



НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

# **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Методические указания

Издательство НУА

НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

## **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Методические рекомендации и практикум  
для студентов, обучающихся по специальности  
8.03050401, 7.03050401 – Экономика предприятия

Харьков  
Издательство НУА  
2015

УДК 658:005.332.4 (072+075.8)  
ББК 65.290р30-2  
К64

*Утверждено на заседании кафедры экономики предприятия  
Народной украинской академии.  
Протокол № 3 от 06.10.2014*

*Автор-составитель О. Е. Басманова  
Рецензент О. А. Иванова*

Видання містить тематичний план курсу і програму дисципліни, а також комплекс розрахункових і аналітичних багатоваріантних завдань, що можуть бути використані як при самостійному освоєнні курсу, так і при роботі на семінарських і практичних заняттях.

**Конкурентоспособность предприятия** : метод. рекомендации и практикум для студентов, обучающихся по специальности 8.03050401, 7.03050401 – Экономика предприятия / Нар. укр. акад., [каф. экономики предприятия ; авт.-сост. О. Е. Басманова]. – Харьков : Изд-во НУА, 2015. – 52 с.

Издание содержит тематический план курса и программу дисциплины, а также комплекс расчетных и аналитических многовариантных заданий, которые могут быть использованы как при самостоятельном освоении курса, так и при работе на семинарских и практических занятиях.

**УДК 658:005.332.4 (072+075.8)  
ББК 65.290р30-2**

© Народная украинская академия, 2015

## ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина «Конкурентоспособность предприятия» изучается согласно учебному плану подготовки специалистов образовательного уровня «магистр» направления подготовки 8.03050401 «Экономика предприятия».

Цель изучения курса – формирование комплексных знаний в области исследования и оценки уровня конкурентоспособности предприятий (КСП), выработки, принятия и реализации решений по повышению такого уровня.

Задача курса:

- ознакомить студентов с основными понятиями в области конкурентоспособности;
- рассмотреть современную концепцию КСП и ее связь с другими характеристиками предприятия;
- изложить основные методы оценки уровня КСП;
- осветить основные подходы к повышению КСП.

В результате изучения курса студент должен:

знать:

- теоретические и практические основы КСП;
- методы оценки КСП;
- пути повышения КСП.

уметь:

- исследовать конкурентную ситуацию в отрасли, определять прямых конкурентов;
- проводить оценку уровня КСП несколькими методами;
- определять пути повышения уровня КСП и разрабатывать соответствующие меры.

Курс «Конкурентоспособность предприятия» опирается на знания, полученные студентами при изучении таких предметов, как «Маркетинг», «Стратегия предприятия», «Потенциал и развитие предприятия». В свою очередь, вопросы, рассматриваемые в курсе, могут дополнять и расширять материал таких курсов, как «Экономика и организация инновационной деятельности», «Бизнес-планирование», «Экономическое управление предприятием», «Формирование бизнес модели предприятия».

На изучение учебной дисциплины отводится 144 часа / 4 кредита ECTS.

# 1. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН КУРСА И ШКАЛА УСПЕВАЕМОСТИ

## Тематический план курса

Названия тем	Количество часов				
	всего	лекции	практические	индивидуальная работа	самостоятельная работа
Тема 1. Современные теории конкуренции	10	1	2	4	3
Тема 2. Государственное регулирование конкуренции	10	1	2	4	3
Тема 3. Диагностика конкурентной среды предприятия	13	2	4	4	3
Тема 4. Определение потенциала конкурентоспособности предприятия и его составляющих	13	2	4	4	3
Тема 5. Формирование конкурентных преимуществ предприятия	9	1	2	4	2
Тема 6. Методы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия	11	1	2	4	4
Тема 7. Технология обеспечения конкурентных преимуществ предприятия	11	1	2	4	4
Тема 8. Особенности управления конкурентоспособностью продукции	12	2	2	4	4
Тема 9. Управление конкурентоспособностью предприятия	14	2	4	4	4

Тема 10. Социальная ответственность и конкурентоспособность предприятия	13	1	2	6	4
Тема 11. Разработка и реализация программ повышения конкурентоспособности	14	2	4	4	4
Тема 12. Оценка эффективности современных моделей управления конкурентоспособностью предприятия	14	2	4	4	4
Всего	144	18	34	50	42

### Суммарный рейтинговый балл

Суммарный рейтинговый балл по национальной шкале и оценка по шкале ECTS определяется так:

Суммарный рейтинговый балл	Оценка по шкале ECTS	Суммарная оценка по дисциплине по национальной шкале
85 баллов и выше	A	«отлично»
75–84 баллов	B	«очень хорошо»
65–74 баллов	C	«хорошо»
57–64 баллов	D	«удовлетворительно»
50–56 баллов	E	«достаточно»
30–49 баллов	FX	«неудовлетворительно» (с обязательной повторной сдачей экзамена)
0–30 баллов	F	«неудовлетворительно» (с обязательным повторным курсом)

## Пояснение оценок

Оценка	Рейтинговый балл	Оценка	Оценка по шкале ECTS	Критерии оценок
5	10 – 9	«отлично»	A	Оценка выставляется в случае, когда студент свободно владеет терминологией, усвоил теоретические понятия, умеет их применять на практике, ориентируется в современных тенденциях управления
4	8	«очень хорошо»	B	Оценка выставляется в случае, когда студент усвоил основные теоретические понятия, применяет их на практике, но допускает несущественные оговорки, недостаточно полно и всесторонне излагает материал курса
	7	«хорошо»	C	Оценка выставляется в случае, когда студент усвоил основные теоретические понятия, применяет их на практике, но допускает несущественные оговорки, недостаточно полно и всесторонне излагает материал курса, некоторые виды заданий выполняет с ошибками
3	6	«удовлетворительно»	D	Оценка выставляется в случае, когда студент усвоил основные теоретические понятия, но отдельные из них понимает недостаточно глубоко, недостаточно свободно владеет терминологией, нарушает логику при изложении вопросов курса
	5	«достаточно»	E	Оценка выставляется в случае, когда студент усвоил основные теоретические понятия, но отдельные из них понимает недостаточно глубоко, недостаточно свободно владеет терминологией, нарушает логику при изложении вопросов курса, многие из предложенных заданий оценены минимальным количеством баллов

2	4	«условно неудовлетво- рительно»	FX	оценка выставляется в случае, когда студент недостаточно глубоко усвоил основные теоретические понятия, допускает су-щественные ошибки при решении практических заданий
	3 –0	«безусловно неудовлетво- рительно»	F	Оценка выставляется в случае, когда студент недостаточно глубоко усвоил основные теоретические понятия, допускает существенные ошибки при решении практических заданий

## 2. ПРОГРАММА КУРСА

### ***Тема 1. Современные теории конкуренции.***

Сущность и виды экономической конкуренции. Рынок как сообщество конкурирующих компаний. Конкурентоспособность субъекта конкуренции и ее основные признаки. Эволюционное развитие теории конкуренции. Современные научные интерпретации экономического содержания конкурентоспособности предприятия.

### ***Тема 2. Государственное регулирование конкуренции.***

Законодательное регулирование проблем конкурентоспособности товаров и предприятий. Антимонопольное регулирование. Стимулирование конкуренции. Поддержка национального производителя.

### ***Тема 3. Диагностика конкурентной среды предприятия.***

Основные составляющие конкурентной среды. Цель и задачи исследования отрасли при проведении оценки уровня конкурентоспособности предприятия. Основные этапы исследования. Выявление непосредственных конкурентов. Использование национальных классификаторов видов деятельности и продукции. Сегментация конкурентов с учетом цены и качества продукции. Проблема дефицита информации о конкурентах. Необходимый минимум информации. Общедоступные источники информации. Специальные источники информации.

### ***Тема 4. Определение потенциала конкурентоспособности предприятия и его составляющих.***

Понятие конкурентоспособности предприятия (КСП) и потенциала КСП. Общее и различное. Основные подходы к оценке уровня КСП. Преимущества и недостатки стоимостных и балловых оценок уровня КСП. Классификация методов оценки КСП. Сравнительная характеристика методов КСП. Принципы выбора метода для оценки уровня КСП. Корректировка методики оценки уровня КСП исходя из объема доступной информации.

### ***Тема 5. Формирование конкурентных преимуществ предприятия.***

Сущность и соотношение понятий «рыночные факторы успеха», «ключевые компетенции», «конкурентные преимущества». Свойства конкурентных преимуществ. Сферы формирования и реализации конкурентных преимуществ. Виды и источники формирования конкурентных преимуществ. Модель формирования конкурентных преимуществ предприятия.

***Тема 6. Методы обеспечения конкурентных преимуществ предприятия.***

Основные методы обеспечения конкурентных преимуществ. Подход, ориентированный на потребителей. Подход, ориентированный на конкурентов. Динамический подход к развитию способностей компании. Подход, основанный на сочетании конкурентных стратегий в рамках одного предприятия. Метод дифференциации товара. Метод лидерства по издержкам.

***Тема 7. Технология обеспечения конкурентных преимуществ предприятия.***

Маркетинговое обеспечение конкурентных преимуществ предприятия. Ресурсное обеспечение конкурентных преимуществ предприятия. Управленческое обеспечение конкурентных преимуществ предприятия.

***Тема 8. Особенности управления конкурентоспособностью продукции.***

Факторы и критерии конкурентоспособности продукции. Качество продукции как весомый фактор обеспечения ее конкурентоспособности. Ценовые составляющие конкурентоспособности продукции. Методы оценки конкурентоспособности продукции. Особенности оценки конкурентоспособности различных групп товаров (потребительских, сложно-технических и т.д.). Основные подходы к управлению конкурентоспособностью продукции.

***Тема 9. Управление конкурентоспособностью предприятия.***

Системно-процессный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия. Основные элементы системы управления конкурентоспособностью предприятия. Цель, объект и субъекты управления конкурентоспособностью предприятия. Принципы управления конкурентоспособностью предприятия. Специфические особенности обеспечения конкурентоспособности бизнес-организаций различных типов.

***Тема 10. Социальная ответственность и конкурентоспособность предприятия.***

Сочетание социальных и рыночных целей. Направления обеспечения конкурентоспособности социально ответственными компаниями. Развитие персонала. Ответственность перед рынком и потребителями. Экологическая ответственность. Прогнозирования экономического результата социально-ответственной политики предприятия.

***Тема 11. Разработка и реализация программ повышения конкурентоспособности.***

Концепция разработки и основные элементы программы повышения конкурентоспособности. Предпосылки разработки программ повышения

конкурентоспособности. Управление программой повышения конкурентоспособности. Средства повышения конкурентоспособности предприятия. Организационные формы повышения конкурентоспособности. Этапы разработки программы повышения конкурентоспособности. Факторы успеха программы повышения конкурентоспособности предприятия

***Тема 12. Оценка эффективности современных моделей управления конкурентоспособностью предприятия.***

Планирование мероприятий по оценке уровня КСП. Мониторинг состояния предприятия относительно конкурентов. Организация системы реагирования на результаты оценки. Направления использования результатов оценки. Разработка мероприятий по повышению уровня КСП. Прогнозирование уровня КСП.

### 3. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

#### 3.1. Основная литература

1. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб.] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

2. Конкурентоспособность предприятия : конспект лекций для студентов дневной формы обучения; направление подготовки 8.03050401 – Экономика предприятия / Нар. укр. акад. ; [каф. экономики предприятия ; авт.-сост. О. Е. Басманова]. – Х. : Изд-во НУА, 2015. – 52 с.

3. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч-практ. посібник для студентів економ. спец / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов. – К.: Професіонал, 2009. – 280 с.

#### 3.2. Дополнительная литература

1. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с

2. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: ВД «Інжек», 2006. – 248 с.

3. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств : колективна монографія у 4 т. / за ред.. О.А. Паршиної. – Дніпропетровськ : «Герда», 2013.

4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по техн. и экон. спец., спец. "Маркетинг" и "Менеджмент". – М.: Бизнес-шк. "Интел-Синтез", 2000. – 638 с.

## 4. ПРАКТИКУМ ПО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 4.1. Многовариантные задачи и методические рекомендации по их выполнению

Практикум содержит многовариантные задачи, каждая большинство из которых содержит 30 вариантов исходных данных. Номер решаемого студентом варианта определяется его порядковым номером в списке группы.

#### Задача 1. Оценка конкурентоспособности продукции на основании опроса потребителей.

Используя результаты опроса потребителей относительно значимости для них факторов качества сметаны, потребительской оценки качества сметаны торговых марок «Ромол» и «Заречье» по этим факторам, а также текущие цены на эту продукцию, оцените уровень конкурентоспособности сметаны торговой марки «Ромол» относительно названного соперника. Основные и варианты данные, так же шаблон таблицы решения представлены в табл. 2.1 и 2.2 – пустые ячейки шаблона необходимо заполнить.

Таблица 2.1

#### Основные данные и шаблон таблицы решения для задачи 1

Фактор качества	Весомость фактора, $m_i$	Связь фактора с КС (прямая/обратная)	Значения факторов по товарам-конкурентам, по 5-балльной шкале		Оценка КС	
			«Ромол»	«Заречье»	$n_i$	$m_i n_i$
Короткий срок употребления	0,33		4,8	см. табл. 2.2		
Вкус	0,24		4,6			
Натуральность	0,17		4,1			
Упаковка	0,15		3,8			
Объем фасовки	0,11		4,2			
Всего	1,00	-	-	-	-	$Q_{КАЧ} = \dots$

Таблица 2.2

**Вариантные данные для решения задачи 1**

Вариант	Сметана «Заречье»: значения факторов по товарам-конкурентам, по 5-балльной шкале				
	Короткий срок употребления	Вкус	Натуральность	Упаковка	Объем фасовки
1.	4,6	4,0	3,7	3,5	3,8
2.	4,7	4,1	3,8	3,6	3,9
3.	4,5	4,3	3,9	3,7	4,0
4.	4,4	4,2	4,0	3,9	4,1
5.	4,9	4,4	4,2	4,0	4,3
6.	4,7	4,5	4,3	4,1	4,4
7.	4,5	4,7	4,4	4,2	4,5
8.	4,6	4,8	3,9	3,5	3,9
9.	4,7	4,2	4,0	3,6	4,0
10.	4,5	4,4	4,2	3,7	4,1
11.	4,4	4,5	4,3	3,6	4,3
12.	4,7	4,5	3,8	3,7	4,1
13.	4,5	4,7	3,9	3,9	4,3
14.	4,6	4,8	3,7	4,2	4,4
15.	4,5	4,0	3,8	3,5	4,5
16.	4,4	4,1	3,9	4,0	3,9
17.	4,7	4,1	4,0	4,1	4,0
18.	4,5	4,3	4,2	4,2	4,0
19.	4,6	4,2	4,3	3,5	4,1
20.	4,5	4,7	3,8	3,6	4,3
21.	4,4	4,8	3,9	3,7	4,1
22.	4,7	4,2	3,7	4,2	4,3
23.	4,5	4,4	3,8	3,5	4,1
24.	4,6	4,5	3,9	4,0	4,3
25.	4,5	4,7	4,0	3,5	4,4
26.	4,4	4,8	4,2	4,0	4,5
27.	4,7	4,0	4,3	4,1	3,9
28.	4,5	4,8	3,8	4,2	4,0
29.	4,6	4,2	3,9	4,0	4,0
30.	4,5	4,8	3,7	3,5	4,1

**Методические рекомендации к задаче 1**

Решение задачи начните с определения связи фактора качества с КС продукции: если повышение значения фактора вызывает повышение КС, то связь прямая; если повышение значения фактора понижает КС, то связь

обратная. Например, фактор «расстояние до ближайшей точки продаж» связан с КС обратно, т.к. чем дальше товар от потребителя, тем менее он конкурентоспособен при прочих равных условиях. Примером прямой связи может быть фактор «натуральность компонентов» – более натуральная продукция обычно более конкурентоспособна. При опросе потребителей вопросы обычно формулируются таким образом, чтобы все оцениваемые факторы имели прямую связь с КС, – это делает опрос более удобным для потребителя. Тем не менее, и при расчете уровня КС по данным опроса связь между факторами и КС следует перепроверить.

Для расчета единичных коэффициентов качества  $q_i$  используйте формулу 2.1, если связь прямая, и формула 2.2, если связь обратная:

$$n_i = \frac{A_i}{B_i} \quad (2.1)$$

$$n_i = \frac{B_i}{A_i} \quad (2.2)$$

где:  $A_i$  – показатель оцениваемого товара;

$B_i$  – показатель товара-конкурента;

Интегральный коэффициент качества товара рассчитывается как сумма произведений единичных коэффициентов качества и их весомостей:

$$Q_{КАЧ} = \sum q_i = \sum m_i \cdot n_i \quad (2.3)$$

где:  $m_i$  – коэффициенты весомости показателей;

$n_i$  – единичные коэффициенты качества.

Для сравнения цен рассчитайте коэффициент КС по цене  $Q_{Ц}$ , воспользовавшись формулой (2.2), т.к. связь между ценой и КС товара обратная – обычно, чем он дороже, тем менее привлекателен для потребителя.

Интегральный показатель КС товара ( $Q_{КС}$ ) рассчитайте как произведение коэффициента КС по качеству ( $Q_{КАЧ}$ ) и коэффициента КС по цене ( $Q_{Ц}$ ).

Делая выводы по этим трем коэффициентам ( $Q_{КАЧ}$ ,  $Q_{Ц}$ ,  $Q_{КС}$ ), учтите, что обычно коэффициенты КС колеблются около 1 (уровень конкурента). Если рассчитанный коэффициент больше 1, то исследуемый товар превосходит конкурента. Если меньше 1, то ситуация обратная, исследуемый товар проигрывает в конкурентной борьбе.

Обратите внимание на соотношение  $Q_{КАЧ}$ ,  $Q_{Ц}$ ,  $Q_{КС}$  и сделайте выводы, какие основные факторы и как повлияли на интегральный показатель КС товара.

**Задача 2. Оценка конкурентоспособности продукции на основании технических параметров качества.**

Используя данные об основных технических характеристиках двух марок холодильников, а также текущие цены на эту продукцию, оцените уровень конкурентоспособности холодильника INDESIT NBS20AA относительно конкурента – холодильника SAMSUNG RT22HAR4DWW. Основные и вариантные данные, так же шаблон таблицы решения представлены в табл. 2.3 и 2.4 – пустые ячейки шаблона необходимо заполнить.

*Таблица 2.3*

**Основные данные и шаблон таблицы решения для задачи 2**

Фактор качества	Весомость фактора, $m_i$	Связь фактора с КС (прямая/ обратная)	Значения факторов по товарам-конкурентам		Расчет	
			INDESIT	SAMSUNG	$n_i$	$m_i n_i$
1) Объем холодильной камеры, л	0,37		233	181		
2) Объем морозильной камеры, л	см. табл. 2.4		108	53		
3) Уровень шума, дБ	0,22		39	40		
4) Суточное потребление эл. энергии, кВт	см. табл. 2.4		0,844	0,665		
5) Мощность заморозки, кг в сутки	см. табл. 2.4		2	3,5		
Всего	1,00	-	-	-	-	$Q_{\text{КАЧ}} =$ ...

**Методические рекомендации к задаче 2**

Методика решения задачи аналогична методике, предложенной в задаче 1.

Таблица 2.4  
**Вариантные данные для решения задачи 2**

Вариант	Цена INDESIT, грн.	Цена SAMSUNG, грн.	Весомость фактора «2»	Весомость фактора «4»	Весомость фактора «5»
1.	4345	4365□	0,18	0,13	0,1
2.	4245	4330	0,19	0,12	0,1
3.	4145	4350	0,2	0,14	0,07
4.	4310	4315	0,21	0,15	0,05
5.	4210	4290	0,22	0,12	0,07
6.	4285	4275	0,17	0,14	0,1
7.	4330	4310	0,16	0,15	0,1
8.	4180	4280	0,19	0,12	0,1
9.	4230	4100	0,2	0,15	0,06
10.	4280	4150	0,21	0,13	0,07
11.	4245	4335	0,22	0,12	0,07
12.	4320	4355	0,19	0,14	0,08
13.	4195	4290	0,2	0,15	0,06
14.	4310	4275	0,21	0,12	0,08
15.	4215	4310	0,22	0,15	0,04
16.	4280	4335	0,17	0,13	0,11
17.	4330	4350	0,16	0,12	0,13
18.	4220	4315	0,19	0,15	0,07
19.	4295	4290	0,2	0,12	0,09
20.	4320	4270	0,21	0,15	0,05
21.	4190	4310	0,16	0,13	0,12
22.	4315	4280	0,19	0,13	0,09
23.	4210	4335	0,2	0,12	0,09
24.	4180	4350	0,21	0,14	0,06
25.	4235	4290	0,22	0,15	0,04
26.	4280	4275	0,19	0,12	0,1
27.	4245	4310	0,2	0,14	0,07
28.	4320	4335	0,17	0,15	0,09
29.	4195	4355	0,21	0,12	0,08
30.	4310	4315	0,22	0,13	0,06

### Задача 3. Расчет цены потребления как показателя конкурентоспособности продукции.

Оцените конкурентоспособность турбин производства ПАТ «Турбоатом» по показателям их экономической эффективности (цене, цене потребления, удельной цене потребления), используя данные табл. 2.5 и 2.6. Годовой фонд рабочего времени турбины принимается равным Фр.вр. ч/год. Шестилетний гарантийный срок работы турбин и ставка дисконтирования в размере 20% позволяют использовать коэффициент дисконтирования аннуитетов 3,3255. По результатам расчетов сделайте выводы.

Таблица 2.5

#### Основные данные и шаблон таблицы решения задачи 3

Тип турбины	Мощность, МВт	Цена турбины, тыс. долл.	Среднегодовые затраты на эксплуатацию, тыс. долл./год	Цена потребления, тыс. долл.	Дисконтированная цена потребления, тыс. долл.	Дисконтированная цена потребления удельная, тыс. долл./МВт	КС по цене	КС по цене потребления	КС по дисконтированной цене потребления	КС по дисконтированной удельной цене потребления
<b>ПАО "Турбоатом"</b>										
1) P-2,15-1,4/0,6	2,15	170	5,1							
2) P-6-3,4/0,3	6	290	9,2							
3) P-12-3,4/0,3	12	310	16,8							
<b>ОАО "Калужский турбинный завод"</b>										
1) P-2,5-2,1/0,6	2,5	220	Б				-	-	-	-
2) P-6-3,4/0,5	6	280	9,9				-	-	-	-
3) P-12-3,4/0,1	12	А	16,3				-	-	-	-

#### Методические рекомендации к задаче 3

Прежде всего, рассчитайте три вида цены потребления для каждой из шести турбин.

Цена потребления (ЦП) рассчитывается по формуле:

$$ЦП = Ц + И_{экс} \cdot T \quad (2.4)$$

где: Ц – цена турбины, тыс. долл.;

И<sub>экс</sub> – издержки (затраты) на эксплуатацию, тыс. долл./год;

T – срок эксплуатации турбины, не менее гарантийного, лет.

Таблица 2.6

**Вариантные данные для решения задачи 3**

Вариант	А	Б	Фр.вр. ч/год
1.	305	4,7	6500
2.	300	4,8	6200
3.	295	4,9	6250
4.	290	5,0	6300
5.	285	5,2	6350
6.	280	5,25	6400
7.	275	5,3	6450
8.	270	5,35	6500
9.	315	5,4	6550
10.	320	4,9	6600
11.	325	5,0	6650
12.	330	5,2	6700
13.	335	4,7	6750
14.	340	4,8	6800
15.	345	4,9	6850
16.	295	5,0	6900
17.	290	5,2	6950
18.	285	5,25	7050
19.	280	5,3	7100
20.	275	5,35	7150
21.	270	5,4	6200
22.	315	4,9	6250
23.	315	5,0	6300
24.	320	4,8	6350
25.	325	4,9	6400
26.	330	5,0	6450
27.	305	5,2	6500
28.	300	5,25	6550
29.	295	5,3	6800
30.	290	5,35	6200

Цена потребления с учетом дисконтирования (ЦПд) рассчитывается по формуле:

$$ЦПд = Ц + И_{экс} \cdot Кд.анн. \quad (2.5)$$

где: Кд.анн. – коэффициент дисконтирования аннуитетов.

Удельная цена потребления с учетом дисконтирования рассчитывается по формуле:

$$ЦП\delta_{уд} = \frac{ЦП\delta}{П} \quad (2.6)$$

где: П – производительность турбины, количество выработанной энергии за расчетный период Т, МВт;

Далее, оцените КС продукции «Турбоатома». Обратите внимание, что сравнению подлежат турбины сходной мощности, т.е. турбину 1-го вида ПАТ «Турбоатом» сравнивать с турбиной 1-го вида ОАО «Калужский турбинный завод» и т.д. Для каждой из турбин ПАТ «Турбоатом» рассчитайте КС по цене и КС по трем видам цены потребления. Проанализируйте, за счет чего различаются результаты оценки КС и сделайте выводы.

#### **Задача 4. Расчет конкурентоспособной цены с учетом уровня качества техники.**

Рассчитать рекомендуемую цену новой модели амортизатора.

Расчет цены выполнить с учетом характеристик моделей амортизатора-конкурента (табл. 2.7) и характеристик планируемого амортизатора (табл. 2.8).

*Таблица 2.7*

#### ***Характеристики амортизатора-конкурента***

Показатели	Расход масла, кг	Масса, кг	Безопасность, баллы	Внешний вид, баллы	Вероятность безотказной работы	Цена, тыс. грн.
Амортизатор-конкурент	8,4	9,7	8	4	0,96	3,5
Весомость характеристики,	0,3	0,1	0,4	0,05	0,15	–

*Примечание. Большему значению балла соответствует более высокое качество.*

#### ***Методические указания к задаче 4***

Расчет рекомендуемой конкурентоспособной цены нового товара основывается на том, что у нового амортизатора соотношение «цена/качество» должно быть не хуже, чем у конкурента, т.е. коэффициент КС нового товара ( $Q_{КСнов}$ ) должен быть, как минимум, равен 1.

Таблица 2.8

**Показатели разрабатываемой модели**

Вариант	Расход масла, кг	Масса, кг	Безопасность, баллы	Внешний вид, баллы	Вероятность безотказной работы
1.	6,3	8,2	8	7	0,83
2.	5,7	6,9	7	9	0,92
3.	4,2	5,8	9	10	0,94
4.	7,7	9,2	8	8	0,86
5.	4,9	6,3	9	9	0,97
6.	6,2	6,1	8	10	0,85
7.	6,1	6,5	9	8	0,93
8.	5,6	5,5	9	9	0,96
9.	5,5	4,7	8	9	0,81
10.	4,3	4,9	9	10	0,98
11.	4,1	6,2	7	7	0,91
12.	4,4	6,1	8	9	0,84
13.	6,9	5,6	9	10	0,99
14.	6,7	4,2	9	8	0,83
15.	5,2	7,7	8	9	0,96
16.	7,5	6,2	7	9	0,96
17.	7,6	6,1	8	10	0,81
18.	7,1	4,9	9	7	0,86
19.	4,8	6,2	9	9	0,97
20.	4,7	6,1	8	10	0,85
21.	4,9	5,6	8	8	0,93
22.	6,2	8,2	9	9	0,96
23.	6,1	6,9	8	9	0,81
24.	5,6	5,8	9	10	0,98
25.	6,7	9,2	7	7	0,97
26.	5,2	5,6	8	9	0,85
27.	7,5	6,1	9	9	0,94
28.	7,6	4,9	7	10	0,86
29.	7,1	6,2	8	8	0,97
30.	4,8	6,1	9	9	0,85

В расчетах используйте формулы 2.1, 2.2, 2.3, а также формулой 2.7:

Интегральный показатель КС товара ( $Q_{КС}$ ) рассчитайте как произведение коэффициента КС по качеству ( $Q_{КАЧ}$ ) и коэффициента КС по цене ( $Q_{Ц}$ ).

$$Q_{КС} = Q_{КАЧ} \cdot Q_{Ц} \quad (2.7)$$

где:  $Q_{КС}$  – интегральный показатель КС товара;

$Q_{КАЧ}$  – коэффициент КС товара по качеству;

$Q_{Ц}$  – коэффициента КС товара по цене.

Рассчитывая  $Q_{Ц}$ , используйте формулу (2.2), т.к. связь между ценой и КС товара обратная.

На основании этих формул составьте уравнение с одним неизвестным значением ( $Ц_{нов}$  – цена новой модели амортизаторов) и решите его – таким образом можно найти цену, при которой новая модель будет иметь уровень КС, аналогичный конкуренту. При установлении цены ниже найденной  $Ц_{н}$  новинка будет более конкурентоспособна, чем ее аналог.

$$\begin{aligned} 1 &= Q_{КС_{нов}} \\ 1 &= Q_{КАЧ_{нов}} \cdot (Ц_{конк}/Ц_{нов}) \\ Ц_{нов} &= Q_{КАЧ_{нов}} \cdot Ц_{конк} \end{aligned} \quad (2.8)$$

где:  $Ц_{нов}$  – проектная цена нового амортизатора;

$Q_{КАЧ_{нов}}$  – коэффициент КС нового товара по качеству;

$Ц_{конк}$  – цена амортизатора-конкурента.

### **Задача 5. Расчет цены потребления для установления конкурентоспособной цены.**

Оценить конкурентоспособность копировальных аппаратов со сходными функциями «А» и «Б» по экономическим показателям – цене потребления удельной с учетом дисконтирования и без него, используя данные табл. 2.9 и 2.10. Предложите конкурентоспособную цену на аппарат «В».

*Таблица 2.9*

#### **Стоимость и технический уровень копировальных аппаратов**

Показатели	Аппарат		
	А	Б	В (проект)
1. Цена аппарата Ц, грн			?
2. Производительность Пмин, копий в минуту			36
3. Потребляемая мощность Р, кВт	0,4	0,65	0,55

В расчетах принять:

– обслуживающий персонал – один оператор с ежемесячной зарплатой 3500 грн/мес.;

– норматив годовых затрат на ремонт и обслуживание аппаратов  $Н_{р.о.} = 12\%$  от балансовой стоимости;

- плановый месячный фонд рабочего времени  $\Phi_{\text{мес}} = 168$  ч;
- цену электроэнергии принять по действующим тарифам – 96,91 коп/кВт·ч (для предприятий с 1.10.2014 г.);
- срок службы, гарантируемый фирмой-изготовителем,  $T = 4$  года.

Для определения коэффициента дисконтирования воспользуйтесь моделью Фишера и действующими экономическими индикаторами.

Таблица 2.10

**Дополнительная информация по вариантам**

Вариант	Цена, тыс. грн		Производительность, шт./мин.		Коэффициент загрузки заказами в течение смены кз
	1	2	1	2	
1.	7,8	8,3	24	36	0,4
2.	10,2	12,5	36	42	0,6
3.	9,5	11,1	26	33	0,5
4.	8,4	10,2	28	30	0,45
5.	7,1	9,3	30	36	0,75
6.	8,7	9,4	32	35	0,55
7.	10,6	12,5	34	36	0,65
8.	9,3	11,6	32	38	0,7
9.	7,3	8,7	25	30	0,4
10.	8,3	9,8	36	40	0,6
11.	10,4	12,9	26	33	0,5
12.	9,8	11,1	30	32	0,45
13.	7,7	8,2	32	36	0,75
14.	8,1	9,3	34	37	0,55
15.	10,9	11,4	33	38	0,65
16.	9,5	11,5	25	27	0,7
17.	7,5	8,6	36	39	0,4
18.	8,2	9,7	42	44	0,6
19.	7,6	9,8	32	33	0,5
20.	8,3	9,9	25	29	0,45
21.	10,1	12,1	36	39	0,75
22.	9,9	11,2	26	29	0,55
23.	7,4	8,3	27	32	0,65
24.	8,5	9,4	30	34	0,7
25.	10,1	11,5	32	36	0,4
26.	8,6	9,6	34	38	0,6
27.	10,2	12,7	35	37	0,5
28.	9,4	11,8	42	44	0,45
29.	7,1	7,9	32	37	0,75
30.	10,7	11,1	41	45	0,55

### **Методические рекомендации к задаче 5**

Для расчета цен потребления, обратитесь к формулам (2.4), (2.5), (2.6) представленных в методических рекомендациях к задаче 3.

Для того, чтобы предложить конкурентоспособную цену на копировальный аппарат «В», посчитайте, при какой цене потребления (с учетом дисконтирования и без него) он будет не хуже своих конкурентов.

Подумайте, как инфляция влияет на потребительский выбор «высокая цена сегодня – низкие затраты на эксплуатацию в будущем» или «низкая цена сегодня – высокие затраты на эксплуатацию в будущем».

### **Задача 6. Оценка конкурентоспособности предприятия (КСП) по данным финансовой отчетности.**

Выберите 5-7 финансовых и технико-экономических показателей предприятия, по которым будет проводиться оценка уровня конкурентоспособности предприятия и его конкурента. Поясните свой выбор. Выбирайте показатели, которые могут быть рассчитаны на основании данных финансовой отчетности предприятий. Укажите и обоснуйте весомость каждого из выбранных показателей.

Выбор конкурентов и поиск первичной информации (финансовой отчетности) – индивидуальная предварительная работа студентов. Рассчитайте уровень конкурентоспособности одного из предприятий, ход и результаты расчетов оформите в виде табл. 2.11.

Проанализируйте структуру и динамику получившегося интегрального показателя КСП.

### **Методические рекомендации к задаче 6**

Формулы вычисления интегрального коэффициента КСП:

$$p = \sum_{i=1}^n p_i = \sum_{i=1}^n m_i \cdot n_i \quad (2.9)$$

Где  $m_i$  – коэффициенты весомости показателей;

$n_i$  – единичные коэффициенты КСП.

Единичные показатели КСП вычисляются по формулам (2.10) или (2.11):

$$n_i = \frac{A_i}{B_i} \quad (2.10)$$

$$n_i = \frac{B_i}{A_i} \quad (2.11)$$

Шаблон таблицы решения для задачи 6

Наименование показателя	Влияние показателя на КСП (связь прямая или обратная)	Весомость показателя	Значение показателя для оцениваемого предприятия	Значение показателя для предприятия-конкурента	Единичный коэфф. КСП	Взвешенный единичный коэфф. КСП
		$m_i$	$A_i$	$B_i$	$n_i = A_i/B_i$ $n_i = B_i/A_i$	$p_i = m_i \cdot n_i$
1						
2						
3						
4						
5						
Интегральный коэфф. КСП	–	–	–	–	–	

Выбор формулы (2.10) или (2.11) основывается на связи между показателем и КС предприятия. Если связь прямая, то база сравнения (показатель конкурента  $B_i$ ) находится в знаменателе, если обратная – в числителе. Например, для расчета единичного коэффициента КСП по показателю «рентабельность продаж» следует применять формулу (2.10), т.к. чем выше рентабельность, тем выше должна быть КСП. Соответственно, для расчета единичного коэффициента КСП по показателю «уровень износа основных фондов» следует применять формулу (2.11), т.к. чем выше процент износа, тем ниже должна быть КСП. Если рассчитанный интегральный коэффициент КСП больше 1, то исследуемое предприятие конкурентоспособнее своего конкурента. Если меньше 1 – то ситуация обратная, исследуемое предприятие проигрывает в конкурентной борьбе.

#### **Задача 7. Оценка КСП по данным финансовой отчетности с применением нормирования (методика «Эксперт-Рейтинг»).**

Пользуясь методикой определения рейтинга привлекательности предприятий, разработанной Рейтинговым агентством «Эксперт-Рейтинг» и реализованной для украинских предприятий, определите КСП предприятий-конкурентов «Свет шахтера» и «Дружковский машиностроительный завод».

Методика «Эксперт-Рейтинг» построена на базе усовершенствованной модели Дюпона, в которой выделяется четыре группы показателей (алгоритм их расчета представлен на в приложении А):

1. Итоговая доходность – группа показателей, указывающая на способность компании приносить прибыль, исходя из имеющихся в ее распоряжении ресурсов. Основным среди показателей этой группы остается рентабельность собственного капитала.

2. Финансовая независимость – определяет финансовую безопасность компании, степень ее насыщенности долговыми ресурсами. В модели Дюпона эта группа показателей ограничивается только коэффициентом автономии. Однако в нашем рейтинге анализ финансовой независимости компании расширен с поправками на качество кредиторской задолженности, длительность текущих пассивов и т. п. При этом коэффициент автономии остается основным показателем.

3. Качество корпоративного управления. Наилучшим индикатором его качества остаются показатели прибыли предприятия, которую оно теоретически может распределить среди своих акционеров. Поэтому модель была дополнена коэффициентом рентабельности собственного капитала, который в сочетании с коэффициентом капитализации позволяет рассчитать три индикатора: текущую потенциальную доходность акции, коэффициент свободы и соотношение между рыночной и балансовой стоимостью предприятия (ключевой индикатор).

4. Влияние конъюнктуры рынков сырья, готовой продукции и других ресурсов, от которых зависит компания. Это и есть та внешняя среда, которая при отсутствии на предприятии схем налогового планирования становится главным рыночным фактором, влияющим на размер затрат, выручки, чистой прибыли. Здесь учитывается весь комплекс маркетинговых вопросов, связанных с возможностями снабжения и реализации готовой продукции. Основным среди показателей этой группы остается рентабельность продаж.

В качестве индикатора нормы доходности инвестора используется показатель прайм-рейт (Rp). За такую ставку принять двойную учетную ставку НБУ. Этот показатель примерно соответствует максимальному уровню процентных ставок по банковским депозитам населения в национальной валюте.

Основным источником данных для расчетов является финансовая отчетность предприятий-конкурентов (форма 1 и форма 2 конкурентов «Харьковский машиностроительный завод «Свет шахтера» и «Дружковский машиностроительный завод» представлены в приложении А). Прочие показатели оцениваются по данным комплексного годового отчета предприятий, которые акционерные общества обязаны регулярно публиковать.

### **Методические рекомендации к задаче 7**

Методика построена на том, что каждое предприятие набирает баллы по основным показателям каждой из четырех групп. Баллы начисляются согласно представленных в методике шкал. Основные баллы суммируются с дополнительными баллами по группам, которые, в свою очередь, начисляются в случае выполнения определенных условий (которые тоже указаны в методике).

Наибольшее число баллов, которое может набрать эмитент, — 32. Диапазон баллов авторы методики разделили на четыре сегмента: А (от 25 до 32) — отлично; В (17–24) — хорошо; С (9–16) — удовлетворительно; D (6–8) — неудовлетворительно. Эта шкала и сравнение с показателями конкурента являются ориентирами при составлении аналитических выводов по задаче.

Проведя оценку по методике «Эксперт-Рейтинг», сравните ее с расчетами в задаче 6 с точки зрения методики и результатов. Определите сильные и слабые, по вашему мнению, стороны методик из задач 6 и 7.

### **Задача 8. Оценка КСП по данным финансовой отчетности с применением нормирования (методика К. Щиборщ).**

На основании методики, представленной в работе [К. Щиборщ], проведите оценку КСП предприятий-конкурентов «Свет шахтера» и «Дружковский машиностроительный завод».

Согласно методике К. Щиборщ, необходимо:

1. Рассчитать комплекс показателей, характеризующих эффективность хозяйственной деятельности и финансовое состояние предприятий-конкурентов

А) Эффективность хозяйственной деятельности:

\* Рентабельность продукции (балансовая прибыль/объем реализации)

\* Балансовая прибыль на 1 грн. совокупных активов

\* Балансовая прибыль к собственным средствам

\* Доля износа основных средств в первоначальной стоимости

\* Балансовая прибыль к величине оборотных средств

Б) Финансовое состояние:

\* Коэффициент текущей ликвидности (оборотные активы/краткосрочные обязательства)

\* Коэффициент срочной ликвидности ((денежные средства + краткосрочные финансовые вложения + дебиторская задолженность) / краткосрочные обязательства)

\* Коэффициент абсолютной ликвидности ((денежные средства + краткосрочные финансовые вложения)/краткосрочные обязательства)

\* Отношение чистого оборотного капитала (разницы оборотных средств и краткосрочных обязательств) к объему реализации за отчетный период

\* Доля собственных средств в совокупных пассивах (валюте баланса)

2. Провести нормирование полученных результатов (сопоставление с нормативом) и присвоение баллов в зависимости от уровня выполнения норматива:

Таблица 2.12

**Балловая шкала параметров оценки КСЦ**

Показатели / оценка	хорошо (2)	удовлетворительно (1)	в районе предельно допустимого значения (0)	неудовлетворительно (-1)	крайне неудовлетворительно (-2)
Рентабельность продукции	>0,2	0,05-0,2	0-0,05	-0,2—0	<-0,2
Балансовая прибыль к валюте баланса	>0,15	0,05-0,15	0-0,05	-0,1-0	<-0,1
Балансовая прибыль к собственным средствам	>0,45	0,15-0,45	0-0,15	-0,3-0	<-0,3
Доля износа основных средств	<0,2	0,2-0,3	0,3-0,45	0,45-0,6	>0,6
Балансовая прибыль к оборотным средствам	>0,3	0,1-0,3	0-0,1	-0,2-0	<-0,2
Текущая ликвидность	>1,3	1,15-1,3	1-1,15	0,9-1	<0,9
Срочная ликвидность	>1	0,8-1	0,7-0,8	0,5-0,7	<0,5
Абсолютная ликвидность	>0,3	0,2-0,3	0,15-0,2	0,1-0,15	<0,1
Отношение чистого оборотного капитала к объему реализации за отчетный период	>0,22	0,12-0,22	0-0,12	-0,11-0	<-0,11
Доля собственных средств в совокупных пассивах (валюте баланса)	>0,5	0,2-0,5	0,1-0,2	0,03-0,1	<0,03

Значения показателей рекомендуется оценивать по пятибалльной шкале:

- «хорошо» - 2 балла
- «удовлетворительно» - 1 балл
- «в районе предельно допустимого значения» - 0
- «неудовлетворительно» - (-1) балл
- «крайне неудовлетворительно» - (- 2) балла

3. Расчет итогового балла КСП конкурентов как суммы баллов, присвоенных каждому из 10 показателей методики, на основании степени соответствия нормативу.

### ***Методические рекомендации к задаче 8***

Проведя оценку по методике К. Щиборщ, сравните ее с расчетами в задачах 6 и 7 с точки зрения методики и результатов. Определите сильные и слабые, по вашему мнению, стороны методик из задач 6, 7 и 8.

### **Задача 9. Оценка КС предприятия на основании КС его услуг по мнению потребителей.**

На основании результатов опроса потребителей услуг почтовой логистики (табл. 2.13 и 2.14), сравните конкурентов на этом рынке «Автолюкс» и «Новую Почту».

### ***Методические рекомендации к задаче 9***

Для решения задачи воспользуйтесь подходом, изученным в задаче 1 (формула 2.1), когда рассчитываются единичные показатели КС по факторам путем деления показателя оцениваемого объекта на показатель базового. Обратите внимание на шкалу оценки – она указывает, что по всем показателям действует принцип «чем больше, тем лучше», т.е. связь прямая (включая данные о КС по цене).

Показатели с 1 по 8 сведите в групповой коэффициент КС по качеству. Показатель 9 является основанием для расчета коэффициент КС по цене. Интегральный показатель КС рассчитывается, традиционно, как произведение коэффициентов КС по качеству и по цене.

Рассчитанный интегральный показатель КС предприятия почтовой логистики сравните с показателем 10 в табл. 2.13, Подумайте, как соотносятся результаты вашей оценки с этим показателем.

**Основные данные для решения задачи 9**

<b>Показатели</b>	<b>Новая Почта</b>	<b>Автолюкс</b>	<b>Шкала</b>
1. Количество отделений в Харькове	32	8	
2. Скорость доставки	3,7	3,5	1 – очень медленно 5 – очень быстро
3. Сохранность груза	см. табл. 2.14	4,8	1 – груз очень поврежден 5 – груз совершенно не поврежден
4. Точность доставки	4,1	4,2	1 – очень не точно 5 – очень точно
5. Работа с интернет-магазинами	4,8	см. табл. 2.14	1 – очень редко возможно воспользоваться 5 – очень хорошо налажена
6. Качество обслуживания	4,7	4,8	1 – очень плохо 5 – очень хорошо
7. Скорость обслуживания	см. табл. 2.14	4,2	1 – очень медленно 5 – очень быстро
8. Удобство местонахождения офиса	4,7	2,9	1 – очень неудобно 5 – очень удобно
9. Ценовая категория услуги	3,4	см. табл. 2.14	1 – цена значительно выше, чем у конкурентов 5 – цена значительно ниже, чем у конкурентов
10. Какая доля ваших почтовых пересылок приходится на этого оператора?	43,2%	18,9%	среднее значение

Таблица 2.14

**Вариантные данные для решения задачи 9**

Вариант	База оценки	Сохранность груза, Новая почта	Работа с интернет-магазинами, Автолюкс	Скорость обслуживания, Новая Почта	Ценовая категория,
1.	Автолюкс	4,9	2,1	3,1	3,8
2.	Н. Почта	4,8	2,2	3,2	3,7
3.	Автолюкс	4,7	2,3	3,3	3,6
4.	Н. Почта	4,6	2,4	3,4	3,5
5.	Автолюкс	4,5	2,5	3,5	3,3
6.	Н. Почта	4,9	2,1	3,1	3,2
7.	Автолюкс	4,8	2,2	3,2	3,8
8.	Н. Почта	4,7	2,3	3,3	3,7
9.	Автолюкс	4,6	2,4	3,4	3,6
10.	Н. Почта	4,5	2,5	3,5	3,5
11.	Автолюкс	4,9	2,1	3,1	3,3
12.	Н. Почта	4,8	2,2	3,2	3,2
13.	Автолюкс	4,7	2,3	3,3	3,8
14.	Н. Почта	4,6	2,4	3,4	3,7
15.	Автолюкс	4,5	2,5	3,5	3,6
16.	Н. Почта	4,9	2,1	3,1	3,5
17.	Автолюкс	4,8	2,2	3,2	3,3
18.	Н. Почта	4,7	2,3	3,3	3,2
19.	Автолюкс	4,6	2,4	3,4	3,8
20.	Н. Почта	4,5	2,5	3,5	3,7
21.	Автолюкс	4,9	2,1	3,1	3,6
22.	Н. Почта	4,8	2,2	3,2	3,5
23.	Автолюкс	4,7	2,3	3,3	3,3
24.	Н. Почта	4,6	2,4	3,4	3,2
25.	Автолюкс	4,5	2,5	3,5	3,8
26.	Н. Почта	4,9	2,1	3,1	3,7
27.	Автолюкс	4,8	2,2	3,2	3,6
28.	Н. Почта	4,7	2,3	3,3	3,5
29.	Автолюкс	4,6	2,4	3,4	3,3
30.	Н. Почта	4,5	2,5	3,5	3,2

### Задача 10. Оценка КС предприятия на основании КС его товаров.

Оцените уровень КС «Сумского фарфорового завода» относительно его конкурента «Коростеньского фарфорового завода» на основании информации об уровне КС их основных видов продукции.

При каких ценах на тарелки «Сумского фарфорового завода» их уровень КС сравняется с конкурентом (т.е. будет равен 1)?

Исходные данные для расчетов представлены в табл. 2.15 и 2.16.

Таблица 2.15

#### Основные данные для решения задачи 10

Наименование тарелки	Оценка уровня качества, баллы по 10-бальной шкале		Цена, грн./шт.		Сумы: доля вида тарелки в объемах производства, доли
	Сумы	Коростень	Сумы	Коростень	
240 мелкая	A	8,5	10,5	11,5	0,054
220 глубокая	7,5	B	10,2	10,8	0,032
200 глубокая	7,7	8,1	C	9,7	0,116
200 мелкая	6,9	7,6	8,9	D	0,130
180 глубокая	E	8,5	8,1	8,5	0,412
180 мелкая	8,2	F	7,2	7,4	0,256

#### Методические рекомендации к задаче 10

Для решения задачи рассчитайте групповые показатели КС продукции «Сумского фарфорового завода» по качеству и по цене, затем интегральный показатель КС продукции – как произведение коэффициентов КС по качеству и по цене.

Для определения уровня КС предприятия «Сумской фарфоровый завод» посчитайте средневзвешенное значение уровня КС его продукции, где «весами» выступают доли соответствующих видов тарелок в объемах производства.

Для нахождения предельных цен, составьте уравнение с одной неизвестной – ценой тарелки производства «Сумского фарфорового завода». В левой и правой частях равенства запишите значения для расчета уровня КС соответствующего вида продукции. Расчеты предельной цены проводить по каждому из виду тарелок отдельно.

Таблица 2.16

**Вариантные данные для решения задачи 10**

Вариант	A	B	C	D	E	F
1.	8,1	8,2	9,4	9,5	9,1	7,8
2.	8,2	8,3	9,3	9,6	9,2	7,9
3.	8,3	8,4	9,2	9,7	9,3	8
4.	8,4	8,5	9,1	9,8	9,4	8,1
5.	8,5	8,6	9,3	9,4	9,5	7,7
6.	8,6	8,3	9,2	9,1	9,6	7,9
7.	8,2	8,3	9,1	9,6	9,2	7,9
8.	8,3	8,4	9,3	9,7	9,3	8
9.	8,4	8,5	9,4	9,8	9,4	8,1
10.	8,5	8,6	9,3	9,4	9,5	7,7
11.	8,3	8,3	9,2	9,8	9,1	7,8
12.	8,4	8,2	9,1	9,4	9,2	7,9
13.	8,5	8,3	9,3	9,1	9,3	8
14.	8,6	8,4	9,2	9,6	9,4	8,1
15.	8,2	8,5	9,1	9,7	9,5	7,7
16.	8,3	8,6	9,3	9,8	9,6	7,9
17.	8,4	8,3	9,3	9,4	9,2	7,9
18.	8,2	8,3	9,2	9,1	9,3	8
19.	8,3	8,4	9,1	9,6	9,4	8,1
20.	8,4	8,5	9,1	9,7	9,5	7,7
21.	8,5	8,3	9,3	9,8	9,6	7,9
22.	8,5	8,3	9,2	9,8	9,2	8
23.	8,6	8,4	9,1	9,4	9,3	8,1
24.	8,2	8,5	9,3	9,8	9,4	7,7
25.	8,3	8,6	9,3	9,4	9,5	7,8
26.	8,4	8,3	9,2	9,1	9,3	7,9
27.	8,4	8,2	9,1	9,6	9,4	8
28.	8,2	8,3	9,1	9,7	9,5	8,1
29.	8,3	8,4	9,3	9,8	9,6	7,7
30.	8,4	8,5	9,2	9,8	9,2	7,9

**4.2. Задания-кейсы для самостоятельной работы****Кейс 1. «Миллениум» – конкурент-невидимка**

*Источник: <http://forbes.ua/magazine/forbes/1354532-konkurent-nevidimka> --  
Опубликовано в журнале «Форбс-Украина», №7, июль 2013 года.*

Днепропетровская шоколадная фабрика Millenium состоит из двух уровней: над тремя этажами, возведенными в 1970 х, громоздится современная надстройка. Нелепый внешний вид – следствие динамичного роста: за четыре года компания удвоила выпуск продукции, притом что рынок за это время сократился на четверть. Чтобы поставить дополнительные линии, пришлось надстраивать два этажа. В 2012-м объем продаж Millenium достиг 350 млн гривен.

Увереннее всего компания чувствует себя в сегменте коробочных конфет. Продажи сладостей под маркой «Любимов» в 2012 году превысили 100 млн гривен. По итогам I квартала 2013 го «Любимов», согласно данным исследовательского агентства Nielsen, занимает 4,6% рынка. «В Украине конкуренция среди производителей коробочных конфет выше, чем в России и Польше, – отмечает директор по маркетингу «Крафт Фудз Украина» Наталья Ревика. – Более семи активных игроков серьезно инвестируют в медийную и торговую поддержку». Лидирует Ferrero Rocher с долей 11%.

На таком конкурентном рынке днепропетровская компания добилась успеха без телевизионной рекламы. Как ей это удалось? Маркетологи Millenium долгое время избегали лобового столкновения с сильными конкурентами. «Любимов» выходил в сегменты, которые казались лидерам слишком маленькими и неинтересными. «Мы все время старались делать то, чего до нас никто не делал», – объясняет совладелец компании Евгений Шарин.

Красивыми «продуктовыми» фамилиями мы, к сожалению, не обладаем», – смеется Шарин. В 1993 году вместе с Евгением Дверисом и Вениамином Демченко он наладил изготовление безалкогольных напитков в Днепропетровске. В 1996 м купили линию по производству шоколада, на которой выпускали плитки Mauxion и Alpen Gold по лицензиям немецких компаний Ludwig Schokolade и Stollwerck.

В начале 2000 х предприниматели начали производить пористый шоколад Millenium, который быстро стал популярным. «Они удачно выбрали момент. Интерес к пористому шоколаду подогрела реклама батончика Aero от Nestlé. Помните? «Бульбашки, що просто тануть в роті», – рассказывает партнер маркетинговой компании Spring Marketing Group Оксана Мороз. – Но в отличие от Nestlé, у Millenium был не маленький батончик, а большая плитка».

На рынок коробочных конфет днепропетровцы вышли в 2006 году. Название марки выбрали экспериментальным путем. Компания выпустила сладости под тремя названиями: кроме «Любимов» – «Злато русское» и «Чарівний». «Вкус был совершенно одинаковый, но «фамильный» шоколад продавался лучше», – вспоминает маркетинг директор Millenium Арина Шебанова.

На рынке доминировали конфеты «Киев вечерний» и их клоны, а также всевозможные ассорти. Днепропетровцы сделали конфеты в виде сердечек, упаковав каждое в красочную обертку. «Продукт внешне напоминал дорогие европейские конфеты, например бельгийские Guyliau», – говорит владелец

консалтинговой компании «Следопыт» Вадим Пустотин, проводивший бренд аудит для «Любимов».

В 2008 году продажи «Любимов» превысили 20 млн гривен, марка вошла в десятку самых продаваемых в категории коробочных конфет. Одними из основных причин успеха, по мнению Мороз, стали форма и удачное название, которые позволили без всякой рекламы сформировать привлекательный эмоциональный образ продукта – «подарок для любимых». Основные продажи марки приходились на 14 февраля и 8 марта. Растущая популярность Дня влюбленных оказалась очень кстати, подтверждает Шаринов.

От конкурентов конфеты «Любимов» отличались размером упаковки. Они продавались в небольшой коробке массой 125 г. Стоил мини вариант около 15 гривен – дешевле, чем большинство продукции в этом сегменте. «Невысокая цена позволила расширить круг клиентов и увеличить частоту покупок», – считает Пустотин. Впрочем, дешевизна была обманчивой. По словам Шебановой, килограмм отечественных коробочных конфет стоил тогда в среднем 50 гривен, продукция «Любимов» – 80 гривен.

Крупные игроки долго не обращали внимания на днепропетровские сердечки. «Слишком узкая для нас ниша, к тому же в премиальном сегменте», – подтверждает директор по корпоративным вопросам Nestlé Геннадий Радченко.

Утвердившись в сегменте «подарочных сладостей», Millenium приступил к освоению других ниш. Перед кризисом фабрика выпустила шоколадные трюфели с миндалем. Почему именно такие конфеты? «В Украине набирал популярность французский трюфель, мы решили выпустить что то подобное», – объясняет Шебанова. «Чтобы преуспеть в нишевой стратегии, компания должна быть гибкой и «слышать» рынок», – одобряет такое решение стратег агентства Adventa Lowe Вадим Вавриш.

Кризис сыграл на руку днепропетровцам. После девальвации импортные конфеты подорожали почти вдвое и украинцы охотно переключились на трюфели от «Любимов». За 1,5 года выручка от продажи трюфелей сравнялась с доходом от сердечек.

В 2009 м в портфеле Millenium появились фрукты в шоколаде. Идея родилась после опроса потребителей. Выяснилось, что многие покупают миндаль в шоколадном трюфеле, полагая, что такие конфеты менее вредны, чем обычные шоколадные. Конкуренты уже продавали чернослив, вишню и курагу в шоколаде, днепропетровская фабрика значительно расширила ассортимент, добавив экзотические инжир, ананас и др.

Главное правило Millenium при выводе новых конфет на рынок – продукт должен отличаться от сладостей сильных конкурентов. Дело не в желании удивить потребителей. «Если мы зайдем со своими конфетами на территорию, например, «Крафта» или «Рошена», они могут начать ценовую войну, – поясняет Шебанова. – В ней мы точно проиграем».

До середины 2012 года Millenium не выделил на телевизионную рекламу «Любимов» ни копейки. Для сравнения: за последние пять лет компания «Конти», по оценке медиаагентства UM, потратила на телерекламу бренда Esfero около 34 млн гривен. Конфеты этой марки ненамного опережают «Любимов»: их доля рынка 6,5%.

«Для масштабной ТВ-кампании «Любимов» у нас не было денег», – признается Шебанова. Выкручивались как могли. К примеру, при запуске «Фруктов в шоколаде» в супермаркетах установили шоколадные фонтаны с разложенными вокруг цукатами. Несколько лет назад Millenium совместно с пивным гигантом Sun InBev провел акцию, которая называлась «Для нее и для него»: шоколадные сердечки продавали в наборе с пивом Stella Artois.

А вот на мерчандайзинг Millenium не скупился. «Любимов» всегда старался занять лучшее место на полке, чтобы покупатель непременно его заметил», – рассказывает бывший руководитель отдела маркетинга сети супермаркетов «Перекресток» Сергей Янчук. «Фрукты в шоколаде» разместили рядом со свежими фруктами, а трюфели с миндалем – на стойках у касс. «Три четверти потребителей не знают, какие именно конфеты хотят купить, и принимают решение непосредственно у полки», – отмечает Ревика из «Крафт Фудз».

В прошлом году днепропетровцы изменили стратегию. Под маркой «Любимов» Millenium вывел на рынок конфеты «Prestige Ассорти»: похожие продукты есть у «АВК», Nestlé и «Рошен». Поменялась и маркетинговая политика: в ноябре-декабре 2012 года реклама бренда «Любимов» не сходила с экранов канала «1+1». Успешен ли эксперимент? Масштабная кампания привела к росту продаж, рыночная доля конфет под маркой «Любимов» выросла на 1 п. п. Но в Millenium признают, что прорваться в высшую лигу с налету не удалось, результатами продаж «Ассорти» в компании не очень довольны. «С первого раза не получилось откусить от большого пирога, – констатирует Шебанова. – Необычные продукты удаются лучше». Достраивать еще один этаж к фабрике пока не придется.

### **Задание:**

1. Составьте список основных конкурентов шоколадной фабрики Millenium. Выстройте их в порядке рейтинга согласно вашему личному потребительскому мнению. Каковы, по вашему мнению, конкурентные преимущества каждой из названных компаний?

2. Можно ли без рекламного бюджета преуспеть на рынке, где конкуренты тратят на продвижение более \$40 млн в год? Если нет, то почему. Если да, то как?

3. Какие сегменты рынка выбирают маркетологи фабрики Millenium?

## **Кейс 2. Бизнес на меду: конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынке**

*Источник: <http://forbes.ua/magazine/forbes/1376424-sotovyj-operator-biznes-na-medu> -- опубликовано в журнале «Форбс-Украина» 6 января 2014 года.*

На стойке регистрации отеля «Заслав» в городе Изяславе, что в Хмельницкой области, 10 банок с разными сортами меда. Рядом – набор восковых свечей и полка медового мыла, в углу – плюшевые пчелки. Антураж выдает собственника: отель принадлежит компании «Бартник» – крупнейшему экспортеру украинского меда. Предприятие, выросшее из небольшой семейной пасеки Неонила и Валентина Паньковских, теперь поставляет продукцию в полтора десятка стран. Прошлогодняя выручка «Бартника», в котором работают 70 человек, составила \$9 млн. Как Паньковские стали лидерами? «Они первыми начали выпускать брендированный мед, которого ждал крупный ритейл, и поэтому заняли свое место на рынке», – говорит их конкурент Анатолий Салтан, директор компании «Меганом-АП».

Все началось 20 лет назад. У директора местной исправительной колонии Валентина Паньковского сорвалась выгодная сделка. Бизнесмены из соседней Польши заказали его учреждению партию ульев. Заказ был готов в срок, но поляки выкупили только часть. В остальные ульи Паньковский с супругой решили заселить 50 пчелиных семей. Летом 1994 года собрали первый урожай. Но сбыт удалось наладить лишь в небольших торговых точках, которые соглашались продавать разливной мед из молочных бидонов. Крупные магазины с такой тарой старались не связываться. «В Украине уже появилась категория потребителей, которая покупала только фасованный мед в магазинах, а не как по старинке – из бидонов», – вспоминает генеральный директор компании «Мед Украины» Юрий Жук.

Паньковские решили пойти навстречу клиентам. План был прост: закупать товар у пасечников, расфасовывать его по банкам и поставлять в магазины. Идея понравилась коллегам из Польши. Один из них – совладелец компании Sadecki Bartnik Януш Каштелевич – предложил украинцам создать совместное предприятие. В 1999 году партнеры ударили по рукам, и в Изяславе появилась компания «Бартник». 49% в ней принадлежит Неониле Паньковской, 51% – Каштелевичу. Партнеры купили фасовочную линию и специальные шкафы для декристаллизации. В них можно было растапливать и разливать в тару ранее засахарившийся мед (кстати, для большинства сортов меда это вполне нормальное явление, некоторые могут кристаллизоваться спустя неделю□две после откачки). Специальные фильтры отделяли плотные частицы, благодаря чему мед дольше оставался жидким. Инвестиции в оборудование составили около \$30 000.

Вложения окупились с лихвой. Магазины охотно брали на продажу хорошо оформленный продукт в небольших банках и декоративных бочонках. Прорывом для «Бартника» стало появление его меда в крупных торговых сетях. Дебют компании в ритейле состоялся в сети Villa, которая открыла свой первый украинский супермаркет в 2000 году. Позднее фасованный мед появился на полках сетей Fozzy, METRO, «Сільпо» и «Фуршет». За четыре года работы «Бартник» занял 35% рынка, а его выручка выросла почти до \$4 млн.

Единственным фактором, сдерживающим рост компании, была сезонность. По словам Паньковской, украинцы воспринимают мед скорее как лекарство, а не лакомство. Поэтому пик спроса приходится на зимний период. «Летом мы были вынуждены останавливать производство и отправлять работников в отпуск», – вспоминает она. Выход подсказал Кашталевич. Поляк помог наладить сбыт у себя на родине, где мед входит в ежедневное меню. К тому же европейский рынок выгодно отличался от украинского высокими ценами. К примеру, килограмм меда из подсолнечника в странах ЕС можно было продать втрое дороже, чем в Украине. А некоторые сорта и вовсе были для европейцев дефицитом. «Какое-то время в Польше не сеяли гречиху, и там был дефицит гречишного меда, которого у нас в избытке», – объясняет Паньковская.

После того как мед от «Бартника» попал на полки крупнейшей польской сети Biedronka, поставки компании в эту страну увеличивались ежемесячно. Окрыленные успехом партнеры решили замахнуться и на другие рынки. Для этого они за \$1,2 млн построили две лаборатории, которые жестко контролировали качество меда от поставщиков. «Для европейских торговых сетей наличие такой экспертизы было необходимым условием», – подчеркивает Паньковская. Международные стандарты качества открыли дорогу в другие страны ЕС. В 2003 году украинский мед появился в магазинах Германии, Великобритании и Голландии.

Международную экспансию «Бартника» сдерживали лишь китайские производители – их товар был вдвое дешевле украинского. Паньковским и Кашталевичу помог случай. В 2002-м разразился «антибиотиковый» скандал: в партии китайского меда нашли следы антибиотиков. ЕС ввел двухлетнее эмбарго на поставки из Поднебесной. Воспользовавшись этим, «Бартник» увеличил экспорт на 50%.

«Для Европы качество украинского меда оказалось гораздо важнее дешевизны китайского», – отмечает Игорь Остапчук, эксперт по аграрным рынкам Украинского клуба аграрного бизнеса.

Через год после выхода в ЕС «Бартник» появился в магазинах США. По словам Паньковской, на американский рынок компания попала через представителей украинской диаспоры, которые сами стали закупать их продукцию.

В 2007 году внешние продажи изяславских производителей составили 2800 т (около половины всего украинского экспорта меда), а их выручка возросла до \$7 млн.

Кроме основной продукции в 2008 году партнеры запустили производство лечебных смесей на основе меда: с прополисом, пергой и пчелиным маточным молочком. Для этого были куплены специальные смесители. «Производные продукты из меда в Украине всегда были востребованы», – констатирует Светлана Рябинина из компании «Дар пчел», специализирующейся на выпуске лечебных медовых смесей. Теперь линейка этих продуктов продается как в магазинах, так и в аптеках страны.

Европейцы же и по сей день благосклонны к украинскому меду. После подписания политического раздела соглашения об ассоциации между Украиной и ЕС европейские импортеры украинской продукции до 1 ноября 2014 года освобождены от уплаты пошлины в размере 17,3% (обновлено: до 31 декабря 2015 года). Производители меда уже использовали около половины своих квот на поставки в ЕС. «Бартник», 85% продукции которого отправляется в ЕС, активно пользуется возможностью. «Экспорт на льготных условиях, безусловно, приведет к увеличению наших поставок», – прогнозирует Александр Сапига, менеджер отдела внешнеэкономической деятельности компании.

В ближайших планах «Бартника» наладить экспорт еще одного ценного продукта – падевого меда с хвойных деревьев. «Наши покупатели из Германии его очень ищут, но в Украине такой мед не собирают, считая его побочной продукцией. Будем говорить с пасечниками», – делится планами Паньковская.

В производственную базу «Бартника» уже инвестировано около \$3 млн. И это далеко не предел, уверены предприниматели. Не за горами очередное расширение производства. Подробиностей бизнесвумен не раскрывает, но говорит, что готов проект нового завода, оборудование для которого, в частности современные фильтры для меда, уже заказано в Китае. Параллельно украинцы ведут переговоры с международным сюрвейером Control Union по поводу сертификации своих продуктов как органических. По словам Паньковской, такая продукция сегодня в моде, да и цены на нее в два раза выше.

### **Задание:**

1. Каковы основные конкурентные силы на рынке меда и сопутствующих продуктов пчеловодства (согласно матрице 5 сил М. Портера)?

2. Каковы конкурентные преимущества компании «Бартник»? Каковы конкурентные преимущества меда «Бартник»? В чем отличие?

3. Как бы вы охарактеризовали участие компании в международной конкуренции? Все ли украинские производители могут выиграть от действующих до конца 2015 года европейских преференций для украинских товаров? Почему?

### **Кейс 3. Конкуренция в строительном бизнесе во время кризиса**

*Источник: <http://forbes.ua/opinions/1371658-5-faktorov-uspeha-v-stroitelnom-biznese-vo-vremya-krizisa> -- опубликовано в журнале «Форбс-Украина» 26 мая 2014 года.*

Строительную отрасль принято считать одной из самых чувствительных к кризисным явлениям. 2014 год, начавшийся с событий на Майдане, которые привели к смене власти, затем вошел в стадию финансово-экономического и политического кризиса.

Как следствие, мы ожидаем стагнации экономики и сворачивания деловой активности, снижения инвестиций, промпроизводства и ВВП. Но даже в таком положении я утверждаю, что возможности для роста есть.

На примере строительного бизнеса, к которому я имею непосредственное отношение, хочу показать, как можно извлечь выгоду даже в такие тяжелые времена.

Максим Микитась, президент Украинской государственной строительной корпорации «Укрбуд»: «Представляю пять факторов успеха, которые, как я надеюсь, должны вдохновить украинский бизнес».

#### ***Фактор 1. Быть готовым к кризису в любой момент***

Украина переживает не первый экономический кризис, что должно было дать каждому из нас дополнительные очки к опыту. Первый кризис случился в 1991 году с развалом СССР. Корпорация «Укрбуд» в то время была Министерством строительства Украины. Тогда рушилось все, и эта структура была обречена. Но она была реформирована, и за счет этого выжила, хотя долго не могла прийти в себя.

Второй кризис, 1998 года, был не менее разрушительным, но это был кризис уже рыночной, а не советской экономики – так мы научились преодолевать девальвацию национальной валюты, рост процентных ставок, дефицит денег и сворачивание целых отраслей.

В 2000-е годы мы уже вышли на подъем. Кризис 2008 года, по сути, еще продолжается. Но предыдущий опыт дал нам возможность выживать и в этих условиях. Мы научились привлекать деньги инвесторов для строительства, мы нашли баланс между качеством строящихся объектов и ценой на них.

Отсюда я делаю вывод, что кризисы повторяются часто, и готовиться к ним нужно заблаговременно, извлекая из них уроки. Не паникуйте, научитесь сдерживать любой удар, просчитывайте несколько сценариев дальнейшего развития. Но самое главное состоит в том, что если от кризиса может пострадать ваш бизнес, ваша репутация не должна страдать ни при каких условиях. Заботьтесь о репутации всегда. Не дайте повода обвинить вас в том, что вы плохой менеджер или нечестная компания.

### ***Фактор 2. Быть готовым к тому, что деньги придут именно к вам***

Безусловно, универсальных правил не существует. Но даже в условиях обесценивания национальной валюты можно извлечь выгоду.

На рынке жилья, строительством которого занимается наша компания, прошли времена спекулятивных заработков на перепродаже. 90% жилья, которое мы строим и продаем, достаются конечным пользователям. Когда курс гривны рухнул на 40%, многие ожидали снижения потребления и инвестиций. Покупка жилья – один из инструментов не только инвестирования, но и сбережения. Мы дали людям этот инструмент.

В апреле этого года мы поставили рекорд по продажам. Причина успеха состояла в том, что накопленная нашими клиентами валюта подорожала, и при переводе валюты в гривну для покупки жилья наши клиенты выиграли существенно. Они не только не «зажали» деньги, а и приумножили их, так как вскоре эта недвижимость снова подорожает.

Вы должны быть готовыми к тому, что даже в таких непростых условиях ваш товар будет пользоваться повышенным спросом. Вам нужно вовремя выложить свой товар на полки. Разумеется, он должен у вас быть.

### ***Фактор 3. Не пытаться заработать все и сразу***

Непомерно дорогие кредиты, сокращение доходов, курсовые колебания – все это приводит к инфляции. Из-за падения гривны мы, как и многие, вынуждены были поднять цены. К этому нас подтолкнул рост цен на строительные материалы. Один только металл вырос в цене на 40-50%.

Мы подняли цены лишь на 20%, сознательно занизив свою собственную рентабельность.

Вы не должны быть жадными. Даже объективные причины не убедят ваших клиентов в том, что вы высоко подняли цены. Пожадничав, вы потеряете все. Оставайтесь человеком и гражданином, и помните, что плохо сейчас всей стране, а не только вам одному.

### ***Фактор 4. Быть особенным даже там, где сложно выделиться***

Если я вам скажу, что нашим конкурентным преимуществом является строительство жилых домов из кирпича, вы вряд ли удивитесь. Но вы должны понимать, что подавляющее большинство застройщиков возводят дома из бетона, прекрасно зная, что потребители хотят жить именно в кирпичном доме, потому что он экологически более чистый.

Однако бетон дешевле, и объекты из него возводятся быстрее. Мы сознательно делаем упор именно на кирпиче, поступаясь своей прибылью и не срывая при этом сроков сдачи домов в эксплуатацию. Как следствие, мы сейчас возводим 18 объектов, и по ежемесячному обороту выходим на второе место по Киеву.

Даже на рынке однообразной продукции вы должны чем-то выделяться в лучшую сторону. Дайте потребителю то, чего не дают конкуренты, и они вас за

это отблагодарят. Когда на дворе кризис, ваши достоинства будут еще более заметными, чем в спокойные годы.

#### ***Фактор 5. Не доверять продаже посторонним. Они все испортят***

С течением времени цены на первичное жилье сравнялись, и даже стали ниже цен на вторичном рынке. При этом качество нового жилья несравнимо лучше. По старинке многие застройщики активно сотрудничают с риелторами и спекулянтами, зарабатывающими на комиссионных и на завышенных ценах. Причем застройщики охотно вступают с ними в сговор.

Это плохо не только потому, что оказывает влияние на цену, это отпугивает клиентов. Но и это не все: если вы управляете бизнесом, то должны четко представлять и видеть своего платежеспособного покупателя, вы должны отчетливо знать, каков реальный спрос на вашу продукцию. Спекулятивные игры и искусственное завышение цен – ваши враги.

По этой причине мы сосредоточили все продажи наших объектов исключительно в нашем офисе и по нашим ценам: без комиссий, без спекуляций, без посредников.

Несмотря на то, что 100% акций «Укрбуд» принадлежат государству, мы хозрасчетная корпорация, никаких поступлений из бюджета не получаем, наоборот – сами финансируем бюджет. Государственный статус вызывает доверие среди наших клиентов, а наша система продаж это доверие только повышает. Поэтому мы на подъеме даже в период кризиса.

#### **Задание:**

1. Назовите основные конкурентные преимущества, которые могут быть характерны для строительных компаний?
2. Каким образом, через какие факторы кризис влияет на конкуренцию на рынке строительства? Приведите примеры факторов усиления конкуренции в период кризиса на других рынках.
3. Какие из названных советов специфичны для строительной отрасли, а какие универсальны?

#### **Кейс 4. Новые инструменты повышения конкурентоспособности ритейлеров.**

*Источник: <http://forbes.ua/magazine/forbes/1380614-ot-tovara-k-lyudyam> -- опубликовано в журнале «Форбс-Украина» 16 октября 2014 года.*

Каждый понедельник Игорь Дидок, директор по управлению клиентским опытом Watsons – крупнейшей в Украине сети магазинов косметики и бытовой химии (дрогери сети), получает отчет: как часто люди приходят в магазины, сколько тратят на покупки, что предпочитают приобретать, а какие товары их совсем не интересуют.

Три года назад Watsons изменила подход к ведению бизнеса – стала анализировать не продажи товаров, а покупки людей. «Бизнес должен идти от клиента и диктовать условия всем подразделениям, которые занимаются его обслуживанием», – объясняет Дидок. Правильное использование данных о покупках, совершенных с помощью бонусных карточек, позволило Watsons не только корректировать ассортимент, но и управлять поведением потребителей.

В 2013-м выручка 320 магазинов Watsons составила 1,8 млрд гривен. За три года после изменения модели бизнеса продажи выросли на 28%, а количество членов клуба Watsons (владельцев бонусных карт) – до 4,1 млн человек.

Долгое время Watsons оценивала продажи по среднему чеку, средней частоте покупок, среднему количеству товаров в чеке. Все это было известно благодаря программе лояльности Watsons Club, которую сеть использует с марта 2011 го. «Но действия, основанные на средних показателях, дают результат ниже среднего», – каламбурит Дидок.

После кризиса клиент стал реже ходить в магазин, чаще сравнивать цены конкурентов и прекратил покупать впрок. «Мы осознали, что основа нашей прибыльности не товар, а люди, которые нам доверяют и постоянно к нам приходят», – объясняет Дидок.

В Watsons решили предложить персональные скидки. Для этого нужно было понять потребности клиентов. Вначале проанализировали периодичность покупок – как часто сканируется бонусная карта потребителя. В результате удалось определить шесть базовых клиентских сегментов: VIP, лояльные, потенциально лояльные, редкие, новички и уходящие. Их покупки стали анализировать еженедельно по базовым показателям: частота визита, сумма чека и любимые категории.

Если владельцы карточек начинали приходить реже, команда Дидка искала решение, которое вернет покупателя в магазин. Для кого то это СМС напоминание о том, что пора купить новую зубную щетку. Для кого то – скидка на часто приобретаемый товар. Тут шли в ход знания психологии и статистики. Например, если в упаковке три бритвенных лезвия, то последнее мужина будет использовать дольше, чем два остальных.

Весной 2012 года Watsons предложила покупателям создать свою мини программу лояльности на лето: выбрать две категории товара из семи и получать на них 7%-ю скидку. «Пока не раскрутился механизм аналитики и прогнозирования, нам было важно дать покупателям обещанную персонализацию», – рассказывает Дидок.

Эксперимент со скидочным купоном был более целевым. Например, оказалось, что почти половина постоянных клиентов никогда не покупала шампунь. Летом 2012 го Watsons сделала специальное предложение таким «непокупателям». Когда их клубные карточки сканировались на кассе, автоматически распечатывался купон с 30% й скидкой на покупку любого средства по уходу за волосами. Предложением воспользовались более трети

клиентов, а после акции почти 40% из них стали приобретать шампуни в сети постоянно.

Имеющаяся система управления продажами и взаимоотношениями с клиентами (CRM система) не могла справиться с поставленными задачами. Пришлось купить более профессиональную и гибкую. С ее помощью осенью 2013 года CRM команда уже могла определить, например, как часто женщины, покупающие шампунь для окрашенных волос, приобретают краску. Инвестиции в программное обеспечение Watsons не разглашает. Если ориентироваться на цены производителей, только базовая система обходится в сумму \$20 000–60 000.

Теперь у Watsons несколько сотен категорий покупателей. Например, матери с маленькими детьми, которым нужны подгузники, или мужчины, приобретающие туалетную воду. Специальные менеджеры отслеживают изменения в сегментах и реагируют – создают персональную коммуникацию: СМС, купон или e mail с предложением, скидкой либо напоминанием.

Вот характерный пример. Оценивая только частоту посещения, в августе 2013 го все, кто совершил последнюю покупку от трех до шести месяцев назад, получили СМС с 10% й скидкой на весь ассортимент магазина. Откликнулись только 7,76% покупателей. Спустя два месяца, проанализировав предыдущие покупки таких клиентов, CRM команда предложила другой вариант – скидку в 20% на товары, которые те чаще всего приобретали. В этот раз в Watsons пришло около трети «уснувших» клиентов.

До старта персональных предложений к Watsons Club ежемесячно присоединялись 25 000–30 000 человек. Теперь количество новых членов программы лояльности растет на 100 000–120 000 в месяц. В июне этого года доля участников клуба в обороте сети увеличилась до 79%.

Успехи Watsons заметили конкуренты. Весной 2013 го в дрогери сети №2 EVA стартовала многоуровневая программа лояльности «Мозаика». Как и у Watsons, это бонусная система, когда за каждую покупку клиенту начисляют баллы. В EVA тоже начали экспериментировать с персональными предложениями. К примеру, если клиент покупает большую упаковку стирального порошка раз в три недели, ему предлагают выгодную цену на следующую покупку. В программе EVA участвуют 2 млн покупателей – вдвое меньше, чем в Watsons. «Средний чек участника на 60% выше, чем у клиента без карточки», – рассказывает Ольга Шевченко, исполнительный директор компании «РУШ», управляющей сетью EVA.

Грамотно используют персонификацию скидок немногие ритейлеры. В продуктовых сетях пионером является «Сільпо» (Fozzy Group). Там владелец бонусной карты получает не только скидочные, но и денежные купоны раз в квартал. Полученные данные позволяют корректировать ассортимент супермаркетов: в спальном районе будет меньше пармезана и хамона, а в центре – круп или макарон. «Для нас CRM система стала действительно рабочим инструментом. На основании полученной аналитики мы принимаем

многие бизнес решения, вводим новые продукты и услуги», – поясняет руководитель департамента взаимоотношений с покупателями группы компаний Fozzy Group Павел Роганов. Эстафету подхватили конкуренты – сеть «Велика Кишеня» запустила собственную программу лояльности, которая также дает возможность делать персональные предложения.

По успешности использования клиентского опыта лидирует главный офис Watsons – китайский. Украинский сейчас на втором месте. Внедрение нового подхода заставило изменить его внутреннюю структуру. До января 2014 года Дидок был директором по маркетингу, теперь он директор по управлению клиентским опытом. Под его руководство были переведены подразделения трейд-маркетинга, связей с покупателями, отделы, отвечающие за строительство и ремонт магазинов, создание планов выкладки товара и др. «Теперь кассир стоит лицом к покупателю и более мобилен, чтобы выйти в зал», – рассказывает Дидок.

Перейдя от товара к клиенту, CRM команда Watsons обучает тому же поставщиков. Через три месяца после появления нового продукта на полках можно точно оценить, привлек ли он клиентов в магазин, произошел ли переток от конкурентов. «Часто производители говорят, что клиенты лояльны к их бренду, но после анализа иногда видно, что это не так, – замечает Дидок. – Никакой опрос никогда не покажет реального покупательского поведения. Для этого нужен постоянный сбор информации».

#### **Задание:**

1. Почему стала возможна такая стратегия персонализации работы с клиентами? Почему именно ритейлеры являются одними из пионеров такого подхода?

2. Какие конкурентные преимущества получает ритейлер, внедряя описанные в кейсе мероприятия? Насколько это важно для потребителя?

3. Как ритейлеры оценивают эффективность и целесообразность мероприятий по персонализации работы с клиентами?

4. Вспомните и приведите ваши личные примеры удачной персонализации или отсутствия персонализации предложений со стороны продавцов вам как потребителям.

#### **Кейс 5. 200 крупнейших компаний: рейтинг Forbes-Украина 2014.**

*Источник: <http://forbes.ua/ratings/2> -- опубликовано журналом Forbes-Украина 7 ноября 2014 года.*

Основные факторы, влияющие на украинскую экономику в 2014 году, очевидны. Это обвал гривны, аннексия Крыма, военные действия на Донбассе,

резкое сворачивание торговых отношений с Россией, политические изменения в самой Украине.

Все они проявились в первом полугодии нынешнего года. Именно поэтому при подготовке очередного рейтинга крупнейших частных компаний страны Forbes отошел от традиционного анализа финансовых результатов за год. Ведь даже сверхвысокая выручка предприятия в 2013<sup>м</sup> – это уже история: слишком многое изменилось за последние 10 месяцев.

Гораздо интереснее проанализировать, что происходит с компаниями в кризисный период, какие меры для выживания принимают их собственники, какие отрасли оказываются наиболее жизнеспособными в новых жестких условиях.

Forbes использовал самые последние данные и составил рейтинг по итогам первого полугодия 2014 года. А в описании предприятий, вошедших в топ-200, присутствует и более свежая информация.

Общая выручка 200 крупнейших компаний за первое полугодие 2014<sup>го</sup> превысила 630 млрд гривен. Это на 12,2% больше аналогичного показателя прошлого года, но рост обусловлен, прежде всего, девальвацией гривны. Чуть более половины участников рейтинга – 103 компании – показали прибыль, 84 зафиксировали убыток, по оставшимся 13 данных нет.

### *Десять чемпионов*

Война на востоке страны и вызванный ею экономический кризис ударили по всем секторам экономики без исключения. По оценке ЕБРР, ВВП Украины по итогам 2014 года упадет минимум на 9%.

Ослабление национальной валюты должно было сыграть на руку экспортерам. Однако этот эффект проявился далеко не во всех отраслях из-за воздействия других факторов.

Одной из наиболее пострадавших оказалась металлургия – традиционный экспортер №1. В зоне АТО находятся Алчевский металлургический комбинат, входящий в корпорацию ИСД (мощность до 4,2 млн т стали в год), «Донецксталь» (1 млн т), Енакиевский металлургический завод (2,9 млн т), принадлежащий «Метинвесту». Предприятия работают с перебоями, а напряженная ситуация в Мариуполе создает угрозу еще для двух комбинатов – ММК имени Ильича и «Азовстали» общей мощностью 10 млн т стали в год (оба входят в «Метинвест»). «Украина может потерять около 60% металлургических мощностей», – говорит руководитель аналитического департамента инвесткомпания АРТА Вадим Янковский. По итогам первых восьми месяцев года производство стали (без учета полуфабрикатов) в Украине упало на 21%, до 8,7 млн т, проката – на 15%, до 10,5 млн т. Тем не менее в рейтинге Forbes металлургия оказалась самой доходной отраслью. За первое полугодие 2014 года совокупная выручка метпредприятий превысила 168 млрд гривен. И в десятке компаний, показавших по итогам рейтинга максимальный прирост дохода, четыре металлургических.

### ***Самые богатые***

Не менее пострадала и химическая промышленность – традиционный экспортер №2. У производителей азотных удобрений 70–75% затрат приходится на газ. Его Украина перестала импортировать с начала лета. Самым убыточным в рейтинге оказался «Остхем Украина» Дмитрия Фирташа. По итогам шести месяцев 2014 года чистый убыток компании превысил 12 млрд гривен. Находящиеся в зоне боевых действий «Стирол» и «Северодонецкое объединение Азот» остановлены, а это 30% мощностей азотного направления. Всего же по итогам января–августа выпуск аммиака в Украине обвалился на 40%, карбамида – на 36%. Ситуация только усугубится, если в осенне-зимний период будет ограничено потребление газа: запрет на использование промышленностью этого сырья, находящегося в подземных газовых хранилищах, уже введен. Другое предприятие Фирташа – «Крымский титан» – неплохо пережило первое полугодие 2014-го: у него не возникало проблем с поставками ни технической воды, ни сырья. Но во втором полугодии поставки ведутся с перебоями, и предприятие находится под угрозой остановки.

Досталось и энергетике. В Донецкой и Луганской областях сосредоточено более 80% добычи угля в Украине. В зоне АТО остановлена работа более половины шахт, кроме того, нарушена логистика отгрузки угля потребителям: разрушены железнодорожные пути, сепаратисты блокируют часть угледобывающих предприятий. Среди компаний, показавших наибольшее падение выручки, – «МАКО Холдинг» Александра Януковича, чей бизнес был тесно связан с торговлей углем, и «Региональная газовая компания», управляющая облгазами Дмитрия Фирташа.

### ***Десять аутсайдеров***

Лучше всего в сложившихся условиях чувствуют себя компании, у которых себестоимость формируется в основном в гривнах, а выручка – в долларах. Это прежде всего аграрии и переработчики, ориентированные на внешние рынки, например, производители подсолнечного масла. Недаром в десятку компаний с максимальным ростом выручки попали три представителя АПК.

Неплохо, несмотря на падение покупательной способности населения, чувствуют себя пищевики, обслуживающие внутренний рынок, например мясопереработчики. Представители продовольственного ритейла также вошли в десятку чемпионов по росту дохода.

Хуже пришлось ориентированным на российский рынок производителям молочной и кондитерской продукции, а также алкоголя. В частности, Москва в середине октября ввела эмбарго на ввоз всей украинской «молочки» – от сыров до сухого молока. По той же «российской» причине страдают многие машиностроители, например, Крюковский вагоностроительный завод. По производителям автомобилей ударил рост курса доллара: у них в себестоимости велика валютная составляющая.

Таблица 2.16

**Топ-20 крупнейших компаний Украины (ноябрь 2014)**

	Компания	Отрасль	Выручка 1 полугодие 2014, млн грн	Прибыль 1 полугодие 2014, млн грн	Выручка 2013, млн грн
1	Metinvest	металлургия	71071,4	7705,4	102366
2	ДТЭК	энергетика	44275	-7582	92817
3	АрселорМиттал Кривой Рог	металлургия	16803,8	-880,4	28251,2
4	АТБ-маркет	ритейл	16569	-797,8	28159,6
5	Фоззи Групп	ритейл	15360,7	-238,6	25147
6	Мегаполис-Украина	дистрибуция	14833,1	558,3	28715,4
7	Kernel	АПК	14807,3	-645,7	19716
8	Индустриальный союз Донбасса	металлургия	13833,2	-165,4	26650,3
9	UkrLandfarming	АПК	10893,9	3595,7	16575
10	Укртатнафта	нефтегаз	10083,8	460,5	18370,2
11	Запорожсталь	металлургия	9497,8	86,7	13579,2
12	WOG	нефтегаз	9134	-665,4	19028
13	Ferrexpo	металлургия	8955,2	2454,6	12640
14	Эпицентр К	ритейл	8527,4	2,5	16542,6
15	Cargill Украина	АПК	8244,9	763	8164,6
16	Региональная газовая компания	нефтегаз	8196,6	326,8	17569,4
17	Мироновский хлебопродукт	АПК	7516,6	-3186	11958
18	Концерн «Галнафтогаз»	нефтегаз	7196,3	-474	14527,3
19	Киевстар	телеком	7009,2	1530,4	12800
20	Донецксталь	металлургия	6933,9	-1775,1	14275,6
21	БадМ	фармацевтика	6598,1	10,4	11009,4
22	Евраз Украина	металлургия	6397,3	-749,1	9327,1
23	Остхем Украина	химия	6379,3	-12119,3	15226,8
24	БНК-Украина	нефтегаз	6364,8	н/д	8215,3
25	Interpipe	металлургия	6225,8	н/д	12165,3
26	VS Energy International	энергетика	6120,2	-604,7	12788,8
27	ЮГОК	металлургия	5567,7	4344	9203
28	УГМК	металлургия	5182,1	-4,5	11448,6
29	МТС-Украина	телеком	4979,9	1874,8	9953,7
30	Оптима-фарм	дистрибуция	4763,3	2,4	8343,8
21	БадМ	фармацевтика	6598,1	10,4	11009,4
22	Евраз Украина	металлургия	6397,3	-749,1	9327,1

**Задание:**

1. На основании какой информации аналитики Forbes сделали оценку лидерства и конкурентоспособности украинских предприятий в 2014 году? С чем это связано?

2. Какие предприятия и отрасли оказались наиболее конкурентоспособными по итогам 2014 года?

3. Какие предприятия и отрасли оказались наименее конкурентоспособными по итогам 2014 года?

## Приложение А

### Методика оценки Рейтингового агентства «Эксперт-Рейтинг»

Группа факторов	Количество баллов за основной показатель	Основные показатели	Дополнительные показатели			
			Текущая доходность акции больше или равна прайм-рейт	Коэффициент капитализации меньше или равен 50%	Рост первичной стоимости основных средств более чем на 10%	Рост чистой прибыли более чем на 10%
Итоговая доходность	Алгоритм расчетов	Рентабельность собственного капитала (Рск)	Ф. 2 стр. 220 / Ф. 1 стр. 380	Ф. 1 стр. 300 / Ф. 1 стр. 380	Ф. 1 стр. 031	Ф. 2 стр. 220
		$R_{ск} \geq 2 \times R_p$	+1	+1	+1	+1
		$R_p \leq R_{ск} < 2 \times R_p$	+1	m+1	+1	+1
		$0,5 \times R_p \leq R_{ск} < R_p$	+1	+1	+1	+1
		$0 \leq R_{ск} < 0,5 \times R_p$	+1	+1	+1	+1
	0	$R_{ск} < 0$	+1	+1	+1	+1
Финансовая независимость	Алгоритм расчетов	Коэффициент автономии (Ка)	Ф. 1 стр. 380 / Ф. 1 стр. 280	Доля задолженности перед бюджетом в заемных средствах менее 20%	Коэффициент общей ликвидности больше 100%	Коэффициент абсолютной ликвидности находится в диапазоне не от 20 до 35%
		$Ka \geq 60\%$	Ф. 1 стр. 480 / Ф. 1 (стр. 480+620)	Ф. 1 стр. 550 / Ф. 1 (стр. 480+620)	Ф. 1 стр. 260 / Ф. 1 стр. 620	Ф. 1 (стр. 230+240) / Ф. 1 стр. 620
		$50\% \leq Ka < 60\%$	+1	+1	+1	+1
		$30\% \leq Ka < 50\%$	+1	+1	+1	+1
		$Ka < 30\%$	+1	+1	+1	+1

		Дополнительные показатели				
Группа факторов	Количество баллов за основной показатель	Основные показатели	Коэффициент	Факт выплаты дивидендов акциями или в денежной форме	Отсутствие среди акционеров, владеющих более 10% акций эмитента, компаний из офшорных юрисдикций	Наличие отчетности компании в национальной системе раскрытия информации
Качество корпоративного управления	Алгоритм расчетов	Соотношение между рыночной и балансовой стоимостью (Скр)	Козэффициент свободы более 200%	Ф. 2 стр. 340	АРИФРУ	АРИФРУ
	4	Капитализация / Ф. 1 стр. 380	Капитализация / Ф. 1 стр. 300	Ф. 2 стр. 340	АРИФРУ	АРИФРУ
	3	Скр > 200%	+1	+1	+1	+1
	2	100% < Скр ≤ 200%	+1	+1	+1	+1
	1	50% < Скр ≤ 100%	+1	+1	+1	+1
Влияние конъюнктуры	Алгоритм расчетов	Рентабельность продаж (Рпр)	Рост коэффицента оборачиваемости активов более чем на 10%	Рост фактических цен на готовую продукцию предприятия более чем на 10%	Снижение административных затрат более чем на 10%	Рост выручки более чем на 10%
	4	Ф. 2 стр. 190 / Ф. 2 стр. 035	Ф. 2 стр. 035 / Ф. 1 стр. 280	Ф. 2 стр. 035 / Ф. 1 стр. 280	Ф. 2 стр. 070	Ф. 2 стр. 035
	3	Рпр ≥ 40%	+1	+1	+1	+1
	2	30% ≤ Рпр < 40%	+1	+1	+1	+1
	1	20% ≤ Рпр < 30%	+1	+1	+1	+1
0	5% ≤ Рпр < 20%	+1	+1	+1	+1	+1
		Рпр < 5%	+1	+1	+1	+1

*Навчальне видання*

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

Методичні рекомендації та практикум  
для студентів,  
які навчаються за спеціальністю  
8.03050401, 7.03050401 – Економіка підприємства

(російською мовою)

**А в т о р - у п о р я д н и к** БАСМАНОВА Оксана Євгенівна

В авторській редакції  
Комп'ютерний набір *О. Є. Басманова*

Підписано до друку 16.02.2015. Формат 60×84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».  
Ум. друк. арк. 3,02. Обл.-вид. арк. 3,32.  
Тираж 150 пр.

*План 2014/15 навч. р., поз. № 22 у переліку робіт кафедри*

Видавництво  
Народної української академії  
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві  
Народної української академії

Україна, 61000, Харків, ДСП, вул. Лермонтовська, 27.