

**Примеры решения задач по учебной дисциплине
«Конкурентные стратегии в АПК»
для магистрантов дневной формы обучения
специальностей 7-06-03311-01 Экономика,
7-06-0811-04 Аграрная экономика**

Задача: известно, что не любое достоинство организации может стать его конкурентным преимуществом. Для РУП «Учхоз БГСХА», действующей на внутреннем рынке сельскохозяйственной продукции, сформулируйте:

- а) критерии, выработанные клиентами навстречу конкурентным преимуществам предприятий, поставляющих сельскохозяйственную продукцию;
- б) превосходные отличия;
- в) конкурентные преимущества.

Как РУП «Учхоз БГСХА» позиционировать себя на рынке (допустим, яблок свежих)?

Вариант решения: В основе решений о покупке лежит обобщенная оценка товаров и услуг организации по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов. Поэтому конкурентные преимущества – это баланс между относительными преимуществами и недостатками организации по сравнению с преимуществами и недостатками конкурентов. Отсюда оценка студенту снижается, если он говорит в абсолютных терминах относительно конкурентных преимуществ своего бизнеса («прекрасные яблоки», «отличные продавцы», «хорошая цена» и т.д.). Поскольку на рынке важно не то, насколько хорошим является товар (услуга) организации и насколько привлекательны ее цены, а то, насколько лучше воспринимаются все эти параметры по сравнению с предложениями конкурентов.

Критерии, выработанные клиентами (по-другому – фокус конкуренции или приоритеты, которыми пользуются покупатели товаров и услуг при выборе поставщика; то, что дифференцирует организации от конкурентов в глазах клиентов) могут быть следующими:

- получить сравнительно качественный товар;
- купить у престижного предприятия;
- купить недалеко от дома;
- купить экологически чистый продукт.

Превосходными отличиями (это то, что организация считает своим конкурентным преимуществом, не попадающее в фокус конкуренции) могут быть названы:

- учебное хозяйство ведущего вуза;
- низкая стоимость.

Если превосходные отличия РУП «Учхоз БГСХА» и критерии, выработанные клиентами, совпадут, лишь тогда можно говорить о конкурентных преимуществах.

Задача: Идентифицируйте активы (группы аналогичных идентифицируемых активов) в ситуациях и определите, не содержится ли вся справедливая стоимость валовых активов в одном из них или группе. Если «нет», то определите, содержит ли

приобретаемый набор как входные данные, так и существенный процесс, которые в совокупности способствуют созданию существенных результатов в бизнесе. Если «да», то компания приобрела бизнес. Если «нет», то какие активы и процессы необходимо приобрести дополнительно.

Ситуация 1. Компания А (далее – «А») является мировым производителем продуктов питания и напитков. «А» заключает соглашение о лицензировании прав на распространение йогурта марки F в Республике Польша для Компании В (далее – «В»), в соответствии с которым «В» будет эксклюзивным дистрибьютором йогурта марки F в Республике Польша. В рамках соглашения «А» передает контракты с клиентами в Республике Польша «В». «А» и «В» также заключают контракт на поставку на рынок, в соответствии с которым «В» приобретет весь йогурт марки F у «А». «А» сохраняет все свои производственные и дистрибьюторские возможности. Т. е. «В» не приобретает производственные ресурсы и процессы, а также распределительные ресурсы и процессы. При этом не обладает какой-либо интеллектуальной собственностью, связанной с этими процессами или каким-либо образом направляющей процессы «А», а будет приобретать только готовые товары у «А», которые она будет продавать и распространять конечным клиентам в Республике Польша.

Ситуация 2. Те же факты, что и в ситуации 1, за исключением того, что «А» решает продать всемирные права на бренд йогурта F, включая всю связанную с этим интеллектуальную собственность (товарный знак, соответствующее торговое наименование и рецепты). «В» также приобретает все контракты и отношения с клиентами, запасы готовой продукции, маркетинговые материалы, программы стимулирования клиентов, контракты на поставку сырья, специализированное оборудование, предназначенное для производства йогурта марки F, а также документированные процессы и протоколы для производства йогурта марки F. «В» не получает сотрудников, производственные мощности, все производственное оборудование и процессы, необходимые для производства продукта, а также средства и процессы распределения.

Решение 1: Идентифицируемые активы, которые могут быть признаны при объединении бизнеса, включают лицензию на распространение йогурта марки F, контракты с клиентами и соглашение о поставках. «В» приходит к выводу, что справедливая стоимость будет присвоена только лицензионным и клиентским контрактам и что ни один из активов не представляет собой практически всю справедливую стоимость валовых активов. «В» рассматривает, являются ли лицензия и контракты с клиентами группой аналогичных нематериальных активов. Поскольку лицензионные и клиентские контракты относятся к разным основным классам идентифицируемых нематериальных активов, они не будут считаться аналогичными активами. Т. е. практически вся справедливая стоимость приобретенных валовых активов не сосредоточена в одном идентифицируемом активе или группе аналогичных идентифицируемых активов, и «В» должна оценить, имеет ли набор как входные данные, так и существенный процесс. Набор имеет выходы за счет продолжения доходов с клиентами в РП. «В» должна оценить критерии, чтобы определить, включает ли набор входные данные и основной процесс, которые в совокупности способствуют способности создавать результаты. Поскольку контракты с клиентами исключены из определения наличия процесса, единственными элементами в наборе для оценки наличия существенного процесса являются лицензия и соглашение о поставке, оба из которых являются входными

данными. «В» не получила никакого процесса, который можно было бы применить к приобретенным входным данным для производства или распространения йогурта марки F, а, скорее, только право на распространение и доступ к покупке йогурта марки F. Поскольку набор не включает организованную рабочую силу и отсутствуют приобретенные процессы, набор не является бизнесом, поскольку он не включает в себя как входные данные, так и основной процесс.

СОСТАВИЛ доцент кафедры управления _____ А.М. Артеменко
01.09.2023
фамилия) (дата) (подпись) (инициалы,

Рассмотрен и утверждён на заседании кафедры управления 01.09.2023, протокол №1
Зав. кафедрой управления _____ О.М. Недюхина
(подпись) (инициалы, фамилия)