

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях рыночных отношений проблемы стратегического и внутрифирменного управления приобретают особую актуальность для любых предприятий, поэтому эффективность деятельности предприятий в значительной степени зависит от того, насколько достоверно они предвидят дальнюю и ближнюю перспективу своего развития.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

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.

В настоящее время менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне организаций, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние воздействия. Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Внутренняя среда организации зависит от внешней среды, получая из нее все необходимое для того, чтобы реализовывать свое предназначение, и предлагает ей результаты своих усилий по преобразованию ресурсов в продукцию и услуги.

Анализ состояния компании позволяет обеспечить баланс рыночных запросов и реальных возможностей самой компании, получить необходимую информацию для принятия обоснованных управленческих решений и разработки рыночной

стратегии и политики.

Актуальность темы обусловлена тем, что задача управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Цель курсовой работы – провести комплексный анализ внешней и внутренней среды ООО «Алькор»

Объект исследования - ООО «Алькор».

Предмет исследования - внутренняя и внешняя среда организации.

Для реализации поставленной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- изучить методы анализа внешней и внутренней среды;
- дать характеристику деятельности ООО «Алькор»;
- проанализировать внутреннюю среду ООО «Алькор»;
- провести анализ внешней среды ООО «Алькор»;

# **1 Теоретические аспекты анализа внешней и внутренней среды предприятия**

## **1.2 Особенности анализа внешней среды**

Внешняя среда состоит из макроокружения и непосредственного окружения. Структура внешней среды представлена на рисунке 1.

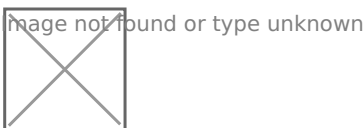


Рисунок 1 – Структура внешней среды организации

Все факторы, представленные на рисунке, взаимосвязаны друг с другом. Изменение одного фактора обуславливает изменение других. Поэтому, любой руководитель не должен рассматривать внешние факторы изолированно, т.к. они взаимосвязаны и быстро меняются, причем это приводит к необратимым общим изменениям. Таким образом, с одной стороны, эти факторы предоставляют большой простор для реализации предприятием своих возможностей, а с другой - создают множество проблем в ходе его деятельности [18, с. 219].

Разработка стратегии организации начинается с определения основных ориентиров предпринимательской деятельности (так называемой ее философии) и оглашения соответствующего послания, в котором сообщается о ее предназначении (миссии). Исходя из этого устанавливается форма реализации стратегии и делается ее окончательный выбор. Философия организации включает в себя следующие элементы:

- основной замысел, отражающий цели организации, ее стратегию и направленность деятельности;
- описание организации - ее история, параметры, возможности и преимущества, стратегические цели и способы их реализации в современных условиях, мотивы деятельности, девиз;
- философия заказчиков - целевые группы, их интересы, сбытовая политика;
- внутриорганизационная политика - основы управления организацией, информационно-коммуникационная система, система оплаты труда, пути повышения квалификации работников, инновационная и социальная политика, соблюдение этики менеджмента;
- связи с партнерами - капиталовложения, финансовая политика, снижение уровня риска, распределение прибыли;
- отношение с другими организациями - выполнение обязательств, обеспечение стабильности в работе, охрана окружающей среды.

Основной замысел и предпринимательская философия необходимы для установления стратегических целей владельцев организации, ее менеджеров, работников, а также для завоевания доверия заказчиков и остальных заинтересованных субъектов с тем, чтобы не возникал конфликт их интересов. Правильное определение целей является глобальной предпосылкой успешной разработки стратегии управления на любом уровне.

Для формирования стратегических целей используются не только послание, предпринимательская философия и основной замысел. Чрезвычайно важными

источниками информации являются данные о внутренней и внешней среде, предполагаемой динамике рынка, конкуренции и остальных факторах (см. рис. 2).

Зная цели можно искать пути и средства их реализации. Цели следует устанавливать в следующих областях деятельности: конкуренция и участие в рынке; рост прибыли; предложение продукции потребителям и целевые рынки; маркетинг и сбыт; производство и труд; распределение доходов; исследования и разработки; результаты производства; финансы и контроль.

Анализ внутренней среды

Анализ внешней среды

Замысел

Философия

Послание

Формирование стратегических целей

Стратегия

Обеспечение

Реализация

Контроль

Обратная связь

Рисунок 2 - Процесс формулировки и контроля стратегических целей

При разработке маркетинговой стратегии в дополнение к широким целям, должны уточняться стратегические притязания предприятия, а именно: общая политика на базовом рынке и роль, которую предприятие хочет на нем играть, базовые стратегии, а также выбранный вариант конкурентного преимущества. На этой стадии разработки маркетинговой стратегии речь идет лишь об общей ориентации деятельности предприятия.

Следующим этапом разработки маркетинговой стратегии является маркетинговый анализ - анализ внешней и внутренней среды организации.

Внешняя среда - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. [11]

Внешняя среда существования и функционирования организации делится на две части:

- первая часть - макросреда («дальнее» окружение) - включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, политические и правовые аспекты, экономическая обстановка в стране и регионе, социальные и культурные особенности и т.п.;
- вторая часть - микросреда («ближнее» окружение) - непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно микросреда включает клиентов, поставщиков, конкурентов, профсоюзы и торговые ассоциации и т.п. Организация тесно взаимодействуя с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

При анализе макросреды рассматриваются возможности и угрозы экономической деятельности предприятия, исходящие от отдельных областей внешнего окружения. Данные области группируются в факторы, которые и подвергаются анализу: [14]

- экономические факторы;
- политические факторы;
- рыночные факторы;
- технологические факторы;
- социальные факторы;
- международные факторы.

Анализ этих групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации.

Наиболее распространенными и признанными метами анализа макросреды являются: SWOT-анализ (по начальным буквам английских слов: сила - strength, слабость - weakness, возможности - opportunities, угрозы - threats), и STEP-анализ (по начальным буквам английских слов: социальные - social, технические - technical,

экономические - economic, политические - political факторы). Представим методику проведения анализа макросреды на основе STEP-анализа.

Цель STEP-анализа - выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. При этом устанавливаются события, не подконтрольные предприятию, но влияющие на результаты хозяйствования. Отслеживание изменений макросреды по различным направлениям приведено на рисунке 3.

Политика	P	Экономика	E
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правительственная стабильность</li> <li>2. Изменение законодательства</li> <li>3. Государственное влияние отрасли, включая долю госсобственности</li> <li>4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)</li> <li>2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования</li> <li>3. Уровень инфляции</li> <li>4. Уровень безработицы</li> <li>5. Цены на энергоресурсы</li> </ol>	
Социум	S	Технология	T
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демографические изменения</li> <li>2. Изменение структуры доходов</li> <li>3. Отношение к труду и отдыху</li> <li>4. Социальная мобильность населения</li> <li>5. Активность потребителей</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственная техническая политика</li> <li>2. Значимые тенденции в области НИОКР</li> <li>3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)</li> <li>4. Новые патенты</li> </ol>	

Рисунок 3 - Анализ внешней среды предприятия методом STEP-анализа

Диагностика каждого события осуществляется путем присвоения ему определенного веса - от единицы (наиболее весомое) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице. Оценка степени влияния каждого события производится по 5-балльной шкале (5 - сильное воздействие; 1 - отсутствие угрозы). Средневзвешенные оценки определяются путем умножения веса события на силу его воздействия. Затем подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Изучение микросреды предполагает анализ таких составляющих как: покупатели, поставщики, конкуренты. Данный анализ также направлен на определение потенциала организации.

Анализ покупателей как компоненты микроокружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет фирме лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать фирма, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе продажи. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем, уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- чувствительность покупателя к цене, его ориентация на определенную марку, и т.п.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих фирму необходимыми ресурсами, от которых зависит эффективность работы организации, а также себестоимость и качество производимого фирмой продукта. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечили бы организации максимум силы.

При изучении поставщиков следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- стоимость поставляемого товара;
- наличие гарантии качества поставляемого товара;
- временной график поставки;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Целью исследований конкурентов является выявление сильных и слабых сторон у себя и у конкурентов, отличительных особенностей (отличия в клиентуре, методах обслуживания и т.п.), определений собственных позиций на рынке и, в конечном счете, улучшение конкурентоспособности предприятия.

Для осуществления диагностики микросреды проводят: [29, с. 23-24]

- анализ возможностей предприятия (SWOT-анализ);
- анализ стратегической позиции, занимаемой предприятием;
- анализ сегментов рынка;
- анализ конкуренции;
- позиционный анализ.

## **2.2. Анализ внутренней среды**

Внутренняя среда оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование предприятия и имеет несколько факторов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие [24]. Кадровый фактор внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками. Организационный фактор включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный фактор входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый фактор внутренней среды предприятия охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции - это стратегия продукта; стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый фактор включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств на предприятии. В частности это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей.



После оценки внутренней среды предприятия необходимо завершить процесс соотнесения, применив так называемый SWOT анализ. SWOT-анализ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. Матрица SWOT имеет вид, показанный на рисунке 4. На пересечении разделов образуются четыре поля: поле «СИБ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). [17]

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
<b>Сильные стороны</b>		
1.	Какие сильные стороны бизнеса помогут реализовать эти возможности – СИБ.	Какие сильные стороны бизнеса можно использовать для нейтрализации этих угроз – СИУ.
2.		
3.		
<b>Слабые стороны</b>		
1.	Как преодолеть слабости бизнеса через использование возможностей – СЛВ.	Как минимизировать слабости чтобы избежать угроз – СЛУ.
2.		
3.		

Рисунок 4 - Матрица SWOT-анализа

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может

стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

## **2 анализ внутренней и внешней среды ООО «Алькор»**

### **2.1 Характеристика компании и ее внутренней среды**

Компания «Алькор» создана в форме Общества с ограниченной ответственностью 31 октября 2009 г.

Приоритетными направлениями деятельности ООО «Алькор» являются поставка и информационное обслуживание программного обеспечения. В частности, компания «Алькор» является:

- авторизованным дилером компании «Референт-Регион»;
- официальным представителем экспертной системы нового поколения «ДЕЛЬТА»,
- официальным представителем компании «Panda Software» - европейским лидером индустрии информационной безопасности;
- официальным представителем бухгалтерской справочной системы (БСС) «Система Главбух» компании «Акцион-Диджитал».

Основные программные продукты:

- экспертная система «ДЕЛЬТА»
- линейка антивирусных продуктов компании «Panda Software»;
- бухгалтерская справочная система «Система Главбух».

Данные программные продукты предназначены, прежде всего, для корпоративных клиентов, но благодаря своим особенностям и гибкой ценовой политике компании, находят широкое применение и среди индивидуальных пользователей.

Основными клиентами компании являются предприятия, фирмы, организации г. Череповца различных сфер деятельности. В частности:

- мэрия г. Череповца;
- ОАО «Домнаремонт»;
- ОАО «Череповецкий мясокомбинат»;
- ЗАО «Металлоперерабатывающий завод № 17»;
- ОАО «Череповецкий ликеро-водочный завод»;
- ЗАО «ТД Северсталь-Инвест»;
- ЗАО «Фирма «Стоик»;
- ГП ВО «Череповецкая ЭТС»;
- МУК «Объединение библиотек»;
- ИМИТ СПбГПУ и.др.

В компании работает 9 человек.

В современных экономических условиях очень остро стоит вопрос конкуренции и для укрепления позиций на рынке, и расширения спектра предлагаемых услуг. Перспективным направлением деятельности для ООО «Алькор» является поставка персональных компьютеров и офисной оргтехники. Учитывая тот факт, что компания «Алькор» занимается поставкой и информационным сопровождением программного обеспечения и у нее сформирован круг постоянных клиентов, то развитие данного направления деятельности не только укрепит позиции компании на рынке г. Череповца, но и будет способствовать привлечению новых клиентов.

Анализ внутренней среды ООО «Алькор» включает:

- анализ организационной структуры управления;
- анализ управления персоналом;
- анализ основных результатов экономической деятельности;
- анализ маркетинговой деятельности.

### **Анализ организационной структуры и управления персоналом**

В компании на 01.01. 2019 г. работает 9 человек (табл. 1).

Таблица 1

## Кадровая структура и численность персонала ООО «Алькор»

<b>№ п/п</b>	<b>Должность</b>	<b>Количество, чел.</b>
1.	Генеральный директор	1
2.	Главный бухгалтер	1
3.	Офис-менеджер	3
4.	Менеджер по продажам	2
5.	Менеджер по работе с клиентами	2
<b>Итого</b>		<b>9</b>

Возраст персонала 22-35 лет. Все сотрудники имеют высшее (6 чел.) или неоконченное высшее образование (3 чел.). Большинство сотрудников работают в компании «Алькор» более 3 лет.

Организационная структура ООО «Алькор» представлена на рисунке 4.

### **Генеральный директор**

Главный бухгалтер (1)

Менеджер по продажам (2)

Менеджер по работе с клиентами (2)

Офис-менеджер (3)

Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Алькор»

Структура ООО «Алькор» - линейно-функциональная. Каждый сотрудник выполняет определенные функции, обусловленные разделением труда в компании и закрепленные в должностных инструкциях и трудовом договоре.

Управление в ООО «Алькор» формализовано:

- разработаны документы, закрепляющие обязанности сотрудников всех должностей (трудовой договор, должностная инструкция, Правила внутреннего трудового распорядка в ООО «Алькор»);
- разработаны документы, стандартизирующие взаимодействие с коллегами и партнерами, регламентирующие процессы обслуживания клиентов и т.п. (Инструкция по ведению телефонных переговоров, Порядок подготовки и заключения договора с клиентом и т.п.);
- другие внутрифирменные документы (Порядок подготовки и переобучения персонала; Система стимулирования персонала).

В целом организационная структура и система управления персоналом ООО «Алькор» характерна для большинства малых фирм и достаточна для решения задач функционирования на существующем уровне.

Прием на работу в ООО «Алькор» производится на основании заключенного трудового договора и оформляется приказом, который объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

Новый сотрудник стажировается в течение 1-3-х месяцев. Условия стажировки прямо указываются в трудовом договоре.

Основные требования, предъявляемые к персоналу ООО «Алькор»:

- высшее образование или неоконченное высшее;
- навыки работы на ПК (уровень опытного пользователя) и администрирования компьютерных систем;
- знание рынка программного обеспечения (в сфере деятельности ООО «Алькор»);
- коммуникабельность, ответственность, постоянное самообучение и развитие и др.

Данные требования обусловлены тем, что компания работает на рынке программного обеспечения, клиентами ООО «Алькор» в основном являются корпоративные клиенты и персоналу компании в своей деятельности необходимо устанавливать и обновлять ПО (а, следовательно, иметь навыки администрирования компьютерных систем, установки и настройки ПО), общаться с бухгалтерами, юристами, программистами (системными администраторами), руководителями компаний, консультировать их по вопросам наиболее

эффективного использования предлагаемого программного обеспечения, а это, в свою очередь, требует и определенных знаний и умения вести деловые переговоры.

Все сотрудники ООО «Алькор», работающие с продуктами компании и непосредственно общающиеся с клиентами обучаются на курсах повышения квалификации, организованных компаниями-разработчиками ПО. Так, менеджеры по работе с клиентами и менеджеры по продажам ООО «Алькор» успешно прошли обучение, сдали квалификационные экзамены при компании «Референт-Регион» г. Москва и имеют соответствующие аттестаты.

Компания дорожит своими сотрудниками и стремится создать благоприятные условия для их наиболее эффективной деятельности. Так в ООО «Алькор» разработана и применяется система стимулирования персонала.

Основные формы и инструменты стимулирования персонала компании «Алькор» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Формы и инструменты стимулирования персонала ООО «Алькор»

№ п/п	Форма стимулирования	Инструменты
1.	Материальная (денежная)	- заработная плата (11 000-35 000 руб.) - премии (5% от суммы заключенного договора) - надбавки к заработной плате; - привлечение к совладению и участию в управлении.
2.	Натуральная	предоставление автомобиля и др.

### 3. Моральная

- патернализм - забота о работнике: дополнительное медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

- организационные: гибкий график работы, условия труда

Размер заработной платы и размер премий каждого сотрудника регламентирован трудовым договором.

Так, например, сотрудники ООО «Алькор» – офис-менеджер и менеджер по продажам – содействовали заключению договора о поставке ПО с фирмой «N» на сумму 20 000 руб.

Из суммы 20 000 руб. выделяется НДС 18% (3048,80 руб.).

Остаток 16951,20 руб.

По 5% от этой суммы, получают офис-менеджер, который назначил презентацию и менеджер по продажам в качестве премиальных.

Результаты экономической деятельности ООО «Алькор» за период 2016-2018 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты экономической деятельности ООО «Алькор», 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	Отклонения, 2016-2017		Отклонения, 2017-2018		
			гг.	гг.	гг.	гг.	
			+/-	%	+/-	%	
Количество заключенных контрактов, ед.	49	67	18	36,74	81	14	20,90
Объем продаж, тыс. руб.	2 589,82	2 764,50	174,68	6,75	3 190,71	426,21	15,42

в т.ч. от договоров	723,10	1 307,40	584,30	80,81	1 575,49	268,082	20,51
обновление	1 866,72	1 457,10	409,62	-21,94	1 615,22	158,12	10,85
Затраты, тыс. руб.	1 454,66	1 765,99	311,33	21,40	2 066,01	300,02	16,99
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 108,77	902,47	-206,3	-18,61	1 012,05	22,62	12,14
Рентабельность, %	42,8	32,7	-10,1	-23,6	31,7	-1,0	-3,6-

Согласно представленным в таблице 3 данным можно сделать следующие выводы:

1) объемы продаж компании за период 2016-2018гг. увеличивались (рис. 6):

- в 2017 г. рост составил 6,75% (по сравнению с 2016 г.) и был обусловлен значительным ростом (на 80,81%) объемов продаж от заключенных договоров; однако снизились денежные поступления от абонентской платы за обновление ПО (на 21,94%);
- в 2018 г. увеличились объемы продаж договоров (на 15,42%) и денежные поступления от абонентской платы за обновление ПО (на 20,51%);

2) показатели чистой прибыли за период 2016-2018 гг. характеризовались нестабильностью (рис. 5):

- в 2017 г. чистая прибыль по сравнению с 2016 г. снизилась на 18,61% (206,3 тыс. руб.) и составила 902,47 тыс. руб. (в 2016 г. -1 108,77 тыс. руб.);
- в 2018 г. чистая прибыль по сравнению с 2017 г. выросла на 23% (22,62 тыс. руб.) и составила 1 012,05 тыс. руб., однако это не позволило достичь размера чистой прибыли 2016 г. (1 108,77 тыс. руб.);

3) чистая прибыль в 2017 г. снизилась в результате увеличения затрат (рис. 5), уровень роста которых превышал рост объемов продаж: так если в 2017 г. уровень роста объемов продаж составил 6,75%, то рост затрат составил 21,4%. В 2018 г. рост затрат составил 16,99%, тогда как рост объемов продаж был ниже (15,42%), что также повлияло на размер чистой прибыли 2018 г., не позволив достичь



результатов работы компании (размеров чистой прибыли) в 2016 г.

2589,82

3190,71

2764,5

2066,01

1765,99

1454,66

1012,05

902,47

1108,77

0

500

1000

1500

2000

2500

3000

3500

2016 г.

2017 г.

2018 г.

объемы продаж, тыс. руб.

затраты, тыс. руб.

чистая прибыль, тыс. руб.

Рисунок 6 – Динамика показателей объемов продаж, чистой прибыли и затрат ООО «Алькор» в 2016-2018 гг. (в тыс. руб.)

Рост затрат в 2017 и 2018 г. был обусловлен несколькими причинами объективного характера:

- расширение штата сотрудников в 2017 г. (2 чел.) и как следствие рост затрат на оплату труда;
- ежегодный рост оплаты труда сотрудников (10%);
- увеличение арендной платы.

4) в результате роста затрат, опережающего рост объемов продаж, что, в свою очередь повлияло на размер чистой прибыли ООО «Алькор» в 2016-2018 гг., показатели рентабельности за указанный период снижались (рис. 7):

- в 2017 г. по сравнению с 2016 г. рентабельность снизилась на 10,1% и составила 32,7% (в 2016 г. – 42,8%);
- в 2018 г. снижение продолжилось, хотя и было не столь значительным, как в 2017 г. (1%); рентабельность в 2018 г. составила 31,7%.

31,7

32,7

42,8

0

5

10

15

20

25

30

35

40

45

2016 г.

2017 г.

2018 г.

Рисунок 7– Динамика рентабельности ООО «Алькор» в 2016-2018 гг. (в %)

Таким образом, несмотря на рост объемов продаж, эффективность деятельности ООО «Алькор» снижается, поэтому необходима разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности анализируемой компании, в частности, в разработке новых направлений деятельности компании.

Отдела маркетинга в ООО «Алькор» нет. Однако функции маркетинговой службы выполняют 7 сотрудников компании:

- генеральный директор (руководство маркетингом в целом, разработка товарной и ценовой политики);
- 2 офис-менеджера (поиск клиентов, продвижение);
- 2 менеджера по продажам (сбытовая политика);
- 2 менеджер по работе с клиентами (товарная политика: обслуживание, сервис).

1). Товарная политика.

Программные продукты, предлагаемые ООО «Алькор», предназначены и для домашних, и для корпоративных пользователей.

1). Продуктовая линейка компании «Panda Software», предлагаемая клиентам ООО «Алькор».

- Panda Antivirus Titanium:

Назначение: домашние пользователи, не являющиеся профессионалами в области IT-технологий.

Программа работает по принципу «установил и забыл».

- Panda Antivirus Platinum 7:

Назначение: небольшие организации и IT-профессионалы.

- Пакет Panda Antivirus Small Business Edition:

Назначение: предприятия малого и среднего бизнеса.

- Panda Antivirus Enterprise Suite:

Назначение: крупные компании.

- Пакет программ Panda Antivirus PerimeterScan; программно-аппаратный модуль Panda Antivirus GateDefender; программа для сетевого инвентаризационного менеджмента Panda Invent:

Назначение: крупные компании и Интернет провайдеров

Продукты компании «Panda Software» сочетают в себе передовые технологии, удобство и простоту в обслуживании и установке, высокую надежность и безотказность.

За период 2016-2018 гг. ООО «Алькор» было заключено 32 контракта на поставку ПО продуктовой линейки «Panda» (рис. 7).

2). Экспертная система «Дельта».

Экспертная система «Дельта» - программный продукт в сфере правового обеспечения, появившийся на российский рынок 05.06.1995 г. На рынке г. Череповце данная система появилась в 2002 г., с началом деятельности ООО «Алькор».

«Дельта» является экспертной системой, ориентированной на бухгалтеров, юристов, и руководителей предприятия, а также на других специалистов, работа которых связана с принятием решений и проверкой их соответствия действующим нормам. Она создана с целью удовлетворять потребности в актуальной и полной правовой, деловой и экономической информации.

«Дельта» обладает рядом отличительных особенностей и преимуществ:

- позволяет экономить время за счет быстрого поиска и анализа правовой информации, своевременного обновления и минимального срока обучения работе с системой;

- позволяет экономить денежные средства за счет стабильных цен на поставку и сопровождение и льготных цен на поставку и сопровождение;
- позволяет экономить ресурсы локальной сети за счет установки клиент-серверного варианта, при этом возможен доступ к системе через Интернет, что делает ее мобильной.
- прямые договоры с Издательствами периодических журналов позволяют размещать электронные варианты журналов в день их выхода, без задержек.

В 2016-2018 гг. ООО «Алькор» заключило 89 контрактов на поставку ЭС «Дельта» с последующим абонентским обслуживанием (обновлением БД ЭС «Дельта») (рис. 7).

### 3). БСС «Система Главбух».

В январе 2017 года компания «Акцион-Диджитал» вывела на рынок электронный продукт нового поколения – Бухгалтерскую справочную систему (БСС) «Система Главбух»

БСС «Система Главбух» – это бухгалтерская справочная система, созданная с целью наиболее эффективно помочь бухгалтеру.

«Система Главбух» ориентирована на бухгалтеров предприятия.

Материалы БСС «Система Главбух» полностью отвечают всем утвержденным требованиям к информации, которая должна размещаться на стендах и стойках налоговых инспекций, на официальных интернет-сайтах налоговой службы и других местах, доступных налогоплательщикам (подтверждено Минфином России в письме от 14 июля 2018 г. № 03-02-07/1-279). Рекомендации, размещаемые в системе, созданы по чёткому плану, по единой методике и не противоречат друг другу.

На рынок г. Череповца БСС «Система Главбух» поставляется компанией «Алькор» с 2017 г. За 2 года (2017-2018 гг.) ООО «Алькор» заключило 61 контракт на поставку данной системы (рис. 8).

На рисунке 8 представлена динамика заключенных контрактов по программным продуктам, предлагаемых ООО «Алькор» на рынке г. Череповца за период 2016-2018 гг.

36

13

29

24

33

28

0

5

10

15

20

25

30

35

40

2016 г.

2017 г.

2018 г.

«Panda Software»

ЭС "Дельта"

БС "Главбух"

Рисунок 8 - Динамика заключенных контрактов по программным продуктам ООО «Алькор» за период 2016-2018 гг., (количество контрактов)

Несмотря на то, что число заключенных контрактов по ЭС «Дельта» после 2016 г. снизилось (что обусловлено насыщением к 2017-2018 гг. рынка справочно-правовых систем, а также наличием сильных конкурентов – СПС «Гарант», «КонсультантПлюс», «Кодекс»), в целом можно говорить о положительной динамике работы компании: если в 2016 г. было заключено 49 контрактов, то в 2017 г. – уже 67, а в 2018 г. – 81.

На рисунках 9-11 представлена структура продаж программных продуктов и услуг обновления ПО ООО «Алькор», представленных в ассортименте компании в 2016 г., 2017 г., 2018 г.

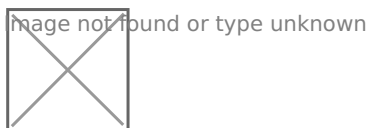


Рисунок 9 - Структура товарооборота относительно объемов продаж ООО «Алькор», 2016 г. (в %)

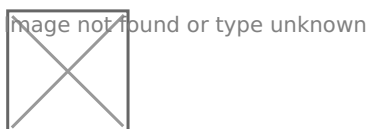


Рисунок 10 - Структура товарооборота относительно объемов продаж ООО «Алькор», 2017 г. (в %)

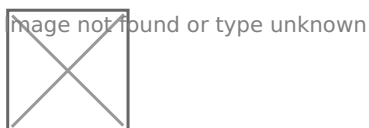


Рисунок 11 - Структура товарооборота относительно объемов продаж ООО «Алькор», 2018 г. (в %)

Согласно представленных данных, в структуре продаж ООО «Алькор» большую долю (72-50%) составляют услуги по обновлению ПО и продажи контрактов на поставку БСС «Главбух» (28-30%)

Обслуживание клиентов является важным элементом товарной политики ООО «Алькор». Функции обслуживания клиентов выполняют 2 сотрудника компании:

1. Офис-менеджер-3, в обязанности которого входит:
  - подготовка и отгрузка еженедельных пакетов обновлений ПО для клиентов;

- регистрация и администрирование пользователей;
- поддержание в актуальном состоянии сайта компании;
- подключение пользователей к серверу;
- исправление программных ошибок;
- разработка корпоративных информационных модулей и др.

1. Менеджер по работе с клиентами осуществляет:

- ведение (обслуживание) существующих клиентов;
- поставка и обслуживание ПО/системы (т.е. установка и обновление);
- обучение пользователей работе с установленным ПО или системы.

2). Сбытовая политика (продажа и обслуживание).

Функции сбыта выполняют 3 сотрудника ООО «Алькор»:

1. Офис-менеджер-1 и офис-менеджер-2 осуществляет:

- поиск клиентов посредством телефонных переговоров с организациями с целью назначения презентаций программных продуктов;
- документооборот: договоры, счета, акты приемки-сдачи, накладные и т.д.)

1. Менеджеры по продажам (2 человека) отвечают за:

- проведение презентаций (характеристика программных продуктов, возможности и отличительные особенности той или иной программы);
- получение отзывов от потенциальных клиентов, которым была проведена презентация;
- ведение переговоров с потенциальными клиентами;
- определение условий поставки ПО и сервисного обслуживания;
- осуществление предпродажной подготовки системы;
- заключение договоров.

С каждым клиентом заключается договор поставки и информационного сопровождения программного обеспечения/экспертной системы.

В настоящий момент, все расчеты производятся по безналичной форме. По факту оказания в течение месяца услуг информационного обслуживания системы стороны подписывают «Акт информационного обслуживания».

3). Ценовая политика



Деятельность ООО «Алькор» как авторизованного дилера программных продуктов сводится к продаже/обслуживанию ПО клиентам с наценкой 30%. За ценовой политикой, качеством обслуживания, динамикой объемов продаж и т.п. следят компании-разработчики ПО.

Благодаря поддержке и содействию компаний-поставщиков и работе руководства ООО «Алькор» ценовая политика компании характеризуется гибкостью и стабильностью цен на поставку и сопровождение ПО. Это делает предлагаемое ООО «Алькор» ПО доступным широкому кругу пользователей. Необходимо отметить, что цены на аналогичные программные продукты и системы у конкурентов на рынке г. Череповца на порядок выше.

В ООО «Алькор» разработана и применяется система скидок:

1). Льготные условия поставки: бесплатная установка ПО, экспертных и бухгалтерских систем:

- государственным учреждениям, учебным заведениям и библиотекам;
- пользователям, которые уже имеют какую-либо правовую систему.

При этом не применяются скидки на обслуживание и обновление ПО.

2). Скидки на обслуживание и обновление ПО:

- 10% - при предварительной оплате обновления за 6 месяцев;
- 20% - при предварительной оплате обновления за 12 месяцев.

4). Продвижение, реклама

В своей деятельности ООО «Алькор» осуществляет ряд мероприятий продвижения с целью информирования потенциальных и реальных клиентов о продукции и услугах, предлагаемых компанией. Для этого используются следующие средства:

- публикации пресс-релизов и размещение рекламных модулей в СМИ г. Череповца (газеты «Речь» и «Голос Череповца»);
- совместно с Инспекцией МНС РФ г. Череповца, компания «Алькор» выпустила электронную версию издания «Череповецкий налоговый вестник», в котором также публикуются различные рекламные материалы;
- телефонные звонки;
- распространение печатной продукции по офисам города и в общественных местах.

Таблица 5

Мероприятия и расходы на продвижение ООО «Алькор», 2017-2018 гг.

№ п/п	Наименование	Периодичность	2017 г.		2018 г.	
			Цена (руб.)	Сумма в год (руб.)	Цена (руб.)	Сумма в год (руб.)
1	Публикации пресс-релизов	2 раза в месяц	1 350	32 400	1 350	32 400
2	Распространение печатных материалов (офисы предприятий, фирм, организаций г. Череповца)	1 раз в месяц, тираж 1500 листовок	0,65	11 700	0,85	15 300
3	Распространение печатных материалов в общественных местах	1-2 раза в месяц (200-250 листовок)	300,00	7 200	300,00	3 600
4	Размещение баннера в ТЦ «Интерсити»	1 раз в год (обновление ежемесячно)	1 516	18 192	1 936	23 232
Итого			<b>69 492</b>		<b>74 532</b>	

Из представленных в таблице 7 данных видно, что затраты на рекламу в 2018 г. несколько увеличились (на 5 040 руб.) и в большей степени сместились на корпоративный сегмент потенциальных потребителей (распространение печатных материалов по офисам предприятий и фирм). Эти действия в совокупности с работой менеджеров по продажам (телефонные звонки и личные встречи), что позволило увеличить в 2018 г. объемы продаж на 10%.

Продвижение, с использованием различных инструментов рекламы осуществляется при содействии компаний-разработчиков ПО.

## **2.2 Анализ внешней среды ООО «Алькор»**

Анализ внешней среды предполагает изучение факторов, которые могут оказывать опосредованное (политические и правовые аспекты, экономическая обстановка в стране и т.п.) или прямое (конкуренты, клиенты, поставщики и т.п.) воздействие на организацию.

Общая характеристика ИТ-рынка

Согласно данным аналитиков американско-британской компании PMR рост российского ИТ-рынка в 2018 г. составил скромные 9,3%, а его объем — 538,6 млрд. руб. Его быстрое развитие было приостановлено влиянием экономического кризиса. В 2019 г. ожидается падение рынка информационных технологий на 14,2%, а в 2010 г. он может продемонстрировать годовой рост на 5,4% и выйти на уровень, лишь немного уступающий 2017 г. — 487,4 млрд. руб. Но, несмотря на кризис, российский рынок, отмечают аналитики, остается крупнейшим в центральной и восточной Европе.

Основные игроки в 2019 г. ожидают кто небольшой рост, а кто значительный спад до 20%. Но наиболее вероятно, что российскому ИТ-рынку все же не грозит катастрофа. Более 80% ИТ-спроса в России в 2018 г. было обеспечено госсектором и корпоративными заказчиками. И, несмотря на некоторое сокращение затрат, этим покупателям потребуются обслуживать и развивать свои информационные системы даже в условиях кризиса.

Российское правительство планирует урезать свой ИТ-бюджет приблизительно на 10-15%, а крупные компании вряд ли сократят свои ИТ-расходы больше чем на 15-20%. Больше всего пострадают в 2019 г. розничные продажи оборудования и коробочного ПО.

Среди главных тенденций 2019 г. на российском рынке аналитики PMR видят следующие:

- доля собственных ИТ-разработок и поддержки будет расти. Компании будут стремиться передать как можно больше работ по эксплуатации и разработке своим ИТ-отделам. Снижение зарплат будет способствовать этому;

- до 70% ИТ-бюджетов в 2019 г. будут потрачены на поддержку и сопровождение уже существующих систем. До начала кризиса на долю новых ИТ-инвестиций приходилось свыше 50% рынка;
- благодаря девальвации рубля в 2014-2015 гг. и более низким зарплатам, решения российских компаний будут иметь дополнительное ценовое преимущество. Ожидается, что доля рынка российских поставщиков будет расти.

Новые ИТ-проекты в 2019 г. будут сфокусированы на контроле затрат и эффективности, включая решения серверной виртуализации. Внедрение дорогих ERP-систем, которое длится более одного года, будет отложено. Решения бизнес-аналитики (BI) должны получить дополнительный толчок благодаря растущей заинтересованности в повышении эффективности и скорости принятия решений. Надежды на ИТ-аутсорсинг весьма невелики, так как компании будут стараться передать как можно больше работы своим собственным ИТ-специалистам.

Некоторое восстановление спроса, по мнению авторов отчета, ожидается осенью 2019 г. Однако все эти разработки и изменения не смогут составить достаточный противовес падению капиталовложений в новые ИС, чтобы обеспечить дальнейший рост рынка. России нужен новый двигатель, чтобы вновь оживить развитие своего ИТ-рынка.

Новый стимул спроса на ИТ в значительной степени зависит от результативности политических мер, принятых российским правительством для борьбы с кризисом и развития высокотехнологического сектора экономики.

Если меры правительства окажутся успешными, то учитывая низкий уровень насыщения ИТ-решениями российского бизнеса и домохозяйств, продажи могут начать расти уже в 2010 г. ИТ-индустрия может стать привлекательной для финансовых инвестиций, так как капитализация ИТ-компаний достигла лишь 32% от годовых доходов. По сравнению с розничным и другими секторами — это самый низкий уровень в российской экономике.

Политическая и законодательная среда

Экономическое развитие зависит не только от цен нефть, но также и от политики и законодательной сферы.

Политическая и законодательная сфера представляет систему законодательства, государственных учреждений (федеральных, региональных, муниципальных

органов законодательной и исполнительной власти), политических групп влияния, воздействующих и ограничивающих деятельность организаций и т.п.

В настоящее время политика России направлена на все большую открытость, интеграцию в мировое политическое, правовое и экономическое пространство. Состояние политической среды внутри России характеризуется как стабильное, что благоприятно сказывается на работе различных субъектов хозяйствования, в том числе и ООО «Алькор».

Деятельность фирмы «Алькор» осуществляется в соответствии с нормами российского законодательства о предпринимательской деятельности, нормативными документами в области налогообложения, трудового права, обеспечения качества продукции, защиты прав потребителей и т.п.

Необходимо отметить неразвитость законодательной базы в сфере деятельности ООО «Алькор» (сфера информационных технологий) в целом и для отдельных приложений (например, электронный документооборот, электронно-цифровая подпись) тормозит развитие как спроса, так и предложения информационных технологий. Неразработанный механизм в целом передового законодательства в области защиты прав интеллектуальной собственности приводит к потере доходов российскими экспортерами и мешает привлечению в Россию крупных международных компаний. Отсутствие точных формулировок, касающихся ИТ, в налоговом законодательстве приводит к неопределенности в вопросах начисления налогов и увеличению рисков и расходов компаний отрасли ИТ. Развитие спроса со стороны всех групп потребителей тормозится высокими импортными пошлинами на компьютеры и комплектующие, увеличивающими стоимость средств ИТ на внутреннем рынке. Наличие таких пошлин идет вразрез с мировой практикой.

Таким образом, законодательная среда в сфере информационных технологий России нуждается в дальнейшем развитии и улучшении. Так, по мере развития информационного общества растут и ожидания предпринимателей и потребителей того, что власти решат вопросы законодательного и нормативного режима электронной коммерции, проблемы интеллектуальной собственности и т.п. на национальном и международном уровне.

В целом, можно сделать вывод, что относительно деятельности ООО «Алькор» политическая и законодательная среда не имеет негативного влияния.

Экономическая среда

Темпы развития рынков информационных технологий сильно зависят от общего состояния экономики страны. В этой связи, нынешний глубокий экономический кризис, существенно искаживший базовые показатели экономик, заставляет аналитические компании кардинально пересматривать свои планы развития.

С начала второго полугодия 2018 года развивающийся мировой финансовый кризис усилил негативное влияние на экономическое развитие России.

По данным Минэкономразвития, экономика России в 2019 году не будет расти и даже не сможет удержаться на уровне 2018 года:[38]

- ВВП по итогам года сократится на 0,2%;
- сократится промышленное производство – по различным оценкам на 5,7%-7,4%, а инвестиции в основной капитал – на 1,7%;
- уровень потребительской инфляции составит 13% за годовой период. Факторами роста инфляции станут: ухудшение условий кредитования и рост процентных ставок по кредитам, что сократит спрос на импортные товары, а также увеличит издержки производителей, использующих кредитные ресурсы;
- реальная зарплата у населения также перестанет расти и понизится на 2,7%;
- безработица в целом по России составит по различным оценкам 7,5%-8,2%; в Череповце уровень безработицы на 01.03.2019 г. составляет 3,1% или 5368 человек. [9] Как следствие уровень доходов населения значительно снизится;
- экспорт станет меньше на 42,6%, импорт – на 16,1%, сальдо торгового баланса останется положительным, но составит 24,1 млрд. долл. [8];
- главный эффект от падения экономики – дефицит бюджета, который, по расчетам МЭР, может составить 6–8%. [38]

По мнению экспертов, и бизнесу, и населению придется перестраиваться.

Прогнозируется сокращение платежеспособного спроса, как со стороны населения, так и со стороны компаний.

Последствием складывающихся тенденций явится изменение структуры оборота розничной торговли, сопровождающееся снижением доли продажи непродовольственных товаров и, соответственно, увеличением доли продовольственных товаров. Произойдет существенное сокращение покупки товаров длительного пользования. В структуре расходов домашних хозяйств на платные услуги большая часть расходов будет приходиться на оплату «обязательных» видов услуг, таких как жилищно-коммунальные, транспортные

услуги, услуги связи и отдельные виды бытовых услуг.

Относительно рынка, на котором работает ООО «Алькор» (российский ИТ-рынок, являющийся крупнейшим в регионе) необходимо отметить следующее:

- общий нестабильный бизнес-климат в России приводит к нежеланию крупных предприятий вкладывать в долгосрочные проекты в области ИТ (например, системы автоматизации предприятия). Завышенные сроки амортизации компьютерного оборудования, неопределенность с отнесением на себестоимость продукции и со списанием программного обеспечения также снижают экономические стимулы внедрения ИТ на предприятиях;
- низкий спрос на ИТ-услуги и продукты со стороны населения вызван преимущественно низкой платежеспособностью (особенно в регионах) и несформированной потребностью в приобщении к новым технологиям.
- развитие спроса со стороны всех групп потребителей тормозится высокими импортными пошлинами на компьютеры и комплектующие, увеличивающими стоимость средств ИТ на внутреннем рынке;
- объем ИТ-рынка в 2019 г. снизится на 14% по сравнению с 2018 г. (прогноз аналитиков PMR). В основном прогнозируется падение потребности пользователей в аппаратном обеспечении, как под влиянием усиления позиций доллара, так и увеличения цен. Снижение спроса тяжелым грузом ляжет на производителей и поставщиков, чьи финансовые результаты постоянно повышались в течение последних двух лет бума на рынке компьютеров и потребительской электроники. [8]

Таким образом, экономическая среда в настоящее время окажет негативное влияние на деятельность ООО «Алькор». Тем не менее, и сложившейся ситуации у хозяйствующих субъектов существуют способы сохранить свои позиции на рынке: улучшение качества, оптимизация производственного процесса и сокращение издержек, диверсификация бизнеса, поиск новых рынков сбыта продукции и т.п.

Социально-демографическая среда

Поскольку ООО «Алькор» планирует работать непосредственно с конечным потребителем, изучение социальных и демографических факторов весьма важно для разработки эффективной маркетинговой стратегии

Результатом анализа социально-демографических факторов является:

- выявление количества и качества трудовых ресурсов, возможных для привлечения к работе в компании;
- определение численности и структуры потенциальных потребителей продукции ООО «Алькор».

Численность постоянного населения России сократилась за 2018 год на 121,4 тыс. чел., а в процентном отношении на 0,085%, и на 1 января 2019 г составляла 141,9 млн. человек. [37]

Общероссийские тенденции характерны и для современной демографической ситуации в Вологодской области: происходит процесс постоянной убыли населения, вызванный низким уровнем рождаемости и высокими показателями смертности населения. По данным на 1 января 2019 года, численность населения Вологодской области составила более 1,2 млн. чел.

В г. Череповце в 2018 г. демографическая ситуация несколько улучшилась: за год родилось 3579 человек, что на 108 человек (3,1%) больше, чем за 2017 г. (3471 человек); значение показателя смертности снизилось на 1,5% и составило 3970 чел. (в 2017 г. - 4030 чел.). Миграционный прирост составил 1383 чел., что в 1,8 раза больше прироста 2017 года (790 чел.). Вследствие превышения миграционного прироста над естественной убылью численность населения города за 2018 год увеличилась на 992 чел. ( в 2017 г. - на 231 чел.) и составила на 1 января 2019 года (предварительные данные) 309 041 чел. [23]

Демографическая ситуация диктует дефицит персонала на рынке труда России. Так, работоспособное население к середине 2017 г. составило 75,2 млн. чел. (52% от общей его численности). И прогнозы социологов неутешительны: в 2019 году трудящихся станет на 1 млн. чел. меньше, а к 2015 г. потери составят 9 млн. работников.

Демографическая ситуация заставляет органы власти говорить о смене приоритетов в отношении занятости населения. Минздравсоцразвития представило «Концепцию действий на рынке труда» на 2017-2010 годы. Основной упор в этой программе сделан не на поддержку безработных, а на создание более динамичного и конкурентного рынка труда, а также улучшение условий работы людей. Также особое внимание сегодня уделяется проблеме ухудшения здоровья нации; в частности, предприняты меры, в том числе законодательного характера, обязывающие компании выплачивать сотрудникам дополнительные компенсации за деятельность в неблагоприятных условиях по результатам аттестации.



На фоне ухудшения демографической ситуации сокращаются и доходы населения России. В 2019 году величина прожиточного минимума возрастет в среднем на 758 рублей и, по прогнозу Минэкономразвития России, составит 5351 рубль. Увеличение в 2019 году величины прожиточного минимума и значительное сокращение доходов населения не позволят сократить уровень бедности. В результате доля населения с доходами ниже величины прожиточного минимума в 2019 году составит 13,3%.

Снижение реальных доходов и уровня жизни населения будет проходить в 2019 году разными способами и путями. К основным можно отнести следующие:

- снижение номинально начисленной оплаты труда у тех, кто продолжает работать в своих компаниях и организациях;
- вынужденный переход на новую работу (в другую компанию или организацию) с уменьшением оплаты труда, иногда весьма значительным;
- увеличение периода временной (незарегистрированной) безработицы у тех, кто находится в поиске нового места;
- рост числа зарегистрированных безработных, получающих пособие (длительная безработица);
- инфляция и снижение реальной покупательной способности рубля.
- снижение курса рубля по отношению к зарубежным валютам скажется на уровне жизни не только через удорожание импорта;
- обесценение накоплений.

Большая часть доходов и возрастающая доля сбережений населения будут расходоваться на потребление. В результате темп роста розничной торговли в 2019 году останется положительным и составит 100,3%, а снижение объемов потребления платных услуг населением не превысит 0,1% процента. В 2019 году предполагается изменение потребительских предпочтений в сторону более дешевых товаров, при этом малообеспеченные слои населения будут приобретать в основном продукты питания и предметы первой необходимости.

Доходы предпринимателей в 2019 году упадут также весьма значительно. Вести рентабельный бизнес становится намного труднее. Неизбежны многочисленные банкротства, причем совершенно реальные, а не только инсценированные для ухода от уплаты долгов. Снижается стоимость компаний и принадлежащего им имущества, поэтому даже при продаже еще стоящего на ногах бизнеса его владелец получит в разы меньший доход, чем это было возможным еще год назад. Плюс снижение прибылей компаний и получаемых предпринимателями

дивидендов. Уровень жизни по сравнению с докризисным временем в 2019 году у массы предпринимателей снизится не меньше, чем у наемных работников и пенсионеров.

Таким образом, социально-демографическая среда в стране и регионе в настоящее время оказывает отрицательное влияние на деятельность ООО «Алькор».

#### Технологическая среда

Научно-технический прогресс - один из наиболее крупномасштабных факторов прямого действия, определяющий спрос на рынке ИТ и его ассортимент. Это прямое действие оказывается в ряде случаев более весомым, чем влияние других факторов маркетинговой среды, включая демографическую, экономическую, политическую и пр.

Технологическая среда, в которой ООО «Алькор», в настоящее время динамично развивается, создавая как дополнительные возможности и преимущества, так и ограничения.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие информационных технологий, производство новой продукции в данной сфере, новых программных продуктов предоставляют ООО «Алькор» совершенствовать свою деятельность.

В настоящее время мировая индустрия информационных и коммуникационных компьютерных технологий, по оценкам Всемирного банка, составляет около 1000 млрд. долл., и хотя темпы ее развития самые высокие на мировом рынке (11% ежегодно), спрос на средства информатизации остается далеко не удовлетворенным и растет еще большими темпами. Такая тенденция прогнозируется и на следующие десятилетия. На современном ИТ-рынке постоянно появляются новые модели ПК (энергосберегающие, «зеленые»), мультимедиа-центры, встраиваемые решения USN. Новинки отличаются оптимальным сочетанием качества и стоимости.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что оперативное реагирование на изменение технологической компоненты дает ООО «Алькор» дополнительные конкурентные преимущества.

Подводя итоги анализа макросреды ООО «Алькор» можно отметить ее негативное влияние в настоящее время на деятельность компании. Это связано, прежде всего,

с:

- несовершенством законодательной базы, регламентирующей деятельность в сфере информационных технологий;
- нестабильностью экономики России, как следствие мирового финансового кризиса, в частности: снижение платежеспособного спроса как со стороны корпоративного сектора, так и со стороны населения;
- негативными социально-демографическими тенденциями;
- необходимостью постоянного слежения за мировыми тенденциями в сфере информационных технологий, с целью не потерять конкурентные преимущества.

Однако имеет место и положительное влияние макросреды на деятельность ООО «Алькор»:

- политическая среда в России стабильна;
- динамичное развитие информационных технологий предоставляет бизнесу в данной сфере новые возможности развития, а конечному потребителю - наиболее полного удовлетворения потребностей;
- у компаний существуют способы сохранить свои позиции на рынке компании, например: улучшая качество товаров и услуг, оптимизируя производственный процесс и сокращая издержки, диверсифицируя бизнес либо переходя на новых рынков сбыта и т.п.

Клиентов ООО «Алькор» можно разделить на две группы: индивидуальные клиенты и корпоративные клиенты. Наибольшую долю в объемах продаж составляют корпоративные клиенты (см. рисунок 12).



Рисунок 12 – Структура клиентов ООО «Алькор» по группам, 2018 г.

(в % от объема продаж)

Общее число корпоративных клиентов ООО «Алькор» за 2002-2019 гг. составило 237 организаций. За период 2016-2018 гг. компания заключила договоры со 197 организациями (см. рисунок 13).

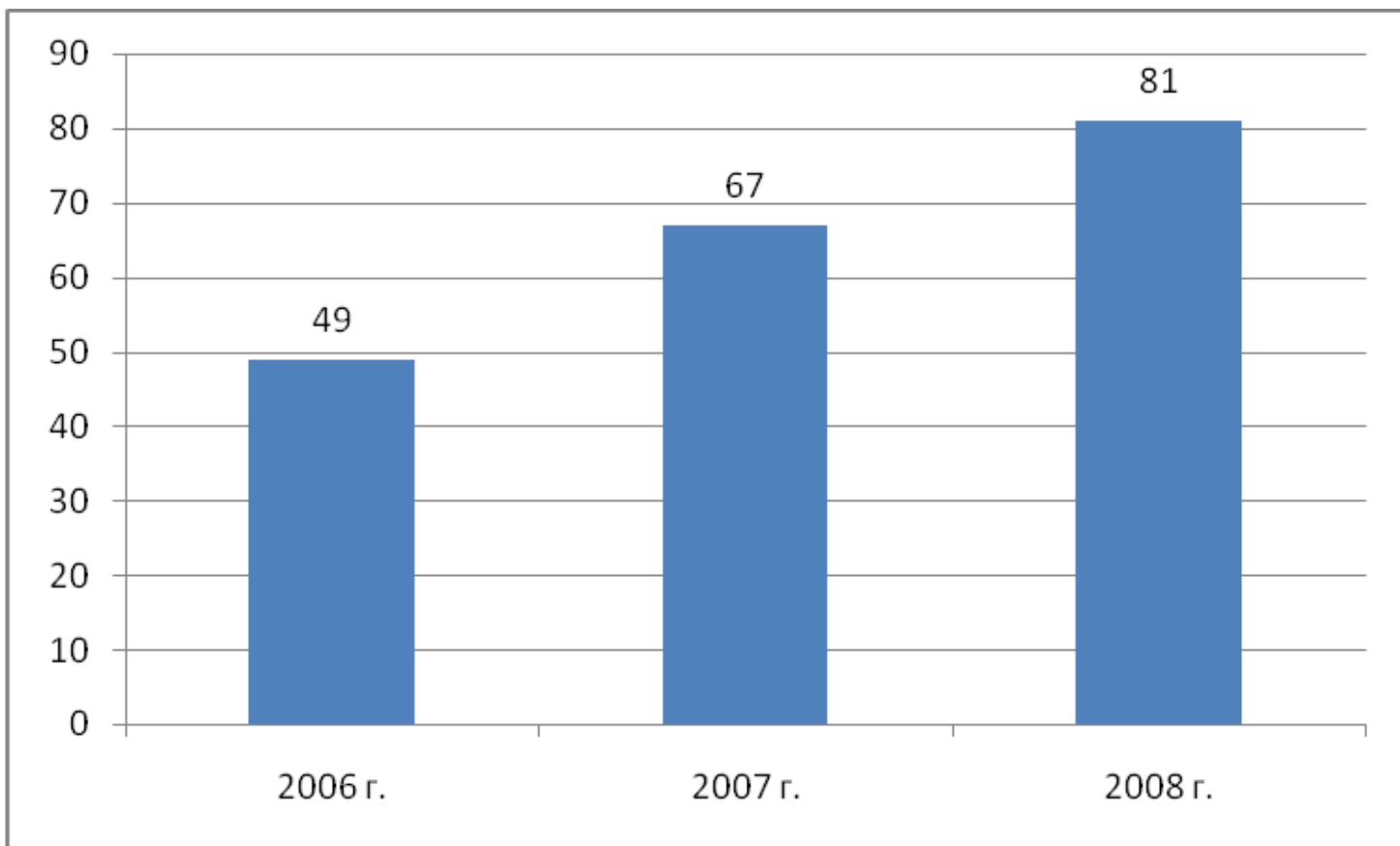


Рисунок 13 – Динамика клиентской базы ООО «Алькор» 2016-2018 гг. (ед.)

В настоящее время на постоянном (абонентском) обслуживании находится 166 клиентов (данные на 01.01.2019 г.).

В таблице 8 представлена Структура клиентов ООО «Алькор» относительно объемов продаж в 2018 г.

Таблица 6

Структура клиентов ООО «Алькор» относительно объемов продаж, 2018 г.

№ п/п	Категория клиентов	Наименование фирм	Доля в объеме продаж, %
----------	--------------------	-------------------	-------------------------------

	Мэрия г. Череповца	
	ОАО «Череповецкий мясокомбинат»	
	ОАО «Череповецкий ЛВЗ»	
	ЗАО «ТД Севресталь-инвест»	
	ЗАО «Фирма «Стоик»	
1.	Крупные (ключевые) клиенты (5 000-11 000 тыс. руб./ мес.)	44
	«Севавтотранс»	
	«Северо-западный Огнеупор»	
	ИМИТ СПбГПУ	
	ГП «Череповецкая ЭТС»	
	МУК «Объединение библиотек»	
	и др. (всего 51 организаций)	
	ОАО «Домнаремонт»	
	ОАО «СеверСтальМит»	
	ЗАО «Металлоперерабатывающий завод»	
	ООО «СК Сталь»	
2.	Средние клиенты (3 000-5 000 тыс. руб./ мес.)	25
	ООО ТД «Папирус»	
	ООО «Ваш дом строительных материалов»	
	МУП «Промжилпроект»	
	НП «Сервис-Центр СМИ»	
	и др. (всего 88 организаций)	

	ООО «Анкер-проф»	
	ООО «УКС»	
	ООО «Взлет-сервис»	
	ООО «Спецсантехстрой»	
3.	Малый бизнес (1 500-3 000 тыс. руб./ мес.)	19
	ООО «СтальСнаб»	
	ООО «Промлизинг»	
	ООО «Мирон-Мет»	
	ИП «Киселев»	
	ИП «Русинов»	
	и др. (всего 27 организаций)	
4.	Индивидуальные клиенты	12
	бухгалтеры (частная практика), юристы (частная практика), ИТ-специалисты, студенты	
<b>Итого</b>		<b>100</b>

В таблице 6 указаны наименования ключевых клиентов ООО «Алькор», которые обеспечивают компании 30% годового объема продаж.

Индивидуальные клиенты ООО «Алькор» – это:

- бухгалтеры, имеющие частную практику (БСС «Система Главбух», экспертная система «Дельта»);
- юристы, имеющие частную практику (экспертная система «Дельта», программные продукты продуктовой линейки «Panda Software» для домашних пользователей);
- ИТ-специалисты, работающие на дому (программные продукты продуктовой линейки «Panda Software» для ИТ-специалистов);

- студенты ВУЗов и техникумов, обучающиеся на специальностях «менеджмент», «бухучет и аудит», «юриспруденция» и т.п.).

В структуре объемов продаж ООО «Алькор» индивидуальные клиенты составляют 12%.

Основные критерии выбора места покупки компьютеров и оргтехники представлены в таблице 7.

Таблица 7

Значимость факторов, влияющих на выбор респондентами- физическими лицами места покупки ПК и оргтехники

место	Критерий	Распределение голосов респондентов по значимости критерия										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Цена товара	98	45	38	13	8	-	1	-	2	1	-
2	Широта ассортимента	52	54	22	20	17	18	16	4	3	-	-
3	Качество товара	23	29	71	38	27	13	4	1	-	-	-
4	Гарантии	18	26	20	55	36	19	17	9	3	2	1
5	П/гарантийный сервис	3	5	8	11	51	18	17	27	25	26	15
6	Условия оплаты	3	17	14	18	10	68	8	25	24	9	10
7	Скорость поставки	5	8	7	18	38	28	63	31	5	2	1
8	ТМ/бренд т.п.	2	11	13	12	9	19	22	57	25	18	18



9	Имидж продавца	1	7	8	10	10	21	23	28	81	14	3
10	Наличие на складе	1	3	3	6	-	1	15	5	14	104	54
11	Консультации специалиста	-	1	2	5	-	1	20	19	24	30	104

Согласно таблице 9, основными факторами, влияющими на выбор места покупки компьютеров и оргтехники у населения г. Череповца являются:

- цена;
- широта представленного в магазине ассортимента;
- качество представленного товара;
- гарантии на товар;
- послегарантийный сервис.

По результатам опроса корпоративных клиентов ООО «Алькор» выявлено следующее.

Большинство клиентов ООО «Алькор» (40%) слабо оснащены компьютерной техникой:

- 1-5 единиц компьютерной техники – 13%;
- 5-10 единиц компьютерной техники – 27%;

Неплохой уровень технического оснащения имеют 35% организаций-клиентов – 10-50 ед. компьютерной техники (см. рис. 14).

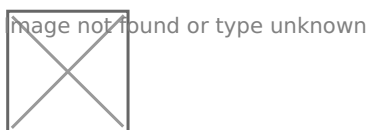


Рисунок 14 – Уровень оснащённости респондентов - корпоративных клиентов ООО «Алькор» компьютерной техникой (в %)

В 2019 г. большинство из них планируют приобретение компьютерной техники, несмотря на ухудшение экономической обстановки. Так 38,2% опрошенных представителей организаций собираются приобрести ноутбуки, 30,9% - персональные компьютеры, принтеры и многофункциональные устройства (МФУ) –

25,4%, а также комплектующие для ПК и оргтехники – 20%.

В целом, большинство клиентов (50,9%) осуществляют обновление парка компьютерной техники 1 раз в 5 лет, т.е. по мере ее морального износа. 27,3% немного чаще – 1 раз в 3 года (что является оптимальным для предприятий). И только 12,7% делают это ежегодно или 1 раз в 2 года.

Для осуществления этих мероприятий на предприятиях выделяются финансовые средства. Большая часть клиентов ООО «Алькор» (41,9%) выделяет на нужды компьютерной модернизации суммы до 100 тыс. руб., 30,9% – до 50 тыс. руб.

Помимо ИТ-услуг ООО «Алькор», клиенты компании пользуются услугами следующих компьютерных фирм:

- «Мегабит» –29,1%;
- «Визави» –23,5%;
- «Никс-Череповец» –20%;
- «Стелс» –16,4%;
- «СВТ» –10,9%;
- «Алкор» – 7,3%;
- «Комторг» – 7,3%;
- «Компьютеры» –3,6%;
- ИК «МК» (инженерная компания «Мир копирования») –3,6%.

Часть клиентов пользуется услугами отдельных компьютерных фирм на постоянной основе («Мегабит» –16,4%; «Визави» –12,%; «Стелс» –7,3%; «СВТ» –7,3%; «Алкор» и ИК «МК» – по 7,3%).

Основными факторами, влияющими на выбор места покупки компьютеров и оргтехники у корпоративных клиентов г. Череповца являются:

- качество поставляемого товара;
- гарантии;
- послегарантийное обслуживание;
- цена;
- условия оплаты (см. таблицу 8).

Таблица 8

Значимость факторов, влияющих на выбор респондентами- корпоративными клиентами места покупки ПК и оргтехники

место	Критерии	Распределение голосов респондентов по значимости критерия									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Качество товара	19	12	9	5	3	3	1	1	1	1
2	Гарантии	14	21	10	2	3	1	1	1	2	-
3	П/гарантийный сервис	6	8	17	10	9	2	1	1	-	1
4	Цена товара	7	9	9	22	7	1	-	-	-	-
5	Условия оплаты	5	2	2	5	23	6	5	1	3	3
6	Широта ассортимента	2	1	-	1	3	19	12	9	5	3
7	Скорость поставки	1	1	-	1	4	9	17	12	5	5
8	Имидж фирмы	1	-	1	1	3	5	8	25	6	5
9	Наличие на складе	-	-	-	1	-	4	8	3	25	14
10	Наличие консультантов	-	1	7	7	-	5	2	2	8	23

Основными источниками информации о череповецких компьютерных фирмах для корпоративных клиентов являются:

- рекомендации специалистов (30,9%);
- справочно-информационные службы (20%);
- сайты интернет (16,4%).



Рисунок 12 – Источники информации корпоративных клиентов о компьютерных фирмах (количество ответов)

Итак, в результате изучения потребительского рынка ПК в сегменте корпоративных клиентов выявлено следующее:

- 40% организаций-клиентов ООО «Алькор» слабо оснащены компьютерной и оргтехникой;
- большинство клиентов планируют приобретение компьютерной техники в 2019 г.; а именно: ноутбуки, персональные компьютеры, принтеры и МФУ, комплектующие для ПК и оргтехники. Однако в целом, ежегодно обновляют компьютерную и оргтехнику лишь 12,7% клиентов;
- 30,9% организаций клиентов для осуществления мероприятий по обновлению компьютерной техники выделяют 30-50 тыс. руб., а 41,9% - 50-100 тыс. руб.;
- критериями выбора места покупки ПК и оргтехники для корпоративных клиентов являются, прежде всего, качество поставляемого товара, гарантии и послегарантийное обслуживание;
- большинство клиентов-организаций оценивают ООО «Алькор» как надежную фирму (63,6%), предоставляющую качественные товары и услуги (60%) по приемлемой цене (74,5%);
- основными конкурентами на компьютерном рынке г. Череповца в сегменте корпоративных клиентов для ООО «Алькор» будут компьютерные фирмы «Мегабит», «Визави», «Стелс», «СВТ», «Алкор» и ИК «МК».

Итак, по результатам исследования компьютерного рынка г. Череповца в сегментах индивидуальных и корпоративных клиентов можно сделать вывод о целесообразности расширения ассортимента ООО «Алькор» за счет включения в него компьютерной и оргтехники.

На конец 2018 года - начало 2019 года, согласно исследованиям специалистов череповецких компьютерных фирм, на рынке г. Череповца работает порядка 30 фирм, предлагающих компьютерную технику и программное обеспечение.

Основными конкурентами ООО «Алькор» в настоящее время являются компании, занимающиеся поставкой и информационным обслуживанием программного обеспечением, а именно: программного обеспечения для бухгалтеров,

финансистов, аудиторов; антивирусные программы и справочно-правовые системы.

1). Анализ конкурентов на рынке ПО (справочно-правовые системы, антивирусное ПО, автоматизация бухгалтерского учета).

Основными конкурентами ООО «Алькор» являются:

- ООО «Бизнес-Софт»;
- ЗАО «Аминвест»;
- ООО «Гарант-Информ»;
- ООО Юридическая фирма «Кодекс».

Доли рынка ООО «Алькор» и компаний – основных конкурентов представлены на рисунке 24.

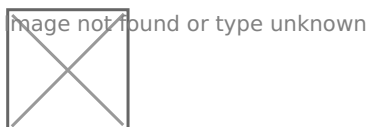


Рисунок 13 – Доли рынка ООО «Алькор» и компаний-конкурентов

Представим характеристику основных конкурентов ООО «Алькор».

### **ООО «Бизнес-Софт»**

Компания «Бизнес-Софт» — одно из ведущих предприятий Вологодской области, профессионально работающих в сфере информационных технологий. «Бизнес-Софт»:

- Региональный информационный центр общероссийской сети распространения правовой информации «КонсультантПлюс»;
- лицензированный партнер корпорации «Microsoft»;
- официальный партнер ведущих отечественных и зарубежных разработчиков программного обеспечения: ЗАО «Лаборатория Касперского», ЗАО «Eset» (NOD32), ЗАО «ДиалогНаука» (DrWeb), компаний Entensys (UserGate), Oracle, Symantec и др.

В настоящее время в компании работает более 250 специалистов. В каждом из 26 районов Вологодской области работают официальные представители «Бизнес-Софт», в 10 районах действуют филиалы компании. В 2018 году число постоянных клиентов компании превысило 3000. Среди них: органы государственной власти, крупные промышленные предприятия, банки, страховые компании, предприятия

малого и среднего бизнеса, образовательные учреждения, средства массовой информации и др.

Основной канал сбыта ПО – личные продажи.

Как средства продвижения используются личные контакты и печатная реклама (визитки, буклеты, демонстрации продукта), реклама в местных СМИ.

### **ЗАО «Аминвест»**

Сфера деятельности ЗАО «Аминвест»:

- юридические и финансовые услуги в строительстве;
- риэлторские услуги: аренда помещений;
- справочно-правовая система «Консультант плюс».

В настоящее время в ЗАО «Аминвест» работает 25 специалистов.

Компания работает только на рынке г. Череповца.

Следует отметить, что ЗАО «Аминвест» - первая компания, представившая на череповецком рынке СПС «КонсультантПлюс».

Основной канал сбыта ПО – личные продажи.

Доставка и установка правовой системы «Консультант Плюс», обучение работе с программой, а также демонстрация возможностей системы осуществляется бесплатно. Стоимость обслуживания, включающее регулярное обновление информационных банков и ряд дополнительных услуг составляет от 1300 до 10982,25 руб.

Сегодня ЗАО «Аминвест» появился сильный конкурент в лице ООО «Бизнес-Софт». Однако в настоящее время у компании на обслуживании по СПС «Консультант плюс» находится около 400 клиентов. Среди них: муниципальные учреждения и предприятия, крупные промышленные предприятия, банки, страховые компании, предприятия малого и среднего бизнеса и др.

В качестве средств рекламы компанией используется – телефонные звонки и личные встречи, печатная реклама, реклама в СМИ (журналах, газетах, телевидении, радио) общероссийских и местных.

### **ООО «Гарант-Информ»**

ООО «Гарант-Информ» образовано в сентябре 1999 г. и предлагает на череповецком рынке услуги, связанные с деятельностью, по использованию вычислительной техники и информационных технологий.

ООО «Гарант-Информ»:

- официальный партнер НПП «Гарант-Сервис» по Вологодской области, участник Российской ассоциации правовой информации «Гарант»;
- официальным представителем компании «Panda Software».

Компания «Гарант-Информ» предоставляет своим пользователям целый комплекс информационных услуг: обучение работе с системой, оперативные ответы специалистов «Горячей линии», правовой консалтинг непосредственно через интерфейс системы «Гарант», печатные материалы. Компания ежемесячно организует учебно-консультационные семинары на финансовые и правовые темы, а также участвует в проекте «Всероссийские онлайн-семинары», где в качестве лекторов выступают представители органов государственной власти федерального уровня.

Клиентами ООО «Гарант-Информ» являются государственные и муниципальные предприятия, частные фирмы.

Работа с системой «Гарант» реализована на коммерческой основе.

Регистрационный взнос на сегодня составляет 300 руб. Стоимость пакета «Все федеральное законодательство и один региональный блок» — свыше 10 тыс. руб. в месяц. При работе с несколькими блоками системы предусмотрена накопительная скидка.

Основной канал сбыта ПО – личные продажи (телефонные переговоры, демонстрация системы, заключение договоров).

Как средства рекламы компанией используется – директ-мейл, телефонные звонки и личные встречи, печатная реклама, участие в профильных выставках, семинары, реклама в СМИ (журналах, газетах, телевидении, радио) общероссийских и местных.

### **ООО Юридическая фирма «Кодекс»**

ООО Юридическая фирма «Кодекс» была основана 5 апреля 2001 г.

Основные направления деятельности:

- консультации по налогообложению, юридическому сопровождению бизнеса, информационным технологиям;
- региональный представитель по Вологодской области информационно-правового консорциума «Кодекс» (г. Санкт-Петербург) (с 16 апреля 2001 г.).

В фирме в настоящее время работает 9 человек. Сотрудники фирмы периодически проходят обучение в г. Санкт-Петербурге по всему спектру информационных продуктов «Кодекс». Специалисты фирмы участвуют в различных семинарах по вопросам права, налогообложения, информационных технологий.

Целевая аудитория – руководители, юристы, бухгалтеры, финансисты предприятий (организаций, фирм) различных размеров и форм собственности.

Основной канал сбыта ПО – личные продажи.

Как средства продвижения используются личные контакты и печатная реклама (визитки, буклеты, демонстрации продукта), реклама в СМИ.

Следует отметить, что несмотря на различие в масштабах деятельности представленных компаний (количество персонала, направлений бизнеса и т.п.), а также предлагаемых клиентам видов продуктов и услуг, их деятельность направлена на один целевой сегмент - предприятия (организации, фирмы) различных размеров и форм собственности, в качестве основного канала сбыта компании используют личные продажи, а в качестве инструментов продвижения выступают личные контакты и печатная реклама (визитки, буклеты), демонстрации продукта.

Сравнивать цены достаточно сложно, поскольку практически во всех компаниях программные продукты разные, за исключение справочно-правовых систем – здесь безусловное лидерство за экспертной системой «Дельта». Самые высокие цены установились на СПС «Гарант» и «Консультант плюс».

Относительно качества обслуживания клиентов, все компании имеют практически равные позиции.

2). Анализ конкурентов на рынке компьютерных фирм.

По оценке специалистов череповецких компьютерных фирм, продажи компьютеров в нашем городе за 2018 г. выросли на 15%. По оценкам специалистов емкость компьютерного рынка г. Череповца составляет около 150 млн. руб. Доходность бизнеса, в настоящее время составляет 5–6%. По сравнению с 2018 годом она не



изменилась.

Для компьютерного рынка г. Череповца в 2019 г. характерны следующие тенденции:

- ○ ■ спрос на компьютеры сместился в менее дорогой сегмент (с ноября 2018 г.);
- усиливается спрос на мобильные ПК (тенденция 2018 года): доля продаж ноутбуков в череповецких компаниях достигает в среднем 40% от общего товарооборота;
- специалисты отмечают значительное увеличение продаж программного обеспечения (ПО): по разным оценкам, рост реализации ПО составляет от 50% до 250%. Однако надо признать, что происходит это под мощным прессом государства;
- в начале 2019 г. (январь-февраль) компьютерная техника в целом подорожала. Однако к весне цены несколько снизились в связи с тем, что потребительские предпочтения начали смещаться в более низкий ценовой сегмент;

На компьютерном рынке г. Череповца всего 5-10 по-настоящему сильных, заметных игроков. Безусловные лидеры рынка – это:

- ○ ■ «Компьютерный мир» (федеральный ритейлер);
- «Кей» (федеральный ритейлер);
- «Никс» (федеральный ритейлер);
- «Позитроника» (федеральный ритейлер);
- «Формоза» (официальный представитель производителя).

По оценкам специалистов «Компьютерного мира» и «Кея» совокупная доля крупных игроков череповецкого компьютерного рынка составляет 60%.

Около десятка компаний составляют «второй эшелон». Это местные фирмы, которые оценить достаточно сложно. Они имеют устойчивый имидж, солидный возраст, стабильную клиентскую базу, однако не проявляют в последнее время заметной активности на рынке. К таким игрокам можно отнести: «Мегабит»; «Стелс»; «Визави»; «Алкор»; «СВТ»; «СМК»; «ИК МК»; «Комторг»; «Компьютеры». Совокупная доля компаний «второго эшелона составляет 20%

Кроме того, компьютеры и оргтехнику предлагают и магазины и сети бытовой электроники, в частности: «Эльдорадо», «Техно-шок», «Банзай» и др. Сети не

оказывают значительного влияния на крупных игроков компьютерного рынка, однако, забирают рынок у мелких игроков — компаний с маленьким ассортиментом, слабой маркетинговой и ценовой политикой. Совокупная доля сетей в объеме череповецкого рынка на сегодня составляет 10%, и по сравнению с 2018 годом она не изменилась. Специалисты отмечают, что по качеству продаж и сервисного обслуживания компьютерной техники сети уступают специализированным компаниям. Однако ситуация начинает меняться. В целом в ближайшее время специалистами прогнозируется усиление конкурентной борьбы на череповецком компьютерном рынке.

Кроме конкуренции с техноторговыми сетями компьютерные ритейлеры незначительно пересеклись на рынке с сотовыми ритейлерами. Это связано с развитием сегмента карманных персональных компьютеров (КПК). Эта техника (телефон, совмещенный с компьютером) продается как в компьютерных магазинах, так и в салонах связи. Однако доля этого сегмента очень незначительна. Возможно, приоритеты в продажах распределятся так: «сотовики» станут продавать технику попроще и подешевле, а компьютерные ритейлеры — более сложную и дорогую.

Таким образом, конкуренция на рынке характеризуется как жесткая. По оценкам специалистов, выдержать ее смогут крупные специализированные предприятия и техноторговые сети, а также компании, имеющие длительный стаж работы на рынке и стабильную клиентскую базу. Они и поделят в ближайшем будущем рынок, в то время как новым и мелким игрокам придется покинуть его.

В конце 2018 года – начале 2019 года конкуренция на череповецком рынке значительно усилилась, однако в разных секторах она носит различный характер. По данным проведенного исследования индивидуальных покупателей и корпоративных клиентов, к основным факторам, определяющими успех фирмы на череповецком компьютерном рынке относятся:

- ○ ■ для индивидуальных клиентов (в порядке убывания): уровень цен; широта ассортимента, качество товара, гарантии; послегарантийный сервис; условия оплаты;
- для корпоративных клиентов (в порядке убывания): качество товара, гарантии, послегарантийный сервис, цена товара, условия оплаты.

Таким образом, в розничном сегменте идет в основном ценовая конкуренция и соперничество относительно ассортимента. В корпоративном секторе конкуренция цен менее актуальна (цены на рынке у всех практически сравнялись), здесь идет

соперничество относительно качества поставляемой компьютерной и оргтехники, гарантий на товар, послегарантийный сервис.

По оценкам специалистов (ИТ-специалист «ИМА Череповец», специалист по маркетингу «Дрим Медиа», специалист по информатизации компании «Нординг-крафт») по таким критериям как «цена» и «широта ассортимента» в Череповце лидируют крупные игроки рынка «Компьютерный мир», «Кей», «Никс», а по критериям «гарантии», «послегарантийный сервис» «условия оплаты» - небольшие специализированные компьютерные фирмы «Мегабит», «Визави», «СВТ», «Стелс». Качество товара у всех практически одинаковое, поскольку на рынке представлены в основном одни и те же производители («Dell» «Asus», «Acer», «Gigabyte» и др.)

Специалисты уверены, что местный компьютерный рынок идет по пути укрупнения: будут укрупняться не только сами компании, но и торговые площади магазинов и их ассортимент. Чтобы выдержать конкуренцию небольшим компаниям необходимо будет поддерживать свой ассортимент и услуги на их уровне.

Итак, рынок компьютерной и оргтехники в г. Череповце (как и в целом по России) растет, его потенциал не исчерпан, однако конкуренция на нем очень жесткая и ведется в основном в отношении уровня цен, широты ассортимента, гарантий и послегарантийного сервиса. Это необходимо учитывать ООО «Алькор» при разработке маркетинговой стратегии.

По результатам проведенного анализа внешней и внутренней среды ООО «Алькор» составлена матрица SWOT-анализа (см. табл. 9).

Таблица 9

Матрица SWOT-анализа ООО «Алькор»

Угрозы:

Возможности

- |   |  |
|---|--|
| 1. Ухудшение экономической ситуации в России и в регионе.             | 1. Рынок компьютерной и оргтехники в РФ и в г. Череповце растет, его потенциал не исчерпан.  |
| 2. Снижение темпов роста ИТ-рынка (ПО, компьютеров и оргтехники).     | 1. Существование потенциального спроса на компьютерную и оргтехнику и индивидуальных клиентов и клиентов-организаций ООО «Алькор». |
| 3. Активизация деятельности имеющихся конкурентов                     |  |
| 4. Появление новых сильных конкурентов                                |  |
| 5. Жесткая конкуренция на рынке компьютеров и оргтехники г. Череповца | 3. Усиление маркетинговой деятельности, в частности по товарной политике, стимулированию сбыта, продвижению.                       |

Сильные стороны:

Выводы

1. Рост числа заключенных контрактов.

2. Стабильно растущая клиентская база.

3. Рост объемов продаж и прибыли.

4. Хорошо налаженная работа с поставщиками ПО

5. Большинство клиентов оценивают продукты/услуги фирмы как надежные и качественные

6. Умеренные цены.

7. Сочетание опыта и профессионализма с молодостью и перспективностью.

1. Расширение клиентской базы, развитие лояльности клиентов.

2. Удержание существующих позиции по ценам.

1. Включение в ассортимент компьютерной и оргтехники, а также их обслуживания.

2. Разработка новой сбытовой политики.

3. Разработка новой программы продвижения.

Слабые стороны:

**1. Ориентированность узкий сектор рынка.**

2. Рост издержек в 2018 г. снизил показатели рентабельности.

3. Узкий ассортимент продуктов и услуг .

1. Увеличение объемов продаж за счет расширения ассортимента.

2. Усиление работы в направлении индивидуальных покупателей.

1. Совершенствование товарной политики

По результатам SWOT-анализа сформулировать следующие рекомендации для разработки маркетинговой стратегии ООО «Алькор»:

- ○ увеличение объемов продаж, расширение клиентской базы и развитие лояльности клиентов возможно за счет расширения ассортимента товаров и услуг, включив в него компьютерную и оргтехнику, а также услуг по их обслуживанию;
- усиление (активизация) работы с индивидуальными покупателями;
- разработка новой сбытовой политики;
- разработка программы продвижения.

## **Заключение**

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений и связанной с этим неопределенности является разработка стратегический маркетинг. Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое маркетинговое планирование, работают более успешно и прибыльно.

Целью курсовой работы был анализ внешней и внутренней среды череповецкой компании ООО «Алькор», основным направлением деятельности которой является поставка и информационное обслуживание программного обеспечения (ЭС «Дельта», программные продукты компании «Panda Software», БСС «Система Главбух»)

Для реализации поставленной цели в рамках работы были рассмотрены теоретические и методологические основы маркетингового стратегического планирования, проведен анализ внешней и внутренней среды, выявивший возможности для дальнейшего развития ООО «Алькор», определены цель и задачи развития компании, а также разработана маркетинговая стратегия в соответствии с элементами комплекса маркетинга.

В частности, в ходе анализа было выявлено, что несмотря на рост клиентской базы, числа заключенных контрактов на поставку и обслуживание ПО, увеличение объемов продаж, эффективность деятельности ООО «Алькор» снижается. Кроме того, конкуренция на рынке компании достаточно жесткая, а его потенциал снижается. В данной связи назрела необходимость разработки мероприятий по повышению эффективности деятельности анализируемой компании, используя

инструменты стратегического маркетинга. В частности, по результатам анализа был сделан вывод о том, что увеличение объемов продаж, расширение клиентской базы (в том числе и за счет активизации работы с индивидуальными покупателями) и развитие лояльности клиентов возможно за счет расширения ассортимента товаров и услуг ООО «Алькор», включив в него компьютерную и оргтехнику, а также услуг по их обслуживанию.

Стратегической целью ООО «Алькор» в настоящее время является удержание позиций на рынке. Исходя из общей стратегической цели компании устанавливаются маркетинговые стратегические цели и задачи.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Айвазян, С.А. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / С.А. Айвазян [и др.]; под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 2013.
2. Басовский, Л.Е. Маркетинг: курс лекций / Л.Е. Басовский. - М.: «ИНФРА-М», 2014. - 219 с.
3. Березин, И.С. Маркетинг и исследование рынка / И.С. Березин. - М.: Русская Деловая Литература, 2014.- 416 с.
4. Бобровников, А.Н. Основы маркетинга: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности / А.Н. Бобровников, С.Н. Волкова, И.Е. Замятина, В.А. Никольская. - Тверь: ТГТУ, 2017. - 175 с. Режим доступа: [[http://window.edu.ru/window\\_catalog/files/r58653/tstu-tver55.pdf](http://window.edu.ru/window_catalog/files/r58653/tstu-tver55.pdf)]
5. Вологодская область. Уровень безработицы на начало марта 2019. Электронный ресурс: [http://www.cher-city.ru/node/uroven\\_bezrobotica\\_na\\_nachalo\\_marta](http://www.cher-city.ru/node/uroven_bezrobotica_na_nachalo_marta)
6. Глушакова, Т.И. План маркетинга: основные части / Т.И. Глушакова // Практический маркетинг. – 2016. - № 6. – С.5-10.
7. Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации / О.П. Коробейников, В.Ю. Колесов, А.А. Трифилова / Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. -№3.
8. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. - М.: «Бизнес- книга», «ИМА - Кросс. Плюс», ноябрь 2012. - 702с.
9. Кулибанов, В. Прикладной маркетинг: теория маркетинга и практика бизнеса / В. Кулибанов. – СПб., ИД «Нева»; М.: «Олма-Пресс Инвест», 2002.

10. Либерман, И.А. Анализ диагностики финансово-хозяйственной деятельности / И.А. Либерман. – М.: ИНФРА-М, РИОР, 2015. – 159 с.
11. Маркетинг: Учебник, практикум и учеб.-метод. комплекс по маркетингу /Под ред. Р.Б.Ноздрева, Г.Д.Крылова и др. - М.: Юристъ, 2013.
12. Методика SWOT-анализа. Режим доступа: [<http://www.geum.ru/doc22.htm>].
13. Методический подход к разработке стратегии развития / ИКФ «АЛЬТ». Режим доступа: [[http://www.altrc.ru/?p=libr&group\\_id=4](http://www.altrc.ru/?p=libr&group_id=4)]
14. Мой город: народная энциклопедия городов и регионов России. Режим доступа: [[http://www.mojgorod.ru/vologod\\_obl/cherepovec](http://www.mojgorod.ru/vologod_obl/cherepovec)]
15. Моррис, Р. Маркетинг: ситуации и примеры / Р. Моррис; пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 202с.
16. Паспорт МО. Г. Череповец (2018 г.). Режим доступа: [<http://vologda-oblast.ru/main.asp?V=845&LNG=RUS>]
17. Прогноз состояния российского ИТ-рынка в 2019 г. по версии компании PMR (09.04.2019). Режим доступа: [[www.pmrpublications.com](http://www.pmrpublications.com)]
18. Регион: Череповец. Режим доступа: [<http://www.lcmc.ru/regions.php?action=projpage&rid=21>]
19. Росс, М. Большие идеи для малого бизнеса / М. Росси; пер. с англ. Г. Моисеенко. - М.: «Агентство Фаир», 2012. - 304с.
20. Рыбальченко, И. Практические методы разработки и анализа товарной стратегии предприятия на основе внутренней вторичной информации / И. Рыбальченко. Режим доступа: [<http://www.cfin.ru/>]
21. Рыжкова, Т. Практика маркетингового анализа / Т. Рыжкова //Управление компанией. Режим доступа: [[http://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/ma\\_practice.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/ma_practice.htm)]
22. SWOT-анализ как инструмент стратегического менеджмента. Режим доступа: [[http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_16/article\\_698/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_698/)].
23. Стратегический менеджмент // Консультант директора. –2016. - №4. – С.23-24.
24. Существующие виды стратегий. Режим доступа: [<http://www.dist-cons.ru/modules/strateg/3/2/text32.htm>]
25. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под редакцией Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. -576с.
26. Череповец: Анализ социально-экономического положения города за 2018 год. Режим доступа: [<http://www.cherinfo.ru/?pid=66>]
27. Чечевицына, Л.Н. Экономический анализ / Л.Н. Чечевицына. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 490 с.



28. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2016.
29. Эриашвили, Н.Д. Маркетинг. / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард. - М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2015. – 156 с.