



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере
и бизнесе**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Повышение конкурентоспособности деятельности предприятия

Исполнитель Налимов Никита Игоревич

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

Сабанчиева Динара Хазраталиевна

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

доктор экономических наук, профессор
Фирова Ирина Павловна

05 июня 2023 г.

Санкт – Петербург
2023

Оглавление

Введение	3
1 Теоретические основы оценки конкурентоспособности деятельности предприятия.....	5
1.1 Сущность и значение конкурентоспособности предприятия	5
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятий.....	13
2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Афоня».....	21
2.1 Характеристика деятельности предприятия ООО «Афоня»	21
2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Афоня»	29
3 Пути повышения конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Афоня»	37
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Афоня».....	37
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	44
Заключение	53
Список использованной литературы.....	54

Введение

Сегодня проблема повышения конкурентоспособности деятельности предприятия становится все более актуальной. Предприятиям особенно важно уделять большое внимание анализу своих сильных и слабых сторон, чтобы оценить свои конкурентные возможности и разработать меры, с помощью которых предприятие сможет повысить конкурентоспособность и обеспечить свой собственный успех.

В конкурентной среде каждое предприятие определяет наиболее передовые методы и пути развития для поддержания конкурентных преимуществ, гарантирующие ему выгодное положение на рынке. В то же время ключевыми задачами деятельности предприятий являются выявление, формирование и максимальное удовлетворение потребностей потребителя и, следовательно, достижение конкурентоспособности.

Чтобы поддерживать конкурентоспособность, предприятие должно детально прогнозировать свою деятельность, анализировать хозяйственный портфель, исключая товары и услуги, которые находятся в упадке, и включать конкурентоспособные инновационные продукты, отвечающие потребностям рынка и тем самым позволяющие занять лидирующие позиции.

Без определенных конкурентных преимуществ, соответствующих профилю предприятия, невозможно добиться высокой конкурентоспособности на современном, насыщенном и динамично развивающемся рынке товаров и услуг.

Одним из показателей, влияющих на увеличение прибыли, является определение конкурентоспособности предприятия на рынке в сравнении с другими предприятиями, производящими аналогичные товары. Этот показатель является одним из важнейших показателей роста и развития любого предприятия в рыночной системе и развития отечественного производства.

Цель данной работы заключается в изучении теоретических и практических аспектов конкурентоспособности деятельности предприятия, а также разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Афоня».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить основы оценки конкурентоспособности деятельности предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «Афоня»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Афоня».

Объектом исследования является ООО «Афоня»

Предметом исследования являются методы повышения конкурентоспособности предприятия.

Структура работы состоит из: введения, трёх глав, заключения и списка использованной литературы.

1 Теоретические основы оценки конкурентоспособности деятельности предприятия

1.1 Сущность и значение конкурентоспособности предприятия

Термин «конкурентоспособность предприятия» в литературе обычно сводится к способности предприятия производить конкурентоспособную продукцию.

Прежде всего, следует сказать, что для сравнения конкурентоспособности предприятия используются данные о конкурентах, а не о продуктах. Сравнивая фирму с конкурентами, необходимо учитывать различные категории конкурентов: прямых конкурентов (производящие такие же продукты), косвенных конкурентов (которые производят заменители) и потенциальных конкурентов (которые производят товары или услуги, позволяющие удовлетворить потребность другим способом) [23].

Однако фирмы могут производить различные виды продукции в рамках стратегии диверсификации, одновременно работая на различных товарных рынках. Кроме того, уровень конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции в любой момент времени могут не совпадать [17].

Выбор конкретного типа конкурента для исследуемой фирмы зависит от целей и задач исследователя. Это, в свою очередь, приводит к тому, что за основу для сравнения берутся либо товары, либо различные отрасли с особенностями развития конкурентных и рыночных отношений [23].

На концепцию «конкурентоспособность предприятия» также влияет тот факт, что сама фирма может функционировать как:

– товары, имеющие рыночную стоимость на фондовых рынках (курс акций);

– продукт, имеющий инвестиционную ценность на рынке капитала (стоимость инвестирования в существующую компанию и его диверсификацию).

Г.Б. Клейнер определяет предприятие следующим образом: это организация, в которой взаимосвязаны три типа процессов: производство, продажа и воспроизводство потребляемых ресурсов. В экономическом смысле предприятие – это система, которая объединяет три производственных и финансовых процесса (производство, продажа, воспроизводство) и три соответствующих инновационных процесса [24].

Предприятие рассматривается с двух точек зрения:

– во-первых, как условно неделимый и автономный агент микроэкономического уровня, поведение которого в значительной степени определяется внешней средой, а также способствует или препятствует изменениям в этой среде;

– во-вторых, как система с внутренней институциональной структурой, которая активно взаимодействует с внешней аналогичной структурой [24].

На современном этапе экономического развития конкуренция как движущая сила вынуждает производителей постоянно искать новые способы повышения собственной конкурентоспособности. Это понятие относительно новое для российской действительности, поэтому для определения его экономической сущности необходимо дать определение понятию конкурентоспособности предприятия [16].

Изучение различных источников показывает, что концепции, связанные с конкурентоспособностью предприятия, интерпретируются неоднозначно, и в зависимости от освещения поставленных в них вопросах существуют разные толкования. В более общем смысле термин «конкурентоспособность» определяется как способность конкурировать, то есть бороться с чем-либо или противостоять ему.

В одном из источников термин «конкурентоспособность предприятия» означает способность фирмы бороться за рынок (увеличивать, уменьшать или сохранять занимаемую долю рынка в зависимости от стратегии). Это основано на эффективном использовании резервов предприятия, применении инновационных технологий и достижении высокой инвестиционной привлекательности, что в совокупности позволяет выпускать конкурентоспособную продукцию [21].

Как отмечает автор Г.Л. Азоев: «конкурентоспособность предприятия — это способность предприятия конкурировать на рынке с производителями и продавцами аналогичных товаров, предлагая наиболее выгодные цены, высочайшее качество и создавая удобства для покупателей и потребителей».

Согласно [24], конкурентоспособность предприятия – это способность фирмы удерживать стабильные позиции на рынке товаров и услуг.

А. А. Казушик даёт следующее определение: «конкурентоспособность предприятия – это экономические, технические, организационные возможности предприятия и его преимущества перед конкурентами. Способность предприятия противостоять конкуренции, например, за счет снижения производственных затрат, улучшения качества продукции и получения высоких доходов».

И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова: «Конкурентоспособность предприятия означает способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его способности эффективно использовать имеющиеся ресурсы».

Конкурентоспособность предприятия в самом широком смысле – это способность достигать поставленные цели в конкурентной среде. Цели обычно ограничены по времени. В результате можно сделать вывод, что конкурентоспособность предприятия определяется его способностью осуществлять успешную деятельность в конкурентной среде в течение определенного периода времени [21].

Все вышеперечисленные авторы считают, что конкурентоспособность предприятия является относительной категорией, то есть каждое предприятие сравнивается со своими конкурентами по определенным характеристикам. Этот методологический подход к оценке конкурентоспособности считается общепринятым и удобным с точки зрения логического восприятия и математического описания.

Почти во всех определениях конкурентоспособность предприятия рассматривается как постоянная величина, но это не так, как и во многих других экономических категориях: фирма может быть конкурентоспособной в определенный период времени, а в следующий период – нет. По этой причине конкурентоспособность предприятия – это категория, которая зависит от различных факторов и со временем меняется [8].

Сравнительный характер исследования и оценка уровня конкуренции вытекает из вышеупомянутого общего понимания этой концепции, то есть конкурентоспособность может быть определена только в сравнении с конкурентами. Результаты оценки будут действительны только в течение определенного периода времени и только на определенном рынке, поскольку рыночная ситуация постоянно меняется [6].

Краткосрочные и долгосрочные составляющие проявляются в том, что конкурентоспособность включает в себя как текущее положение на рынке, так и перспективы его изменения.

В [6] отмечается, что термин «конкурентоспособность предприятия» часто ассоциируется с термином «способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию». Следовательно, конкурентоспособность фирмы означает способность использовать свои сильные стороны и сосредоточиться на производстве товаров и услуг, чтобы она могла занимать лидирующие позиции как на внутреннем, так и внешнем рынках. А. Воронов подтверждает, что «конкурентоспособность предприятия — это способность производить и продавать конкурентоспособную продукцию».

Взаимосвязь между конкурентоспособностью продукции и конкурентоспособностью предприятия является общепризнанным фактом. Производитель не может быть конкурентоспособным, если его продукция не продается, поскольку это означает снижение объемов продаж и ухудшение финансово-экономических показателей, таких как рентабельность, оборачиваемость, ликвидность и т.п.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия соотносятся между собой как часть и целое. Способность конкурировать на конкретном товарном рынке напрямую зависит от конкурентоспособности продукции и сочетания экономических методов, используемых фирмой [5].

Конкурентоспособность продукции рассматривается как необходимое условие конкурентоспособности предприятия, но этого недостаточно, поскольку в некоторых ситуациях продукция может быть конкурентоспособной, если она продается по демпинговым ценам, которые не компенсируют затраты на производство и продажу (использование скидок, сезонной распродажи). С точки зрения потребителя она выглядит как конкурентоспособная, но снижение финансовых результатов и эффективности использования ресурсов производителя может привести к его неконкурентоспособности в будущем.

Несмотря на взаимозависимость между конкурентоспособностью продукции и конкурентоспособности предприятия, они различаются [26]:

– применимы к разным временным промежуткам (конкурентоспособность продукции определяется в любой краткий промежуток времени, а конкурентоспособность предприятия применима к длительному периоду времени);

– конкурентоспособность предприятия зависит от уровня конкурентоспособности всего ассортимента продукции и эффективности каждого вида деятельности;

– конкурентоспособность продукции является необходимым, но недостаточным условием конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность предприятия — это более сложный и обобщающий термин, чем конкурентоспособность продукции [26]. Конкурентоспособность предприятия — это интегральный числовой показатель, который оценивает результаты его деятельности, достигнутые фирмой за определенный период времени. Это система элементов, каждый из которых предназначен для отражения численной оценки определенного типа потенциала. Конкурентоспособность фирмы обеспечивается различными преимуществами, которые она приобрела по сравнению со своими конкурентами, а именно: экономических, финансовых, инвестиционных, кадровых, имиджевых и т.п.

Рассмотрение конкурентоспособности предприятия через призму конкурентоспособности продукции — это подход, реализуемый на оперативном или тактическом уровне руководства. Такой подход предполагает принятие управленческих решений, позволяющих локализовать неблагоприятные ситуации и минимизировать возможные потери. Стратегическая конкурентоспособность компании возможна, когда она имеет долгосрочные, устойчивые, управляемые конкурентные преимущества, одно из которых представляет собой альтернативный набор стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности компании [26].

Следует подчеркнуть, что конкурентоспособность продукции на начальном этапе развития предприятия играет важную роль в обеспечении конкурентоспособности, поскольку обеспечивает денежный приток. В будущем, когда предприятие утвердится на рынке, ему потребуется уделять больше внимания таким аспектам, как: снижение затрат, постоянное инновационное развитие продукта и производства [22].

Наравне с конкурентоспособностью продукции уровень конкурентоспособности предприятия определяется его собственными возможностями и рыночной активностью. Эффективное использование ресурсов

является наиболее важным условием конкурентоспособности фирмы. Их динамика влияет на уровень качества продукции, результаты от ее внедрения и на необходимость привлечения внешних источников финансирования. Рыночная активность проявляется через финансовые результаты и долю рынка, и зависит от динамичного развития условий внешней среды, которые отображаются детерминантами «национального ромба» М. Портера.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, можно разделить на внутренние и внешние.

Внешние факторы включают [23]:

- деятельность государственных властных структур. Например, если учитывать размер налоговых ставок, фирма будет получать относительно высокую прибыль;
- развитие похожих и вспомогательных отраслей (разработка новых технологий, новых материалов и источников энергии);
- конъюнктура рынков сырья и материальных ресурсов, рабочей силы, финансовых ресурсов, средств производства;
- параметры спроса. Включает повышение спроса на продукцию, производимые предприятием, его стабильность и позволяет предприятию получать больше прибыли и укреплять свою позицию на рынке.

Внутренние факторы включают [23]:

- деятельность руководства и аппарата управления предприятия (профессиональный и квалифицированный уровень управляющего персонала);
- сырье, материалы и полуфабрикаты (качество сырья, комплектность ее переработки и величина отходов);
- обновление оборудования и технологий;
- продажа продукции.

Для обеспечения конкурентоспособности предусмотрены три уровня: оперативный, тактический и стратегический.

Обеспечение конкурентоспособности на оперативном уровне означает обеспечение конкурентоспособности продукции. В этом случае критерием конкурентоспособности является показатель конкурентоспособности продукции.

Конкурентоспособность на тактическом уровне характеризуется общим состоянием предприятия. Таким образом, критерий конкурентоспособности является комплексным показателем состояния фирмы.

Обеспечение конкурентоспособности на стратегическом уровне означает обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия. В этом случае критерием конкурентоспособности является повышение стоимости фирмы [16].

Согласно [22], для успешной борьбы с конкурентами фирмам необходимо не только совершенствовать технологии, модернизировать оборудование, изучать отечественный и зарубежный рынок, но и контролировать воздействие на конкурентоспособность своего предприятия и определять основные направления развития.

Контроль за конкурентоспособностью предприятия включает в себя комплекс мероприятий, направленных на методическое совершенствование выпускаемой продукции, постоянный поиск новых каналов сбыта, улучшение сервиса и поиск новых групп покупателей. Успех предприятия в борьбе за потребительский спрос требует развития его отличительных способностей, которые позволяют ему преодолевать конкурентов. Это требует эффективного стратегического управления, которое заключается в создании комплексной системы управления конкурентными преимуществами и должно основываться на их удержании и развитии [22].

Рыночные условия функционирования предприятий требуют новых стратегических подходов к решению проблемы конкурентоспособности. Эффективность на рынке требует активного поиска и разработки собственной стратегии повышения конкурентоспособности. Количественная оценка уровня конкурентоспособности позволяет ему целенаправленно формировать и

распределять свой ресурсный потенциал и, таким образом, обеспечивать свою конкурентоспособность [24].

Таким образом, понятие «конкурентоспособность предприятия» напрямую связано с понятием конкурентоспособности продукции.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятий

На данный момент общепринятой методики оценки конкурентоспособности предприятия не существует. Каждое предприятие оценивает конкурентоспособность по своей методике и не афиширует ее суть и эффективность применения.

В [25] выделяют следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия:

- оценка с позиции сравнительных преимуществ;
- оценка с позиции теории равновесия;
- оценка исходя из теории эффективности конкуренции;
- оценка на базе качества продукции;
- профиль требований;
- профиль полярностей;
- матричный метод;
- графический метод;
- построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности».

Методы упомянутые выше однонаправлены: первый метод учитывает резервы в использовании факторов производства, второй – стоимость факторов, последний – качество продукции. Таким образом, конкурентоспособность предприятия необходимо оценивать по всем критериям и направлениям деятельности [25].

Методы оценки конкурентоспособности предприятия можно разделить по следующим признакам [19]:

- категория предприятия;
- тип метода;
- особенности расчета показателей конкурентоспособности;
- возможность прогнозирования конкурентоспособности;
- учитываемые факторы конкурентоспособности;
- использование весомости показателей;
- источник информации для расчетов;
- трудоемкость расчетов;
- критерии конкурентоспособности.

Подавляющее большинство методов оценки конкурентоспособности предприятий опираются на использование различных коэффициентов, которые позволяют анализировать производственную деятельность, финансовое состояние, эффективность инвестиций и т.д. [2].

Большинство авторов предлагают принять за основу показателей конкурентоспособности предприятия следующие показатели: экономический потенциал и эффективность деятельности, уровень управления, производственный и маркетинговый потенциал, исследовательский потенциал, финансовое положение, имидж предприятия, его рыночную стратегию, инновационную деятельность, состояние и квалификацию трудовых ресурсов [11].

Общая конкурентоспособность предприятия рассчитывается как средневзвешенное геометрическое значение. Эта методика учитывает множество факторов, которые обеспечивают конкурентоспособность предприятия. Однако она не лишена субъективизма, поскольку количественный показатель сначала субъективно переводится в качественный, а потом по шкале «Харрингтона» снова в количественный. Если при этом один показатель эффективности предприятия равен нулю, то и уровень конкурентоспособности

будет нулевым, что, возможно, и не так. Этот процесс носит субъективный характер, поскольку корректность оценки конкурентоспособности с помощью этой методики во многом определяется квалификацией эксперта [7].

Во время разбора графических методов необходимо выделить многоугольник конкурентоспособности, состоящий из графических определений, полученных в результате проведенной оценки положения предприятия в отношении основных конкурентов на рынке или в отрасли. В данном случае оценка проводится по заранее выбранным наиболее важным и главным критериям деятельности. Накладывая многоугольники друг на друга, можно определить слабые и сильные стороны предприятия и его конкурентов.

Матричный метод является одним из самых распространённых методов оценки конкурентоспособности, основывающийся на маркетинговой оценке деятельности и продукции предприятия. В его основе лежит анализ конкурентоспособности предприятия, который учитывает жизненный цикл продукции. Примерами являются матрица Портера, матрица БКГ, модель Mc Kinsey и другие [3].

При таком методе создается матрица, в основе которой лежит система координат: по горизонтали располагаются темпы роста и сокращения количества продаж, по вертикали – относительная доля товаров компании, представленных на рынке. Преимуществом данного метода является то, что при наличии достаточного количества информации об объемах реализации продукции и относительных долях рынка конкурентов можно добиться высокой точности оценки конкурентоспособности предприятия. Недостатками являются: невозможность анализировать причины, по которым предприятие или его конкуренты занимают какую-либо долю рынка, осложнение выборки для управленческих решений, необходимость наличия достоверной информацией, что подразумевает дополнительные затраты на исследование рынка [19].

Матрица БКГ считается наиболее популярным матричным методом, который представляет собой инструмент стратегического анализа и

планирования положения на рынке продукции предприятий и подразделений. Матрица создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продукции предприятия на основе их положения на рынке по отношению к росту спроса на эти продукты и рыночной доли, занимаемой этим предприятием. Однако этот метод зачастую не учитывает финансовые характеристики конкурентоспособности предприятия [18]. По вертикали ось матрицы означает темп роста объёма продаж, что является абсолютным показателем, а по горизонтали – относительная доля товара на рынке. Таким образом, чем выше доля рынка и темп роста, тем выше уровень конкурентоспособности объекта. Сочетание этих оценок позволяет классифицировать продукцию по четырём основным областям, предоставленным на рисунке 1:

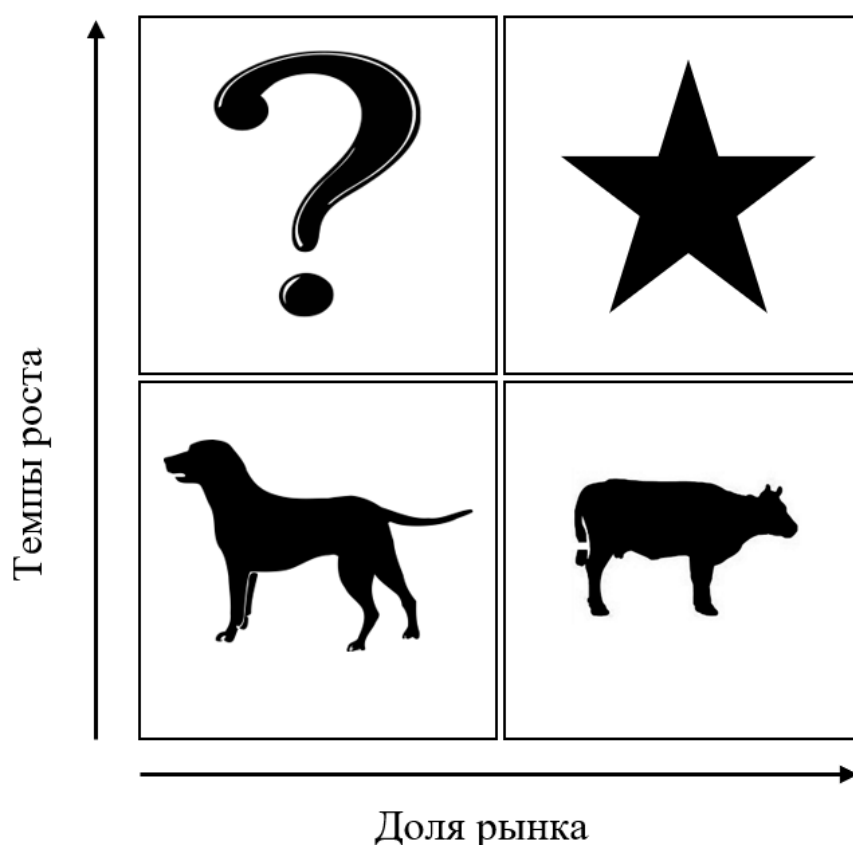


Рисунок 1 – Матрица БКГ

Каждый квадрант, представленный на рисунке, имеет свое обозначение [27]:

– первый квадрант «вопросительный знак» представляет собой направления бизнеса предприятия, которые представлены в быстрорастущих отраслях или сегментах, но имеют небольшую долю рынка. Такая деятельность требует от компании крупных инвестиций для того, чтобы расти вместе с рынком и укреплять позиции продукта на рынке. Эта категория обладает большим потенциалом и при значительных затратах может превратиться в «звёзд» [15];

– второй квадрант «звёзды» представляет направления бизнеса, которые являются лидерами в своей быстрорастущей отрасли. Необходимо поддерживать и укреплять данный вид бизнеса и, значит, не снижать инвестиции, а возможно, и увеличивать их [20]. Лучшие ресурсы фирмы должны быть выделены для этих направлений. Этот вид бизнеса является стабильным поставщиком денежных средств для компании в будущем;

– третий квадрант «дойные коровы» представляет собой направления бизнеса с высокой относительной долей рынка на медленно растущих или даже стагнирующих рынках. Товары и услуги, представленные в этом квадранте, являются основными источниками прибыли и денежных средств. Для поддержания текущего уровня продаж не требуются вложения в эти продукты. Фирма может использовать денежные потоки от продажи таких товаров и услуг для развития своих перспективных направлений бизнеса – «звёзд» или «вопросительных знаков»;

– четвертый квадрант «собаки». В этом квадранте сосредоточены направления бизнеса, имеющие низкую относительную долю рынка в медленно растущих или стагнирующих рынках. Эти направления бизнеса, как правило, приносят небольшую прибыль и не являются перспективными для предприятия. Стратегия работы с этими продуктами: сокращение всех инвестиций, закрытие бизнеса или его продажа.

Ограничения матрицы БКГ заключаются в том, что она предоставляет правильные направления инвестирования, но не содержит тактических указаний и ограничений в реализации стратегии, инвестиции в развитие продукта без очевидных конкурентных преимуществ могут оказаться неэффективными [1].

Другим распространенным методом оценки конкурентоспособности в отечественной экономической практике является SWOT-анализ. Этот анализ позволяет определить комплекс действий, необходимых для улучшения показателей хозяйственной деятельности фирмы, что приводит к повышению ее конкурентоспособности [14].

Чтобы провести этот анализ, необходимо выявить сильные и слабые стороны фирмы, а также возможности и угрозы, а затем выстроить цепочку связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии [14]. Фактически поля пересечений представляют собой набор возможных сценариев развития событий. Факторами внутренней среды выступают сильные и слабые стороны, а внешними – возможности и угрозы. Следует пояснить, что слабые стороны могут стать сильными при определенных условиях, а также в случае их устранения. То же самое относится и к угрозам. Если вовремя не использовать свои возможности, то в будущем они также могут стать угрозами.

Чтобы выполнить SWOT-анализ, необходимо создать таблицу, в верхней части которой записываются сильные и слабые стороны, слева сбоку возможности и угрозы, а в середине поля пересечений [14]. Пример SWOT-анализа приведен в таблице 1.

Таблица 1 – SWOT-анализ

	О (возможности)	Т (угрозы)
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.

<p>S (сильные)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>СИБ</p> <p>Стратегия применения сильных сторон для получения максимальной отдачи от возможностей</p>	<p>СИУ</p> <p>Стратегия применения сильных сторон для того, чтобы бороться с угрозами</p>
<p>W (слабые)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>СЛВ</p> <p>Стратегия одоления слабых сторон при помощи возможностей во внешней среде</p>	<p>СЛУ</p> <p>Стратегия одоления слабых сторон и предотвращения угроз</p>

Из преимуществ этого метода следует отметить: универсальность и гибкость, для применения не требуются специальные знания и навыки. Из недостатков: при проведении данного анализа не используются количественные параметры, необходимо дополнительно разрабатывать стратегию предприятия, поскольку при анализе не приводятся способы решения возникающих проблем [14].

Анализ различных методов оценки конкурентоспособности свидетельствует о том, что ни один из них не будет иметь приоритета над другими, поскольку каждый метод имеет как преимущества, так и определённые недостатки. Поэтому при выборе метода необходимо учитывать потребности самого предприятия, а также предпочтения руководства, поскольку не существует единого подхода, способного точно определить конкурентоспособность предприятия [4].

Показатель конкурентоспособности предприятия может быть проведен только в сравнении с похожими объектами конкурирующих предприятий, а этот показатель относительный. Все вышеперечисленные подходы действуют по

этому принципу. В зависимости от показателей, выбранных для оценки конкурентоспособности предприятия, результаты также могут различаться [9].

Поэтому для того, чтобы оценить конкурентоспособность предприятия, используются критерии оценки, которые формируются в зависимости от характера предприятия или самого исследования. К тому же, организация должна учитывать факторы конкурентоспособности, лежащие в основе данной концепции, а сама конкурентоспособность – это, с одной стороны, характеристика (внутренний фактор) самого предприятия, а с другой – факторы, связанные с ним.

Гораздо больше исследований проводится на основе выявления конкурентных факторов. Ключевым фактором, определяющим специфику методологического подхода к оценке конкурентоспособности предприятия, является специфика внутренней и внешней бизнес-среды, в условиях которой руководство должно принимать решение об оптимизации количественных и качественных показателей хозяйственной деятельности [13].

Анализ отдельных показателей позволяет сделать вывод о том, что в одной и той же отрасли предприятия могут иметь практически одинаковые характеристики, но объём продаж может существенно различаться, а, следовательно, размер прибыли и показатели рентабельности будут разными. Это указывает на необходимость проведения дополнительных исследований во всех областях и во всех аспектах хозяйственной деятельности с целью определения влияния различных групп показателей на конкурентоспособность предприятия и своевременной разработки и внедрения ряда мер по нейтрализации их негативного влияния [12].

Поэтому в современных условиях серьёзной конкуренции успех предприятия на внутреннем и внешнем рынках сбыта готовой продукции зависит от организованной системы формирования и повышения конкурентоспособности, являющейся основным звеном, которая обеспечивает высокую эффективность его хозяйственной деятельности.

Для выбора оптимального плана мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия необходимо обеспечить расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятия и изучить специфику его изменений в последние годы. В тоже время следует иметь в виду, что использование различных показателей при оценке уровня конкурентоспособности может привести к снижению доли наиболее влияющих факторов, повысить вероятность ошибки прогноза и направить руководство на реализацию другого комплекса мер, не имеющих отношения к фирме [10].

Таким образом, применение различных методов становится неотъемлемым условием обеспечения конкурентоспособности предприятия.

2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Афоня»

2.1 Характеристика деятельности предприятия ООО «Афоня»

Общество с ограниченной ответственностью «Афоня» было основано 5 апреля 2012 года. Свою деятельность предприятие начало с монтажа сантехнических инженерных систем и оборудования. ООО «Афоня» получило награду «Лидер отрасли 2016» за серьезный вклад в развитие российской экономики, добросовестную уплату налогов и достижение высоких экономических показателей [34].

ООО «Афоня» располагается по адресу: г. Санкт-Петербург, пр-кт Московский, 183-185, литера а, помещ. 615-н ком 2.1 [32]. В сети работает 310

человек, открыто 15 магазинов сантехники, свой Интернет-магазин, большой логистическо-складской комплекс площадью в 3000 кв.м. В магазинах представлены шоу-румы с продукцией популярных брендов среднего и эконом-класса, а также с эксклюзивной сантехникой, выставка плитки и обоев, огромный выбор инженерной сантехники, качество и сервис. Оборудованы комфортные зоны, где покупатели могут проконсультироваться с менеджерами. В штате работает менеджер-дизайнер по плитке, который поможет подобрать продукцию из ассортимента в магазине или из каталога под заказ. В магазине можно посмотреть на работу подключенных к воде действующих образцов сантехники [34].

Основной вид деятельности предприятия – розничная торговля санитарно-техническим оборудованием в специализированных магазинах.

Услуги ООО «Афоня»:

1. торговля розничная санитарно-техническим оборудованием в специализированных магазинах;
2. торговля оптовая лакокрасочными материалами, лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием, листовым стеклом;
3. производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха.

Ассортимент товара: керамическая плитка, ламинат, инсталляции, бытовая техника, ванны, радиаторы, мебель для ванных комнат, водопровод и отопление, смесители, обои [34].

Ключевые товары: ванны, душевые кабины, радиаторы, инсталляции.

Основным рынком сбыта является Санкт-Петербург.

Поставщики предприятия: ООО «КСК», ООО «Терем», ООО «Трестсан», ООО «Аквана», ООО «Мастеркомплект».

С данными поставщиками предприятие работает уже давно. Товары привозят каждый день и заказы оформляются менеджерами также каждодневно, поскольку товары пользуются большим спросом и их быстро раскупают.

Также у предприятия есть служба доставки, которая работает без выходных с 10 утра до 9 вечера. Цена доставки будет зависеть от расстояния, но к тому же присутствует самовывоз, позволяющий забрать товар бесплатно. Еще на цену будет влиять подъем продукции на этаж, в основном цена будет расти за каждый этаж.

В зале магазина товары выкладываются на демонстрационные стенды и прилавки. Самые ходовые товары выкладываются в так называемую зону покупки, которая расположена в самом начале магазина. А самая дорогая продукция занимает отдельные стенды, так как им нужно уделять отдельное внимание. На всех товарах находятся ценники, на которых указана вся необходимая информация. Также в зале необходимо присутствие менеджера, готового в любую минуту проконсультировать покупателей и предоставить им достоверную информацию.

ООО «Афоня» занимается самостоятельной финансовой деятельностью в рамках действующего законодательства. Компания строит отношения с юридическими лицами и частными предпринимателями во всех сферах своей деятельности, исключительно по договорам. В своей деятельности также учитывает интересы клиентов и соблюдает требования к качеству продукции и услуг. Предприятие свободно в выборе формы и предмета хозяйственных договоров, обязательств и любых других условий хозяйственных взаимоотношений, не противоречащих законодательству Российской Федерации. Предприятие осуществляет продажу товаров и услуг по ценам и тарифам, установленным самостоятельно или на договорной основе, если иное не предусмотрено в законодательстве Российской Федерации. Контроль и ревизия производственной и хозяйственной деятельности предприятия осуществляется налоговыми и другими органами, имеющими право контроля.

Предприятие уделяет большое внимание современным технологиям и разработкам в области сантехники. К работе допускаются исключительно обученные и высококвалифицированные сотрудники, что гарантирует правильную настройку оборудования и сортировку материалов.

Работники занимают должности, соответствующие их специальностям, к тому же наблюдается фактическое замещение должностей специалистами с высшим образованием и с большим опытом работы.

В ООО «Афоня» насчитывается семь отделов: IT-отдел, бухгалтерия, ЛСК (логистическо-складской комплекс), маркетинга и рекламы, персонала, продаж и сопровождения бизнеса. Весь персонал предприятия – 310 человек. Генеральный директор – 2 чел., заместитель директора 3 чел., IT-отдел – 14 чел., бухгалтерия – 11 чел., ЛСК – 7 чел., отдел маркетинга и рекламы – 22 чел., отдел персонала – 6 чел., отдел продаж – 230 чел., отдел сопровождения бизнеса – 15 чел. Организационная структура ООО «Афоня» представлена на рисунке 2.

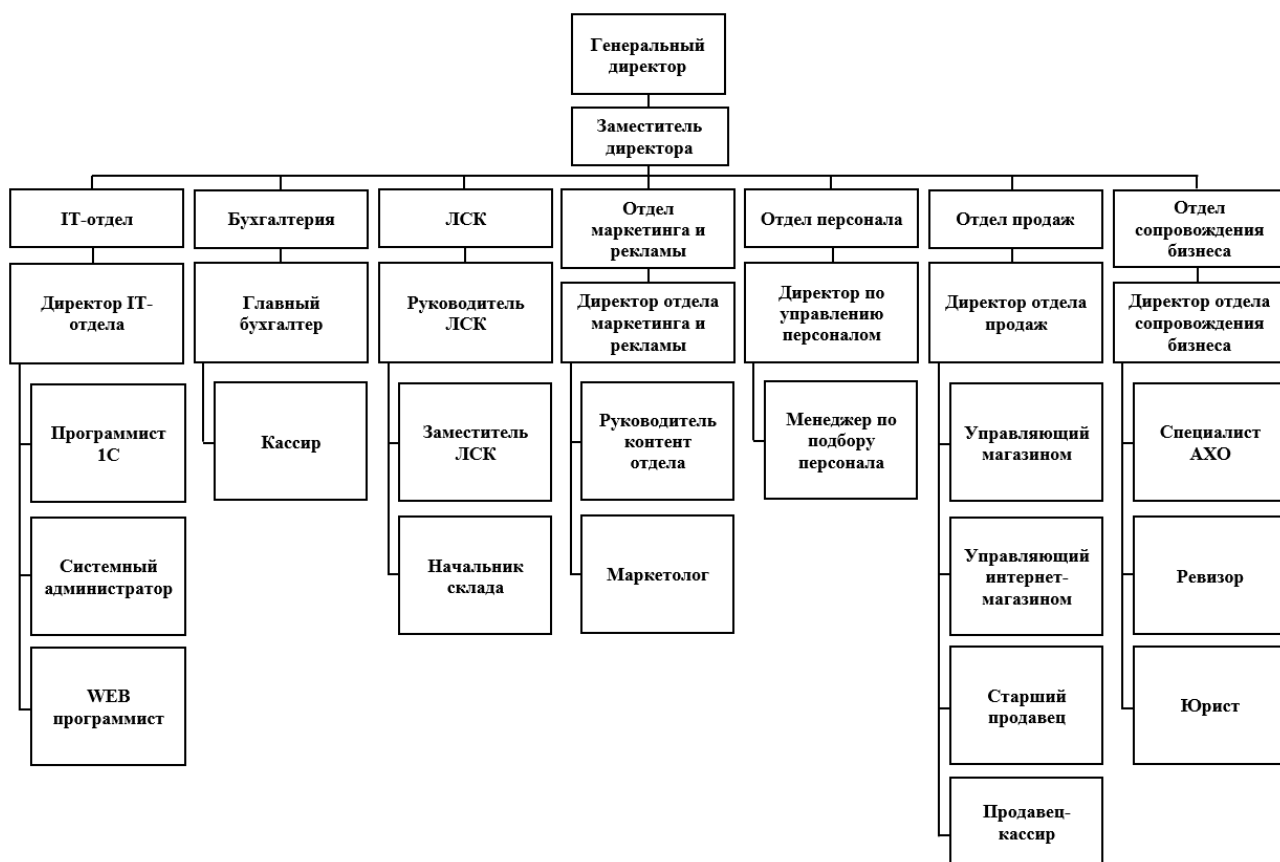


Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «Афоня»

Организационная структура управления ООО «Афоня» линейно-функциональная. Она представляет из себя комбинацию различных звеньев, связанных между собой по функциям и полномочиям. Такая структура характеризуется разделением деятельности линейных звеньев (генеральный директор, заместитель директора), которые призваны распоряжаться, и функциональных (главный бухгалтер, директор IT-отдела и т.д.), которые дают советы, поддерживают в разработке конкретных вопросов.

Одну из важных ролей играет генеральный директор. Он относится к категории руководителей и выполняет следующие функции:

- осуществление общего руководства деятельностью;
- разработка миссий и целей предприятия;
- организация работы всех подразделений;
- лицензирование деятельности.

Генеральному директору подчиняются:

– заместитель директора, который осуществляет координацию и контроль за деятельностью подчиненных ему подразделений и их сотрудников, участвует в разработке миссий фирмы, долгосрочных планов по развитию, в том числе в области бизнес-планирования, анализирует финансово-экономические показатели деятельности организации;

– директор IT-отдела, который отвечает за информационную безопасность и эффективное взаимодействие с клиентами и подрядчиками, занимается бюджетированием, обеспечивает непрерывную работу компьютерного и сетевого оборудования и сопровождает интеграционные проекты;

– главный бухгалтер, отвечающий за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской отчетности, своевременное начисление и уплату налогов, подписывает документы, служащие основанием для приема и выдачи

товарно-материальных ценностей и денежных средств, а также расчетных, кредитных и финансовых обязательств;

– руководитель ЛСК, который руководит работой склада по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска необходимых материалов, инвентаря и т. п. Обеспечивает сохранность складироваемых товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, правил оформления и сдачи приходно-расходных документов;

– директор отдела маркетинга и рекламы, отвечающий за стратегию продвижения продуктов предприятия на рынке – их стоимость и эффективность, задает направление развития продукта, опираясь на информацию о потребностях и реакциях целевой аудитории, анализирует конкурентов и мониторит их маркетинговую активность, ищет точки роста и способы повышения эффективности маркетинга в целом;

– директор по управлению персоналом, который отвечает за организацию подбора персонала, их обучение, аналитику рынка труда, контроль эффективности работы всего персонала в целом и отдельных специалистов, обучение и мотивацию сотрудников, формирование отношений в коллективе;

– директор отдела продаж, который отвечает за организацию продаж соответствующей продукции, разработку планов и прогнозов по соответствующим товарным группам, отслеживание перспективных покупателей и альтернатив по поставщикам, организацию эффективного рабочего процесса подчиненных работников;

– директор отдела сопровождения бизнеса, отвечающий за ведение кадровой документации на сотрудников, привлечение новых партнеров (грузоперевозчики и т.д.).

Плюсы линейно-функциональной структуры:

– легкое создание;

- высокоэффективное использование персонала и ресурсов;
- постоянность (нет перемен в компании);
- концентрация на общих результатах;
- согласованность действий;
- разгрузка руководителей;
- хорошая координация взаимодействий;
- квалификация сотрудников, отвечающих за выполнение определенных функций.

Минусы структуры:

- недостаточная оперативность;
- возможные нарушения правил и стандартов в подразделениях;
- тенденция к централизации;
- решение оперативных, а не стратегических проблем;
- перекалывание ответственности;
- трудная адаптация к изменениям;
- разные оценки эффективности выполненных работ в отделах.

Для предварительной оценки финансового состояния предприятия необходимо рассмотреть данные бухгалтерского баланса в виде общего анализа структуры показателей за 2022 год в таблице 2 [33].

Таблица 2 – Общий анализ структуры баланса ООО «Афоня»

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
ВА	–		СК	28 899	58,8
ОА	49 187	100	ЗК	20 288	41,2
Баланс	49 187	100	Баланс	49 187	100

Из таблицы 3 видно, что оборотные активы (ОА) предприятия составляют 100%, следовательно, предприятие можно считать материалоемким. А поскольку собственный капитал (СК) предприятия равен 58,8%, то можно утверждать, что предприятие является финансово устойчивым и платежеспособным.

Рассмотрим отчет о финансовых результатах ООО «Афоня» за 2021-2022 годы, приведенный в таблице 3 [33].

Таблица 3 – Отчет о финансовых результатах ООО «Афоня»

	2022	2021	Изменение	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%
Выручка	41 741	48 729	- 6988	-16,74
С/с продаж	39 073	44 840	- 5767	-14,76
Валовая прибыль (убыток)	2 668	3 889	-1221	- 45,76
Коммерч. расходы	1 189	733	456	62,21
Упр-ие. расходы	66	233	-167	- 253,03
Прибыль (убыток) от продаж	1 413	2 923	-1510	- 106,86
Пр. доходы	0	1 105	-1105	-
Пр. расходы	17	74	- 57	- 335,29
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 396	3 954	- 2018	- 144,56
Текущий налог на прибыль	279	791	-512	- 183,51
Чистая прибыль (убыток)	1 096	3 125	-2029	- 185,12

Таблица 3 показывает, что в 2022 году выручка упала по отношению к уровню 2021 года на 16,74%. В тоже время себестоимость продаж в 2022 году также сократилась на 14,76%. Валовая прибыль под влиянием сокращения выручки уменьшилась на 1221 (тыс. руб.). Итог деятельности предприятия представлен чистой прибылью, которая по сравнению с 2021 годом сократилась

на 2029 (тыс. руб.). Таким образом, деятельность предприятия прибыльна и эффективна, однако наметилась тенденция к ее снижению.

2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Афоня»

Российский рынок сантехники – один из самых перспективных и в то же время неизведанных. На сегодняшний день весь ассортимент на рынке сантехники делится на два вида [29]:

1. Бытовая сантехника – термин, обозначающий набор бытовых технических средств, связанных с канализацией, отоплением, вентиляцией, газо- и водоснабжением. Санитарные приспособления предназначены для обеспечения соблюдения санитарных норм в зданиях, установленных санитарным законодательством. Стандарты для санитарной техники установлены ГОСТом.

2. Инженерная сантехника используется при создании систем водоснабжения, канализации и отопления. Принимает непосредственное участие в разработке инженерных сетей и коммуникационных систем для строительства жилых, офисных и промышленных зданий различных масштабов и назначений. Здесь представлен весь ассортимент труб и фитингов для систем водоснабжения, отопления и канализации, соединительные и монтажные детали для трубопроводов, запорную арматуру, оборудование для полноценной работы отопления, вентиляции, радиаторы, конвекторы, воздухопроводы, расширительные баки, счетчики газа, счетчики горячей и холодной воды и т.д.

Спрос на такую сантехнику является производным от потребительского. Уменьшение или увеличение объемов строительства отражается на продажах инженерной сантехники [29].

Факторы, влияющие на спрос инженерной сантехники:

– благополучие граждан;

- строительство объектов недвижимости;
- техническое состояние инженерных систем;
- объём рынка ремонта.

Особое внимание уделяется организационным и индивидуальным заказчикам инженерной сантехники. Организационные покупатели чаще всего будут полагаться на более обширные контакты после совершения покупки, чем индивидуальные покупатели. Число потенциальных покупателей на организационных рынках небольшое, но их заказы больше, чем у индивидуальных. Организационные покупатели совершают свои покупки в соответствии с точными техническими спецификациями и на основе хорошего знания продуктной категории товара. Покупка инженерной сантехники вызвана потребностью в безопасности, удобстве и комфорте [29].

Ниже приведены критерии выбора сантехники для покупателей:

- стоимость;
- престиж;
- местоположение;
- большой выбор товаров;
- срок выполнения заказов;
- возможность доставки товара;
- квалифицированный персонал;
- гарантии (предоставление сертификатов);
- форма оплаты;
- качество.

Критерии выбора для индивидуального покупателя:

- стоимость;
- гарантия на товар;
- внешний вид изделия;
- функциональность материалов (прочность, долговечность, износостойкость и т.п.);

- квалифицированный персонал;
- ассортимент товаров;
- техническое обслуживание.

В таблице 4 представлены группы покупателей сантехники.

Таблица 4 – Основные покупатели сантехники

Группа	Критерии
Коммерческие потребители	Оптовая закупка, низкие цены, форма платежа: безналичный, большой объём закупок, внимательный выбор продукции, хорошая репутация фирмы, предоставление гарантий и организация доставки товаров, искомая выгода: получение прибыли, качество товаров, ассортимент продукции.
Некоммерческие потребители	Оптовая закупка, форма платежа: безналичный, имидж компании мало важен, не уделяют особое внимание качеству продукции, выбор делается в пользу эконом-товаров, важное значение имеет квалификация персонала.
Индивидуальные потребители	В большинстве случаев возрастные мужчины, с высоким и средним заработком, удовлетворение потребности в безопасности, удобстве, комфорте, поддержании статуса, на выбор влияют друзья, знакомые, родственники, разбирающиеся в инженерной сантехнике, интернет, консультанты в магазинах.

Объем российского рынка сантехники на сегодняшний день рынка оценивается в 30 млн. продукции в год. Основными ускорителями роста рынка являются рост доходов населения и рост строительства [29].

По данным экспертов, около 40% продаж приходится на строительный рынок, 25% — на эксплуатационные организации ЖКХ, на розницу — 35% (рисунок 3). Динамика рынка напрямую зависит от роста числа потребителей. Жилищное строительство прибавляет каждый год по 10 — 20%. Коммерческое строительство прибавляет по 30% ежегодно. Все растет, в том числе обороты розничной торговли. В итоге рынок сантехники расширяется на 15 — 20% ежегодно.

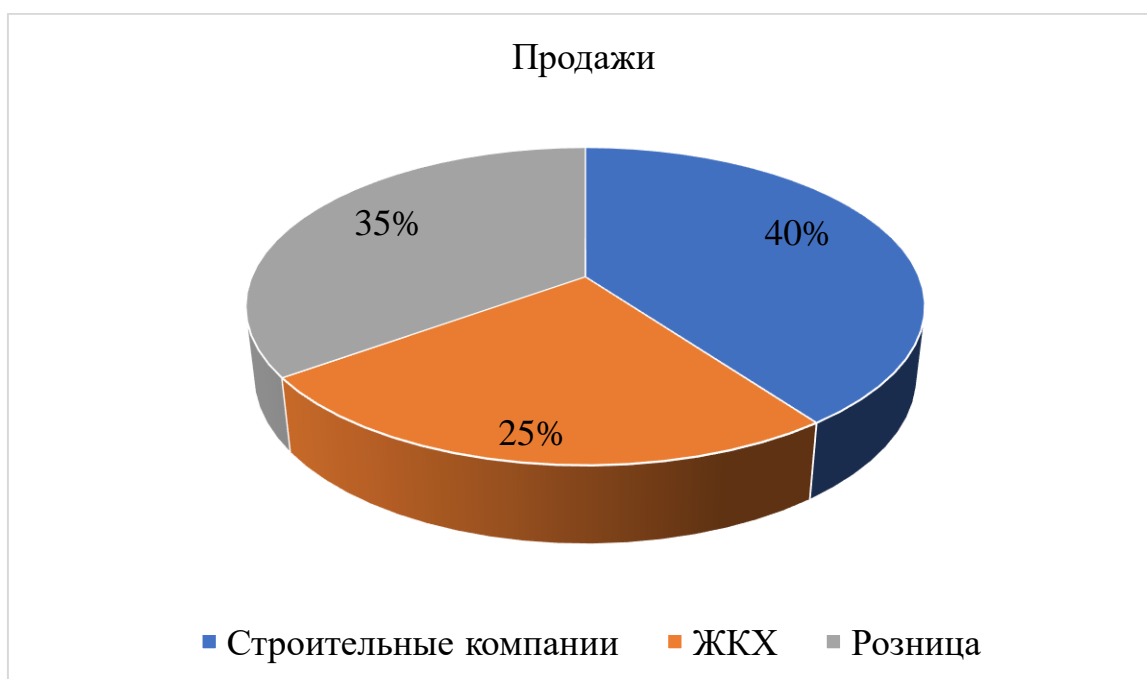


Рисунок 3 – Доля продаж инженерной сантехники

Доля импорта в сфере сантехники составляет 95%. В то же время в 2019-2021 годах 10 крупнейших производителей стабильно занимали 80% рынка. Среди российских компаний можно выделить следующих производителей сантехники: ООО «АНИ пласт», ООО «Виркен-рус», ООО «Керамика». В целом, объем отечественного производства не превышает 10% объема рынка. По

данным Сантеко, санкции могут привести к следующим изменениям на рынке сантехники: произойдет перераспределение долей ведущих брендов, поскольку крупнейший импортер сантехники, немецкая компания «Geberit», продукция которой пользуется большим спросом, прекращает свою деятельность; производители сантехники из европейских стран прекратят поставки компонентов и конструкций до тех пор, пока не будут определены новые возможные логистические цепочки; рынок временно переключится на китайские бренды, затем возможен импорт товаров из европейских стран через параллельный импорт; текущая ситуация будет благоприятной для развития российского производства, но важно, чтобы производители учитывали все тонкости потребительского спроса. Российскому производству необходимо проводить опросы покупателей для выявления наиболее важных для них характеристик моделей сантехники, которые находятся под санкциями [29].

Сантехническое оборудование, особенно из высокого ценового сегмента, традиционно поставлялось в Россию из Европы и Китая. Сейчас некоторые из них присоединились к санкциям и уходят с российского рынка. Для потребителей это может привести к росту цен наряду с дефицитом, поскольку некоторые виды сантехники в нашей стране в основном не производятся. Предполагается, что товары могут быть заменены импортом из Китая, но с потерей качества. У российских производителей есть уникальная возможность занять освободившиеся ниши [29].

В целом, до ухода некоторых ведущих зарубежных компаний рынок сантехники в Российской Федерации был представлен довольно большим количеством игроков. В последние годы продукция российских производителей стала более конкурентоспособной, но в основном они работают в дешевом ценовом сегменте. Что касается премиального и элитного сегментов, то здесь в основном представлено оборудование из Китая и Европы. Импорт сантехнических товаров в 2021 году составил 307,8 млн. долларов, что на 28% больше, чем в 2020 году. На рост импорта повлиял отложенный спрос, который

сформировался в 2020 году из-за ограничений, связанных с пандемией коронавируса. А доля европейских стран в российском импорте составила более 50%.

В результате, учитывая введенные санкции и намерения многих иностранных компаний перестать поставлять продукцию, а также приостановить производственную деятельность на территории России, существует вероятность возникновения дефицита определенных видов сантехники, причем по некоторым позициям с долей импорта от 90 до 100% может сложиться критическая ситуация. По оценкам экспертов ассоциации строителей, на начало марта 2022 года на складах в России оставался небольшой запас европейских брендов сантехники приблизительно на два месяца. Поэтому летом необходимо было найти замену этому оборудованию в Китае или организовать собственное производство в России. Уход иностранных компаний может стать катализатором для появления отечественных производителей [29].

Среди всего перечня конкурентов, оказывающих схожие виды услуг, функционирующих на рынке Санкт-Петербурга, были выбраны предприятия ООО «Центр Оптовой Торговли» и ООО «Акватория» [32].

В складывающихся условиях функционирования рынка сантехники компании-конкуренты по ассортиментному признаку пытаются нивелировать влияние конкурентов путем занятия своей ниши и концентрации своих усилий на каком-либо одном потребительском сегменте. Предприятие ООО «Афоня» выделяется от конкурентов именно широким ассортиментом и отсутствием концентрации на одном сегменте.

Сравним длительность нахождения предприятий на рынке сантехники:

- ООО «Афоня» работает на рынке сантехники 11 лет;
- ООО «Центр Оптовой Торговли» работает 10 лет;
- ООО «Акватория» работает 17 лет.

Отообразим представленные данные на рисунке 4.



Рисунок 4 – Присутствие компаний на рынке сантехники

По рисунку 4 можно сделать вывод, что самое длительное время на рынке сантехники занимает ООО «Акватория», а ООО «Афоня» и ООО «Центр Оптовой Торговли» занимают второе место.

Факторы конкурентоспособности предприятия по сравнению с основными конкурентами можно представить в виде таблицы 5.

Таблица 5 – Факторы конкурентоспособности ООО «Афоня» в сравнении с конкурентами

Фактор конкурентоспособности	ООО «Афоня»	ООО «Центр Оптовой Торговли»	ООО «Акватория»
Широта ассортимента	5.0	4.0	4.5
Качество продукции	4.5	4.0	4.0
Послепродажное обслуживание	4.0	3.0	4.0
Скорость обслуживания	4.5	3.0	5.0

Имидж компании	4.0	3.5	4.5
Гибкая ценовая политика	4.5	4.0	4.0
Рекламная кампания	3.0	4.0	4.0
Логистическая цепочка	4.0	3.5	4.0

Оценка факторов проводилась путем сравнительного анализа совокупности предлагаемых предприятиями услуг и носит субъективный характер. Тем не менее, по анализу факторов конкурентоспособности можно получить представление об уровне конкурентоспособности ООО «Афоня». Более сильным конкурентом является ООО «Акватория», а ООО «Центр Оптовой Торговли» является слабым конкурентом, не предоставляющим никакой угрозы. Из таблицы 4 можно сделать вывод, что для повышения конкурентоспособности необходимо сосредоточить внимание на следующем: рекламная компания.

Оценка конкурентоспособности предприятия показала, что у предприятия есть проблема с рекламной кампанией. Другими словами, нужно выработать мероприятия по продвижению и оценить их эффективность.

3 Пути повышения конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Афоня»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Афоня»

ООО «Афоня» практически не использует никакие методы по продвижению своих товаров и услуг на рынке. Соответственно, у предприятия низкая узнаваемость по сравнению с основными конкурентами. Предприятие ООО «Афоня» применяет только наружную рекламу, то есть различные вывески и т.д. Вдобавок по минимуму использует социальные сети (VK, Ютуб и Яндекс дзен) в которых редко когда что-то выкладывается.

Анализ конкурентоспособности ООО «Афоня» показывает, что для повышения конкурентоспособности необходимо запланировать следующие мероприятия по продвижению своей продукции, представленные в таблице 6.

Таблица 6 – Перечень мероприятий для повышения конкурентоспособности ООО «Афоня»

Мероприятия	Результат
Реклама в интернете	Привлечение покупателей на свой сайт, увеличение продаж товаров,

	привлечение новых клиентов, распространение информации о предприятии.
Установка рекламных щитов	Привлечение внимания потребителей к предприятию, распространение информации о предприятии, повышение продаж.
Участие в выставке	Возможность продемонстрировать свою продукцию, повышение продаж, возможность найти партнеров.

Первое мероприятие, на которое следует обратить внимание – это интернет-реклама. Наиболее интересными направлениями интернет-рекламы являются SEO-продвижение, реклама в соц. сетях, контекстная, медийная и таргетированная. При содействии SEO возможно размещение официального сайта при поисковых запросах на 1-2 позиции в поисковых системах в области строительных и отделочных материалов.

Чтобы охватить максимальное количество пользователей, необходимо создать баннер в поисковой системе Яндекс. Стоимость создания баннера составляет 10 000 рублей. Баннер будет размещаться на видном месте под строкой поиска, что будет привлекать внимание потенциальных посетителей. Размер баннера составляет – 720 x 100 пикселей. Такая услуга будет стоить 50 000 рублей в месяц.

Следующее мероприятие – установка рекламных щитов. Это один из самых простых, но в то же время наиболее эффективных методов продвижения. Необходимо размещать рекламные щиты в районах застройки города, где сосредоточены потенциальные потребители предлагаемых предприятием товаров. Это позволяет большему количеству людей их видеть и, следовательно, лучше распространять информацию.

Для того, чтобы щит максимально эффективно использовался, его лучше размещать на 4 месяца с июня по сентябрь, поскольку в этот период происходит строительство различных сооружений (домов, жилых зданий и т.д.), многие меняют место жительства, делают капремонты [28]. Именно в это время увеличивается потребительская активность. В таблице 7 предложены варианты расположения щитов в городе Санкт-Петербург.

Таблица 7 – Месторасположение щитов ООО «Афоня»

Места аренды	Стоимость в месяц (в руб.)
Малоохтинская набережная – Малоохтинский проспект, 61	32 700
Мурино, Шувалова, 1	32 800
Санкт-Петербургское шоссе, 13	39 000
Кудрово, Областная, 3	28 000
Кудрово, Центральная - Пражская	31 250
Колтушское шоссе, Янино-1, Шоссейная, 1	26 192
Янино, Голландская, 8	27 920
Кудрово, Строителей проспект, въезд в ГМ Лента	28 000
Итого	245 134

Далее представлены варианты размещения (рисунок 5, 6, 7).

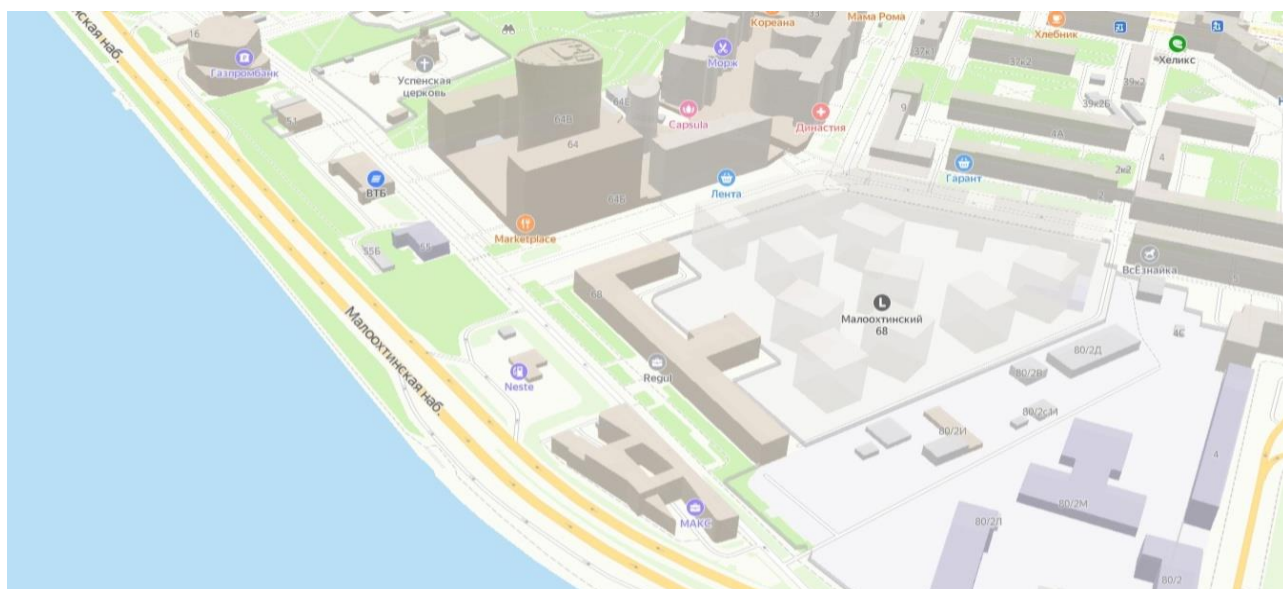




Рисунок 5 – Возможное расположение щита на Малоохтинском проспекте, 61

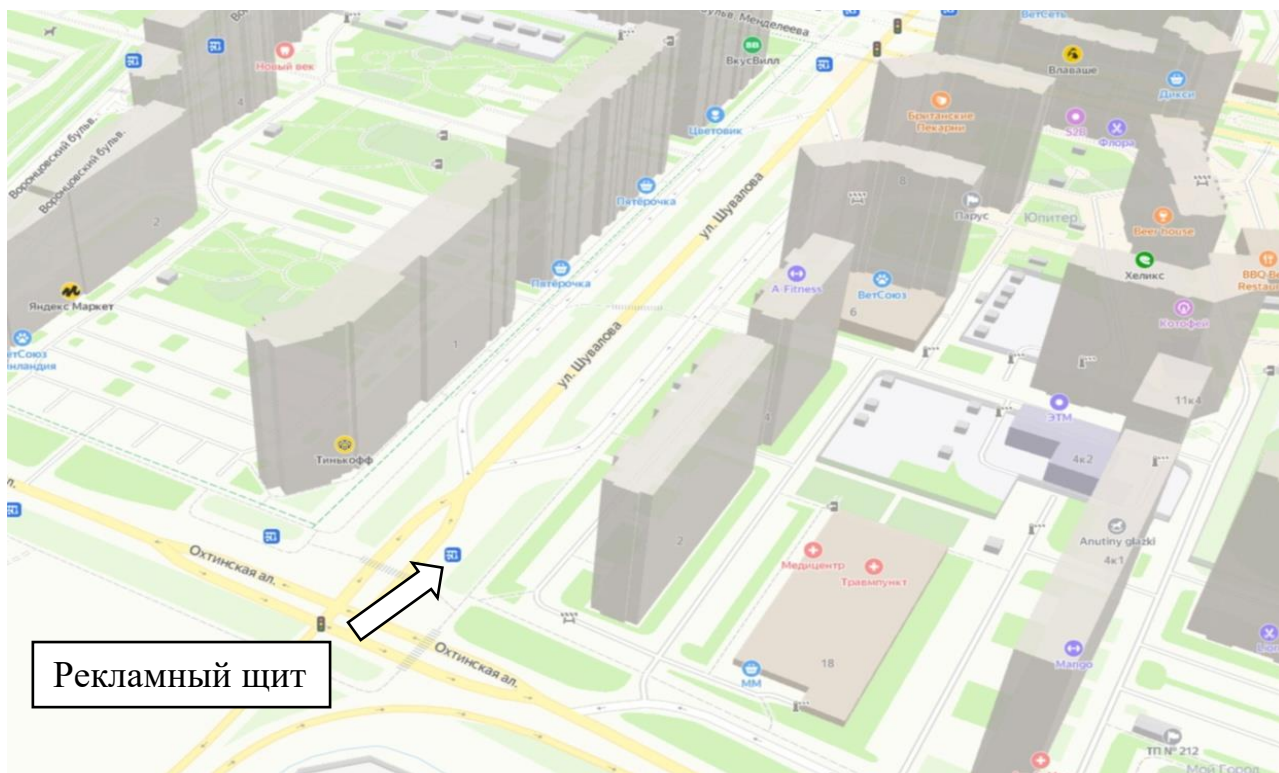
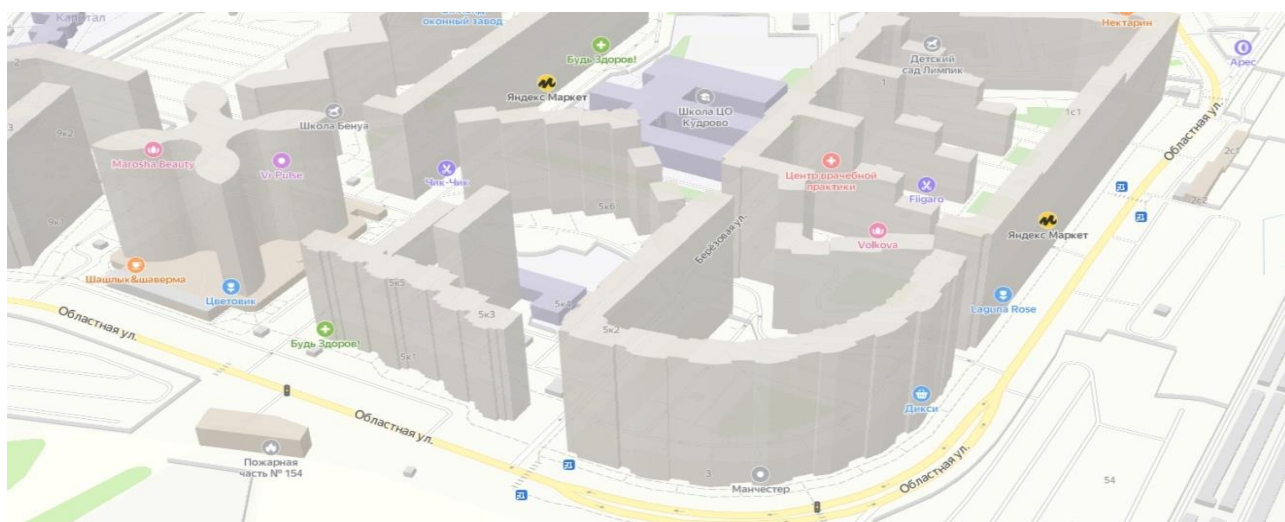
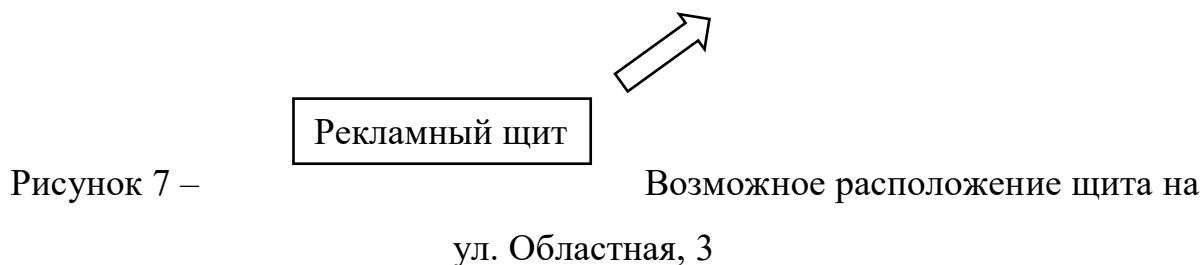


Рисунок 6 – Возможное расположение щита на ул. Шувалова, 1





Участие в выставке является последним мероприятием необходимым для повышения конкурентоспособности ООО «Афоня».

Принимать участие в выставках предоставляет возможность предприятию демонстрировать новую и инновационную продукцию, привлекать новых потенциальных покупателей, искать деловых партнеров в лице строительных компаний или других магазинов сантехники, с которыми в дальнейшем возможно проводить различные коллаборации, подыскивать новых поставщиков, поддерживать репутацию предприятия и т.п.

Для участия в выставке было выбрано мероприятие под названием «City Build Russia. Загородное домостроение 2023», которое пройдет с 25.10.2023 по 26.10.2023 в городе Санкт-Петербург. Разделы выставки представлены ниже [30]:

- сад, огород, садовая мебель, скамейки, беседки;
- брусчатка, террасная доска, плитки;
- дома из клеёного бруса, декоративные пруды, бытовки, фонтаны и бассейны;
- ванные комнаты, душевые кабины, унитаы, камины, обои, раковины, радиаторы, насосы.

Адрес расположения выставки: пл. Красногвардейская, д. 3, г. Санкт-Петербург.

Эффект от участия в выставке:

- обеспечение позитивного восприятия (улучшение имиджа предприятия);
- наращивание клиентской базы;
- обретение новых деловых партнеров;
- поиск различной информации;
- увеличение продаж предприятия.

Посетители выставки [30]:

- руководители компаний;
- специалисты строительных организаций;
- частные лица;
- те, кто строит или заинтересован в строительстве загородной недвижимости;
- представители торговых компаний.

Участники выставки: российские и зарубежные компании, занимающиеся проектированием и строительством загородных домов различных ценовых сегментов. Производители и поставщики строительных материалов для загородных домов в следующих областях: поставщики загородных домов, бревенчатых домов, бань, строительных материалов, камня, керамических плиток, электрики, бытовой техники, инструментов, инженерных систем, отопительного оборудования, защитных и обрабатывающих средств, металлических изделий, очистных сооружений, теплоизоляций, стекла, светопрозрачные конструкции, окна, фасады, крыши, строительная техника, лестницы, камины, печи, ворота, заборы и систем «умный дом» [30].

На выставку планируется отправить несколько сотрудников из штата и одного менеджера, который будет следить и отвечать за эффективность и результаты выставки. Персоналу необходимо будет предоставлять потенциальным клиентам всю информацию о выложенном товаре и о предприятии, а также демонстрировать уникальность продукции.

Менеджеру, помимо всего прочего, необходимо подготовить и провести тренинги для сотрудников, руководить персоналом на самой выставке, организовать стенд и стеллажи, взаимодействовать с производителями продукции, искать потенциальных партнеров и клиентов, составлять и следить за графиком работы, подготовить и составить отчет о проведенной выставке.

Одновременно с этим необходимо раздавать ручки, визитки, карточки, блокноты, рулетки, кепки и другую фирменную продукцию, которая поможет привлечь потребителей в магазины и оставить положительное впечатление о предприятии.

Необходимые расходы для участия в запланированной выставке представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Расходы на участие в выставке

Предмет	Сумма (руб.)
Стенд	2 000
Стеллажи	15 000
Блокноты	1000
Визитки	1000
Ручки с фирменным логотипом	2000
Итого	49 000

Итоги затрат на все мероприятия, предложенные в качестве повышения конкурентоспособности представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Общие затраты предприятия на предложенные мероприятия, руб.

Цель	Затраты
Реклама в интернете	50 000
Рекламный щиты	245 134

Участие в выставке	49 000
Итого	344 134

Таким образом, общие затраты ООО «Афоня» на все мероприятия составляют 354134 рублей.

Предприятие ООО «Афоня» обладает одной отличительной способностью, которая заключается в большом выборе различной продукции. Благодаря этому имеется возможность для предприятия открыть новые магазины сантехники из расчета того, что самая главная причина, по которой клиенты выбирают именно ООО «Афоня» является большой выбор продукции.

Поддержка и взаимодоверие с бизнес-партнерами могут быть достигнуты путем продаж другим предприятиям и бизнес-партнерам, которые занимаются строительством жилых и коммерческих зданий, а также ремонтом.

В результате для того, чтобы предприятие обозначалось как конкурентоспособное, необходимо введение рекомендованных выше мероприятий, что в конечном итоге позволит ему достаточно крепко закрепиться на рынке товаров и услуг.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

После внедрения мероприятий по продвижению продукции предприятия ООО «Афоня», необходимо выяснить, насколько они эффективны.

Первое мероприятие, которое сильно влияет на повышение конкурентоспособности деятельности предприятия и увеличения прибыли – это реклама в интернете. Реклама в интернете является одним из самых эффективных способов привлечения клиентов. Интернет рассматривается как отдельный рынок со своей спецификой. Так, предприятию ООО «Афоня» в интернете можно с высокой точностью оценить эффективность рекламы,

количество посетителей сайта, интересы, которые привели их на сайт, получить обширную обратную связь, успешно проводить конкурентную разведку и т.д.

Отслеживание результатов эффективности при размещении баннеров позволяет компании снижать затраты на интернет-рекламу, путем внесения корректировок на самом баннере, то есть изменение надписи, рисунка, лозунга, локации и т.д.

Несмотря на то, что интернет довольно хорошее средство по продвижению предприятия на рынке товаров и услуг и по повышению конкурентоспособности деятельности предприятия, у него есть некоторые недостатки, представленные ниже:

- разрыв между рекламным импульсом и моментом покупки, что требует рекламного давления;
- неправильное понимание оценивания эффективности рекламной кампании;
- ограниченность бюджета;
- ошибки в постановке различных задач;
- недостаток обратной связи с ЦА предприятия;
- проблема кадровой политики (недостаток подготовки персонала);
- неизбежная избыточность рекламных мероприятий.

Чтобы решить вышеперечисленные проблемы, нужно постоянно проводить исследования факторов, представленные в таблице 10, которые главным образом воздействуют на эффективность рекламы.

Таблица 10 – Факторы, оказывающие влияние на эффективность интернет-рекламы

Факторы	Характеристика
Качество аудитории	Значительная часть пользователей обладают высокой покупательской способностью
Стоимость	Незначительные затраты

Информативность	Неограниченное количество информации при нажатии на ссылки или баннеры
Охват	Возможность сразу работать с большим количеством потенциальных потребителей
Мобильность	Возможность получать статистику с самого первого дня рекламной кампании с возможностью быстрой корректировки
Удобство пользования	Потребитель может мгновенно получить информацию о ценах, ассортименте и т.д.
Регулировка и контроль	Возможность контролировать проведение рекламной кампании и получать отчетность без затрат

Реклама в интернете разнообразна и имеет свои особенности. В таблице 11 представлены преимущества и недостатки для предприятий, которые используют интернет-рекламу в своем бизнесе.

Таблица 11 – Преимущества и недостатки рекламы в интернете

Преимущества	Недостатки
Высокий охват	Быстрая утечка негативной информации, в том числе и отзывов клиентов
Интерактивность	Невысокое значение охвата возрастной аудиторией
Экономия времени	Мошенничество в интернете
Небольшая стоимость	Информационная перегрузка пользователей

Изучение статистики посещения клиентов и их просмотров	Взлом и похищение данных
Доверие к самой рекламе	Мимолетность

Соответственно, реклама в Интернете — это очень эффективный и в тоже время недорогой способ продвижения продукции.

Вторым немаловажным мероприятием является установка рекламных щитов предпочтительно в застраиваемых районах города Санкт-Петербурга.

Несмотря на разнообразие рекламных носителей, этот способ взаимодействия с потребителями не теряет своей актуальности на протяжении десятилетия. Наружная реклама успешно работает на благо рекламодателя, как самостоятельный вид или как дополнение к альтернативным методам. В любом случае, рекламные щиты имеют свои преимущества перед другими типами [35]:

- габариты и визуальный образ рекламного щита привлекают внимание людей разного социального уровня, которые в дальнейшем могут стать потенциальными клиентами;

- реклама на щите имеет длительный эффект. В отличие от рекламы на радио или на телевидении, которая имеет свой собственный хронометраж и определенный промежуток времени, вывеска постоянно работает на аудиторию. Для лучшей видимости в ночное время можно установить подсветку;

- несмотря на довольно высокие цены за такую рекламу, охват большой и разнообразной аудитории оправдывает затраты;

- рекламный щит – это отличная возможность продвигать предприятие и обозначить его выгодные стороны;

- реклама на щите позволяет влиять на клиентов и привлекать их одновременно несколькими способами — с помощью изображения, текста или юмора;

– этот вид рекламы не требует лишних движений от аудитории. Например, чтобы прослушать рекламу по радио или телевидению, необходимо найти устройство, включить его и понять суть.

Очевидно, что рекламные щиты – это популярный и эффективный способ заявить о себе. Но, как и у любого другого вида рекламы, у рекламных щитов есть свои недостатки. Несомненно, их гораздо меньше, чем преимуществ и эти недостатки тоже следует учитывать [35]:

– печать на рекламных щитах стоит недешево, однако она имеет свойство меняться под воздействием солнечного света или осадков, что влияет на восприятие. Поэтому, чтобы продлить срок службы, сначала необходимо выполнить печать картинки на специальной дорогой бумаге или сразу на полотне из винила, что в разы увеличивает стоимость услуги;

– одного рекламного щита будет недостаточно для успешной рекламной кампании. Поэтому для повышения эффективности необходимо размещать по одному щиту в каждом застраиваемом районе города, что требует значительных затрат;

– билборды любят долгосрочность, то есть такая рекламная кампания должна длиться несколько месяцев, чтобы принести заказчику очевидную выгоду, но не каждый сможет оплатить такие затраты;

– спрос на такую рекламу растёт, и, следовательно, существует риск перенасыщения рекламных щитов, что затруднит восприятие потребителям.

В итоге, для предприятия ООО «Афоня» наличие рекламных щитов является хоть и самым затратным мероприятием, но оно, как и реклама в интернете сможет привлечь огромное количество покупателей и обеспечить рост прибыли.

Последнее мероприятие необходимое для продвижения продукции – это участие в выставке. Выставка является многогранным мероприятием и позволяет достичь сразу нескольких целей. Это эффективный инструмент для продвижения

собственной продукции и услуг среди большого числа представителей целевой аудитории – посетителей выставки.

В России эти мероприятия с каждым годом становятся все более популярными. Они позволяют освещать актуальные тенденции на рынке и в отрасли, ознакомить с ними экспертов, специалистов и представителей предприятий. В зависимости от масштабов мероприятия, уровня организации и оснащения, выставки могут быть как локальными – охватывающими определенную территорию, так и международными [31].

Весь персонал должен пройти обучение до начала мероприятия. Все сотрудники должны хорошо знать выставленную продукцию и иметь инструкцию на случай возникновения вопросов, выходящих за рамки их компетенции. Помимо этого, необходимо предварительно обсудить внешний вид, распределить обязанности по поддержанию запаса полиграфии, напитков и подготовке стенда в начале и в конце выставочного дня. При подготовке очень важно учитывать интересы различных групп своей целевой аудитории. Необходимо разработать собственную информацию для конечного потребителя, а также для монтажной организации или потенциального партнера [31].

Участие в выставках имеет множество преимуществ [31]:

- знакомство с высококачественной продукцией;
- поиск надежных деловых партнеров;
- демонстрация продукции перед широкой аудиторией;
- выход российских предприятий и поставщиков на международную арену;
- оценка текущего состояния рынка и изучение активности конкурирующих организаций;
- посещение конгрессных мероприятий.

Участие в выставках для ООО «Афоня» необходимо для того, чтобы привлечь внимание к своей продукции, оценить ситуацию на рынке, изучить конкурентов, привлечь новых клиентов, партнеров и инвесторов.

Следующим шагом нужно выполнить расчёт эффективности предложенных мероприятий.

В качестве экономических результатов реализации мероприятий в расчетном периоде возьмем 40% увеличение показателя дополнительной выручки предприятия.

Возможное увеличение объема выполнения работ определяется по формуле 1:

$$D = P \times 0,4, \quad (1)$$

Где:

D – планируемый уровень прибыли компании;

P – прибыль от реализации продукции за крайний отчетный период;

0,4 – это нормативный коэффициент, который принимается при определении результатов от реализации запланированных мероприятий.

Далее можно рассчитать объем выручки в результате проведения запланированных мероприятий:

$$D = 1096 * 0,4 = 438,4$$

Соответственно, доходы в ООО «Афоня» при осуществлении этих мероприятий увеличатся на 438,4 тыс. руб.

Расходы на проведение мероприятий:

– реклама в интернете – 50 тыс. руб.;

– установку рекламных щитов – 245,1 тыс. руб.;

– участие в выставке – 49 тыс. руб.

Общие расходы на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности деятельности предприятия ООО «Афоня» можно рассчитать по следующей формуле 2:

$$C = C1 + C2 + C3, \quad (2)$$

Где:

C – общие расходы на проведение планируемых мероприятий, тыс. руб.

C1 – расходы на проведение 1 мероприятия;

C2 – расходы на проведение 2 мероприятия;

C3 – расходы на проведение 3 мероприятия;

Получается:

$$C = 50 + 245,1 + 49 = 344,1$$

В результате проведенного расчета для реализации предложенных мероприятий потребуется 344,1 тыс. руб. Затем необходимо рассчитать эффективность предложенных мероприятий в денежном выражении и в процентном соотношении. Экономический эффект предложенных мероприятий по продвижению продукции данного предприятия в денежном отношении определяется по формуле 3:

$$E = D - C, \quad (3)$$

Где:

E – экономический эффект от проведения мероприятий;

D – планируемый уровень прибыли;

C – расходы на осуществление мероприятий.

В результате получается следующее:

$$E = 438,4 - 344,1 = 94,3$$

Таким образом, экономический эффект от проведения мероприятий равен 94,3 тыс. руб.

Теперь необходимо рассчитать экономическую эффективность в процентном соотношении по данным мероприятиям по формуле 4:

$$E = D / C * 100\%, \quad (4)$$

Где:

E – эффективность предложенных мероприятий;

D – планируемый уровень прибыли;

C – расходы на реализацию мероприятий.

Получается:

$$E = 438,4 / 438,4 * 100\% = 127,4\%$$

Таким образом, можно сделать вывод, что реализованные в процессе написания работы мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Афоня» ведут к увеличению доходности предприятия и укреплению его на рынке оказываемых услуг. Эффективность мероприятий полностью подтвердилась.

Заключение

В результате проделанного исследования можно сделать следующие выводы.

Конкурентоспособность предприятия — это способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия соотносятся между собой как часть и целое. Конкурентность продукции – обязательное, но недостаточное условие конкурентоспособности предприятия.

На данный момент общепринятой методики оценки конкурентоспособности предприятия не существует, каждое предприятие оценивает конкурентоспособность по собственной методике.

Исследуемое предприятие ООО «Афоня» является материалоемким, так как оборотный капитал предприятия составляет 100%. А поскольку собственный капитал предприятия равен 58,8%, то можно утверждать, что предприятие является финансово устойчивым и платежеспособным. Но по анализу отчета о

финансовых результатах можно сделать вывод, что у предприятия наметилась тенденция к снижению эффективности.

Анализ конкурентоспособности ООО «Афоня» показал, что предприятию для повышения конкурентоспособности необходимо внедрить три мероприятия: рекламу в интернете, установку рекламных щитов и участие в выставке.

Благодаря оценке эффективности предложенных мероприятий можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия являются экономически эффективными, так как планируемая выручка от мероприятий по продвижению продукции больше, чем затраты на ее проведение.

Список использованной литературы

1. Артеменко, В. А. Конкурентоспособность предприятия и методы ее оценки / В. А. Артеменко, А. В. Крохмалева, А. В. Лебедь // Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина, 2020. – С. 88-90.
2. Ахмет, А. Ж. методы оценки конкурентоспособности предприятия / А. Ж. Ахмет, Н. А. Гумар, У. С. Ерназарова // . – 2021. – № 46. – С. 1366-1374.
3. Бакатин, А. Н. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия / А. Н. Бакатин // Прогрессивная экономика. – 2021. – № 1. – С. 18-30.
4. Ващенко, Н. В. Анализ методов оценки конкурентоспособности с учетом отраслевой специфики / Н. В. Ващенко, Ю. А. Уманская, В. С. Житников // . – 2022. – № 11. – С. 77-82.

5. Даниленко, М. И. Оценка конкурентоспособности предприятия / М. И. Даниленко // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 39(4). – С. 152-162. – DOI 10.24411/2304-6139-2020-10455.
6. Жумабаева, Д. П. Современные проблемы конкурентоспособности предприятий / Д. П. Жумабаева, С. В. Плеханов // Социальные науки. – 2019. – № 1(24). – С. 18-25.
7. Закирова, Э. Р. Методы оценки конкурентоспособности организации / Э. Р. Закирова // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 8(121). – С. 610-613.
8. Кадеева Е.Н. Особенности анализа рисков и возможности реализации проектов в сфере НИОКР наукоемкого предприятия/Е.Н. Кадеева, А.С. Поникарова, И.В. Гилязутдинова, З.К. Кадеев // Вестник экономики права и социологии. –2019. –№ 3. – С.32-36.
9. Казакова, Е. В. Основные методы оценки конкурентоспособности предприятий / Е. В. Казакова // Моя профессиональная карьера. – 2019. – Т. 2, № 7. – С. 39-42.
10. Коржова, О. В. Методы оценки конкурентоспособности / О. В. Коржова, Т. Л. Безрукова // Прага, 26 июня 2020 года. – Прага: World Press s.r.o., 2020. – С. 138-139.
11. Ларин С.Н., Герасимова Е.В., Стебеньева Т.В. Трансформация понятий конкурентоспособность предприятия и производимой им продукции с учетом влияния санкционных ограничений // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 9-1. – С. 164-171.
12. Маликова, Е. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / Е. А. Маликова, А. К. Николаева, К. С. Хачатурян // Актуальные проблемы государственного, муниципального и корпоративного управления, Москва, 26 ноября 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2021. – С. 122-126.

13. Маслова, Н. П. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / Н. П. Маслова // Донской государственный технический университет, 2021. – С. 236-239.
14. Моисеенко, Е. В. Критерии и методы оценки конкурентоспособности предприятия / Е. В. Моисеенко // Научный альманах. – 2021. – № 10-1(84). – С. 11-14.
15. Огородова, Д. В. Конкурентоспособность компании и методы её оценки / Д. В. Огородова // Уральский государственный горный университет. – Екатеринбург: Уральский государственный горный университет, 2019. – С. 958-959
16. Пахолина, Д. А. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / Д. А. Пахолина, Е. С. Сушко; науч. рук. В. А. Кудрявцев // Экономика и маркетинг в промышленности [Электронный ресурс] : материалы студенческой научно-технической конференции, проводимой в рамках международного молодежного форума «Креатив и инновации' 2020», Минск, 14–23 апреля 2020 г. / редкол.: А. В. Данильченко [и др.]. – Минск: БНТУ, 2020. – С. 216-217.
17. Т. В. Крылова, Ю. А. Селиверстова, А. И. Бердникова, Д. Л. Морозов // Наука Красноярья. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством инновационного маркетинга / – 2020. – Т. 9, № 1. – С. 95-107.
18. Ревякин, В. Н. Графические методы матрицы БКГ и матрицы Портера при оценке качества продукции / В. Н. Ревякин // 2022. – С. 127-129.
19. Сандитов М. Д., Н. Э. Шабыкова. "Методы оценки конкурентоспособности предприятия." // Редакционная коллегия (2020): С. 80.

20. Санникова, К. А. Конкурентоспособность предприятия и методы ее оценки / К. А. Санникова // Молодой ученый. – 2023. – № 7(454). – С. 133-136.
21. Смотриков, Е. С. Влияние современных информационных систем на конкурентоспособность предприятий / Е. С. Смотриков, А. И. Демиденко // "Брянский государственный инженерно-технологический университет", 2019. – С. 205-208.
22. Тинасилов, М. Д. Конкурентоспособность предприятия: сущность, факторы и принципы / М. Д. Тинасилов, А. Р. Уркумбаева, Ж. А. Абуталипова // Наука и инновационные технологии. – 2021. – № 3(20). – С. 213-219.
23. И. П. Богомолова, Е. И. Кривенко, Ю. Н. Воронцова, А. А. Кузьмина // Управление конкурентоспособностью предприятий на основе современных маркетинговых технологий / Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11, № 5-1. – С. 167-173.
24. Халитова, Е. М. Особенности формирования стратегии конкурентоспособности предприятия / Е. М. Халитова, Е. Н. Кадеева // Том 3. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 340-343.
25. Чебурахина, Д. И. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия / Д. И. Чебурахина, Т. Н. Субботина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-3(87). – С. 191-195.
26. Чураева А.В. Обзор теоретических подходов к определению конкурентоспособности фирмы // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2021. – Т. 1. – № 1. – С. 94-103.
27. Щербакова, Н. Ф. Методы анализа и оценки конкурентоспособности выпускаемой продукции / Н. Ф. Щербакова, Н. А. Вылуск // Воронежский государственный университет, 2019. – С. 359-363.

28. all-billboards.ru: официальный сайт, 2023. – URL: <https://www.all-billboards.ru/> (дата обращения 12.05.2023).
29. Businesstat: официальный сайт, 2023. – URL: <https://goo.su/OkK3Jz> (Дата обращения 12.05.2023).
30. exposale.net: официальный сайт, 2023. – URL: <https://goo.su/Juvk> (дата обращения 12.05.2023).
31. imccenter.ru: официальный сайт, 2023. – URL: <https://goo.su/F2U3> 2021. – URL: <http://www.rsl.ru> (дата обращения 12.05.2023).
32. Rusprofile.ru: официальный сайт, 2023. – URL: <https://www.rusprofile.ru/> (дата обращения 12.05.2023).
33. ЗАЧЕСТНЫЙБИЗНЕС: официальный сайт, 2023. – URL: <https://zachestnyibiznes.ru/> (дата обращения 12.05.2023).
34. Интернет-магазин сантехники и плитки «Афоня.рф»: официальный сайт. – Санкт-Петербург, 2023. – URL: <http://www.rsl.ru> (дата обращения 12.05.2023).
35. Инфо сервис: официальный сайт. – Санкт-Петербург, 2023. – URL: <https://goo.su/D4AiM> (дата обращения 12.05.2023).