стратегическим потенциалом предприятия», как правило, понимают совокупность имеющихся ресурсов и способностей для разработки и реализации стратегии предприятия. Соответственно более успешной будет являться стратегия, опирающуюся на стратегический потенциал предприятия, поскольку подобная она является более конкурентоспособной и долговечной. Структура процесса формирования трудно имитируемых конкурентных преимуществ представлена на рисунке.1.6.

Выделение этапа формирования конкурентных преимуществ фирмы в процессе стратегического планирования организации обусловливается и направленностью данного процесса на определение смысла существования компании и нахождение способов выполнения предприятием своего предназначения во внешнем окружении. Такая взаимосвязь определяется значением самой миссии компании и особенностями этого понятия.

  
Рис. 1.6. Процесс формирования трудно имитируемых конкурентных преимуществ организации.

Миссия закладывает основу формирования конкурентоспособной стратегии предприятия, поскольку раскрывает истинные функции бизнеса и устанавливает границы для усилий фирмы, задает горизонты для ее роста. По сути, сформулированная миссия предприятия позиционирует его в окружающей среде, а, соответственно, и обусловливает элементы среды фирмы, влияющие на возможности формирования и развития конкурентных преимуществ компании

**ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КФ ОАО «СОГАЗ».**

2.1. Основная характеристика и направления деятельности КФ ОАО «СОГАЗ»

Открытое акционерное общество Красноярский филиал Страховая группа «СОГАЗ» создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и располагается по адресу: Красноярский край, г. Красноярск, пр. Мира, д. 19 стр. 1 [14]. Общество является юридическим лицом, действует на основании Устава, утвержденного собранием акционеров. Также общество имеет печать со своим наименованием, штамп, самостоятельный баланс, открытый расчетный, валютный и иные счета в банках. Целью деятельности торгового предприятия являются расширение рынка страховых услуг, а также получение прибыли [14]. Страховое общество, согласно Уставу предприятия, вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Предметом деятельности общества, согласно Уставу общества, являются:

-страховая деятельность;

-инвестиционная деятельность; -осуществление других видов хозяйственной деятельности, не противоречащих законодательству России [14]. В настоящее время в состав КФ ОАО «СОГАЗ» входит 2 подразделения, 1 удаленное рабочие место и 1 дополнительный офис продаж. Общество, согласно Уставу, вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Страховая компания имеет круглую печать, содержащую ее полное фирменное наименование на русском языке и указание место нахождения. Страховая компания имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации [15]. Режимы работы офиса: Понедельник-пятница с 9-18 часов, обед с 13-14 часов. Для обеспечения рационального рабочего процесса, в офисе располагаются определенное количество помещений, которые по своему функциональному назначению подразделяются для приема клиентов, подсобные, административные, бытовые, технические. Планировка помещений офиса обеспечивает рациональное осуществление всех технологических операций и создает максимум удобства для клиентов и для персонала. Офис имеет 3 входа - выхода, 1 основной (парадный), 1 служебный и 1запасной. Подъездные пути к офису имеют асфальтированное покрытие, что создает удобства для клиентов. Офис находиться в центре города, в близости от партнеров (банков, туристических фирм). Общество для достижения целей своей деятельности в праве нести обязанности, осуществлять любые имущественные и личные неимущественные права, предоставляемые законодательством открытых акционерных обществ от своего имени совершать любые допустимые законом сделки, быть истцом и ответчикам в суде [15]. Все виды деятельности осуществляются обществом в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами. Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением (лицензией) и им сопутствующих [15].

Общество является собственником имущества, приобретенного в процессе его хозяйственной деятельности. Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом по своему усмотрению в соответствии с целями своей, деятельности и назначением имущества. Имущество учитывается на самостоятельном балансе компании [17]. Общество имеет право пользоваться кредитом в рублях и в иностранной валюте. Общество отвечает по своим обязательствам всеми своими активами и резервным капиталом. Государство не отвечает по обязательствам общества. Общество несет ответственность за деятельность своих филиалов и представительств. Руководители филиалов и представительств назначаются генеральным директором Общества и действуют на основании выданных предприятием доверенностей. Доверенности руководителям филиалов и представительств от имени предприятия выдает генеральный директор или лицо, его замещающее [17]. Всеми филиалами руководство осуществляет генеральный директор, основной обязанностью которого является руководство текущей деятельностью общества и разработка дальнейшей стратегией развития общества. Генеральный директор назначается согласно Уставу учредителями и несет ответственность за принятые им решения. Отношения работника и предприятия, возникшие на основе трудового договора, контракта, регулируются законодательством РФ о труде. Формы, системы и размер заработной платы работников предприятия, а также другие виды их доходов, устанавливаются в соответствии с действующим законодательством и результатами хозяйственной деятельности предприятия. Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер заработной платы, условия труда и меры социальной защиты работников. Структура управления организации наиболее близка к линейно-функциональному типу структуры (Рис.2.1). Представленная структура обладает как положительными, так и отрицательными чертами.

|  |
| --- |
| Директор филиала |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Заместитель директора по безопасности | |  | | --- | | Главный бухгалтер | | Заместитель директора по корпоративному страхованию |  | Заместитель директора розничных и партнерских продаж |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Главный юрист консультант |  | Начальник отдела урегулирования убытков |  | Специалист по кадрам |  |  |  | Начальник отдела медицинского страхования |  | Начальник отдела корпоративного страхования |  | Начальник банковского страхования |  | Начальник отдела розничных продаж |  | Начальник отдела партнерских продаж |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Заместитель начальник отдела урегулирования убытков |  | Замести-тель главного бухгалтера |  | Заместитель начальника отдела корпоративного страхования |  |  |  | Заместитель начальника отдела партнерских продаж |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Юрист консультант |  | Специалисты |  | Секретарь |  | Кассир |  | Бухгалтер |  | Специалисты |  | Специалисты |  | Специалисты |  | Специалисты |  | Специалист по ИТ |  | Специалисты |  | Специалисты |  | Специалисты |

Рис. 2.1. - Организационная структура КФ ОАО "СОГАЗ"

Наряду с физической моделью, важной характеристикой структуры управления являются уровни управления. На исследуемом предприятии можно выделить три уровня управления:

1) уровень представлен директором, который координирует деятельность линейных и функциональных звеньев, а также занимается распределением полномочий между заместителями.

2) уровень занимают заместители директора по соответствующим функциональным вопросам, вырабатывающие наряду с директором стратегию развития организации и принимающие управленческие решения в масштабах всего предприятия.

3) уровень управления представляют собой начальники отделов, обеспечивающие реализацию политики функционирования предприятия, разработанную высшим руководством, и координирующие работу неуправленческого персонала. К тому же в их обязанности входит доведение более детальных заданий до нижестоящих сотрудников, а также контроль над их выполнением. Так же они несут ответственность за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственной деятельности и контроль за экономным использованием материальных ресурсов, сохранностью собственности предприятия. Оказывает методическую помощь работникам подразделений по вопросам бухгалтерского учета, контроля и сведения отчетности. Осуществляет руководство бухгалтерией общества. Специалисты продающих подразделений должны обеспечивать надлежащее качество обслуживания клиентов в соответствии с обязательными требованиями стандартов и условиями договора, в том числе: - доступность, достаточность и достоверность информации об оказываемых услугах;

- соблюдение требований оформлению документов; - корректное поведения с клиентами и коллегами; - иметь презентабельный внешний вид; - поддерживать порядок на рабочем месте;

-работать в соответствии с действующим законодательство РФ и внутренними нормативными актами группы. Организационная структура соответствует поставленным целям и задачам, намеченных руководством и способствует получению прибыли. Основным видом деятельности общества в 2014 году являлось осуществление страховой и перестраховочной деятельности.

2.2. Анализ финансовой деятельности КФ ОАО «СОГАЗ»

ОАО «СОГАЗ» проводит политику максимальной открытости и финансовой прозрачности по отношению к своим клиентам, акционерам и партнерам. СОГАЗ стал одним из первых российских страховщиков, перешедших на международные стандарты финансовой отчетности [14]. В «Приложение №2» представлены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ОАО «СОГАЗ» за 2013 - 2014 годы.

По данным «Приложение №2» СОГАЗ в Красноярском крае собрал 493

миллионов рублей премии, что на 29% больше чем годом ранее. Выплаты составили 236 миллионов рублей. По прогнозам компании, по итогам 2014 года ее доля на региональном рынке страхования составит 4,99%. В структуре портфеля Красноярского филиала СОГАЗа наибольшую часть занимает добровольное медицинское страхование (ДМС), на долю которого в 2014 году пришлось 46,9% от начисленной страховой премии. Сборы по ДМС выросли на 7% - до 231 миллионов рублей. Поступления филиала по страхованию имущества предприятий выросли на 26% и достигли 74,5 миллионов рублей. Положительная динамика отмечена в сегменте страхования ответственности (без учета ОСАГО) - сборы выросли на 59% до 39,7 миллионов рублей. Сборы по страхованию владельцев опасных объектов увеличились более чем в полтора раза и составили 17,9 миллионов рублей. Поступления по добровольному автострахованию выросли до 65,6 миллионов рублей. Сборы филиала по страхованию от несчастных случаев составили 23,5 миллионов рублей, по страхованию путешественников - 0,7 миллионов рублей. Более 128 миллионов рублей страховой премии - на 97% больше, чем годом ранее - СОГАЗу обеспечил партнерский канал продаж (автосалоны, банки, лизинговые компании). Объем розничного страхования вырос на 7,5% до 99,8 миллионов рублей. Увеличение сборов по страхованию физических лиц связано, в том числе, с развитием партнерских продаж. Таким образом, можно дать условно - положительную оценку деятельности предприятия, что обуславливается положительной динамикой основных показателей, таких как рентабельность предприятия и чистая прибыль. Финансовое состояние фирмы, её устойчивость и стабильность зависят от результатов ее производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если поставленные задачи в перечисленных видах деятельности успешно реализуются, это положительно влияет на финансовое положение фирмы. И, наоборот, вследствие спада производства и реализации продукции происходит, как правило, уменьшение объема выручи и суммы прибыли и как результат - ухудшение финансового состояния фирмы. Таким образом, устойчивое финансовое состояние является результатом грамотного управления всем комплексом факторов, определяющих результаты финансово-хозяйственной деятельности предпринимательской фирмы.

2.3. Видение миссии и стратегической цели КФ ОАО «СОГАЗ»

Любая организация должна иметь свое предназначение, в рассматриваемом случае миссией КФ ОАО «СОГАЗ» является максимально привить культуру страхования всему населению России, а также обеспечение нормальных условий труда для сотрудников и доходности предприятия [14].  Процедура постановки и выбора целей получила название целеполагание. Процесс целеполагания начинается с понимания философии бизнеса, определения видения и миссии фирмы. Миссия - это четко сформулированные смысл существования организации, ее предназначение, философия бизнеса. Миссия как философия включает в себя ценности, морально-этические нормы и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность [60]. В миссии организации отражается ее уникальность и значимость для различных субъектов рынка. Все цели организации определяются и вырабатываются для осуществления ее миссии. За последние десять лет термин «миссия» стал едва ли не самым модными в лексиконе европейских и американских менеджеров. Продолжающиеся многочисленные споры о необходимости миссии и пользы от нее носят чисто философский характер, и аналогичны дискуссиям о надобности стратегического менеджмента и даже консалтинга вообще. Миссия - одно из самых дискуссионных понятий в современном управлении (Рис. 2.2).

Стратегия развития Страховой Группы «СОГАЗ» предусматривает последовательную интеграцию в международный страховой рынок. Миссия Группы заключается в обеспечении качественных страховых услуг населению. В целях Страховой Группы не только выход на новые уровни рынка страховых услуг, но и усовершенствования работы персонала, улучшения качества оказываемых услуг и как следствие увеличение прибыли [14].

По итогам работы в 2014 году - первом году реализации новой четырехлетней стратегии развития - СОГАЗ достиг всех запланированных показателей. Компания удерживает лидерские позиции в стратегически важных сегментах рынка, продолжает диверсифицировать портфель по корпоративному страхованию, контролирует рост розничного портфеля, расширяет и усиливает присутствие в регионах.

По итогам 2014 года компания сохранила лидирующие позиции в стратегически важных для компании направлениях деятельности - корпоративном имущественном страховании, личном страховании, перестраховании. Совокупные сборы Страховой Группы «СОГАЗ» в 2014 году составили 94,2 млрд рублей, ОАО «СОГАЗ» - 87,6 млрд рублей.   
СОГАЗ занял первое место по объему сборов по двум видам обязательного страхования - обязательному страхованию гражданской ответственности владельцев опасных объектов (ОГОПО) и обязательному страхованию гражданской ответственности перевозчиков (ОСГОП). Сборы по ОСОПО составили 1,7 млрд рублей, доля рынка - около 20%. По ОСГОП поступления СОГАЗа составили около 730 млн рублей, что позволило занять также 20% рынка.

|  |
| --- |
| Миссия: Привить населению России культуру страхования («Наши клиенты достигают успеха, мы их в этом поддерживаем») |

|  |
| --- |
| Генеральная цель: Обеспечить высший уровень управлением страхового бизнеса |

Подцели:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коммерческие цели: ориентация на получение максимальной прибыли, развития рынка сбыта, повышение гибкой целевой политики | Организационные цели: обеспечение материально технической базы, реализация услуг высокого качества на уровне международных стандартов модернизация точек реализации услуг. | Социальные цели: внедрение информационной системы, повышения эффективности управления предприятием. | Кадровые цели: создание компенсационного пакета, разработка системы мотивации, пересмотр заработной платы, снижение конфликтов | Экономические цели: обеспечение финансового контроля за деятельностью всех подразделений. Оптимизация финансовой деятельности. |

Задачи:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Изучение спроса  Управление продажами  Организация рекламы | Внедрение новых технологий, организация вневедомственной охраны, противопожарная безопасность | Подбор, расстановка и развитие кадров. Создание здорового социально- психологического климата, обеспечение управленческого процесса. | Подбор персонала, расчет финн вложений, юридическое оформление документации | Планирование основных экономических показателей, планирование и учет заработной платы, финансовое обслуживание, учет результата хозяйственной деятельности. |

Рис. 2.2.- Дерево целей Группы «СОГАЗ»

В 2014 году СОГАЗ подтвердил свои лидерские позиции и в сегментах авиационного и космического страхования. Сборы по страхованию авиарисков (страхованию воздушного транспорта и ответственности владельцев авиатранспорта) составили 2,4 миллиарда рублей, по космическому страхованию - около 1 миллиарда рублей, что, по оценкам компании, обеспечило СОГАЗу первое место по объему сборов в обоих сегментах. Темпами существенно выше рыночных росли сборы СОГАЗа по добровольному страхованию ответственности владельцев опасных объектов (прирост 34%), страхованию корпоративных автопарков (прирост почти 40%).   
 Новыми крупными клиентами СОГАЗа по корпоративному имущественному страхованию в 2014 году стали Уралкалий, ОКБ «Сухой», «Еврохим», РОСИНКАС, ОПК «Оборонпром» и другие.   
 Неизменно лидирующую позицию СОГАЗ занимает и на рынке личного страхования, в частности, добровольного медицинского страхования. Сборы по добровольному личному страхованию выросли до 25 млрд рублей и, по оценкам компании, обеспечили СОГАЗу первое место.   
 По итогам работы в 2014 году СОГАЗ также перевыполнил плановые показатели по розничному страхованию - сборы составили 5,8 миллиарда рублей, увеличившись по сравнению с 2013 годом почти на 60%.   
СОГАЗ стал одним из лидеров банкострахования залогового имущества юридических лиц. В 2013 - 2014 годах темпы роста сборов в этом сегменте, а также в страховании лизингового имущества и в ипотечном страховании были в разы выше рыночного роста. В нескольких крупных регионах СОГАЗ рос существенно активнее конкурентов по новым договорам ипотечного страхования.   
 Совокупные сборы СОГАЗа по страхованию залогового имущества юридических лиц, ипотечному страхованию и страхованию от несчастных случаев и болезней клиентов банка в рыночном сегменте составили 4,2 миллиарда рублей. СОГАЗ существенно увеличил долю в страховых портфелях банков, входящих в сотню крупнейших. В 2014 году компания начала работать примерно с 10 новыми лизинговыми компаниями, число лизинговых компаний - партнеров СОГАЗа выросло до 164. Через страховых посредников и автодилеров было собрано 1,9 миллиарда рублей. В 2014 году у СОГАЗа появилось около 100 новых партнеров - автодилеро.  
 В число основных стратегических целей СОГАЗа входит и развитие входящего перестрахования, сборы по которому в 2014 году выросли примерно на 32% и составили около 5,7 миллиарда рублей. По оценкам компании, СОГАЗ второй год подряд становится крупнейшим оператором российского перестраховочного рынка и занимает первое место по входящему перестрахованию среди всех российских страховщиков.

По данным СБРФР, совокупные сборы российских страховщиков по итогам 2014 г. составили 905 миллиарда рублей и увеличились по сравнению с 2013 годом на 12%. В 2015 году мы ожидаем замедления темпов роста рынка. По оптимистичному сценарию совокупные сборы российских страховщиков вырастут примерно на 7-8%, но, с большой долей вероятности, динамика будет ниже. Если говорить о развитии в 2015 году Страховой Группы «СОГАЗ», то основной задачей остается обеспечение рентабельности и чистой прибыли. Главный приоритет - сбалансированность компании и готовность к относительно кризисному сценарию развития страхового рынка. Необходимо придерживаться консервативного прогноза, и ожидаем роста сборов Группы примерно на 3-4%. Страховая Группа «СОГАЗ» объединяет страховые компании ОАО «СОГАЗ», ЗАО СК «ТРАНСНЕФТЬ», ОАО СК «СОГАЗ-МЕД», ООО СК «СОГАЗ-ЖИЗНЬ», ООО «СОТ-ТРАНС», SOVAG (Германия), «SOGAZ a.d.o. Novi Sad» (Сербия), Международный медицинский центр «СОГАЗ», сервисную медицинскую компанию ООО «СОГАЗ-Медсервис» и компанию по управлению активами ЗАО «Лидер». В настоящее время региональная сеть Группы включает в себя более 600 подразделений и офисов продаж по всей России. СОГАЗ имеет высший рейтинг надежности А++, присвоенный рейтинговым агентством «Эксперт РА», международные рейтинги финансовой устойчивости, присвоенные агентствами A. M. Best («B++», прогноз «Стабильный») и Standard & Poor's («BBB-», прогноз «Стабильный»). Весь первый квартал 2014 года страховые компании ожидали принятия стратегии развития страховой деятельности до 2020 года. Всероссийский союз страховщиков (ВСС) в письме на имя первого вице-премьера Игоря Шувалова сообщил, что в проекте стратегии не учтены предложения, высказанные представителями страхового сообщества Правительство вернуло Минфину документ на доработку. После возврата проекта правительством Минфин разместил его на своем сайте. На пресс-конференции ВСС (Всероссийский союз страховщиков) в конце марта 2014 года заместитель министра финансов России Алексей Моисеев сообщил, что правительство концептуально поддержало проект стратегии. Тем не менее ряд непринципиальных расхождений с некоторыми ведомствами, по его словам, имеется. Поэтому документ будет доработан в части составления «дорожной карты» - плана мероприятий - для федеральных органов исполнительной власти, профессиональных объединений, страховщиков. «Дорожная карта» должна включать такие пункты, как сроки, перечень тех, кто несет ответственность, и описание ожидаемого результата. Эта работа, отметил заместитель министра, займет несколько недель. Таким образом, примерно к лету она может быть завершена.

Несмотря на наличие двух версий стратегии - Минфина и ВСС, оба документа к настоящему времени не содержат принципиальных расхождений. Ряд положений стратегии в версии Минфина, с которыми были не согласны не страховщики, исчезли из текста еще в ходе предварительных обсуждений. Речь идет о создании государственной компании или государственного посредника.

В итоговом варианте Минфин выделяет следующие проблемы рынка: снижение качества выполнения обязательств страховщиками перед страхователями, низкий уровень оказания посреднических услуг. Минфин указывает и на низкий уровень доверия страхователей к страховщикам и к механизму страхования в целом, и на наличие неконкурентных действий. В документе перечислены 12 наиболее значимых задач, которые необходимо реализовать. Первая из них - модернизация системы сельскохозяйственного страхования с господдержкой. Забота о россиянах отражена в таких пунктах, как страхование пассажиров, защита от чрезвычайных ситуаций техногенного характера, компенсация в результате чрезвычайных ситуаций, стихийных бедствий, террористических актов, повышение предельного уровня страховых выплат до 2 миллионов руб. по возмещению вреда жизни и здоровью, а также реформа системы ОМС.

Кроме того, в проект стратегии включены предлагаемые поправки к закону об ОСАГО. Это увеличение выплаты при причинении вреда жизни или здоровью со 160 тыс. до 500 тыс. руб., расширение перечня лиц, имеющих право на получение выплаты, возможность возмещения вреда транспорту в натуральной или денежной форме (по выбору потерпевшего), уточнение механизма прямого урегулирования убытков, установление тарифного коридора, усиление контроля за осуществлением этого вида страхования и деятельностью посредников.

Как ожидает Минфин, в 2020 году доля страхования в ВВП достигнет 3,5%, сборы страховщиков - 3,65 трлн руб. выплаты - 1,84 трлн руб. А размер страховой премии на душу населения, по прогнозам Минфина, может составить в 2020 году 25,9 тыс. руб. Написание стратегии в некотором смысле сплотило рынок. Проект стратегии стал одним из первых шагов на пути выработки рынком единого мнения.

2.4. Анализ внешней и внутренней среды КФ ОАО «СОГАЗ»

В менеджменте под предпринимательской средой понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование фирмы и требуют принятия управленческих решений, направленных на их устранение, либо на приспособление к ним. Среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из двух сфер: внутреннюю и внешнюю. Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (или рабочую, или непосредственное окружение, или среду косвенного воздействия) и макросреду (или общую, или непосредственное деловое окружение, или среду прямого воздействия). Под внешней средой понимают все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений [28].

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние. Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями [9].

STEP - Анализ - это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут оказывать существенное влияние на деятельность организации и ее перспективу [9].

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты STEP - Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами некоторых изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов. В Таблице 2.1 представлен STEP анализ факторов отрасли, которые влияют на деятельность КФ ОАО "СОГАЗ".

Таблица 2.1

STEP анализ факторов отрасли, влияющих на деятельность КФ ОАО "СОГАЗ"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Вероятность** | **Влияние** | **Ответная реакция** |
| **П О Л И Т И К А** | | | |
| 1. Вступление в ВТО: захват рынка западными компаниями | Высокая,  1-2 года | Угроза захвата рынка иностранными компаниями | Опередить возможных конкурентов |
| * 1. Крупные корпорации будут активно скупать местные компании. | Высокая,  2-3 года | Угроза захвата рынка иностранными компаниями | Опередить, но в случае необходимости - предложить сотрудничество |
| 1. Государственное регулирование: выдавливание серых схем, главный критерий вхождения в большой страховой бизнес - достаточность капитала | Высокая,  2-3 года | Оздоровление рынка | Благоприятная возможность для большой компании для  выхода на новые рынки |
| 1. Обязательное страхование:    1. Упорядочивание введения новых видов    2. Расширение перечня    3. Реформа ОМС    4. Ограничение допуска иностранных компаний на ближайшие 5 лет | Высокая,  1-3 года | Существенный рост рынка ОС на несколько миллиардов долларов;защита от иностранных компаний | Благоприятная возможность - выход на рынок и захват доли рынка |
| **Э К О Н О М И К А** | | | |
| 1. Северо-Западный федеральный округ сохраняет лидирующие позиции на страховом рынке России. При этом самый привлекательный сегмент Санкт-Петербург и его область. Учитывая выгодное приграничное положение, регион будет активно экономически развиваться в обозримой долгосрочной перспективе. | Высокая,  5-10 лет | Высокая экономическая активность способствует развитию страхования | Благоприятная возможность для развития |

Продолжение Таблицы 2.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. В 2012 г. из $16,4 млрд. официальных премий реальное конкурентное страхование, по оценке исследователей, составило только $4,5 млрд. Тем не менее, эта доля постоянно растет. По оценке исследователей, рост доли реального страхования в официальных сборах продолжится, и к 2016 г. она может достичь 45-60%. | Высокая,  5-10 лет | Рост конкурентной составляющей дает реальные возможности для развития компании | Благоприятная возможность для развития |
| 1. Эксперты ожидают резкий рост розничного страхования:    1. Имущество    2. Квартиры    3. Дачи    4. Дома и так далее. | Высокая,  2-5 лет | Рост в несколько раз | Благоприятная возможность - выход на рынок и захват доли рынка |
| 1. ОСАГО - рынок насыщен | Высокая,  1-2 года | грядет передел рынка | Мало перспектив |
| 1. Рентабельность падает. Рост рынка демонстрирует замедление второй год подряд. Выживать будут активно развивающиеся большие компании. | Высокая | Мировая тенденция | Для выживания нужен экспансивный рост |
| **СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ** | | | |
| 1. Рост культуры страхования приводит к страхованию жизни Прирост премий по классическому страхованию жизни в 2012 году, составил примерно 30-35% и будет расти далее. | Средне-высокая  5-10 лет | Быстро развивается | Разные формы страхования жизни будут привлекательны в долгосрочной перспективе. |
| 1. Растут денежные доходы, что обусловлено как ростом цен на нефть, так и ростом реального сектора экономики. Особенно важно, что растет доля «среднего класса». | Средне-высокая  5-10 лет | Рост интереса к добровольному страхованию | Благоприятная возможность для развития розничного страхования. |
| 1. Растет доля доходов от собственности. | Средне-высокая  5-10 лет | Рост интереса к добровольному страхованию | Благоприятная возможность для развития розничного имущественного страхования. |

Окончание Таблицы 2.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Т Е Х Н О Л О Г И И** | | | |
| 1. IT технологии способствуют снижению общих объемов выплат | Средне-высокая  5-10 лет | Снижение цен | Благоприятная возможность для развития розничного страхования. |
| 1. Интернет позволяет повышать продажи путем информирования, он-лайн продаж и т.д. | Средне-высокая  5-10 лет | Расширение клиентской базы | Благоприятная возможность для развития розничного имущественного страхования. |

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

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации. Осуществляя анализ внутренней среды необходимо исследовать экономическое состояние организации. Для определения эффективности хозяйственной деятельности предприятия целесообразно проведение комплексного экономического анализа, который представляет собой сторонний анализ хозяйственной деятельности предприятия, наиболее существенных сторон его работы на основе системного подхода. Под экономической эффективностью понимается соизмерение полученных результатов с имеющимися ресурсами и произведенными затратами. Целью торгового предприятия является достижение максимальных результатов деятельности при оптимальном экономическом потенциале предприятия, относительном сокращении издержек обращения и высокой культуре обслуживания [9].

Красноярский филиал одного из крупнейших страховщиков страны - ОАО «СОГАЗ» - переехал в новый офис. Офис площадью почти 1 тыс. кв. метров расположен в бизнес-центре по адресу: проспект Мира, д. 19, стр. 1. Удобное местоположение в центре города, наличие парковки, современная планировка и оборудование офиса - всё это соответствует требованиям динамично развивающейся страховой компании и позволит повысить уровень обслуживания как частных, так и корпоративных клиентов. В новом офисе разместятся более 60 сотрудников Красноярского филиала. СОГАЗ работает на страховом рынке Красноярского края с 2004 года и является одним из крупнейших страховщиков региона. Помимо филиала в Красноярске, представительства компании открыты в Ачинске, Назарово, Железногорске, Зеленогорске. Среди крупнейших клиентов филиала - ОАО «Ачинский нефтеперерабатывающий завод», ЗАО «Ванкорнефть», ФГУП «Горно-химический комбинат», ОАО «ИСС» имени академика М.Ф. Решетнева», ОАО «ПО «Электрохимический завод», ОАО «Богучанская ГЭС», ЗАО «Васильевский рудник», ОАО «Красноярский завод синтетического каучука», ОФО «ФСК ЕЭС» Филиал «МЭС Сибири», ЗАО «Сибирская сервисная компания», ЗАО ИСК «СОЮЗ-СЕТИ», ОАО «ОГК-2» Филиал Красноярская ГРЭС-2», ОАО «Красноярсккрайгаз» и другие предприятия города и края. Сборы филиала по итогам 2014 года составили более 493 млн. рублей, выплаты - 236 млн. рублей. В планах Красноярского филиала ОАО «СОГАЗ» в 2015 году сохранить свои позиции по общему объему сборов в пятерке лидеров регионального страхового рынка. [14] Значительное влияние на эффективность системы управления оказывает культура организации - это методы выполнения работы и отношение к людям. Организационная культура как совокупность совместных ценностей должна быть адекватной стратегическому выбору организации.[58]

Поскольку понятие культуры нельзя определить однозначно, так как это нечто такое, что возникает в результате взаимодействия различных особенностей организации, постараемся все же исследовать культуру этой организации. С использованием специальной анкеты определим доминирующую культуру в КФ ОАО "СОГАЗ". В анкетировании приняли участие 10 сотрудников. Полученные результаты представлены в «Приложении №1».

Общее число каждой формулировки : - культура власти (1) - 6, - культура роли (2) - 41, - культура задачи (3) - 78, - культура личности (4) - 25.

Существующие структуры управления на предприятиях часто имеют ряд проблем, связанных с вопросами подбора личного состава и стратегической политикой организации. Решение проблем структурного характера - это поиск компромисса между дилеммами, т.е. справедливыми, но противоречащими друг другу требованиями (потребность в контроле в ущерб инициативе). Это суждение позволяет определить, что проблемы структурного характера обычно хронические, а не острые.

Хотя по оценкам преобладает культура задачи, но данный тип не соответствует линейно - функциональной структуре управления. Поэтому можно сделать вывод о том, что в организации сложилась культура роли, в которой, однако, присутствуют отдельные характеристики культуры задачи. Культура сформировалась с учетом истории фирмы: она работает на рынке сравнительно недавно, и в этот период происходило активное развитие фирмы, открытие филиалов, формирование имиджа.

Культура сформировалась с учетом истории предприятия она работает на рынке сравнительно недавно, и в этот период происходило активное развитие фирмы, открытие филиалов, формирование имиджа. Производительность труда напрямую зависит от того, насколько комфортно сотрудникам работать в компании. Выявив и устранив причины неудовлетворенности персонала, руководство может существенно повысить эффективность своего бизнеса.

Важным элементом в системе управления выступает организационная структура управления. Структура организации включает в себя средства, с помощью которых различные виды деятельности распределяются между компонентами организации, а также координируются действия этих компонентов. При неудачном структурном устройстве организации трудно достигать цели, организация может стать менее результативной и производительной [35].

С учетом воздействия факторов в КФ ОАО "СОГАЗ" сформировалась линейно-функциональная структура управления. Нет такой структуры, которая была бы свободна от проблем. Проблемы структурного характера часто связаны с вопросами подбора личного состава и стратегической политикой организации. Решение проблем структурного характера - это поиск компромисса между диллемами, т.е. справедливыми, но противоречащими друг другу требованиями. Это суждение позволяет определить, что проблемы структурного характера обычно хронические, а не острые. Для того чтобы определить имеющиеся на анализируемом предприятии проблемы структурного характера, был проведен анализ с помощью специальной анкеты, результаты которого представлены в «Приложение №1».

На основании полученных данных можно выделить следующие проблемы в структуре КФ ОАО "СОГАЗ": 1. Плохое моральное состояние и слабая мотивация вследствие непоследовательных решений и отсутствия, стандартных правил определения приоритетов, а также по причине того, что отдельные сотрудники не понимают чего от них хотят и каким образом может быть оценен их вклад;

2. Запоздалые несвоевременные решения. Данная проблема вызвана задержкой важной информации, необходимой для принятия решения, недостаточной координацией деятельности структурных подразделений, а также отсутствием адекватных процедур для оценки результатов решений, принятых в прошлом и подобных тем, которые принимаются сейчас; 3. Неадекватная реакция на изменение обстоятельств обусловленная недостаточной поддержкой нововведений со стороны руководства.

На основании полученных данных можно заключить, что предприятию для повышения эффективности следует обратить внимание на следующие моменты:

1. выход из кризиса и получение прибыли; 2. сохранение организации как целостности;

3. оптимизация затрат на управление; 4. повышение скорости принятия управленческих решений.

Важной стратегической задачей Страховой Группы «СОГАЗ» является развитие деятельности по перестрахованию.

Таблица 2.2

Анализ влияния различных факторов на организационную культуру КФ ОАО "СОГАЗ"

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Влияние |
| История и собственность | Данное предприятие на первоначальном этапе своей деятельности с целью завоевать свою, долю рынка в конкурентной борьбе проявляло независимость, а в некоторых случаях даже агрессивность, в настоящее время конкуренция не только не стала меньше, но еще усилилась, поэтому поведение фирмы осталось в тех же рамках (культура роли). Что касается собственности, то поскольку она не сосредоточена в руках одного человека, а поделена между учредителями, то можно говорить о проявлении признаков культуры роли. |
| Размер | Размер организации в данном конкретном случае оказал наибольшее влияние на формирование типа культуры. Так как данное предприятие относится к разряду средних, то культура, при которой организация зависит от центрального источника власти, то есть культура власти, является оптимальной |
| Технология | Так как данное предприятие не занимается производством продукции, а лишь реализует услуги, то, следовательно, его зависимость от технологии мала. То есть данный фактом не оказывал влияния на формирование организационной культуры КФ ОАО "СОГАЗ" |
| Цели и задачи | Цели, к достижению которых стремится КФ ОАО "СОГАЗ" и на достижение которых направлены усилия работников, определяются исключительно руководителем, а их достижение оценивается им же по результатам деятельности, что является безусловным признаком культуры власти. |
| Окружение | В настоящее время внешнее окружение, характеризующееся изменениями в экономическом и политическом климате, требует от анализируемой организации, культуры власти, при которой руководство может действовать быстро и решительно. В данной конкретной ситуации лишь этот тип культуры позволит КФ ОАО "СОГАЗ" сохранить свои позиции. |
| Люди | При отборе кадров руководитель КФ ОАО "СОГАЗ" уделяет большое внимание наличию у них необходимых навыков и талантов, а так же их психологической совместимости. Коллектив состоит в основном из людей, сориентированных на власть, людей, уверенных в себе, которые не боятся рисковать. То есть руководитель целенаправленно отбирает тех, кто будет комфортно себя чувствовать в организации с преобладающей культурой роли с элементами культуры власти. |

К 2016 году СОГАЗ планирует выйти в лидеры российского перестраховочного рынка, для чего активно расширяет сотрудничество с другими российскими и зарубежными страховщиками, а также реализует политику поступательной интеграции в международный рынок перестрахования. Политика Группы ориентирована на сотрудничество с ведущими перестраховочными компаниями с мировым признанием и безупречной репутацией, такими как Munich Re, Swiss Re, Hannover Re, SCOR, Lloyds of London и другие. Одно из ключевых преимуществ СОГАЗа - широкая региональная сеть. На сегодняшний день она насчитывает свыше шестисот подразделений и офисов продаж по всей России, а также представительство в Республике Казахстан. Миссия как философия включает в себя ценности, морально-этические нормы и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. В миссии организации отражается ее уникальность и значимость для различных субъектов рынка.

Для определения стратегии фирмы составим SWOT - матрицу для Красноярского филиала ОАО "СОГАЗ". В матрицу войдут выбранные экспертам возможности и угрозы, сильные и слабые стороны филиала

Таблица 2.3

SWOT-матрица КФ ОАО "СОГАЗ".

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности: 1.Увеличение обязательного страхования в законодательстве РФ 2.Развитие информационных технологий (более мощное офисное оснащение, осуществление продаж через интернет и тд.) 3. Развитие партнерских отношений (с СТО, лечебно-профилактическими учреждениями и тд.) | Угрозы: 1.Снижение темпов развития отрасли по обязательным видам страхования 2.Появление новых зарубежных конкурентов (например, страховая компания Allians) 3.Снижение темпов потребительского кредитования |

Продолжение Таблицы 2.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сильные стороны: 1.Известный сильный бренд 2.Достаточные финансовые ресурсы для развития 3.Эффективная система стимулирования | 1. Стратегия развития продукта 2.Стратегия развития рынка 3.Стратегия усиления позиции на рынке | 1.Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции 2.Стратегия усиления позиции на рынке 3.Стратегия развития рынка |
| Слабые стороны: 1.Неэффективная ценовая политика по отдельным видам страховых услуг(страхование средств транспорта) 2.Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия 3.Отсутствие рекламных мероприятий в гор. Красноярске и Красноярском крае | 1.Стратегия усиления позиции на рынке 2.Стратегия развития рынка 3.Стратегия развития продукта | 1.Стратегия обратной вертикальной интеграции 2.Стратегия усиление продукции на рынке 3.Стратегия центрированной диверсификации |

В SWOT - матрица КФ ОАО "СОГАЗ" отображены наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса. Данную классификацию применяет О.В. Виханский в учебнике "Менеджмент", он отражает стратегии, которые имеют четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением одного или нескольких элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологи. Экспертным путем выбирается приоритетная стратегия развития компании.

Для компании КФ ОАО "СОГАЗ" выбраны стратегии концентрированного роста: усиления позиции на рынке и стратегия развития рынка, а так же стратегия интегрированного роста.

В рамках данных стратегии предлагается: 1. Проведение рекламной компаний на всей территории РФ 2.Разработка и внедрения системы мотивации труда в целях увеличения продаж

3. Развитие системы дистрибуции и каналов продвижения, дальнейшее расширение географии продаж 4. Реализация маркетинговой стратегии с фокусом на построение сильного бренда 5. Комплексная оценка финансового состояния партнеров, а в необходимых случаях также их поддержка. Таким образом, можно сделать вывод, что предложенная ранее стратегия развития рынка, усиления позиции на рынке и стратегия вперед идущей вертикальной интеграции соответствует миссиям и целям Группы, если компания будет действовать в рамках предложенной стратегии то выйдет не только на новые рынки в Российской Федерации и укрепит свое положение на них, но и начнет постепенное завоевание международных страховых рынков.

Стратегия развития Страховой Группы «СОГАЗ» предусматривает последовательную интеграцию в международный страховой рынок. Миссия Группы заключается в обеспечении качественных страховых услуг населению. В целях Страховой Группы не только выход на новые уровни рынка страховых услуг, но и усовершенствования работы персонала, улучшения качества услуг и как следствие получение прибыли.

**ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КФ ОАО «СОГАЗ»**

3.1 Формирование стратегических альтернатив КФ ОАО "СОГАЗ"

Стратегия развития страховщика - это последовательность действий, направленных на обеспечение долгосрочной, устойчивой прибыльности компании и соответственно, роста ее капитализации. Поэтому в основе выработки стратегии должна находиться экономическая оценка эффективности принимаемых решений. Стратегия включает в себя рыночное репозиционирование и изменение внутренней структуры компании. Рыночное позиционирование - это выбор потребительских групп, на которые в основном будет ориентироваться страховщик при продвижении своих услуг, а также ряда страховых продуктов, предлагаемых рынку. Внутренние реформы в компании предполагают изменение технологий работы с клиентами, системы сбора и обработки информации, а также технологии принятия решений и их исполнения на основании информационных потоков. Рыночное позиционирование и организация страховой компании - связанные задачи, которые и должны решаться совместно в рамках разработки стратегии.

Исходной точкой разработки стратегии страховой компании является вероятностный прогноз развития различных сегментов страхового рынка. Следует оговориться, что речь идет именно о страховом рынке, то есть зоне свободной (или со слабыми ограничениями) конкуренции между страховщиками на основании предложения потребителям лучшего сочетания цены и качества страхового продукта. Надо отметить, что в последнее время размер «классического» сегмента рынка страхования имущества и ответственности имеет тенденцию к росту. Во-первых, эффективный бизнес, основанный на долгосрочных инвестициях, не может обойтись без полноценного страхования, поэтому со стороны российских предприятий растет спрос на классическую страховую защиту. Во-вторых, при выводе акций на фондовые рынки, особенно западные, к компаниям предъявляются повышенные требования по прозрачности операций и устойчивости бизнеса, что не может не привести к некоторому спаду в кэптивном страховании и перетоку средств крупнейших компаний на свободный страховой рынок. В-третьих, развитие трансграничных потоков - торговых, людских и инвестиционных, где страхование является неотъемлемой, общепризнанной составляющей, способствует развитию полноценного страхового рынка.

Так как страхование относится к сфере услуг, то его будущее лучше всего прогнозировать на основании данных по перспективам развития экономики в целом или ее отдельных отраслей, если речь идет о специальных сегментах страхового рынка. Так, опыт показывает, что имеется прямая корреляция между ВВП страны и сборами страховой премии, что дает возможность определять будущее рынка более или менее точно на основании макроэкономического прогноза. Развитие рынка страхования за счет средств населения лучше всего прогнозировать на основании его увязки с доходами граждан. Разумеется, здесь необходимо учитывать возможность внеэкономических влияний, например, изменений нормативного режима страхования, способных существенно изменить лицо рынка.

На втором этапе формирования стратегии оценивается нынешнее состояние страховщика - его сильные и слабые стороны, а также цели развития компании в части используемых технологий и организационного устройства исходя из необходимости соответствовать требованиям конкурентной борьбы на страховых рынках. Далее определяется величина расходов по вариантам составляющих стратегии развития компании - стоимость работ по переводу структуры и технологий, используемых страховщиком, из нынешнего состояния в целевую точку. Оценивается также прибыльность их реализации -доход, который может получить страховщик, заняв целевое место на рынке. Соотношение потенциальных доходов и расходов с учетом вероятности осуществления вариантов развития рынков в результате дает стратегию развития страховщика. При этом принимаемые решения должны быть достаточно гибкими - для того, чтобы адаптироваться к возможным непредусмотренным изменениям на страховом рынке.

При проведении SWOT-анализа деятельности КФ ОАО «СОГАЗ» (данный анализ представлен во второй части выпускной квалификационной работе) были определены оптимальные стратегии дальнейшего развития предприятия - стратегия концентрированного роста (усиления позиции на рынке, стратегия развития рынка) и стратегия интегрированного роста (стратегия вперед идущей вертикальной интеграции). Главной целью для предприятия при реализации оптимальной стратегии является создание условий совершенствования своей деятельности, учитывая вспомогательную стратегию, в долгосрочной перспективе через программу повышения конкурентоспособности предприятия. Для достижения поставленной цели КФ ОАО «СОГАЗ» необходимо решить ряд задач, непосредственно относящихся к воплощению в жизнь указанной оптимальной стратегии. Наглядное изображение программы выполнения стратегии концентрированного и интегрированного роста исследуемого предприятия представлено в виде древовидного графа - дерева целей (Рис.3.1). Для выполнения поставленной цели и решения задач необходимо определить исполнителей и сроки реализации стратегии организации. Исполнителями данной стратегии будут являться:

1. Директор филиала, который будет контролировать ход выполнения стратегии; 2. Заместители директора филиала, главный специалист отдела кадров, будут осуществлять мероприятия по решению задач; 3. Главный бухгалтер, который будет изыскивать денежные средства для финансирования стратегических проектов; 4. Главный специалист отдела кадров, который будет заниматься подбором персонала.

Осуществление программы реализации стратегии развития КФ ОАО «СОГАЗ» предполагается в течение одного года. На основании Стратегии Общества и маркетинговых целей разрабатывается Годовой маркетинговый план Общества. Годовой маркетинговый план Общества представляет собой годовой план проектов и мероприятий, направленных на реализацию маркетинговых задач, осуществляемых Территориальными маркетологами Общества. Годовой маркетинговый план и бюджет на его реализацию согласовываются Правлением Общества в рамках ежегодного бюджетного планирования. Годовой маркетинговый план Общества включает следующие блоки: 1.Маркетинговая поддержка розничных продаж; 2.Маркетинговая поддержка партнерских продаж; 3.Маркетинговая поддержка корпоративных продаж; 4.Брендинг, публичные мероприятия, маркетинговый анализ. 5.Работа со СМИ, выпуск корпоративного издания; 6.Качество обслуживания страхователей и застрахованных, работа ЕКЦ; На основании Стратегии Общества могут быть разработаны функциональные маркетинговые стратегии: стратегия бренда, стратегия по повышению качества и другие. Функциональные маркетинговые стратегии представляют собой долгосрочный (сроком реализации более года) план проектов и мероприятий, направленных на реализацию долгосрочных маркетинговых целей.

В рамках решения задачи внедрение (построение) системы взаимоотношений с клиентами (CRM) планируется:

- Оптимизация внутренних процессов и построением новой операционной модели;

- Построение системы внутреннего обучения персонала (тренинги по клиентскому сервису и техникам продаж);

- Автоматизация конкурсной работы;

- Создание в Компании единого инструмента управления корпоративными продажами, а так же автоматизация системы контроля организации рыночных корпоративных продаж.

Обеспечение условий конкурентоспособности в долгосрочной перспективе за счет диверсификации портфеля корпоративного страхования и повышения капитализации КФ ОАО "СОГАЗ"

Повышение сбалансированности страхового портфеля

Повышение качества страховых услуг

Внедрение и настройка системы взаимоотношений с клиентами (CRM)

* **Диверсификация портфеля корпоративного страхования**;
* Укрупнение клиентской базы;
* Увеличение объема продаж в розничном сегменте;
* Расширение перестраховочных операций.
* Оптимизация инвестиционного портфеля, соответствующий уровню соотношения доходности/риска, определенному в инвестиционной стратегии КФ ОАО «СОГАЗ»;
* Оптимизация страхового портфеля.
* Получение аккредитации в крупных банка, автодилерах и лизинговых компаний города Красноярска;
* Обеспечить эффективное присутствие компании во всех крупных городах (г. Канск, г. Дивногорск и тд);
* Укрепление бренда и его репутации(активная благотворительная и спонсорская деятельность).
* Оптимизация внутренних процессов и построением новой операционной модели;
* Построение системы внутреннего обучения персонала (тренинги по клиентскому сервису и техникам продаж);
* Автоматизация конкурсной работы
* Создание в Компании единого инструмента управления корпоративными продажами, обеспечивающего;
* Автоматизация системы контроля организации рыночных корпоративных продаж.

Исполнители: директор филиала, заместители директора филиала, главный бухгалтер, главный специалист отдела кадров. Срок исполнения: 1 год

Рис. 3.1. Программно-целевой подход к разработке стратегии усиления позиции на рынке КФ ОАО "СОГАЗ"

Особое внимание в рамках данной программы предполагается уделить процессам автоматизация конкурсной работы, создание в Компании единого инструмента управления корпоративными продажами. Более подробно проект повышения внедрение (построение) системы взаимоотношений с клиентами (CRM) рассмотрен далее.

3.2 Разработка конкурентной стратегии КФ ОАО «СОГАЗ»

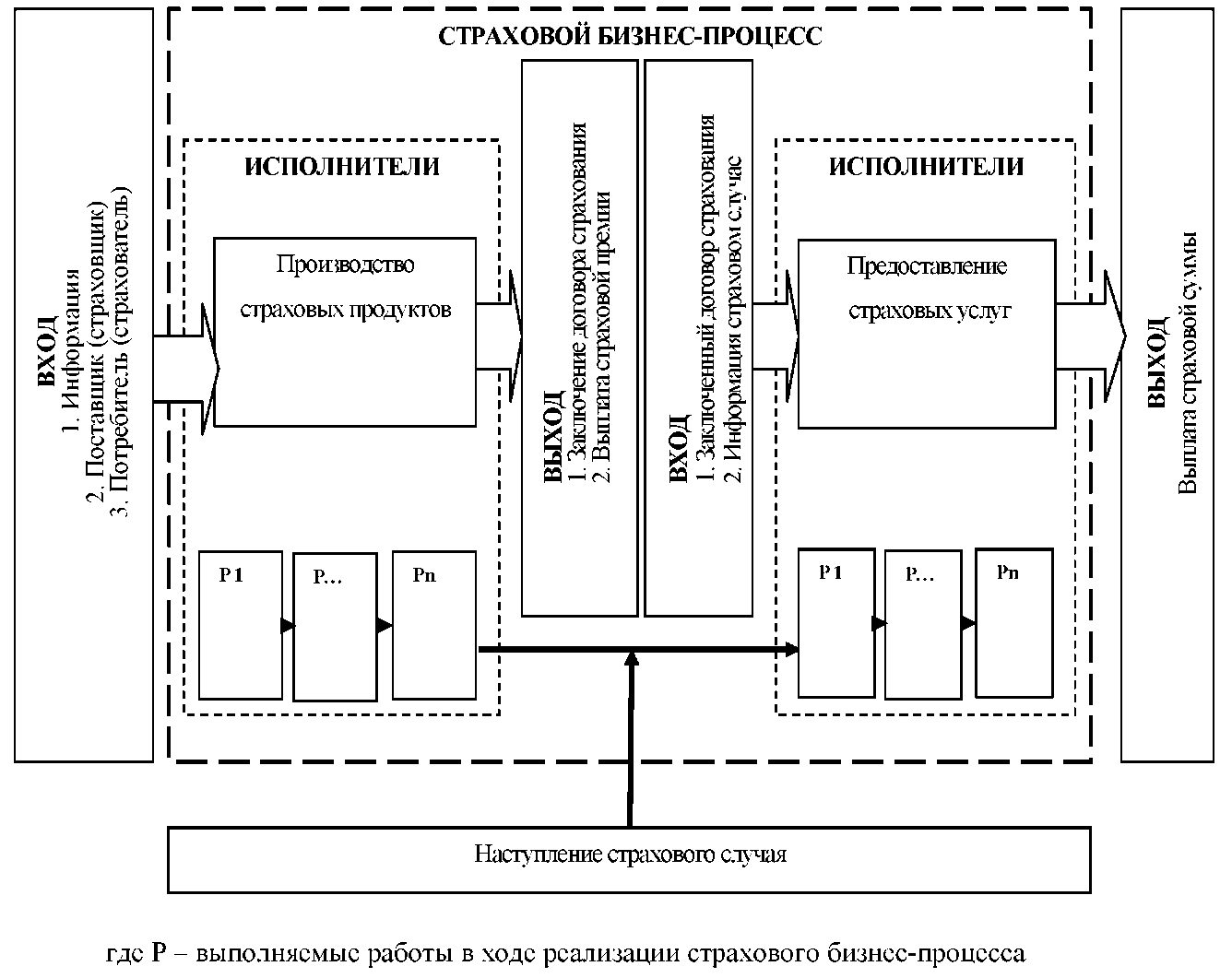
Страховая деятельность носит вероятностный характер, поскольку обязанность страховщика по осуществлению страховой выплаты возникает  
только при наступлении страхового случая. Исходя из этого, выход бизнес-  
модели страховой компании носит двойственный характер в виде страховых  
продуктов и страховых услуг. Под страховым продуктом понимается результат деятельности страховой компании, выраженный в разработке конкретного вида страхования и представленный набором соответствующих документов. 

Рис. 3.2. Модель страхового бизнес-процесса

Страховые услуги рассматриваются как оценка материальных потерь и  
возмещение убытков пострадавшим лицам, а так же выгодоприобретателям в  
форме выплаты страховой суммы. В этом случае, под страховым бизнес-  
процессом следует понимать процесс привлечения клиента с целью продажи  
страховых продуктов и обслуживания договора страхования в части предоставления страховых услуг при наступлении страхового случая (Рис. 3.2). Мониторинг страховых компаний национального рынка позволил выявить типовую модель сквозного бизнес-процесса  
страховой компании, а на ее основе определить особенности функционирования всей бизнес-модели управления страховой компанией национального рынка (Рис. 3.3). Данная модель строилась исходя из выделения в компании административного, основного и вспомогательного бизнес-процессов организации.

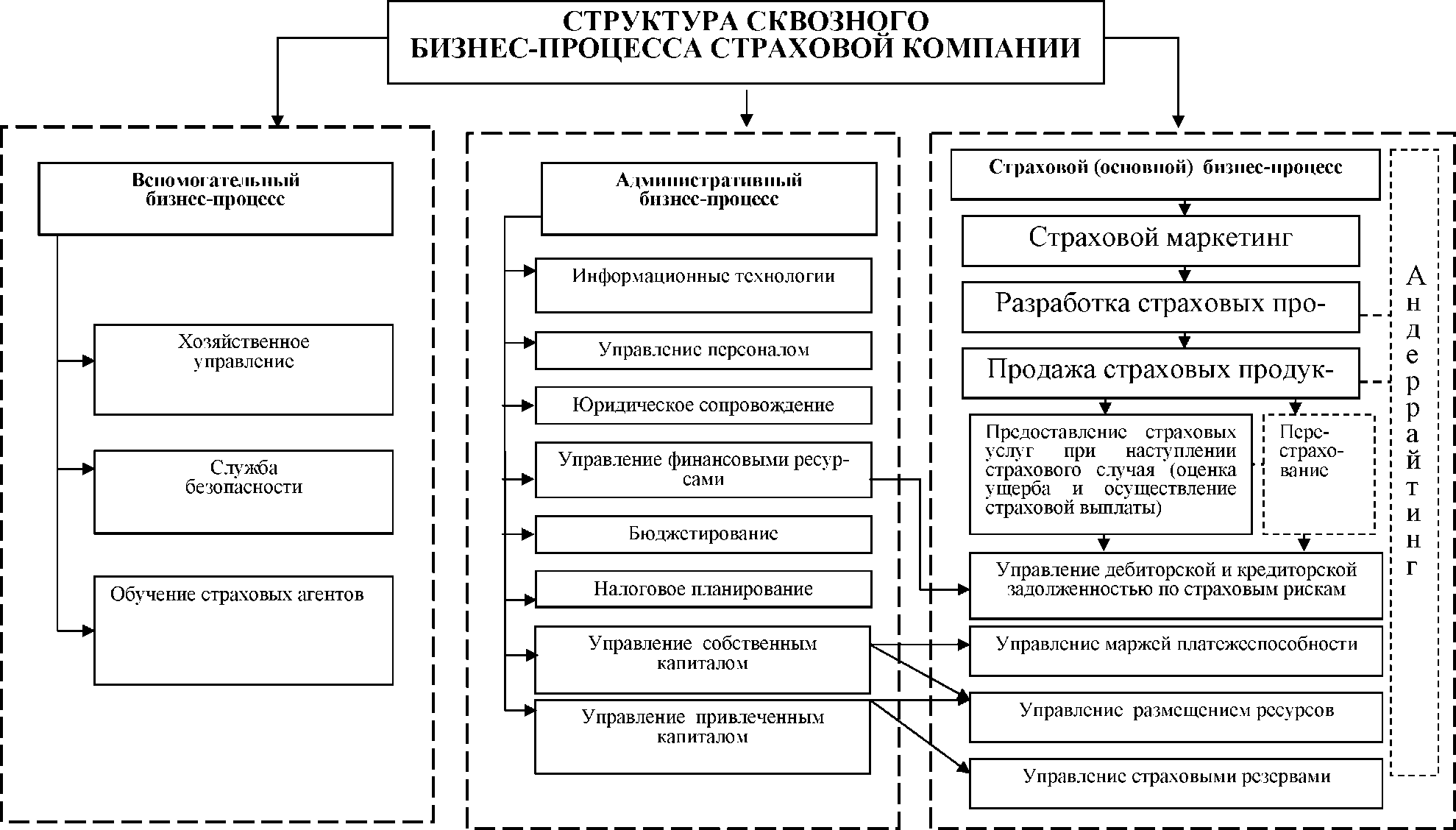


Рис. 3.3. Структура сквозного бизнеса процесса страховой компании.

Административный бизнес-процесс включает в себя различные уровни  
управления компанией как единым целым, а страховой - множество подпроцессов. Первым звеном в цепочке является страховой маркетинг, когда исследуются потребности рынка и на основании полученных данных делаются предварительные оценочные расчеты (андеррайтинг). Данные расчеты используются для разработки страховых продуктов. Перестрахование же состоит в защите прямого страховщика от возможных финансовых потерь, связанных с осуществлением страховых выплат.

В модели перестрахование и  
андеррайтинг рассматриваются как отдельная отрасль. На следующем этапе  
осуществляется продажа страховых продуктов, а далее в случае наступления  
страхового случая - оценка ущерба и осуществление страховой выплаты заинтересованным лицам, т.е. предоставление страховых услуг. Исходя из  
двойственного характера страхового бизнес-процесса, на этапе продажи  
страховых продуктов и далее к основному бизнес-процессу начинают подключаться элементы управления финансовыми ресурсами (административный бизнес-процесс). Это связано с прямой зависимостью между уровнем запаса платежеспособности компании и эффективностью инвестирования как средств страховых резервов, так и собственного капитала страховщика.

Для обеспечение условий конкурентоспособности в долгосрочной перспективе за счет диверсификации портфеля корпоративного страхования и повышения капитализации КФ ОАО "СОГАЗ" была предложена задача внедрение (построение) системы взаимоотношений с клиентами (CRM). Oracle Siebel CRM (далее CRM-система) -система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM от англ. Customer Relationship Management) - прикладное программное обеспечение, предназначенное для автоматизации бизнес-стратегии компании по построению долгосрочных доверительных отношений как с существующими, так и потенциальными клиентами. Клиенты - привлечение, удержание, развитие. Плановые показатели- планирование, прогнозирование, анализ.

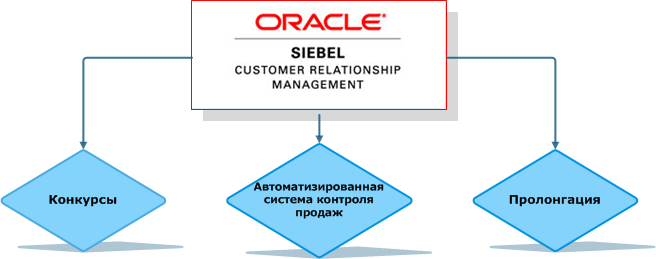
****

Рис.3.4. Использование СРМ-системы для целей рыночных корпоративных продажах.

Конкурсы.

Функционал ИС Oracle Siebel CRM, позволяющий ежедневно автоматически создавать в CRM-системе конкурсные сделки на основании данных ИС Seldon и направлять их в ответственные подразделения Общества в зависимости от региона заказчика и распределения зон ответственности. Аналитические отчеты по конкурсной работе подразделений доступны в Oracle BI. Цель внедрения (2015 г.):

- автоматизация конкурсной работы;

- участие филиалов Общества в максимально возможном количестве конкурсов;

- достижение высокого уровня результативности конкурсной работы.

Задачи:максимально корректное и своевременное внесение информации по конкурсным сделкам в CRM-системе.

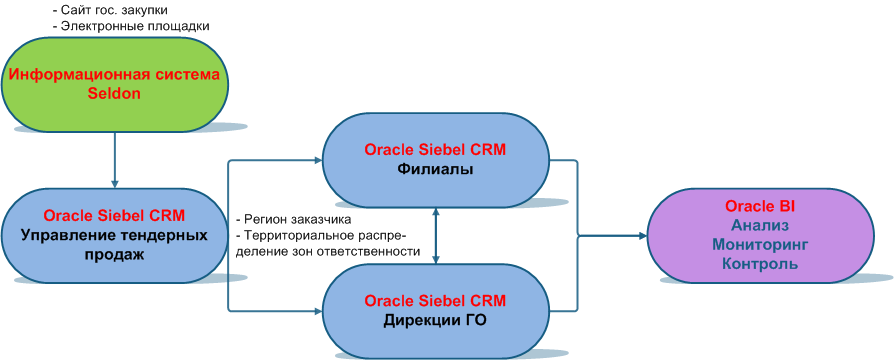


Рис.3.5. Работа с тендерами.

Пролонгация. Функционал CRM-системы, позволяющий автоматически направлять уведомления о пролонгации договоров страхования с юридическими лицами по электронной почте за 30 календарных дней до окончания срока действия договора, с распределением напоминаний по сотрудникам в зависимости от подразделения и вида страхования. Цели внедрения (2015 г.):

- определение уровня удержания клиентов;

- получение статистики по потерянным и отказанным сделкам (в том числе в разрезе продавцов);

- анализ причин отказа клиентов от страхования в Обществе;

- выработка комплекса мер по сохранению клиентов, повышению их лояльности, установка целевых показателей по кросс-продажам.

В 2015 г. реализована доработка функционала в части автоматического заполнения поля «Зона ответственности» значением из договора страхования в 1С:УСК. Задачи:

- доработка функционала системы в части адресной рассылки информации о пролонгации ответственным лицам в разрезе видов страхования.

- активизация работы филиалов Общества по обработке сделок о пролонгации.



Рис.3.6. Работа по пролонгации.

Автоматизированная система контроля организации рыночных корпоративных продаж.

Реализована на базе информационных систем Oracle Siebel CRM, Oracle BI, Oracle Hyperion Planning и 1С:УСК. Цели внедрения: создание в Компании единого инструмента управления корпоративными продажами, обеспечивающего:

- установление индивидуальных планов продаж для корпоративных продавцов филиалов в разрезе клиентов и контроль их клиентской активности («воронка продаж»);

- накоплениеинформации по взаимоотношениям с корпоративными клиентами в единой информационной платформе, обеспечивающей преемственность в случае увольнения из Компании клиентских менеджеров;

- созданиеинформационной базы для организации кросс-продаж по корпоративным клиентам, контроля и увеличения показателя кросс-продаж (количество продуктов на одного страхователя);

- контрольза отклонениями плановых показателей от фактических для оперативного реагирования руководства филиалов и ДРС в случае выявления отрицательных результатов;

- оперативный контрольза ведением работы с крупными потенциальными контрагентами для оказания содействия со стороны ДРС в случае возникновения сложностей в процессе взаимодействия.

Задачи:

- Активизация работы филиалов Общества в автоматизированной системе контроля организации рыночных корпоративных продаж в CRM-системе;

- Автоматизация конкурсной работы;

- Создание в Компании единого инструмента управления корпоративными продажами, обеспечивающего;

- Автоматизация системы контроля организации рыночных корпоративных продаж.

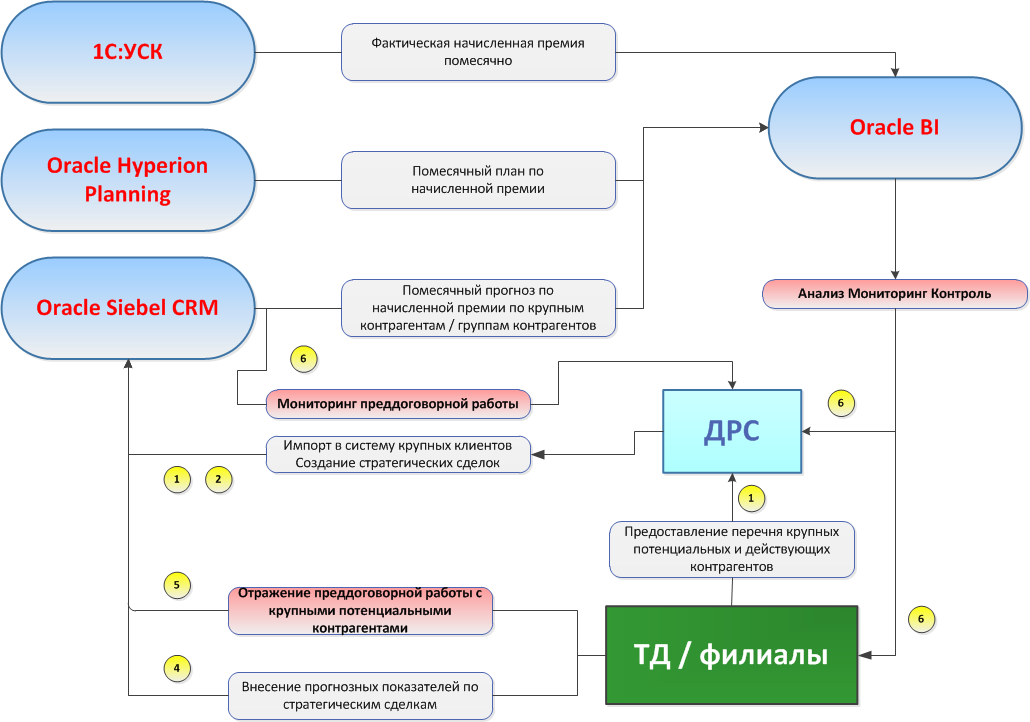


Рис. 3.7. Блок схема автоматизированной системы контроля организации рыночных корпоративных продаж.

Корпоративное направление страхования в филиалах СФО. Задачи на 2015 год и методы контроля их выполнения. Значение системы оперативной отчетности.

По итогу анкетирования сотрудников корпоративного блока и их руководителей: оперативная отчетность не влияет на развитие продаж; оперативная отчетность занимает от 2 до 5% времени; оперативной отчетностью в основном занимаются сотрудники, не занимающиеся развитием продаж и активными продажами. Мероприятия по реализации стратегии будут рассмотрены ниже.

3.3. Разработка мероприятий по реализации стратегии КФ ОАО «СОГАЗ»

Переход Красноярского филиала ОАО "СОГАЗ" на работу в системе CRM будет проходить в шесть этапов. Так же все сотрудники филиала пройдут обучение по работе в данной программе, которое будет проходить в формате онлайн обучения, данное обучение будет проводить бизнес тренеры территориальной дирекции Красноярского филиала. После онлайн обучения каждому сотруднику по электронной почте придет письмо с инструкцией по работе в данной программе. Затем каждому сотруднику системный администратор Красноярского филиала будет установлена данная программа на персональный компьютер.

Рис 3.8. «Автоматизированная система контроля организации рыночных корпоративных продаж».Этапы реализации.

Задача построение системы внутреннего обучения персонала (тренинги по клиентскому сервису и техникам продаж) будет реализована через прохождение тренинга всех сотрудников, тренинги будет проводить бизнес - тренер из территориальной дирекции Красноярского филиала, которая находиться в городе Новосибирске. Тренинги будут проходить в офисе Красноярского филиала ОАО "СОГАЗ" по адресу г. Красноярск, пр. Мира 19 стр.1. В офисе есть специально оборудованное помещение - конференц - зал, где есть все необходимое для проведения бизнес - тренинга: проектор, доска, столы и стулья, в зале умещается до 20 человек. В связи с этим обучение всех сотрудников займет 3 дня.

Эффективность предложенных мероприятий будет рассмотрена ниже.

3.4. Оценка эффективности и контроль реализации стратегии КФ ОАО «СОГАЗ»

Для успешной реализации предложенного проекта необходим план распределения ресурсов. Основными видами ресурсов, которые потребуются для претворения в жизнь проекта, являются финансовые, материальные, трудовые, временные, информационно-консультационные представлены в Таблице 3.1.

Таблица 3.1

Ресурсное обеспечение проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Виды ресурсов | Необходимые ресурсы |
| 1. Материальные и финансовые | Трех дневная командировка бизнес-тренера с учетом проживания в гостинице и суточными - 7 500,00 рублей  Тренинг по работе в программе CRM будет проходить онлай, затрат не требует  Установка программы CRM будет проводиться системным администратором филиала, затрат не требует |
| 2. Трудовые | Руководители каждого отдела  контролирующие этапы проведения проекта |
| 3. Временные | 12 месяцев |
| 4.Информационные | Информация о работе программы CRM обучение, вопросы, проблемные моменты;  Информация о проходимым тренингах, понятность, усвояемость, полезность для работы, информация социологических исследований. |

Хоть Красноярский филиал ОАО "СОГАЗ" занимает лидирующие позиции на рынке, руководству, при принятии решения о программном обеспечении филиала, следует соотнести сложность работы в новых программах и ресурсы, которые придется затратить для нововведений. Социально-экономическая оценка реализуемого проекта позволяет полностью осознать на сколько эффективен тот или иной проект, увидеть конечный результат принятых решений.

Рис. 3.9. Прогнозирование выполнения плана

На данной схеме отраженно прогнозирование выполнения плана: Цель: 1. ведение истории взаимодействия (контакты, предложения) 2. создание информационной базы потенциальных клиентов; 3.оперативный контроль за ведением работы с крупными потенциальными контрагентами. Задачи: 1. создание отчета для мониторинга преддоговорной работы по потенциальным контрагентам; 2. активизация работы филиалов в CRM-системе по ведению истории взаимодействия с потенциальными контрагентами. В Таблице 3.2 показана социально-экономическая эффективность проекта внедрения нового программного обеспечения и обучения персонала КФ ОАО «СОГАЗ» [46].

Таблица 3.2

Социально-экономическая эффективность проекта внедрения нового программного обеспечения и обучения персонала КФ ОАО «СОГАЗ»

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Значение |
| Показатели экономической эффективности | |
| 1.Увеличение сборов страховой премии (каждым сотрудником) | В результате обучения по клиентоориентированности и техникам продажа увеличение количество кросс -продаж на 20% |
| 2.Производительность труда (Отношение выручки от продажи услуг к общей численности) | Увеличение на 3-5% за счет увеличения количества кросс-продаж, за счет увеличения уровня пролонгации, за счет увеличения участия в тендерах |
| 3. Эффект воздействия проекта на результативность деятельности работников и организации в целом | Повышение эффективности организации, рост ее прибыли за счет введения более нового программного обеспечения |
| 4.Затраты на проведения проекта | Проект требуем минимум затрат, так как будет потрачено минимум ресурсов |
| 5. Издержки на проведение проекта | В издержки входят как материальные затраты (на командировку бизнес тренера), так и повлекшее за собой потери выручки из за необходимого времени на обучение персонала и установку нового программного обеспечения |
| Показатели социальной эффективности | |
| 1.Степень удовлетворенности сотрудников филиала | Рост показателя за счет более удобного и быстрого программного обеспечения |
| 2.Создание информационной базы клиентов | В новой информационной базе можно будет выстраивать работу в зависимости от категории клиентов (крупные, прочие) |
| 3.Обеспечение уменьшения трудозатрат персонала на отчетность, подготовку к участию в тендерах | Создание отчета для мониторинга преддоговорной работы по потенциальным контрагентам, оптимизация конкурсной информации |
| 4.Социально- психологический климат в коллективе | Улучшится благодаря уменьшению затрат рабочего времени на составление отчетов, подготовки тендерной документации |
| 5. Качество оказываемых услуг | Улучшения сервиса пролонгации договоров |

Стратегический набор предприятия, исходя из определения его сущности как совокупности взаимосвязанных стратегий различного уровня, невозможно оценить одним обобщающим показателем, поскольку он отображает разнообразные аспекты деятельности предприятий. Соответственно при оценке эффективности реализации стратегий в предприятии целесообразно использовать комплексный подход, основанный на совокупной оценке показателей как стратегической, так и оперативной эффективности.

Стратегическая (внешняя) эффективность реализации стратегий предприятия характеризует его позицию и место на рынке, полученные вследствие реализации выбранных стратегий, и включает следующие направления:

1. определение степени заполнения стратегического разрыва между реальной и желаемой стратегической позицией предприятия при помощи реализации разработанных стратегий, для чего сначала определяются слабые стороны стратегического потенциала предприятия и мероприятия по их преодолению, а затем оценивается степень выполнения этих мероприятий в предприятии; 2. оценку конкурентных преимуществ, полученных в результате реализации стратегий; для этого сначала идентифицируются конкурентные преимущества и слабые стороны предприятия по сравнению с основным конкурентом, а затем оценивается сила выявленных конкурентных преимуществ и взвешивается на их значимость для стратегического успеха; 3. определение степени удовлетворения потребностей рынка за счет реализации стратегий и сбалансированности стратегических зон хозяйствования (СЗХ) предприятий; степень удовлетворения потребностей находится по результатам опроса потребителей предприятия с учетом значимости показателей оценки, а сбалансированность СЗХ - при помощи матричных инструментов портфельного анализа [45] . Оперативная (внутренняя) эффективность реализации стратегий предприятия определяет эффективность использования его стратегического потенциала для достижения поставленных стратегических целей, и включает: 1. определение степени достижения стратегических целей предприятия, которая находится путем сравнения запланированных результатов и полученных на данном временном промежутке; 2. оценку количественных показателей эффективности реализации стратегий: общих (темпы роста общих результатов деятельности, общие показатели эффективности использования ресурсов, показатели финансовой устойчивости и платежеспособности) и частных (показатели эффективности использования трудовых ресурсов, основных фондов и оборотных средств), используя для расчетов годовые отчеты предприятия; 3. оценку качественных показателей эффективности реализации стратегий, сгруппированных в три группы: организационные, маркетинговые, социально-психологические показатели, с помощью метода экспертных оценок, в качестве экспертов при этом выступают ведущие работники предприятия, занятые разработкой и реализацией стратегий [38]. Обобщение результатов оценки эффективности реализации стратегий предприятия предполагает перевод полученных результатов в баллы (от 1 до 5) при помощи рекомендованных шкал, расчет обобщающих показателей стратегической и оперативной эффективности реализации стратегий с учетом значимости каждого направления оценки, а также их интерпретацию. Рассмотрим стратегию развития страховой группы ОАО «СОГАЗ». В соответствии с утвержденной Советом директоров ОАО «СОГАЗ» стратегией развития на ближайшие четыре года, компания планирует существенно диверсифицировать страховой портфель за счет предприятий среднего бизнеса, активного выхода на региональные рынки и развития розничных видов страхования.

Через четыре года инвестиционный портфель СОГАЗа вырастет почти вдвое по сравнению с 2013 годом и составит более 140 млрд рублей. Компания будет по-прежнему придерживаться консервативной политики размещения страховых резервов, ориентируясь на вложения в депозиты и облигации наиболее стабильных финансовых институтов страны. Через год сумма сборов страховой премии СОГАЗа вырастет почти на 10 % по сравнению с 2014 годом и составит более 543 млн рублей. Компания будет по-прежнему придерживаться консервативной политики размещения страховых резервов, ориентируясь на вложения в депозиты и облигации наиболее стабильных финансовых институтов страны. Из всего выше сказанного можно оценить уровень эффективности стратегии развития компании как высокий, то есть по 5-ти бальной шкале уровень стратегической эффективности реализации стратегии КФ ОАО "СОГАЗ" составит 3 балла, а уровень оперативной эффективности реализации стратегий КФ ОАО "СОГАЗ" составит 4,5 балла.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень стратегической эффективности реализации стратегии ОАО "СОГАЗ" | 5,00  Высокий  3,67 | Зона провала | Зона шансов | Зона успеха |
| Средний  2,33 |  |  |  |
| Низкий |  | Зона вопросов |  |

1 Низкий 2,33 Средний 3,67 Высокий 5,00

Уровень оперативной эффективности реализации стратегий ОАО "СОГАЗ"

Рис.3.10. Рекомендованная двумерная матрица эффективности реализации стратегий предприятия ОАО "СОГАЗ".

Кроме того, компания намерена продолжать расширять присутствие на рынке входящего перестрахования. Основное внимание будет сосредоточено на увеличении объемов факультативного перестрахования и объемов поступающих от партнеров. СОГАЗ также планирует организовывать страховую и перестраховочную защиту для зарубежного бизнеса крупных клиентов и активизировать продажи на рынках Восточной Европы, Латинской Америки, Азии. Одной из важнейших задач, которую ставит перед собой менеджмент СОГАЗ, это внедрение мер по повышению операционной эффективности деятельности

Так как компания еще не занимает лидирующие позиции на рынке и ей есть куда развиваться. Для формирования более четкой картины относительно эффективности реализации предложенных мероприятий предприятия целесообразно сопоставить значения комплексных показателей оценки стратегической и оперативной эффективности реализации стратегий в предложенной двумерной матрице (Рис. 3.10).

Зона успеха: определяется высокой оперативной эффективностью и высокой либо средней стратегической эффективностью реализации стратегий; свидетельствует о высокой эффективности реализации разработанных стратегий. Место предприятия в этой зоне с положительной стороны характеризует как стратегические, так и оперативные мероприятия, проводимые им.

Таким образом, предложенный проект готов к реализации и является эффективным по основным группам показателей: социальным и экономическим.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Страхование в России, по большому счету, все еще является скорее необходимостью, чем осознанным выбором. Развитие страхования происходит крайне медленно - власти не спешат заниматься вводить в действие новые виды страхования. Но этому немало способствует так же и то, что не чувствуется потребности населения в тех или иных продуктах. Страхование сегодня в России - это, в подавляющем большинстве, имущественное страхование. Докризисное «сытое» десятилетие позволило многим сесть за руль качественных зарубежных автомобилей. Произошел бурный рост страхования КАСКО. Многие также сумели приобрести новое жилье - и страховые компании нарадоваться не могли гигантским ростом сборов по страхованию домов, а также квартир. По большинству видов страхования СОГАЗ входит в число лидеров, занимая существенную долю рынка. СОГАЗ традиционно ориентируется на страхование корпоративного сектора, обеспечивая страховую защиту предприятий и корпораций, представляющих самые разные отрасли промышленности: топливно-энергетическую, транспортную, химическую, металлургическую, машиностроительную, авиакосмическую, банковскую и другие.Группа защищает имущественные интересы таких системообразующих предприятий российской экономики, как ОАО «Газпром», ОАО «Газпром нефть», ОАО «НК «Роснефть», предприятия атомной (ГК «Росатом») и электроэнергетики, ОАО «РЖД», ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат», ОАО «Силовые машины», ОАО «Объединенные машиностроительные заводы». Кроме того, СОГАЗ активно сотрудничает с Управлением делами Президента РФ, Федеральной таможенной службой, а также ведущими кредитно-финансовыми организациями страны – Сбербан-ком, Внешторгбанком, Газпромбанком и многими другими. Большоевни-мание Группа уделяет страхованию физических лиц, а также малого и сред-него бизнеса, для которых разработаны страховые программы, учитывающие их специфику и особенности. Стратегия развития Страховой Группы «СОГАЗ» предусматривает последовательную интеграцию в международный страховой рынок. В числе зарубежных проектов с участием СОГАЗа - «Голубой поток» (строительство магистрального газопровода из России через Турцию в Южную Европу), а также строительство Северо-Европейского газопровода, призванного напрямую связать газовые месторождения Запад-ной Сибири с потребителями в Германии и в других западноевропейских государствах.

Конкуренция на современном страховом рынке приводит к тому, что компании-лидеры предлагают продукты, все более сходные по качеству и номенклатуре предоставляемых услуг, так что разница между ними постепенно стирается. Важнейшим фактором оценки качества продукта является надежность страховщика. Однако потребительская оценка надежности группы лидеров рынка находится примерно на одном уровне, поэтому при сходных свойствах услуги сбыт страховых полисов определяется, прежде всего, их стоимостью, или точнее, потребительской оценкой стоимости. Опираясь на данные проведенного мною анализа деятельности ОАО "СОГАЗ", можно сказать, что исследуемая организация является восьмой в рейтинге лидирующих компании (по объему страховой премии-брутто) игроком на рынке страхования иного, чем страхование жизни. Общая доля "СОГАЗА" на российском страховом рынке оценивается примерно в 6,7%. "СОГАЗ" - один из ведущих страховщиков имущества (9% рынка) и гражданской ответственности (15%), он занимает 3-е место в списке крупнейших страховщиков по личному страхованию. За последние два года "СОГАЗ" увеличил свой розничный портфель и превратился из ведущего страховщика коммерческих рисков в одного из лидеров российского рынка страховых услуг для физических и юридических лиц.

Проведенный анализ существующей системы стратегического развития КФ ОАО «СОГАЗ» показал высокий уровень развития таких подсистем как финансовая, кадровая, аналитическая.

В третьей части дипломного проекта была предложена программа реализации стратегии развития КФ ОАО «СОГАЗ». На основании Стратегии Общества могут быть разработаны функциональные маркетинговые стратегии: стратегия бренда, стратегия по повышению качества и другие. Функциональные маркетинговые стратегии представляют собой долгосрочный (сроком реализации более года) план проектов и мероприятий, направленных на реализацию долгосрочных маркетинговых целей.

В рамках решения задачи внедрение (построение) системы взаимоотношений с клиентами (CRM) планируется:

- Оптимизация внутренних процессов и построением новой операционной модели;

- Построение системы внутреннего обучения персонала (тренинги по клиентскому сервису и техникам продаж);

- Автоматизация конкурсной работы;

- Создание в Компании единого инструмента управления корпоративными продажами, обеспечивающего;

- Автоматизация системы контроля организации рыночных корпоративных продаж.

Конкурентоспособность исследуемой компании ОАО «СОГАЗ» на российском страховом рынке достаточно высока. Её ключевыми преимуществами, особенно в сфере страхования крупных коммерческих рисков, являются устоявшаяся репутация и опыт работы на рынке. ОАО «СОГАЗ» намерен оставаться лидером в страховании юридических лиц, уделяя большое внимание привлечению и сохранению крупных клиентов, как наиболее стабильного в условиях кризиса сегмента, и увеличивая долю в страховании агропромышленных рисков.

**CПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

* + - 1. Гражданский кодекс Российской Федерации : ч. 1-4 : текст с изм. и доп. на 1 апр. 2013 г. / Российская Федерация. Законы. - М. :Эксмо, 2013. - 509 с.
      2. Трудовойкодекс Российской Федерации : [принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г. :одобр. Советом Федерации 26 дек. 2001 г.] : по состоянию на 20 сент. 2010 г. / Российская Федерация. Законы. - Новосибирск :Сиб. унив. изд-во, 2010. - 191 с.
      3. Налоговыйкодекс Российской Федерации : ч. 1 и 2 : текст с изм. и доп. на 1 марта 2013 г. / Российская Федерация. Законы. - М. :Эксмо, 2013. - 799 с.
      4. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф; –М.: Экономика, 2009. – 519 с.
      5. Бобошко Д. Ю. Управление бизнесом ради максимизации его стоимости / Д. Ю. Бобошко // Российское предпринимательство. - 2009. - N 8(вып.1). - С.63-68.
      6. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций: Учеб. Пособие для ВУЗов. – М.: Финансы; ЮНИТИ – ДАНА, 2011.-368с
      7. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2008. - 528с.
      8. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2009. - 296с.
      9. Галькович Р.С. Основы менеджмента: учебник/ Р.С. Галькович, В.И.Набоков. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 189 с.
      10. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебное пособие для вузов / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 501с.
      11. Герчикова И. Н. Менеджмент. Практикум: Учебное пособие для вузов. – М.: Банки и биржи, 2007. – 335 с.
      12. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2003. – 501 с.
      13. Годовой отчет группы ОАО "Согаз", http://www.sogaz.ru/
      14. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект на работе /ДэниелГоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. - М.: ACT: ACT МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2010. – 476 с.
      15. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 26.01.1996 N 14-ФЗ - Часть 2 Страхование,<http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_150213/>© КонсультантПлюс, 1992-2014
      16. Гусева М. Н. Организационные изменения бизнеса ради роста конкурентоспособности / М. Н. Гусева // Российское предпринимательство. - 2011. - N 11 (вып.2). - С.42-47.
      17. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 2008.
      18. Жемчугов А. Разработка стратегии предприятия: современный подход / А. Жемчугов, М. Жемчугов // Проблемы теории и практики управления. - 2011. - N 10. - С.58-66.
      19. Закон об организации страхового дела в Российской от 23.07.2013 [N 234-ФЗ](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_161266/?dst=100009) (ред. 28.12.2013), с изм., внесенными Федеральным [законом](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48165/?dst=100009) от 21.06.2004N57-З)<http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_150213/>© Консультант Плюс, 1992-2014
      20. Исследование систем управления: Учеб.пособие/ Под ред.Э.М. Короткова. -М.: ИНФРА-М, 2003.-176с.
      21. Кайсарова В.П., Научные подходы к стратегическому менеджменту как теоретическая основа развития управления общественными услугами в крупном городе: статья в журнале - научная статья № 2, 2012.
      22. Кожевина О. В. Управление изменениями : учеб.пособие для вузов / О. В. Кожевина. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 285 с. - (Высшее образование - Бакалавриат) Библиогр.: с. 273-283 .
      23. Коротков Э.М. Исследование системы управления: учебник / Э.М. Коротков. – М.: Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2009.-285с.
      24. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: учебное пособие / Э.М. Коротков.- М.: Издательско-консалтинговая компания «Дека», 2007. - 304с.
      25. Киселева К. В. Роль информации при принятии решений в стратегическом менеджменте: Б.м., 2009.
      26. Клейнер Г. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления. Предпринимательство: Учебник - 2008
      27. Ковалев А.А, Козлова О.А., Стратегический менеджмент или менеджмент стратегий: статья в журнале- научная статья, Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2009.
      28. Коробейников О. П., Колесов В. Ю., Трифилова А. А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации. / О. П. Коробейников и др. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №3. – С. 88-129.
      29. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я: Справочник. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
      30. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 2008. – 768 с.
      31. Кузык Б.И. Инновационное развитие России: сценарный подход// "Экономические стратегии", 2009, № 9.
      32. Лихова, М. А. Социальная ответственность промышленных предприятий: эффективность и организационно-экономические меры по повышению эффективности / М. А. Лихова.2008. - С.398-400.
      33. Мардас А. Н., Гуляева О. А., Курс лекции по стратегическому менеджменту: Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Петербургский гос. ун-т путей сообщ."2007.-168с
      34. Менеджмент на пороге XXI века: Сборник научных статей. / КГТЭИ. – Красноярск, 2008. – 118 с.
      35. Менеджмент: Учебник / Русинов Ф.М., Разу М.Л., Денисов В.А. и др.; под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу.-М.: ФБК – ПРЕСС, 2011.-504с.
      36. Менеджмент: учебное пособие / под ред. Н.Ю. Чаусова, А.О. Калугина. – М.: КНОРУС, 2010.-496 с.
      37. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон. - М: ДАНТА, 2008. – 847с.
      38. Методология и методы исследования систем управления современных организаций: учеб. пособие для студентов вузов / А. Н. Чаплина [и др.] ; М-во образования и науки РФ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2011. - 374 с.
      39. Овсянкова Е.А., Стратегический менеджмент качества в сфере услуг: статья в журнале - научная статья, ФГОУ ВПО Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов", 2012.
      40. Попова Ю.Н. Различные подходы к управлению знаниями в современной компании / Ю.Н. Попова, Е.О. Белова // Новые технологии. - 2013. - № 3. - С.85-90.
      41. Полукаров В.Л. Основы менеджмента. - М.: КНОРУС, 2008. — 240 с.
      42. Розу М., Якутин Ю. Организация менеджмента: Управление бизнесом. – М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2007. – 95 с.
      43. Русак А.Н. Формирование системы управления знаниями в коммерческих организациях: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2011. 20 с.
      44. Скопина И.В., Бакланова Ю.О., Сюткин Ю.Н. Экспресс-оценка системы управления предприятием (часть 2) // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2009. № 4. URL: <http://uecs.ru/teoriya-upravleniya/item/139--2>
      45. Стельмашонок Е. В. Стратегическое управление информационной безопасностью предприятия на основе сбалансированной системы показателей / Е. В. Стельмашонок, С. А. Соколовская // Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. - 2010. - N 6. - С.112-117.
      46. Сторчевой М.А., Теория фирмы и стратегический менеджмент: статья в журнале - научная статья, Высшая школа менеджмента СПбГУ (С.-Петербург), 2013.
      47. Терещенко, Н. Н. Эффективность деятельности торгового предприятия: теория, методология, практика оценки : монография / Н. Н. Терещенко, О. Н. Емельянова ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2004. - 228 с.
      48. Территориальной орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>
      49. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576с.
      50. Тутаринова Ю.О. управление знаниями как стратегический ресурс компании в конкурентной борьбе / Ю.О. Тутаринова // Научный потенциал регионов на службу модернизации. - 2013. - №1(4). - С.111-117.
      51. Управление коммерческой деятельностью торгового предприятия: Учеб.-метод.пособие/ Сост.А.Н. Чаплина, Е.И.Федорович . КГТЭИ – Красноярск, 2002.-212с.
      52. [Повышение конкурентоспособности страховых организаций на основе централизованных бизнес-процессов: монография](http://www.knigafund.ru/books/174155) / под ред. А.А. Цыганова; [Болдырев М.М.](http://www.knigafund.ru/authors/32237), [Дьячкова А.В.](http://www.knigafund.ru/authors/32238), [Цыганов А.А.;](http://www.knigafund.ru/authors/32239)   
          изд. Русайнс , 2015.- 130 страниц
      53. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов.-М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез»», 2007.-352с.
      54. Чаплина А. Н. Менеджмент в торговле : учеб. пособие / А. Н. Чаплина, И. В. Щедрина ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2010. - 232 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ №1

**Результаты анкетирования по проблемам структурного характера**

|  |  |
| --- | --- |
| Вопросы анкеты | Количество положительных ответов |
| Заметны ли Вам плохое моральное состояние и слабая мотивация? | 4 |
| Кажутся ли Вам решения не последовательными, не соотнесенными со стандартными правилами и критериями? | 2 |
| Понимают ли сотрудники, чего от них хотят и каким образом может быть определен их вклад? | 4 |
| Могут ли являться определенные работники объектом конкурентного давления других сотрудников из-за того, что нет стандартных правил определения приоритетов? | 4 |
| Есть ли сотрудники, имеющие слишком большую нагрузку из -за того, что они выполняют работы, которые следовало бы выполнять другим? | 1 |
| Запаздывает ли принятие решения, является ли оно недостаточно качественным? | 4 |
| Поступает ли жизненно важная информация к сотрудникам, принимающим решения, с опозданием ( возможно, из -за чрезмерно развитой иерархии )? | - |
| Изолированы ли те, кто принимает решения, в своих структурных подразделениях организации из-за отсутствия адекватных средств координации их деятельности ? | 2 |
| Перегружены ли сотрудники, которые принимают решения, из -за того, что они не способны передать другим часть своих полномочий? | 1 |
| Верно ли, что у Вас нет адекватных процедур для оценки результатов решений, принятых в прошлом подобных тем, которые принимаются сейчас? | 3 |
| Имеют ли место заметные конфликты и недостаточность координации? | 1 |
| Имеют ли отдельные сотрудники или группы сотрудников конфликтные цели, не связанные с общей политикой организации в отношении целей и приоритетов? | 2 |
| Были ли упущены возможности координации деятельности определенных групп с помощью создания бригад или использования других механизмов связи? | - |
| Участвуют ли сотрудники, выполняющие производственную работу, в планировании ? | - |
| Возрастают ли расходы (независимо от инфляции), особенно в административной сфере ? | 2 |
| Считаете ли Вы, что в вашей организации слишком много "вождей" по сравнению с числом " индейцев"? | 2 |
| Считаете ли Вы, что имеется слишком много канцелярской работы и процедур, отвлекающих от производительного труда и требующих дополнительного административного штата? | 2 |
| Считаете ли Вы, что организация не реагирует новаторски на изменение обстоятельств? | 3 |
| Есть ли у Вас специалист, который следит за изменениями некоторых факторов окружающей среды и способствует организационным нововведениям? | 1 |
| Является ли поддержка вышестоящими органами нововведений и планирования изменений достаточной? | - |
| Имеет ли место недостаточная и неправильная координация между сотрудниками, которые отвечают за новые рынки сбыта, и теми , кто разрабатывает способы насыщения этих рынков ( например, между сбытом и исследовательской работой )? | 2 |

ПРИЛОЖЕНИЕ №2

**Основные показатели финансово - хозяйственной деятельности ОАО «СОГАЗ» (тыс. руб.)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ПОКАЗАТЕЛИ | Единица измерения | 2014 г. | 2013 г. | Откл.(+;-) | Тр, % |
| А | Б | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Выручка | млн. руб. | 493,00 | 350,00 | 143,00 | 140,86 |
| 2. Торговая площадь | кв.м. | 1000 | 570 | 430 | 175,44 |
| 3. Товарооборот на 1 кв. м. торговой площади | тыс. руб./ кв. м. | 493,00 | 614,00 | (121,00) | 80,29 |
| 4.Численность работников всего | чел. | 75 | 61 | 14 | 122,95 |
| 4.1.В том числе специалистов продающих отделов | чел. | 50 | 40 | 10 | 125,00 |
| 5.Производительность труда 1 работника | тыс.руб./чел. | 6573,00 | 5737,70 | 835,30 | 114,56 |
| 6.Производительность труда 1 работника продающего подразделения | тыс.руб./чел. | 9860,00 | 8750,00 | 1110,00 | 112,69 |
| 7. Фонд заработной платы | тыс. руб. | 40200,00 | 28340,00 | 11860,00 | 141,85 |
| 8.Уровень фонда заработной платы | % | 8,15 | 8,09 | 0,06 | 100,74 |
| 9.Среднемесячная заработная плата одного работника | тыс. руб. | 44,66 | 38,71 | 5,95 | 115,37 |
| 10.Среднегодовая стоимость ОФ | тыс. руб. | 3750,00 | 3050,00 | 700,00 | 122,95 |
| 11. Фондоотдача | тыс. руб. | 131,46 | 114,75 | 16,71 | 114,56 |
| 12. Фондоемкость | тыс. руб. | 0,76 | 0,87 | - | 87,36 |
| 13. Фондовооруженность | тыс.руб./чел. | 50,00 | 50,00 | 0 | 100,00 |
| 14. Фондорентабельность | тыс. руб. | 131,46 | 114,75 | 16,71 | 114,56 |
| 15.Средняя величина оборотных средств | тыс. руб. | 3750,00 | 3050,00 | 700,00 | 122,95 |

Продолжение «ПРИЛОЖЕНИЯ №2»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 16.Время обращения оборотных средств | дни | 2,77 | 3,14 | (0,37) | 88,22 |
| 17.Скорость обращения оборотных средств | обороты | 131,47 | 114,75 | 16,72 | 114,57 |
| 18.Рентабельность оборотных средств |  | 0,21 | 0,19 | -0,02 | 110,53 |
| 19.Валовая прибыль: - сумма | млн. руб. | 257 | 164 | 93 | 156,71 |
| - уровень к товарообороту | % | 52,12 | 46,85 | 5,27 | 111,25 |
| 20. Издержки обращения: - сумма | тыс. руб. | 7080 | 7506 | 426 | 94,32 |
| - уровень к товарообороту | % | 17,50 | 17,72 | 0,22 | 98,76 |
| 21. Прибыль от продаж | млн. руб. | 493 | 350 | 143 | 140,86 |
| 22.Рентабельность продаж | % | 2,37 | 2,40 | 0,03 | 98,75 |
| 23.Проценты к получению | тыс. руб. | - | - | - | - |
| 24. Проценты к уплате | тыс. руб. | - | - | - | - |
| 25. Прочие операционные доходы | тыс. руб. | 85 | 92 | 7 | 92,39 |
| 26. Прочие операционные расходы | тыс. руб. | 113 | 121 | 8 | 93,39 |
| 27.Внереализационные доходы | тыс. руб. | 4 | 0 | -4 | - |
| 28.Внереализационные расходы | тыс. руб. | - | - | - | - |
| 29. Прибыль (убыток) до налогообложения | тыс. руб. | 935,00 | 987,00 | 94,73 | 935,00 |
| 30.Рентабельность предприятия | % | 2,31 | 2,33 | 99,14 | 2,31 |
| 31.Текущий налог на прибыль | тыс. руб. | 196,00 | 202,00 | 97,03 | 196,00 |

Окончание «ПРИЛОЖЕНИЯ №2»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 32.Чистая (нераспределенная) прибыль (убыток) | тыс. руб. | 739,00 | 785,00 | 94,14 | 739,00 |
| 33.Рентабельность конечной деятельности | % | 1,83 | 1,85 | 98,92 | 1,83 |
| 34.Эффективность использования торгового потенциала |  | 6,90 | 6,36 | 108,38 | 6,90 |
| 35.Эффективность финансовой деятельности |  | 1,37 | 1,28 | 107,03 | 1,37 |
| 36.Эффективность трудовой деятельности |  | 7,49 | 6,93 | 108,07 | 7,49 |
| 37.Интегральный показатель экономической эффективности хозяйственной деятельности |  | 4,14 | 3,84 | 107,85 | 4,14 |