

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В контексте тенденций развития мировой экономики проблема формирования устойчивой конкурентоспособности на различных уровнях экономики, а особенно для предприятия, приобрела особую актуальность в силу динамичных изменений в технологиях, экономике, увеличения изменений внешней и внутренней среды, недостаточно разработанной методической основы формирования конкурентных достоинств предприятий на рынке.

Актуальность координирования конкурентоспособности предприятием продиктована в силу неполного владения руководством предприятий современными методами оценки конкурентоспособности и механизмами разработки конкурентоустойчивых стратегий. Проведение анализа конкурентных преимуществ предприятия позволяет определить положение на рынке, разработать мероприятия по улучшению производственных программ. Выработка рекомендаций для улучшения конкурентных преимуществ предприятия на базе обоснования модели конкурентоспособности предприятия позволит содействовать повышению конкурентоспособности экономики на макро- и микроуровне.

Управление конкурентоспособностью предприятия является ключевым направлением деятельности любого предприятия, потому что не существует отрасли, в которой не было бы конкурентов (за редким исключением). И от этого показателя зависит успешность предприятия.

В настоящее время существуют разные методы определения конкурентоспособности, а, исходя из них, и разные методы ее управления.

Целью курсовой работы является исследование управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Венталюкс».

В ходе написания данной работы будут поставлены и решены следующие задачи:

1. Охарактеризовать теоретические тенденции управления конкурентоспособностью предприятия.

2. Провести оценку уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Венталюкс».
3. Предложить пути повышения конкурентоспособности ООО «Венталюкс».

Объектом исследования является ООО «Венталюкс».

Предметом работы являются оценка конкурентоспособности предприятия.

Теоретической основой данной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, государственного и муниципального управления, управления конкурентоспособности.

Вклад в решение проблемы оценки конкурентоспособности предприятия внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как: М. Портер, И. Ансофф, А. Вашко, Галелюк М.М, Розанова, Н. М Чаплина, А. и другие, которые сформировали теоретические и методические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия.

Методологическая основа исследования базируется на общенаучном диалектическом методе познания объективной действительности. В исследовании применяются диалектические и частно-научный методы, логико-юридический, формально-логический.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Сущность, цели и задачи управления конкурентоспособностью на предприятии**

Управление конкурентоспособностью предприятия – непрерывный процесс целенаправленного воздействия на его бизнес-процессы, способствующий формированию и укреплению конкурентных позиций предприятия в условиях рынка [31, с. 105].

Управление конкурентоспособностью предприятия сводится к формированию конкурентных преимуществ во всех сферах деятельности предприятия, комплексным, целенаправленным решением задач повышения и поддержания

конкурентоспособности предприятия [26, с. 371].

В настоящее время остается актуальным вопрос управления конкурентоспособностью, поскольку не существует единого взгляда отечественных и зарубежных исследователей относительно понимания сущности и приоритетов этого процесса. В частности, Г. Мансуров считает, что управление конкурентоспособностью – это деятельность, направленная на формирование ряда управленческих решений, которые должны ориентироваться на противостояние возможным внешним воздействиям для достижения лидерства, согласно поставленным стратегическим задачам. Однако Н. Тарнавская справедливо указывает на недостатки такого понимания, а именно: ориентация только на внешнее воздействие, ограничивающее реализацию идей ресурсного подхода к управлению конкурентоспособностью, сосредоточение на достижении предприятием лидерских предприятия [9, с. 31].

А. Кузьмин и Н. Горбаль под управлением конкурентоспособностью понимают те аспекты выполнения общих функций управления, которые определяют политику в области создания и реализации конкурентоспособных товаров. Цели и ответственность в данной сфере деятельности реализуются с помощью таких средств, как планирование, оперативное управление, обеспечение и повышение в рамках определенной системы конкурентоспособности. По мнению Н. Тарнавской, данное определение упрощает понимание проблемы, ограничивает возможности формирования системы управления на инновационных принципах, оставляя без внимания бизнес-процесс как основной объект управленческого воздействия [11, с. 31].

М. Галелюк называет управление конкурентоспособностью конкретной функцией менеджмента, реализуемой через выполнение общих функций с целью поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия и его товаров, которые являются составными единой системы. М. Клюквина считает, что это определение обобщает специфику функционирования системы управления конкурентоспособностью предприятия различных отраслей экономики. По ее мнению, под управлением конкурентоспособностью предприятия, следует понимать процесс, который представляет собой функцию менеджмента, что целенаправленно воздействует на текущий и будущий уровень конкурентоспособности по сравнению с предприятиями, выпускающими аналогичную продукцию [10, с. 345].

Проведенный анализ взглядов вышеперечисленных ученых на проблему определения понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» показал, что этот процесс следует рассматривать как направление менеджмента, которое ориентировано на противостояние внешним воздействиям посредством создания, производства и реализации конкурентоспособной продукции, на основе согласования маркетингового и ресурсного подходов в управлении, при акцентировании внимания на инновационные процессы в производстве продукции, формировании нестандартных решений, в использовании ресурсов, где приоритетными должны стать интеллектуальный капитал и знания [10, с. 390].

Объект управления в системе управления конкурентоспособностью предприятия – конкурентные преимущества предприятия, которые обеспечивают ему более выгодное в сравнении с конкурентами положение, а также достижение стратегических и тактических целей при оптимальном расходе всех видов ресурсов [5, с. 100].

Система управления конкурентоспособностью предприятия, как и система управления предприятием, является сложной системой. Данная сложность постоянно растет, что связано с непрерывным внутренним развитием, происходящим в организации, постоянным изменением механизма управления конкурентоспособностью предприятия, внутренних и внешних условий функционирования, а это влечет за собой изменение связей между элементами системы и всей системы в целом.

Формирование системы управления конкурентоспособностью предприятия предполагает выделение подсистем управления: управляющей, управляемой и обеспечивающей [12, с. 145].

Главной целью в управлении конкурентоспособностью предприятия является формирование конкурентоспособности товара (услуги, технологии) на выходе, эта цель будет достигнута при целенаправленном обеспечении конкурентоспособности предприятия как на входе системы, так и во время преобразований. Важным элементом системы управления конкурентоспособностью предприятия является формирование обратной связи. Этот элемент имеет наиболее значимую роль, т.к. от эффективности построения обратной связи, правильной ее оценки, интерпретации и подбора корректирующих воздействий зависит общая эффективность функционирования системы управления конкурентоспособностью предприятия [16, с. 58].

Основное направление современной конкуренции связано с быстро меняющимися преимуществами в научно-технических достижениях и инновациях. Обеспечиваемый новыми технологиями рост производительности и эффективности позволяет добиваться главного условия национальной и отраслевой конкурентоспособности – производства товаров и услуг, соответствующих требованиям мировых рынков, при одновременном повышении реальных доходов населения.

Одним из условий роста конкурентоспособности являются институциональные стимулы развития (формальные и неформальные законы и «правила игры», отношения, устанавливаемые в процессе определения и защиты прав собственности, государственное регулирование).

Процесс управления конкурентоспособностью предприятия можно разбить на этапы, которые представлены на рисунке 1 [11, с. 28].

Рисунок 1 - Этапы процесса управления конкурентоспособностью предприятия

Эффективность принятия решений по управлению конкурентоспособностью предприятия зависит от сложившейся на момент принятия решения ситуации во внешней и внутренней среде предприятия, от положения лица, принимающего решение, области его ответственности, его возможностей влиять на ресурсы, менять или корректировать цели [21, с. 173].

Последовательность принятия решений по управлению конкурентоспособностью предприятия:

1. Анализ хозяйственного механизма функционирования предприятия в целом и определение слабых мест в его деятельности.
2. Анализ и оценка целей предприятия, возможностей их сохранения или корректировки.
3. Причинно-следственный анализ возможностей разрешения проблем предприятия при ограничениях на имеющиеся ресурсы.
4. Формирование задач для всех направлений деятельности на основе выбранной для предприятия цели.
5. Разработка комплекса мероприятий для решения поставленных задач и определение возможности наиболее эффективного использования оборудования,

производственного персонала, выделенных ресурсов.

6. Разработка плана предприятия на рассматриваемый период или корректировка разработанного плана, организация выполнения утвержденного плана.

7. Организация контроля за выполнением плана, определение возникающих отклонений от плановых показателей, оценка причин и возможностей устранения этих отклонений [3, с. 108].

## **1.2 Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия**

В настоящее время общепринятой методики оценки конкурентоспособности организаций нет. Оценка конкурентоспособности организации представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к определению наиболее значимых числовых показателей конкурентоспособности и их интегрированию, деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т.д. [19, с. 193].

Имеющиеся методические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятия, объединяют в две группы [3, с. 228]:

1. Первая группа — графические методы.
2. Вторая группа — аналитические методы.

Графическими методами оценки степени конкурентоспособности организации являются:

- метод «профиля требований»;
- матричные методы;
- многоугольник конкурентоспособности [4, с. 141].

Построение профиля требований предполагает выявление причин, по которым предприятие обладает преимуществом над другим предприятием, и факторов, по которым оно отстает. Построение опирается на балльную оценку специалистов [9, с. 15].

Примерный перечень факторов конкурентоспособности фирмы, учитываемых в данном методе:

- объем продаж (натуральные и стоимостные показатели);
- занимаемая доля рынка;
- размещение предприятия;
- время деятельности предприятия;
- имидж;
- финансовое положение (рентабельность);
- уровень цены;
- уровень технологии;
- качество продукции;
- расходы на рекламу;
- срок исполнения услуг;
- уровень сервисного обслуживания;
- уровень известности продукции (услуг) [13, с. 193].

Матричные методы: являются простыми методами оценки конкурентоспособности, дают наглядную информацию т.к. все оценки производятся в системе координат (ось абсцисс — темп роста/сокращение объема продаж; ось ординат — относительная доля рынка). Методы основаны на рассмотрении процесса конкуренции в развитии и в случае достоверной информации производится достаточно качественный анализ.

Примером данного метода является Матрица БКГ (рисунок 2) [15, с. 173].

?

Высокий

Дикая кошка

Звезда

Вход

Зрелость

Темп роста

Сокращение

\$

Выход

Собака

Низкий

Дойная корова

Высокая

Доля рынка

Низкая

Рисунок 2 - Матрица БКГ

Основной задачей модели БКГ является определение приоритетов в развитии ассортиментных единиц компании, определение ключевых направлений для будущих инвестиций. Метод помогает ответить на вопрос «Инвестиции в развитие каких товаров и услуг будут наиболее прибыльными?» и разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента [4, с. 200].

В результате построения все товарные группы разбиваются на 4 квадранта. Стратегия развития товарной группы зависит от того, в каком квадранте находится товар.

Первый квадрант: «вопросительные знаки» или «трудные дети». В первом квадранте находятся направления бизнеса компании, которые занимают слабое положение на рынке. Такие виды деятельности требуют высокого уровня инвестиций для того, чтобы расти в соответствии с рынком и укреплять положение товара на рынке.



При попадании в данный квадрант предприятие должно решить, есть ли сейчас достаточные ресурсы для развития товара на данном рынке.

Второй квадрант: «звезды». В квадранте находятся направления, которые являются лидерами в своей отрасли. Компания должна поддерживать и укреплять данный вид бизнеса, а возможно, и увеличивать инвестиции.

Третий квадрант: «дойные коровы». Представляет собой направления с высокой относительной долей рынка на медленно растущих или даже

стагнирующих рынках. Товары и услуги компании, представленные в квадранте, являются основными генераторами прибылей и денежных средств.

Четвертый квадрант: «собаки». В квадранте сосредоточены направления бизнеса с низкой относительной долей рынка в медленно растущих или стагнирующих рынках. Эти направления обычно приносят мало прибыли и являются неперспективными для компании. Стратегия работы с данными товарами: сокращение всех инвестиций, возможное закрытие бизнеса или его продажа [2, с. 155].

Многоугольник конкурентоспособности. Этот метод дает возможность сравнить и визуально представить широкий спектр ключевых свойств продукта.

Примером является метод построения многоугольника конкурентоспособности представлен векторами, направленными из одной точки в разные стороны и описывающими ключевые свойства объекта: ассортимент продукции и ее стоимость; эффективность и результат; внешний вид продукта; срок хранения; дистрибуция; уровень рекламной активности; уникальность торгового предложения; уровень знания бренда целевыми аудиториями; степень лояльности к марке; качество квалификации и работы персонала [8, с. 127].

Многоугольник конкурентоспособности представлен на рисунке 3.

Для построения многоугольника создается шкала, оси которой соответствуют конкретным критериям. Каждый критерий оценивается по системе от 1 до 5 баллов, где 5 — максимальное значение, определяются точки-показатели, которые соединяются между собой. Одновременно выстраивается многоугольник свойств аналогичного продукта конкурента [1, с. 19].

Рисунок 3 - Многоугольник конкурентоспособности

В результате анализа достигается высокая степень наглядности имеющихся сильных и слабых сторон продукта организации и обеспечивается возможность сравнительной оценки ключевых преимуществ собственной организации и конкурентов. Сопоставление полученных результатов становится отправной точкой для определения действительной конкурентоспособности организации и создает достаточные основания для совершенствования деятельности организации и усиления его позиций на рынке [15, с. 156].

Посредством SWOT-анализа возможно обнаружить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а кроме того, вероятные возможности и угрозы.

Реализуется это посредством сопоставления внутренних сил и слабостей собственной компании со способностями, какие предоставляемые рынком [14, с. 104].

Затем делается заключение о том, в какой направленности необходимо совершенствовать собственную предпринимательскую деятельность компании, и в результате распределяются ресурсы по сегментам.

Выразить ключевые тенденции формирования компании посредством систематизации существующих данных о сильных и слабых сторонах, а кроме того, о вероятных возможностях и угрозах компании – это и является основной задачей SWOT- анализа.

Осуществление SWOT-анализа работы компании складывается из трех этапов (таблица 1).

Таблица 1 - Этапы проведения SWOT-анализа [14, с. 129]

1 Этап. Определение сильных и слабых сторон фирмы	2 Этап. Определение рыночных возможностей и угроз	3 Этап. Сопоставление сильных и слабых сторон фирмы с рыночными возможностями и угрозами
---	---	--

1. Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться фирма	1. Составить перечень параметров, по которому будет проведена оценка рыночной ситуации	1. Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны фирмы?
2. По каждому параметру определить, что является сильной стороной, в что слабой	2. По каждому параметру определить, что будет являться возможностями, а что угрозами фирмы	2. Какие слабые стороны фирмы могут в этом помешать?
3. Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны фирмы и занести их в матрицу SWOT-анализа	3. Из всего перечня выбрать наиболее важные возможности и угрозы, и занести их в матрицу SWOT-анализа	3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
		4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами фирмы, следует больше всего опасаться?

С целью оценки компании возможно использовать такие параметры, как предприятие, производство, капитал, инновации и маркетинговые исследования.

Оценивая рыночные возможности и угрозы за базу возможно брать такие показатели, как: спрос, конкурентная борьба, реализация товаров, финансовые, общественно - политические и законодательные, научно - технические, социально - демографические, культурные и природоохранные, интернациональные [6, с. 119].

Очевидно, что экономический спад в России является следствием низкой конкурентоспособности российской промышленности. В свою очередь, причинами низкой конкурентоспособности промышленных предприятий России являются не столько технологические проблемы или отсутствие источников финансирования, сколько низкая эффективность менеджмента предприятий, а также негативное воздействие на отечественных товаропроизводителей существующего налогового законодательства и таможенного регулирования и низкая эффективность мер

государственной поддержки отечественных товаропроизводителей. Разрабатываемая государственная политика промышленного развития, направленная на повышение конкурентоспособности промышленных предприятий, должна обеспечивать решение двух важнейших задач: реформирование предприятий с целью повышения качества и эффективности их управления и разработку мер государственного регулирования, стимулирующих развитие отечественных товаропроизводителей. В связи с этим развитие теории управления конкурентоспособностью приобретает сегодня исключительно важное практическое значение.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность товара или услуги – это такая способность продукции, при которой необходимо соответствовать сложившимся требованиям и критериям данного рынка на анализируемый период. Категория качества товара непосредственно связана с конкурентоспособностью компании, должна иметь общую стезю формирования и проявления. Однако, если качество товара является категорией более важной и стабильной при неизменяемых организационно-производственных условиях ее создания и достигнутом уровне научно – технического прогресса, то конкурентоспособность – категория динамичная, зависящая от характера и изменения потребностей, рыночной ситуации, платежеспособного спроса, сервисных условий.

Необходимо отметить, что вышеперечисленные методы оценки конкурентоспособности предприятия однонаправлены: один метод учитывает резервы в использовании факторов производства, другой - стоимость этих факторов, следующий - качество продукции., конкурентоспособность предприятия надо оценивать комплексно по всем критериям и направлениям деятельности.

## **2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ВЕНТАЛЮКС»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Венталюкс»**

Юридическое лицо ООО «Венталюкс» было создано 16 марта 2016 г., вошедшее в группу компаний «СТ-Радиатор» и осуществляющее свою деятельность под торговой маркой «СТ-Радиатор». Торговая марка «СТ-Радиатор» существует с 2011 года. Предприятие зарегистрировано на территории г. Домодедово, но территориально производственные мощности расположились в г. Ступино Московской области на арендуемом помещении на территории АО «ЗЯБ» по адресу: Московская обл., г. Ступино, ул. Транспортная, вл. 22/2.

На текущий момент ООО «Венталюкс» активно занимается производством и продажей медно-алюминиевых теплообменников, компактных приточных и приточно-вытяжных установок МСУ, центральных кондиционеров марки «DAB», холодильных агрегатов.

Завод производит продукцию, которая подходит для: торговых и развлекательных центров; отелей и гостиниц; кафе и ресторанов; медицинских учреждений; логистических комплексов; административных и жилых зданий; военных объектов. Будучи ведущим производителем теплообменников, завод ООО «ВЕНТАЛЮКС» предлагает услуги совместного проектирования и производит теплообменники для фанкойлов, кассетных блоков, чиллеров, крышных кондиционеров и приточных установок.

ООО «Венталюкс» поставляет свою продукцию вентиляционным заводам, занимающихся исключительно сборкой вентиляционных установок, сервисным центрам, осуществляющим замену теплообменников.

В работе представлен анализ основных технико-экономических показателей ООО «Венталюкс» за период 2017-2019 г.г. Данные были взяты из бухгалтерского баланса и из отчета о финансовых результатах 2018 и 2019 г.г.. Для наглядности все экономические данные и динамика их изменения приведены в общей сводной таблице 2.

Таблица 2 – Анализ основных технико-экономических показателей ООО «Венталюкс» за 2017-2019 г.г.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение	
				2018 – 2017 г.г.	2019 – 2018 г.г.

Абс. изм. (+/-%)	Темп прироста,	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста,						
(+/-%)		(+/-)	%						
1	Выручка, тыс. руб.	91279	123845	41852	32566,0	135,7	-	81993,0	33,8
2	Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	87967	117013	41587	29046,0	133,0	-	75426,0	35,5
3	Прочие доходы, тыс. руб.	1153	1778	1454	625,0	154,2	-324,0		81,8
4	Прочие расходы, тыс. руб.	1999	2156	1386	157,0	107,9	-770,0		64,3
5	Налоги на прибыль, тыс. руб.	682	1238	0	556,0	181,5	-1238,0		0,0
6	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1784	5216	333	3432,0	292,4	-4883,0		6,4
7	Запасы, тыс. руб.	20849	42843	44722	21994,0	205,5	1879,0		104,4
8	Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб.	2242	8493	261	6251,0	378,8	-8232,0		3,1

	Финансовые и другие							
9	оборотные активы, тыс. руб.	9591	7898	29448	-1693,0	82,3	21550,0	372,9
10	Среднегодовая численность, чел.	31	35	34	4,0	112,9	-1,0	97,1
11	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	14302	16222	15754	1920,0	113,4	-468,0	97,1
	Производительность							
12	труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	2944	3538	1231	593,9	120,2	-2307,5	34,8
	Среднегодовая							
13	заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	461	463	463	2,1	100,5	-0,1	100,0
14	Фондоотдача, руб. (стр1/стр8)	40,71	14,58	160,35	-26,1	35,8	145,8	1099,7
15	Оборачиваемость активов, (стр1/стр9)	9,52	15,68	1,42	6,2	164,8	-14,3	9,1
16	Рентабельность продаж, % (стр6/стр1)	1,95	4,21	0,80	2,3	215,5	-3,4	18,9
	Рентабельность							
17	производства, % (стр6/стр2)	2,03	4,46	0,80	2,4	219,8	-3,7	18,0

Предприятие показывает отрицательную динамику по выручке в 2019 г. в сравнении с предыдущим периодом – сокращение на 66%, в отличие 2017 г. по 2018 г., тогда данный показатель имел рост почти на 36%.

Такую же отрицательную динамику в 2019 г. имеет показатель прочих доходов – сокращение на 64% по отношению к 2018 г. При этом у компании отмечался рост в 2018 г. по отношению к 2017 г. – увеличение на 54,2%.

Наглядно можно увидеть данную динамику на рисунке 4.

Рисунок 4 – Динамика выручки и прочих доходов ООО «Венталюкс» за 2017-2019 г.г., тыс. руб.

Расходы по обычной деятельности предприятия в 2018 г. возросли на 33% к 2017 г., при этом в 2019 г. идет сокращения данного показателя на 64%. Так как предприятие работает со своими заказчиками на условиях предоплаты, и производство продукции, закупка некоторых деталей осуществляется после поступления денежных средств на расчетный счет, данное сокращение обусловлено падением выручки. При этом в 2019 г. можно заметить небольшую разницу между выручкой и расходами. Также Венталюкс часть материалов для своего производства закупает в Китае, но в связи с началом пандемии в 4 квартале 2019 г., поставки материалов были временно прекращены, компания была вынуждена осуществлять закупку комплектующих по более дорогой цене у внутренних поставщиков.

Также необходимо отметить, что на рынке вентиляционного оборудования существует так называемая сезонность, которая обычно приходится на 4 квартал.

В связи с сокращением выручки, прочих доходов, в 2019 г. можно отметить практически отсутствие чистой прибыли. Она сократилась в сравнении с 2018 г. почти на 93,6%, при этом в 2018 г. предприятие имело экономический успех в сравнении с предыдущим периодом – предприятие заработало чистой прибыли в почти в 3 раза больше, чем в 2017 г.

В работе приведен рисунок 5, отражающий данную динамику.

Рисунок 5 – Динамика выручки, расходов и чистой прибыли ООО «Венталюкс» за 2017-2019 г.г., тыс. руб.

Также необходимо отметить снижение таких показателей как рентабельность продаж и рентабельность производства. В 2017 и 2018 г.г. отмечался рост, а в 2019



отмечается снижение, данные наглядно приведены на рисунке 6.

Рисунок 6 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности производства ООО «Венталюкс» за 2017-2019 г.г., %

Главными причинами возникновения такой ситуации могут быть: спад продаж, низкая финансовая дисциплина и, как следствие, нарушение обязательств перед контрагентами; наличие непогашенной дебиторской задолженности; низкая эффективность хозяйственно-финансовой деятельности; замедление оборачиваемости оборотных средств и накопления избыточных товарных запасов.

## **2.2 Анализ конкурентоспособности среды предприятия**

На данный момент основными конкурентами – производителями вентиляционного оборудования ООО «Венталюкс» в России являются:

1. ООО «Корф», он же NED, Vertro - производят медно-алюминиевые теплообменники на трубке 9,52 как канального типа (стандартного), так и нестандартного под свое оборудование и под аналогичное оборудование. Вентиляционные установки и холодильное оборудование продает по высокой стоимости, дешевле, чем в Европе, но по одной из самой дорогой цене в России, работают с проектными организациями, закладывают свое оборудование в проекты государственных учреждений, частных крупных объектов. Часто конкурируют с «Венталюкс» в поставках оборудования. Срок поставки оборудования 6-8 недель.
2. ООО «Циклон» - их основное направление – производство медно-алюминиевых теплообменников на трубке 9,52, работают цене на 15% меньше, чем «Венталюкс», срок изготовления теплообменников 15-20 рабочих дней.
3. ООО «Веза» - делает промышленное вентиляционное оборудование. Более 10 лет на Российском рынке, очень много поставлено и установлено оборудования в различные больницы, поликлиники, спортивные комплексы, административные объекты с помощью проектных организаций. Основной источник заказов – через заложенное в проект оборудование. Также занимается поставкой медно-алюминиевых теплообменников на трубке 12, производит оборудование для газовой, нефтяной, научно-исследовательской и прочей другой промышленности с агрессивной средой, используя теплообменники из нержавеющей стали

собственного производства также на трубке 12. Теплообменники из нержавеющей стали производят исключительно для личного использования и освоения в собственном оборудовании, купить такие теплообменники у них не представляется возможным, так как это единственный завод, который занимается производством вентиляционного оборудования в России для агрессивных сред. Срок производства оборудования и теплообменников – 3 месяца.

4. ООО «Терма» делают теплообменники как канального типа, так и под заказ из низкокачественного сырья, а также завышая технические показатели теплообменного оборудования (например, давление по теплоносителю), такой метод работы помогает им давать очень низкую стоимость на теплообменники. Перебить цены данного конкурента невозможно, так как одним из главных принципов работы ООО «Венталюкс» является качество поставляемой продукции. Срок поставки теплообменников 5-7 недель.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Венталюкс» по направлению производства теплообменников конкурирует в основном с ООО «Циклон», так как «Венталюкс» обладает гибкой ценовой политикой и имеет возможность продавать свое оборудование со скидкой.

ООО «ВЕЗА» стоит рассматривать как конкурента по цене – она ниже, производственные сроки 3-4 месяца.

В работе проведен экспертный анализ деятельности конкурентов для того, чтобы понять на какой позиции на рынке вентиляционного оборудования находится ООО «Венталюкс».

Для данной оценки рассматривались факторы: ассортимент предлагаемых товаров и услуг, уровень обслуживания клиентов, реклама, срок поставки, возможность предоставления нестандартных услуг и уровень цен. Шкала оценки от 1 до 10 баллов. Далее данные приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ конкурентоспособности ООО «Венталюкс»

Факторы	Конкуренты			
	Венталюкс	Корф	Веца	Циклон Терма

Ассортимент предлагаемых услуг	10	9	8	6	5
Обслуживание клиентов	10	9	7	6	6
Реклама	3	9	8	4	7
Оперативность выполнения заказа	10	5	4	8	4
Авторитет на рынке	6	9	8	5	7
Предоставление нестандартных услуг	10	5	5	8	5
Уровень цен	6	5	9	6	10
Суммарные баллы конкурентоспособности	55	51	49	43	44

На основании приведенной таблицы построен многоугольник конкурентоспособности предприятия на рисунке 7.

Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Венталюкс»

Исходя из приведенного многоугольника конкурентоспособности можно отметить, что Венталюкс опережает своих конкурентов по ассортименту предлагаемых услуг, уровню сервиса по обслуживанию клиентов, оперативности выполнения заказов (срок изготовления оборудования всего 2-4 недели, в то время как конкуренты изготавливают от 5 до 9 недель), а также предоставление нестандартных услуг под заказ (соблюдение определенных технических и физических параметров в оборудовании).

При этом, стоит отметить проседание в таких показателях как: реклама, авторитет на рынке (так как Венталюкс предприятие молодое, многие потенциальные клиенты в РФ не знают о компании)

Следует отметить, что в ходе проведенного анализа конкурентоспособности установлено, что на рынке вентиляционного оборудования в России имеются серьезные конкуренты по производству вентиляционного оборудования и комплектующих.

На основании выручек конкурентов, представленных в таблице 4 за 2018 и 2019 г.г., определим долю рынка ООО «Венталюкс» на рисунке 7.

Таблица 4 – Выручки ООО «Венталюкс» и основных конкурентов 2018-2019 г.г., тыс. руб.

Компания	2018	2019	Динамика изменения 2019-2018 г.г.
----------	------	------	-----------------------------------

Венталюкс	123845	41852	-81993
-----------	--------	-------	--------

Корф	1953416	1735861	-217555
------	---------	---------	---------

Веза	6949812	8710500	1760688
------	---------	---------	---------

Циклон	42599	32871	-9728
--------	-------	-------	-------

Терма	1063384	952990	-110394
-------	---------	--------	---------

Выручка ООО «Венталюкс» сократилась за 2019 г. по отношению к 2018 г. на 81993 тыс. руб., при этом снижение выручки можно отметить и у таких крупных конкурентов как «Корф», «Циклон» и «Терма». Снижение выручки у конкурентов вероятней всего обусловлено общей экономической ситуацией, происходящей в мире и в России.

Рисунок 7 – Доля рынка ООО «Венталюкс», %

Доля на рынке производства и продажи вентиляционного оборудования ООО «Венталюкс» составляет 1%, при этом «Веза» и «Корф», имеющие наибольшие показатели, занимаются в основном реализацией вентиляционных установок. Поэтому данное направление считается перспективным.

Проведем SWOT-анализ ООО «Венталкс», представленный в таблице 5.

Таблица 5 - Сильные/Слабые стороны и Возможности/Угрозы ООО «Венталюкс»

Сильные стороны

1. Высокий уровень качества
2. Широкий ассортимент предоставляемых услуг
3. Высокая рентабельность
4. Уровень сервиса
5. Лояльность и гибкость

Слабые стороны

1. Достоверный мониторинг рынка
2. Недостатки в рекламной политике
3. Средний уровень цен
4. Неучастие персонала в принятии управленческих решений
5. Не отлаженная сбытовая сеть

Возможности

1. Улучшение уровня жизни населения
2. Изменение стратегии стимулирования
3. Повышение качества
4. Усиление сбыта услуг
5. Выпуск инновационного оборудования

Угрозы

1. Увеличение числа конкурентов.
2. Появление более эффективного оборудования
3. Экономический кризис
4. Утечка технологий производства
5. Потеря высококвалифицированных кадров

Конкурентоспособные выдающиеся качества организации – это оригинальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет организация, а еще стратегически значимые для предоставленной организации сферы бизнеса, которые дают возможность ей одерживать победу в конкурентной борьбе.

Конкурентоспособные выдающиеся качества предполагают собой высшую профессионализм организации, которые выделяют ей лучшие способности

одолевать конкурентность, завлекать покупателей и предохранять их верность к ее предложениям.

Выводы, которые можно сделать на основании матрицы SWOT можно представить в таблице 6.

Таблица 6 - Матрица SWOT-анализа ООО «Венталюкс»

	Сила и угрозы
<b>Сила и возможности</b>	
-Выход на новые рынки, увеличение ассортимента услуг, позволит наличие финансовых ресурсов компании;	-усиление конкуренции, политика государства, изменение предпочтений потребителей повлияют на изменение стратегии;
-достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки;	-появление новых конкурентов, новых технологий, вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов;
-квалификация персонала, контроль качества, развитие маркетинговых стратегий дадут возможность успеть за ростом рынка.	-известность компании защитит от роста новых предприятий-конкурентов.

## Слабость и возможность

- Слабая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки;
- неучастие персонала в принятии решений приведет к ухудшению морально-психологического климата в коллективе и снижения работоспособности и заинтересованности в деятельности организации;
- достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.

## Слабость и угрозы

- Появление новых конкурентов, средний уровень цен и система стимулирования улучшит конкурентную позицию;
- неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли;
- непродуманная рекламная политика не удержит покупателей.

Таким образом, проведенный выше анализ показал, что предприятие имеет множество как сильных, так и слабых сторон.

Видно, что основную угрозу для предприятия представляют конкуренты и их сильные управленческие решения, но имеется и множество возможностей, того, чтобы добиться повышения конкурентоспособности, а именно: наличие финансовых ресурсов для развития организации, возможность расширения ассортимента производимых товаров, повышения качества обслуживания, активные рекламные мероприятия, стимулирование сбыта, все это положительно повлияет на увеличение показателей доходности организации.

Составим матрицу проблем, в которой сформулируем имеющиеся проблемы, обусловленные сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями), таблица 7.

Таблица 7 - Ранжирование проблем предприятия по значимости ООО «Венталюкс»

№ п/п	Формулировка проблемы	Оценка проблемы	Ранг проблемы
1	Дальнейшее повышение качества услуг	32	3

2	Расширение ассортимента товаров	73	4
3	Выход на новые рынки	44	5
4	Замена оборудования более совершенным	22	6
5	Изменение сбытовой политики предприятия (усиление рекламы)	39	2
6	Изменение политики стимулирования сбыта	31	1
7	Привлечение персонала к управлению предприятием	9	7

Таким образом, по данным видно, что по рангу важности проблемы на первом месте стоит проблема:

Изменение политики стимулирования сбыта, (оценка проблемы 31 балл), на втором месте - изменение сбытовой политики предприятия (усиление рекламы) (39 баллов).

Проблема расширение товаров набрала большее количество баллов и составила 73 балла, но по рангу значимости она находится на 4 месте. Менее важными являются проблема привлечения персонала для участия в принятии решений (7 место) и замена оборудования более совершенным (6 место). Таким образом, для совершенствования деятельности организации необходимо в первую очередь совершенствовать маркетинговые стратегии (стратегии качества, стимулирования сбыта, рекламная деятельность).

Все перечисленные конкуренты ООО «Венталюкс» - компании работающие исключительно с юридическими лицами. Поставки оборудования физическим лицам они не осуществляют. В связи с тем, что среди конкурентов ООО «Венталюкс» по продаже вентиляционных установок имеет не самые лучшие показатели, целесообразно направить ресурсы на работу с физическими лицами. Так как приобретение данного вида продукта напрямую с завода «Венталюкс»



обойдется дешевле, чем покупка через дистрибьютера «Веза».

На основании проведенного анализа и оценки экономических показателей, ликвидности и платежеспособности можно сделать вывод о том, что ООО «Венталюкс» не является ликвидным, экономически эффективным и платежеспособным предприятием. Главными причинами возникновения такой ситуации могут быть: спад продаж, низкая финансовая дисциплина и, как следствие, нарушение обязательств перед контрагентами; наличие непогашенной дебиторской задолженности; низкая эффективность хозяйственно-финансовой деятельности; замедление оборачиваемости оборотных средств и накопления избыточных товарных запасов.

Венталюкс опережает своих конкурентов по ассортименту предлагаемых услуг, уровню сервиса по обслуживанию клиентов, оперативности выполнения заказов (срок изготовления оборудования всего 2-4 недели, в то время как конкуренты изготавливают от 5 до 9 недель), а также предоставление нестандартных услуг под заказ (соблюдение определенных технических и физических параметров в оборудовании).

При этом, стоит отметить проседание в таких показателях как: реклама (предприятие имеет сайт, но не занимается его продвижением, есть аккаунт социальной сети Инстаграм, который также профессионально не продвигается), авторитет на рынке (так как Венталюкс предприятие молодое, многие потенциальные клиенты в РФ не знают о компании)

Доля на рынке производства и продажи вентиляционного оборудования ООО «Венталюкс» составляет 1%, при этом «Веза» и «Корф», имеющие наибольшие показатели, занимаются в основном реализацией вентиляционных установок. Поэтому данное направление считается перспективным.

У ООО «Венталюкс» есть направления, в которых можно совершенствоваться: создать интернет-магазин для большего привлечения клиентов из канала B2C; расширение доли на рынке, которая возможна благодаря активизации маркетинговой компании.

На данный момент из-за низкой доли рынка у ООО «Венталюкс» нет возможности в использовании крупных инвестиций для развития бизнеса и автоматизации производства.

## **3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ООО «ВЕНТАЛЮКС»**

### **3.1 Мероприятия, повышающие конкурентные позиции ООО «Венталюк»**

Для достижения поставленных целей предприятия, которые направлены на повышение конкурентоспособности предлагается разработка веб-сайта в качестве интернет-магазина, направленного на рынок B2C.

Данное мероприятие считается актуальным, так как ООО «Венталюкс» может осуществлять поставки оборудования физическим лицам по действующим ценам, что значительно ниже, чем у компаний, занимающихся перепродажей оборудования с несколькими накрутками, включающие в себя затраты на логистику.

Продажа клиентам вентиляционных установок через интернет-магазин возможна по всей России с доставкой через транспортные компании, а по Москве и Московской области «Венталюкс» может осуществлять доставку самостоятельно, так как имеется собственный транспорт.

Ниже на рисунке 8 и 9 приведены скриншоты с сервиса Яндекс по запросам на вентиляционные установки за месяц, а это значит, что данный товар пользуется популярностью у соискателей.

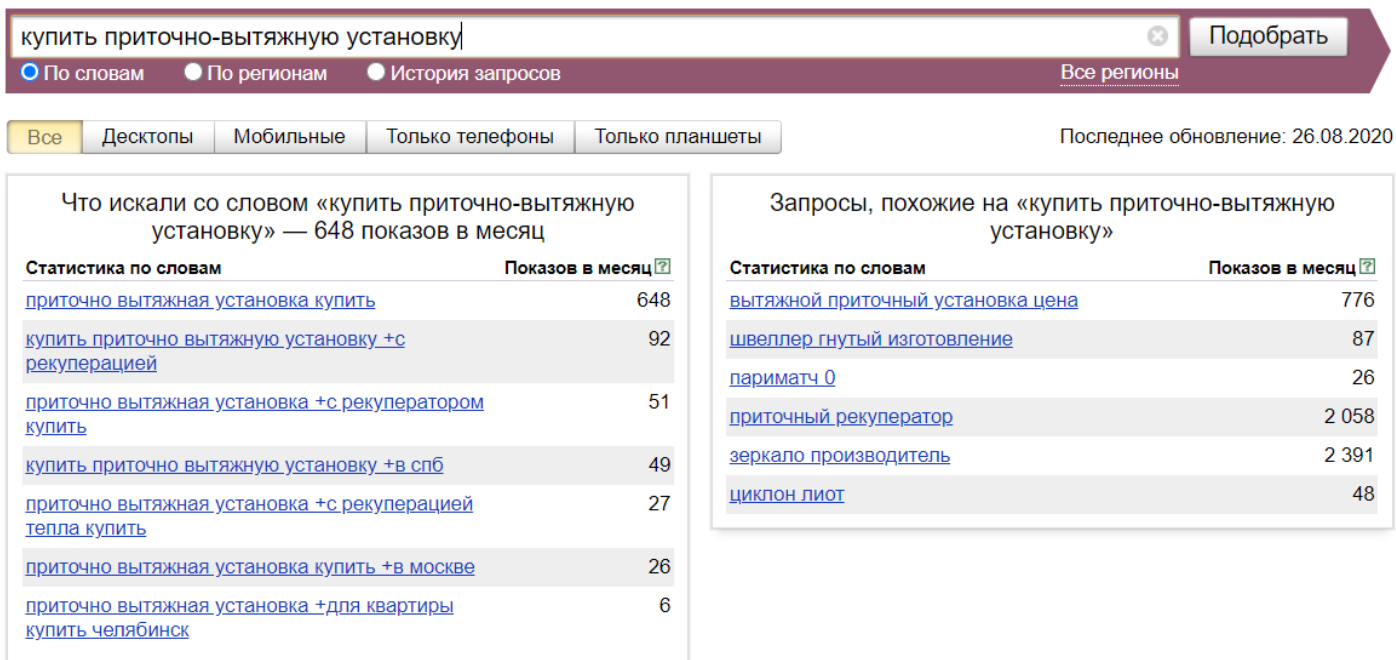


Рисунок 8 – Скриншот статистики запросов на покупку приточно-вытяжной установки

За 1 месяц интересовалось данным видом оборудования 648 человек.

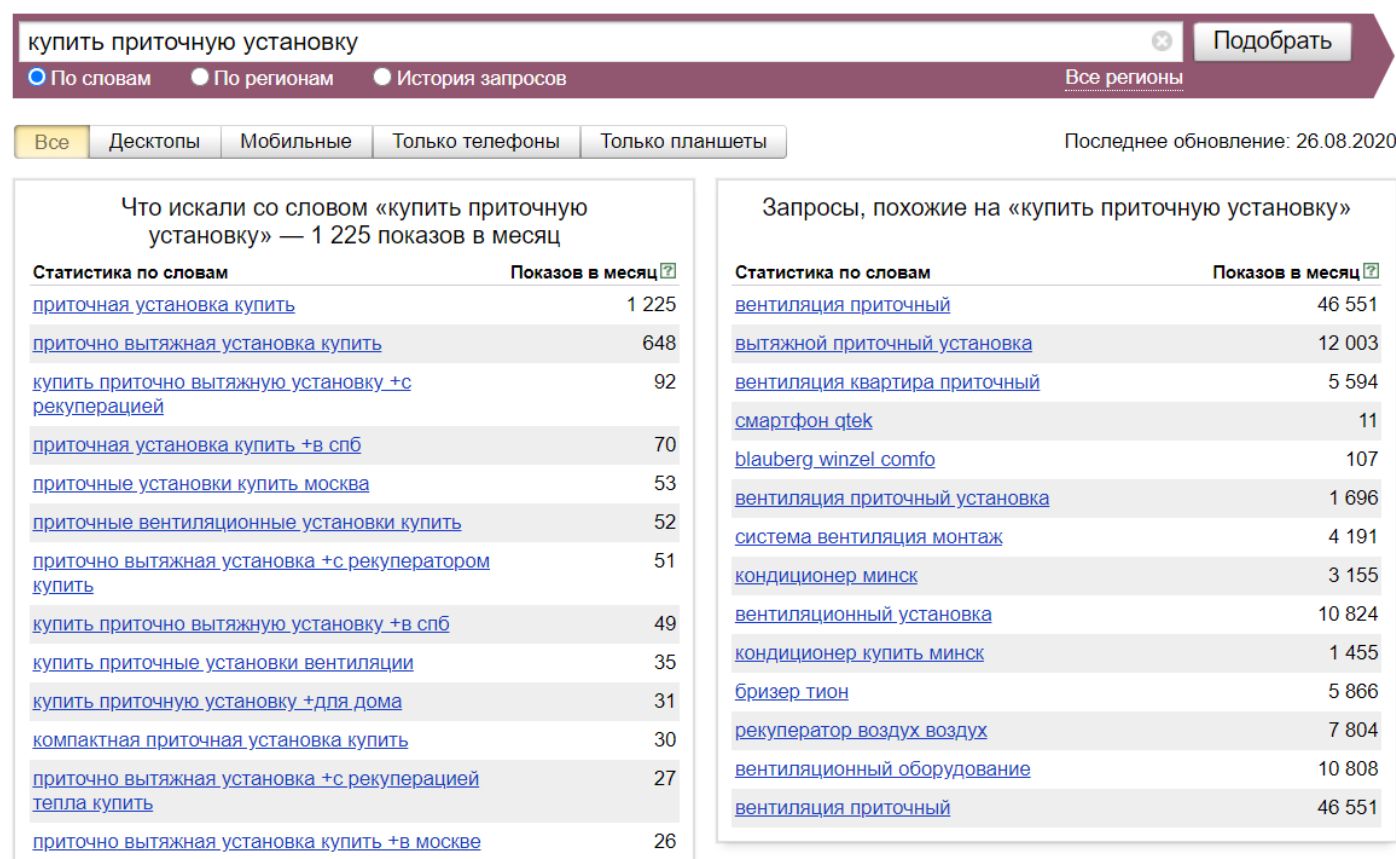


Рисунок 9 – Скриншот статистики запросов на покупку приточной установки

На приточные установки вышло 1225 запросов в месяц.

Имея интернет-магазин ООО «Венталюкс» может забирать себе часть трафика и осуществлять продажи через сайт.

Интернет-магазин предлагается заказать у проверенного поставщика веб-разработок ООО «СмартКом», находящемся в г. Ступино.

Сайт должен содержать следующие разделы:

- описание компании;
- страница с товаром с разделением на категории (приточно-вытяжные установки, приточные установки);
- возможность оплаты на сайте.
- контакты с указанием телефонов и адреса на карте;
- ответы на часто задаваемые вопросы;

Затраты на разработку интернет-магазина и продвижение сайта составят 295 тыс. руб. с НДС (таблица 8). Время разработки сайта – 2 месяца.

Таблица 8 – Сумма затрат на создание и обслуживание интернет-магазина для ООО «Венталюкс», тыс. руб.

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Разработка сайта (Интернет-магазина)	175
Продвижение сайта	120
Итого	295

## **3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий**

Средняя розничная цена на приточную установку составляет 62 тыс. руб. с НДС.

Средняя розничная цена на приточно-вытяжную установку 434 тыс. руб. с НДС.

Прайс-лист на вентиляционные установки приведен в Приложении 6.

Далее количество запросов в месяц с сервиса Яндекс - 648 для приточно-вытяжных вентиляционных установок (ПВВУ) и 1225 – для приточных установок (КПУ) переведем на запросы в год. Применим понижающий коэффициент 0,7 на сезонность. Из всех запросов выделим 0,5% как потенциальных покупателей, а также используем минимальную стоимость установок и представим данные расчета в таблице 9.

Таблица 9 – Прогноз продаж вентиляционных установок с помощью интернет-магазина в год

Количество запросов в год	Количество потенциальных продаж в год	Минимальная цена за установку, тыс. руб.	Сумма прогнозируемых продаж, тыс. руб.
ПВВУ 7776	389	217,5	84564
КПУ 14700	735	47,05	34582
Итого 22476	1124	-	119146

При минимальных вложениях в интернет-магазин – 175 тыс. руб. у ООО «Венталюкс» есть возможность выйти на доход более 119 млн руб. к концу 2021 года. Поэтому данное мероприятие целесообразно.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам курсовой работы были сделаны следующие выводы.

Управление конкурентоспособностью предприятия – непрерывный процесс целенаправленного воздействия на его бизнес-процессы, способствующий формированию и укреплению конкурентных позиций предприятия в условиях рынка. Управление конкурентоспособностью предприятия сводится к формированию конкурентных преимуществ во всех сферах деятельности предприятия, комплексным, целенаправленным решением задач повышения и поддержания конкурентоспособности предприятия

На текущий момент ООО «Венталюкс» активно занимается производством и продажей медно-алюминиевых теплообменников, компактных приточных и приточно-вытяжных установок МСУ, центральных кондиционеров марки «DAB», холодильных агрегатов.

На основании проведенного анализа и оценки экономических показателей можно сделать вывод о том, что ООО «Венталюкс» не является ликвидным, экономически эффективным и платежеспособным предприятием.

Главными причинами возникновения такой ситуации могут быть: низкая финансовая дисциплина и, как следствие, нарушение обязательств перед контрагентами; наличие непогашенной дебиторской задолженности; низкая эффективность хозяйственно-финансовой деятельности; замедление оборачиваемости оборотных средств и накопления избыточных товарных запасов.

Венталюкс опережает своих конкурентов по ассортименту предлагаемых услуг, уровню сервиса по обслуживанию клиентов, оперативности выполнения заказов (срок изготовления оборудования всего 2-4 недели, в то время как конкуренты изготавливают от 5 до 9 недель), а также предоставление нестандартных услуг под заказ (соблюдение определенных технических и физических параметров в оборудовании).

При этом, стоит отметить проседание в таких показателях как: реклама (предприятие имеет сайт, но не занимается его продвижением, есть аккаунт социальной сети Инстаграм, который также профессионально не продвигается), авторитет на рынке (так как Венталюкс предприятие молодое, многие потенциальные клиенты в РФ не знают о компании)

Следует отметить, что в ходе проведенного анализа конкурентоспособности установлено, что на рынке вентиляционного оборудования в России имеются серьезные конкуренты по производству вентиляционного оборудования и комплектующих.

Все перечисленные конкуренты ООО «Венталюкс» - компании работающие исключительно с юридическими лицами. Поставки оборудования физическим лицам они не осуществляют.

В связи с тем, что среди конкурентов ООО «Венталюкс» по продаже вентиляционных установок имеет не самые лучшие показатели, целесообразно направить ресурсы на работу с физическими лицами. Так как приобретение данного вида продукта напрямую с завода «Венталюкс» обойдется дешевле, чем покупка через дистрибьютера «Веза».

В качестве мероприятия, направленного на повышение конкурентоспособности предприятия было предложено разработать веб-сайт в качестве интернет-магазина, направленного на рынок B2C.

При минимальных вложениях в интернет-магазин – 175 тыс. руб. у ООО «Венталюкс» есть возможность выйти на доход более 119 млн руб. к концу 2021 года. Поэтому данное мероприятие целесообразно.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

- 1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст]: федер. закон [принят Гос. Думой 21 окт. 1994г.: по сост. на 28 февраля 2020г. №- ]. – Кодексы от КонсультантПлюс, 2020. – 840 с.
- 2. Российская Федерация. Законы. О защите конкуренции [Текст]: федер. закон [принят Гос. Думой от 26.07.2006 N 135-ФЗ] - Омега-Л, 2017 - 112 с.
- 3. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации [Текст]: учебное пособие / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018.– 259с.
- 4. Алтухова, А. Т. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия [Текст]: учебник / А. Т. Алтухова – М.: Ника-Центр, –2017.–№ 9.– С.35–38.
- 5. Анализ деятельности сельскохозяйственных предприятий [Текст]: учебник / О. В. Корнилова [и др.]; под ред. С.В. Севостьянова. – М.: Омега-Л. 2016. – 408 с.
- 6. Андреева А.Е. Многофакторный анализ конкурентоспособности предприятия [Текст] / А.Е. Андреева // Наука и бизнес: пути развития.–2017.–№ 3.– С. 25–28.
- 7. Ансофф И. Стратегический менеджмент: Классическое издание [Текст]: учебник / И. Ансофф. – Спб.: Изд-во Питер, 2015. – 344с.

8. Балгабаев, А. К. Особенности конкуренции сельскохозяйственных товаропроизводителей [Текст]: учебник / А. К. Балгабаев // Аль-Пари.- 2017.- №3- С.65-74.
9. Белов, В. А. Основы финансового менеджмента: [Текст]: учебное пособие. / В. А. Белов. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 176 с.
10. Белоусова, Д.С. Понятие и сущность конкурентоспособности. Факторы, влияющие на конкурентоспособность [Текст]: / Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2016. № 15-2.- С.72-76.
11. Березов, Н. И. Конкуренция в экономике [Текст]: учебник / А. И. Березов. – М.: Ника-Центр, 2018. – 768 с.
12. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / И. А. Бланк.- М.: Ника-Центр, 2018. – 528 с.
13. Болдырева, Т.В. Персонал как основной источник конкурентного преимущества компании [Текст]: учебник / Т.В. Болдырева // Наука и общество.-2017.-№ 2 (28).- С. 4-10.
14. Болодурина В. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия [Текст] / Экономические науки, 2015. № 11. С. 18-21.
15. Бронникова, Т.С. Экономика фирмы. [Текст]: учебное пособие. / Т.С. Бронникова. – М.: Теис, 2018. – 222 с.
16. Бубнова А. Г. Конкурентоспособность предприятия и методы ее оценки [Текст]: учебное пособие // Молодежный научный форум, 2019. № 3. С. 40-45.
17. Вашко Т.А. Стратегия и конкурентоспособность [Текст]/ Т.А. Вашко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7 (7).-С.10.
18. Галелюк М.М. Система управления конкурентоспособностью машиностроительного предприятия [Текст] / Вестник экономической науки Украины. 2018. № 2. С.15.
19. Дурович А. П. Маркетинговые исследования : [Текст]: / учебное пособие / А. П. Дурович. – Минск: Изд-во ТетраСистемс, 2015. – 432с.
20. Кириченко Л. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] // Вестник КНТЭУ. 2019. № 1. С. 62-66.
21. Пильник, Н.Б. Алгоритм оценки конкурентоспособности услуг малого бизнеса [Текст]: учебник/ Н.Б. Пильник, А.А. Гущина, Д.А. Медведева // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 5 (часть 1). – С. 175 – 179.
22. Портер М. Конкурентоспособность. Конкуренция. Исправленное издание [Текст]: учебник/ М. Портер. – М.: Изд-во Вильямс, 2017.- 608с.



23. Просветов Г.И. Конкуренция. Задачи и решения [Текст]: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов . – М.: изд-во Альфа-Пресс, 2016.- 344с.
24. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: [Текст]: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.
25. Сартбаев, с. Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия [Текст]: учебник / С. Е. Сартбаев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176 с.
26. Семенов Б. Д. Рекламный менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Б. Д. Семенов. – М.: Изд-во Маркетинг, 2016. – 272с.
27. Сергеев, А.А. Стратегический подход и методология управления конкурентоспособностью организации [Текст]: учебник / А.А. Сергеев // Знание. – 2016. – № 5 – 2 (34).– С-70–76.
28. Сучкова, Е. А. Методы оценки конкурентоспособности организации [Текст] / Е. А. Сучкова, И. Ю. Харламова // Молодой ученый. -2020.-№4 (294). -С.
29. Тимофеев, В.В. Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях новой экономической реальности [Текст] / В.В. Тимофеев // Факторы успеха. – 2016. – № 1 (6).– С.-56–59.
30. Токарев Б.Е. Маркетинговые исследования: [Текст]: учебник/ Б. Е. Токарев. – М.: Изд-во Экономист, 2015. – 620 с.
31. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: [Текст]: учебник / Фатхутдинов Р.А. - М.: Кондор, 2019. 470 с.
32. Хаирова С.М. Анализ динамики качества продовольственных товаров, реализуемых на российском рынке [Текст]: учебник/ С.М. Хаирова, Н.Б. Пильник // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 5 (часть 2). – С. 428 – 432.

## Приложение 1

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 20 19 г.

Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью "ВЕНТАЛЮКС"</u>	по ОКПО	00678937
Идентификационный номер налогоплательщика <u>Торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения</u>	ИНН	5009103715
Вид экономической деятельности <u>аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения</u>	по ОКВЭД 2	46.69.9
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u>	по ОКОПФ/ОКФС	12165 16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384
Местонахождение (адрес) <u>142002, Московская обл., г. Домодедово, ул.Текстильщиков (Западный Мкр.), д. 1Б, оф. 501</u>		

Коды		
0710001		
31	12	2019
00678937		
5009103715		
46.69.9		
12165	16	
384		

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
1	2	3	4	5
<b>АКТИВ</b>				
Материальные внеоборотные активы	1160	19092	19666	17710
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1190	15	5	19
Запасы	1210	44722	42843	20849
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	261	8493	2242
Финансовые и другие оборотные активы	1230	29447	7899	9591
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>93537</b>	<b>78906</b>	<b>50411</b>
<b>ПАССИВ</b>				
Капитал и резервы	1370	7510	7178	1966
Кредиторская задолженность	1520	86027	71728	48445
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>93537</b>	<b>78906</b>	<b>50411</b>

Руководитель \_\_\_\_\_ Слесь Максим Николаевич  
(подпись) (расшифровка подписи)

" 16 " \_\_\_\_\_ Марта 20 20 г.

## Приложение 2


## Отчет о финансовых результатах

за Январь-Декабрь 20 19 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "ВЕНТАЛЮКС" по ОКПО  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_  
 Вид экономической деятельности Торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения по ОКВЭД 2  
 Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС  
Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность  
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2019
00678937		
5009103715		
46.69.9		
12165	16	
384		

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2019 г.	За январь-декабрь 2018 г.
1	2	3	4
Выручка	2110	41852	123845
Расходы по обычной деятельности	2120	(41587)	(117013)
Прочие доходы	2340	1454	1778
Прочие расходы	2350	(1386)	(2156)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	-	(1238)
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>333</b>	<b>5216</b>

Руководитель  **Слесь Максим Николаевич**  
 (подпись) (расшифровка подписи)

" 16 " марта 20 20 г.




## Приложение 3

**Отчет о финансовых результатах**  
за Январь-Декабрь 20 18 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "ВЕНТАЛЮКС" по ОКПО  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_  
Вид экономической деятельности Торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения по ОКВЭД 2  
Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_  
Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность по ОКOPФ/OKPФ  
Единица измерения: тыс. руб. \_\_\_\_\_ по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Коды		
<b>0710002</b>		
<b>31</b>	<b>12</b>	<b>2018</b>
<b>00678937</b>		
<b>5009103715</b>		
<b>46.69.9</b>		
<b>12165</b>	<b>16</b>	
<b>384</b>		

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2018 г.	За январь-декабрь 2017 г.
1	2	3	4
Выручка	2110	123845	91279
Расходы по обычной деятельности	2120	(117013)	(87967)
Прочие доходы	2340	1778	1153
Прочие расходы	2350	(2156)	(1999)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(1238)	(682)
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>5216</b>	<b>1784</b>

Руководитель  Слес' Максим Николаевич  
(подпись) (расшифровка подписи)  
" 13 " марта 20 19 г.

