

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

**А. Л. Зиновьева**

## **ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КОМПАНИИ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины  
для студентов основной профессиональной образовательной программы  
бакалавриата по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент, модуля по выбору  
1.2 "Менеджмент рыбохозяйственной компании"

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2023

УДК 331.108

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический  
университет" С. В. Саванович

**Зиновьева, А. Л.**

Оценка конкурентоспособности рыбохозяйственной компании: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по напр. подгот. 38.03.02 Менеджмент, модуля по выбору 1.2 "Менеджмент рыбохозяйственной компании" / А. Л. Зиновьева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 94 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, задания и методические указания по выполнению контрольной работы, курсовой работы, подготовке и сдаче экзамена. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Рис. 16, табл. 7, список лит. – 23 наименования

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022г., протокол №7

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к использованию в качестве локального электронного методического материала в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ от 04.05.2022г., протокол № 5.

УДК 331,108

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
"Калининградский государственный  
Технический университет", 2023 г.  
©Зиновьева А. Л., 2023 г.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	8
Тема 1. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия, цели и задачи. Современные теории конкуренции и конкурентных отношений .....	8
Тема 2. Характеристика состояния конкуренции в рыбохозяйственном комплексе России и Калининградской области .....	12
Тема 3. Анализ и диагностика конкурентной среды рыбохозяйственной отрасли .....	16
Тема 4. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ в соответствии с отраслевыми ключевыми факторами успеха .....	20
Тема 5. Методы оценки конкурентоспособности .....	22
Тема 6. Стратегические перспективы и сценарии развития российского рыбохозяйственного комплекса .....	26
Тема 7. Классификация конкурентных стратегий рыбохозяйственных компаний и методы их разработки .....	29
Тема 8. "Цепочка ценностей" М. Портера и ее анализ в условиях рыбохозяйственного комплекса .....	33
Тема 9. Управление затратами как инструмент повышения конкурентоспособности рыбохозяйственной компании .....	37
Тема 10. Конкурентная разведка и ее роль в управлении конкурентоспособностью .....	43
Тема 11. Методы реализации конкурентных стратегий предприятий рыбохозяйственного комплекса. Программа по достижению конкурентных преимуществ ....	46
Тема 12. Институциональное регулирование конкуренции в России и за рубежом .....	49
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ .....	52
Тема 1. Современные теории конкуренции и конкурентных отношений .....	52
Тема 2. Комплексный анализ состояния конкуренции в РХК Калининградской области .....	54
Тема 3. Анализ рыбоперерабатывающей отрасли по модели пяти конкурентных сил М. Портера .....	56
Тема 4. Выявление отраслевых ключевых факторов успеха в добывающей, рыбоперерабатывающей и других подотраслях РХК. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ на предприятиях РХК .....	58
Тема 5. Построение карты стратегических групп (на примере рыбоперерабатывающих предприятий). Построение многоугольника конкурентоспособности для оценки компании и ее основных конкурентов, сравнительный анализ конкурентных преимуществ. ....	60
Тема 6. Построение сценариев развития калининградского РХК. Подготовка докладов по обоснованию возможных стратегических перспектив развития РХК .....	64
Тема 7. Обсуждение конкурентных стратегий лидерства по издержкам, широкой дифференциации, фокусирования и оптимальных издержек. Обоснование конкурентных стратегий бизнес-единиц рыбоперерабатывающих предприятий ООО "Роскон" и РК "За Родину" .....	65
Тема 8. Разработка модели "цепочки ценностей" по ООО "Роскон". "Цепочка ценностей" М. Портера как инструмент стратегического управления затратами .....	67
Тема 9. Поиск путей повышения конкурентоспособности компании на основе управления затратами .....	69
Тема 10. Применение метода бенчмаркинга для выявления факторов повышения конкурентоспособности компании .....	70
Тема 11. Обоснование возможных методов реализации конкурентных стратегий в РХК России .....	71

Тема 12. Институциональное регулирование конкуренции в рыбохозяйственном комплексе в России и за рубежом.....	72
3 Методические указания по выполнению курсовой работы.....	74
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена.....	75
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.....	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	91

## **ВВЕДЕНИЕ**

Дисциплина "Оценка конкурентоспособности рыбохозяйственной компании": пособие по изучению дисциплины для студентов основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, модуля по выбору 1.2 "Менеджмент рыбохозяйственной компании".

Учебно-методическое пособие составлено в соответствии с требованиями утвержденной основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов бакалавриата системы знаний и практических навыков управления конкурентоспособностью производственной компании рыбохозяйственного комплекса на основе современных методов оценки её конкурентной позиции, разработки конкурентной стратегии и мероприятий по выявлению и укреплению конкурентных преимуществ.

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций, представлены в таблице 1.

Дисциплина "Оценка конкурентоспособности рыбохозяйственной компании" опирается на общие управленческие знания, умения и навыки обучающихся, полученные при изучении дисциплин "Стратегический менеджмент", "Управление качеством", а также дополнительные профессиональные компетенции, полученные при изучении дисциплины модуля по выбору "Менеджмент рыбохозяйственной компании".

Дисциплина дополняет компетенции, формируемые при изучении дисциплины модуля по выбору "Менеджмент рыбохозяйственной компании": Б1.В.ДВ.04.01.05 "Управление малым рыбохозяйственным предприятием", а также при прохождении производственной практики.

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
Способность к решению профессиональных задач в области производственного менеджмента	Анализирует конкурентоспособность рыбохозяйственной компании, разрабатывает и осуществляет ее конкурентную стратегию	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- научно-теоретические основы теории конкуренции, основные понятия и категории конкурентоспособности;</li> <li>- методики оценки конкурентоспособности и конкурентного анализа для предприятий рыбохозяйственного комплекса;</li> <li>- современные подходы и классические модели разработки конкурентных стратегий компании;</li> <li>- методы оценки рыночных и специфических рисков;</li> <li>- факторы, влияющие на конкурентоспособность рыбохозяйственной компании.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать поведение потребителей и особенности их предпочтений на конкурентном рынке рыбохозяйственного комплекса;</li> <li>- применять на практике методики оценки конкурентоспособности и конкурентного анализа для предприятий рыбохозяйственного комплекса</li> <li>- выявлять отраслевые ключевые факторы успеха РХК и источники конкурентных преимуществ;</li> <li>- проводить комплексный анализ конкурентной среды рыбохозяйственной отрасли и уровня конкурентоспособности компании;</li> <li>- разрабатывать конкурентную стратегию рыбохозяйственной компании;</li> <li>- анализировать отраслевую "цепочку ценностей";</li> <li>- разрабатывать программу мероприятий, направленных на достижение конкурентных преимуществ компании и укрепление его позиции на конкурентном рынке.;</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методологией экономического исследования в части диагностики конкурентной среды;</li> <li>- методикой конкурентного анализа предприятий в отрасли;</li> <li>- методами эффективного управления конкурентоспособностью рыбохозяйственной компании.</li> </ul>

Общая трудоемкость дисциплины составляет 9 зачетных единиц (зет), т. е. 324 академических часа контактной (лекционных – 46 ч., практических занятий – 44 ч., работы в ЭИОС) и самостоятельной учебной работы студента;

работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

**Структура** учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает пять разделов.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания для подготовки к практическим занятиям.

Во третьем разделе учебно-методического пособия представлены задания и методические указания по выполнению курсовой работы для студентов всех форм обучения.

В четвертом разделе представлены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме экзамена – в восьмом семестре.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия приведен библиографический список по изучению дисциплины.

# **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

**Тема 1. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия, цели и задачи. Современные теории конкуренции и конкурентных отношений**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Экономическое содержание конкуренции.

**Вопрос 2.** Конкуренция и рыночная структура. Модели конкуренции.

**Вопрос 3.** Классификация типов, видов и форм конкуренции.

**Вопрос 4.** Определения конкурентоспособности: конкурентоспособность товара, компании, отрасли, региона.

**Вопрос 5.** Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию.

**Вопрос 6.** Конкуренция на мировом рынке и ее особенности. Современная парадигма развития конкуренции.

## **Методические указания по изучению темы 1**

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятием конкурентоспособность предприятия, товара, компании, отрасли, региона.

В процессе изучения темы необходимо знать сущность: экономического содержания конкуренции; конкуренции и рыночной структуры; модели конкуренции; классификации типов, видов и форм конкуренции; определения конкурентоспособности; конкурентоспособности товара; компании; отрасли; региона; эволюции теоретических взглядов на конкуренцию; конкуренции на мировом рынке и ее особенностей; современной парадигмы развития конкуренции.

### **Вопрос 1.** Экономическое содержание конкуренции.

В этом вопросе следует акцентировать внимание на экономическом аспекте понятия «конкуренция». Ответить на вопрос – чем отличается классическое значение этого термина от взгляда на конкуренцию через призму экономических отношений.

Кроме того необходимо учитывать, что диалектическая связь конкуренции и конкурентоспособности послужила причиной многообразия определений конкурентоспособности.

Существует множество определений конкуренции и разных позиций по их систематизации. Как правило, результаты подобных исследований представлены в литературе в виде таблиц, что значительно облегчает их изучение.

### **Вопрос 2.** Конкуренция и рыночная структура. Модели конкуренции.

Изучение данного вопроса следует начать с позиции, что конкуренцию нередко рассматривают как характеристику рыночной структуры, как способность определенного количества компаний влиять на рынок и как способ взаимодействия компаний на рынке. Зависимость структурирования рынка от формы конкуренции представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Зависимость структуры рынка от формы конкуренции

Форма конкуренции		Структура рынка		
		Число игроков	Дифференциация товара	Контроль цен
<i>совершенная</i>				
		множество	отсутствует	отсутствует
<i>несовершенная</i>				
1	Монополия	один	практически отсутствует	высокий
2	Олигополия	незначительное	незначительная	частичный
3	Монополистическая	множество	значительная	слабый

Модель конкуренции с учетом экономического аспекта представляют в виде совокупности взаимосвязанных элементов системы создания продукта (рисунок 1).

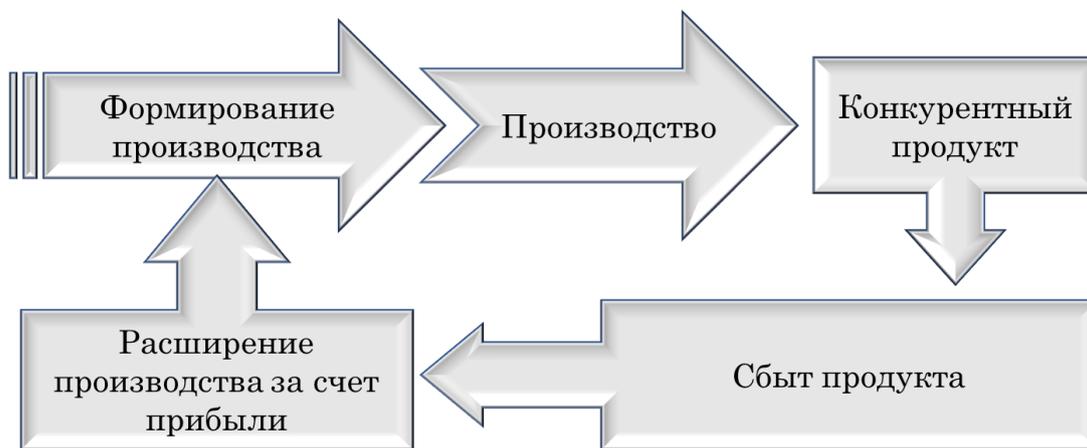


Рисунок 1 - Модель конкуренции

**Вопрос 3.** Классификация типов, видов и форм конкуренции.

Следует уделить внимание разным позициям при определении видов и форм конкуренции, часть из которых представлены на рисунке 2.

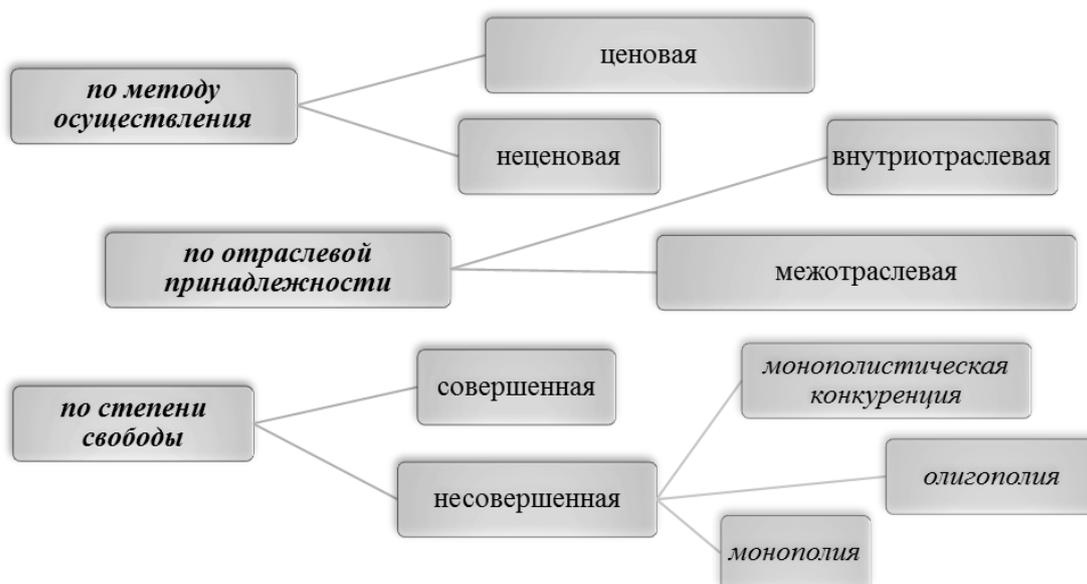


Рисунок 2 – Виды и формы конкуренции

**Вопрос 4.** Определения конкурентоспособности: конкурентоспособность товара, компании, отрасли, региона.

При рассмотрении данного вопроса необходимо учесть, что конкурентоспособность — понятие интегральное. Для измерения конкурентоспособности анализируемого объекта необходима информация, характеризующая полезный эффект данного объекта, его качество и совокупность затрат за его жизненный цикл.

При изучении конкурентоспособности предприятия полезно рассматривать конкретный хозяйствующий объект, к примеру предприятие – объект исследования бакалаврской работы.

Кроме того, изучение данного вопроса необходимо сконцентрировать на том, что термин конкурентоспособность одинаково успешно применим к создаваемому товару, к компании, к отрасли, региону, стране.

### **Вопрос 5.** Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию.

При изучении классических теорий конкуренции и конкурентных отношений полезно проследить эволюцию теоретических взглядов на эти категории (таблица 3).

Таблица 3 – Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию

Парадигма	Автор	Годы жизни	Характеристика взглядов
Поведенческий подход	А. Смит	1723-1790	Выявил связь конкуренции со спросом и предложением, обобщил в своем известном афоризме о "невидимой руке рынка" роль конкуренции в эффективном распределении и использовании экономических ресурсов, заложил основы модели совершенной конкуренции, разработал теорию абсолютных конкурентных преимуществ.
	Д. Рикардо	1772-1826	Исследовал и описал механизм ценового регулирования рынка с помощью конкуренции, обобщил концепцию совершенной конкуренции при функционировании рынка в долгосрочном периоде и разработал теорию относительных конкурентных преимуществ.
	К. Маркс	1818-1883	Считал, что основная предпосылка конкуренции – хозяйственная обособленность товаропроизводителей и их частный интерес. Определял конкуренцию как борьбу между капиталистами за наиболее выгодные условия вложения капитала.
	А. Маршалл	1842-1924	Обосновал механизм автоматического установления рыночного равновесия под действием законов предельной производительности и предельной полезности.

Парадигма	Автор	Годы жизни	Характеристика взглядов
Структурный подход	Ф. Эджуорт	1845-1926	На основе принципа системности уточнил определение совершенной конкуренции, добавив в него выполнение условия свободы заключения и пересмотра контрактов между участниками рыночных отношений.
	Ф. Хайек	1899-1992	Определял конкуренцию как "процедуру открытия": благодаря ей на рынке скрытое становится явным. Различал конкуренцию как динамический процесс и конкурентное равновесие – статическую версию модели рынка.
Функциональный подход	Й. Шумпетер	1883-1950	Считал, что инновации не только стимулируют сокращение издержек и повышение качества продукции, но и порождают ситуацию монополистической конкуренции, так как способствуют вытеснению с рынка неконкурентоспособных предприятий. Механизм конкуренции, очищающий экономику от всего отжившего – "созидательное разрушение", борьба нового со старым.
Комплексный подход	М. Портер	1947	Основоположник рыночной концепции конкурентных преимуществ. Считает, что успех в конкурентной борьбе определяется выбором оптимальной конкурентной стратегии, в основе которой лежат конкурентные преимущества компании.

**Вопрос 6.** Конкуренция на мировом рынке и ее особенности. Современная парадигма развития конкуренции.

При изучении современных теорий конкуренции полезно провести их сравнительную характеристику. Выяснить основные характерные черты комплексного подхода к выбору оптимальной конкурентной стратегии М. Портера и позиции ценностных дисциплин М. Трейси и Ф. Вирсема.

### **Методические материалы по теме 1**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 1: [4, 5].*

## **Тема 2. Характеристика состояния конкуренции в рыбохозяйственном комплексе России и Калининградской области**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Структура рыбохозяйственного комплекса (РХК) России и Калининградской области.

**Вопрос 2.** Цели и задачи развития рыбохозяйственной отрасли региона.

**Вопрос 3.** Современное состояние РХК, особенности и риски. Сравнительный анализ региональных рыбохозяйственных комплексов и их роль в экономике России.

**Вопрос 4.** Основные участники рынка. Особенности конкуренции в отрасли. Перспективы и проблемы развития отрасли.

**Вопрос 5.** Общие экономические проблемы, внутриотраслевые системные проблемы, проблемы калининградского РХК.

**Вопрос 6.** Международный опыт развития компаний в рыбной промышленности.

### **Методические указания по изучению темы 2**

Цель изучения темы заключается в понимании динамики развития внутренних процессов в рыбохозяйственном комплексе России и Калининградской области.

**Вопрос 1.** Структура рыбохозяйственного комплекса (РХК) России и Калининградской области.

При изучении данного вопроса необходимо сконцентрировать внимание на характере соперничества в отрасли и на тех недостатках, которые могут значительно повлиять на конкурентное положение компании в отрасли.

Свое внимание следует сосредоточить на том, что рыбохозяйственный комплекс России представляет собой производственно-хозяйственный комплекс с многоотраслевой системой и объединяет: рыболовство, рыбоводство, производство пищевой, кормовой и технической продукции, обеспечивающими отраслями, межрегиональными и международными связями.

**Вопрос 2.** Цели и задачи развития рыбохозяйственной отрасли региона.

При изучении целей и задач РХК необходимо учесть, что первостепенной ролью комплекса является снабжение населения продуктами питания, обеспечивая тем самым продовольственную безопасность страны.

**Вопрос 3.** Современное состояние РХК, особенности и риски. Сравнительный анализ региональных рыбохозяйственных комплексов и их роль в экономике России.

Рыбохозяйственный комплекс — это производственно-хозяйственный комплекс, который включает виды деятельности: обеспечение средствами производства; рыболовство, рыбоводство; переработка водных биологических ресурсов, транспортировка, хранение, а также реализация конечной продукции.

Рыбное хозяйство является центральным звеном рыбохозяйственного комплекса, основные отрасли которого - рыболовство (добыча ВБР) и рыбоводство (товарное производство и искусственное воспроизводство ВБР).

Рыбная промышленность — составная часть перерабатывающей промышленности, деятельность которой связана с переработкой рыбы и других гидробионтов в разные виды пищевой и технической продукции.

Рыболовство — одна из основных отраслей рыбного хозяйства по вылову (добыче) рыбы и других водных биоресурсов.

Рыбоводство — одна из основных отраслей рыбного хозяйства, занимающаяся разведением, выращиванием и изъятием объектов аквакультуры в границах рыбоводного участка.

Обеспечивающие отрасли — совокупность отраслей и предприятий, занимающихся обеспечением рыбохозяйственного комплекса производством средств производства, судостроение, судоремонт, порты, машиностроение, производство орудий лова и тары, а также организации, осуществляющие профессиональную подготовку кадров и научно-исследовательскую деятельность.

Рыбохозяйственный кластер — представляет собой объединение разнонаправленных предприятий и организаций, которые могут охватывать все виды экономической деятельности, начиная от научных разработок, подготовки специалистов и до доведения конечной продукции до потребителя.

Технологическая платформа — это институциональная структура формирования и функционирования информационных процессов,

рассматривается как коммуникационный инструмент, который должен обеспечить за счёт участия всех заинтересованных субъектов (бизнес, наука, государство, гражданское общество) активизацию в стране усилий по созданию перспективных коммерческих технологий и новых продуктов (услуг), по привлечению дополнительных ресурсов для проведения исследований и разработок, по совершенствованию нормативно-правовой базы в области научно-технологического, инновационного развития..

Экосистема — это форма переноса развития платформенной экономики на сферу разнообразных сервисных услуг для извлечения максимальной коллективной прибыли его участников.

**Вопрос 4.** Основные участники рынка. Особенности конкуренции в отрасли. Перспективы и проблемы развития отрасли

При изучении данного вопроса необходимо руководствоваться тем, что освоение биоресурсов Мирового океана является стратегически важным и экономически перспективным направлением развития российского рыбопромышленного комплекса. Расширение океанического промысла кроме выгод геополитического характера позволит восстановить России утерянный статус ведущей рыболовной державы.

**Вопрос 5.** Общие экономические проблемы, внутриотраслевые системные проблемы, проблемы калининградского РХК.

В изучении данного вопроса следует обратить особое внимание на основные проблемы – сокращение ресурсной базы калининградских рыбопромысловых компаний, осуществляющих океаническое рыболовство, по причине ухода промыслового флота из ранее освоенных районов Мирового океана, сокращение или полное прекращение добычи высококорентабельных видов водных биоресурсов.

**Вопрос 6.** Международный опыт развития компаний в рыбной промышленности.

В изучении данного вопроса следует обратить особое внимание на то, что базовые преимущества производителей рыбной продукции на современном

мировом рынке рыбы определяют конкурентные позиции страны на этом рынке. Таким преимуществом является развитие рыбохозяйственного комплекса на основе внедрения новых технологий во все ключевые сегменты этой сферы деятельности (рыболовство, рыбоводство, переработка, хранение, перевозка и др.). Эффективность рыбного хозяйства, поставка разнообразного ассортимента продукции на мировой рынок обеспечивают рациональное использование своих водных биоресурсов и устойчивость их развития; дают возможность укреплять конкурентные позиции страны на мировом рынке.

### **Методические материалы по теме 2**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 2: [3, 4, 5].*

### **Тема 3. Анализ и диагностика конкурентной среды рыбохозяйственной отрасли**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Влияние факторов макросреды на конкуренцию в рыбохозяйственной отрасли. Проблемы глобального, общероссийского, общеотраслевого характера.

**Вопрос 2.** Роль государственного регулирования в развитии РХК. Проблемы развития РХК Калининградской области.

**Вопрос 3.** Диагностика факторов конкурентной среды. Модель пяти сил конкуренции М. Портера: соперничество между действующими компаниями в отрасли, рыночная власть потребителей и поставщиков, появление новых конкурентов, воздействие товаров-субститутов.

**Вопрос 4.** Рынки сбыта и политика цен на рыбную продукцию. Сегментирование рынков.

**Вопрос 5.** Оценка конкурентной позиции компании по матрицам потребителя и производителя: выявление компаний-лидеров, "среднячков", аутсайдеров в отрасли.

### **Методические указания по изучению темы 3**

Цель изучения темы – освоение алгоритма диагностики конкурентной среды и оценки конкурентной позиции компании.

**Вопрос 1.** Влияние факторов макросреды на конкуренцию в рыбохозяйственной отрасли (РХО). Проблемы глобального, общероссийского, общеотраслевого характера.

При изучении данного вопроса необходимо уделить внимание состоянию рыбохозяйственного комплекса. Рассмотреть ряд глобальных факторов, вызовов и угроз внешнего и внутреннего характера, которые оказывают влияние на развитие РХО.

К ключевым глобальным факторам относятся прогнозируемый рост населения Земли, рост урбанизации и увеличение среднего класса в развивающихся странах, изменение потребительских предпочтений - развитие сегмента сферы услуг и канала сбыта товаров с непосредственным потреблением товара в месте продажи, рост интереса к здоровому образу жизни, в том числе изменение предпочтений в питании.

**Вопрос 2.** Роль государственного регулирования в развитии РХК. Проблемы развития РХК Калининградской области.

Следует особое внимание уделить Распоряжению Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2019 г. № 2798-р, которым утверждена Стратегия развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года (далее – Стратегия рыбохозяйственного комплекса до 2030 года).

Согласно Стратегии рыбохозяйственного комплекса до 2030 года основной целью дальнейшего развития отрасли является обеспечение опережающего экономического роста и достижения лидирующих позиций на мировых рынках рыбной и иной продукции из водных биологических ресурсов

при условии обеспечения национальной продовольственной безопасности, увеличения совокупного вклада рыбохозяйственного комплекса в валовой внутренний продукт Российской Федерации, развития человеческого капитала и минимизации негативного воздействия на окружающую среду.

**Вопрос 3.** Диагностика факторов конкурентной среды. Модель пяти сил конкуренции М. Портера: соперничество между действующими компаниями в отрасли, рыночная власть потребителей и поставщиков, появление новых конкурентов, воздействие товаров-субститутов.

Необходимо особое внимание уделить основным характеристикам корневых компетенций компании:

- 1) Возможности создавать особую ценность для потребителя;
- 2) Сложности их воспроизведения конкурентами;
- 3) Возможности их применения к действиям компании на различных рынках.

**Вопрос 4.** Рынки сбыта и политика цен на рыбную продукцию. Сегментирование рынков.

При изучении данного вопроса следует учесть, что цены являются своего рода индикаторами, посылающими необходимую информацию участникам рынка об уровне спроса и предложения, создавая условия для соблюдения определенного сбалансированного равновесия, с тем чтобы и производители продукции, и потребители удовлетворяли свои интересы, а экономические потери были сведены к минимуму. Ценовая политика внутреннего рынка, обусловленная широким видовым составом рыбы, не будет иметь общего формата, а сегментирование рынка по видам продукции будет носить широкий ценовой диапазон. И вместе с этим по основным видам рыбной продукции, которые в соответствии с устанавливаемыми квотами на вылов водных биологических ресурсов доминируют на рынке, необходимо с учетом невысокого спроса выстраивать определенные ценовые ориентиры, не позволяющие необоснованно завышать цены на рыбную продукцию.

**Вопрос 5.** Оценка конкурентной позиции компании по матрицам потребителя (рисунок 3) и производителя (рисунок 4): выявление компаний-лидеров, "среднячков", аутсайдеров в отрасли.

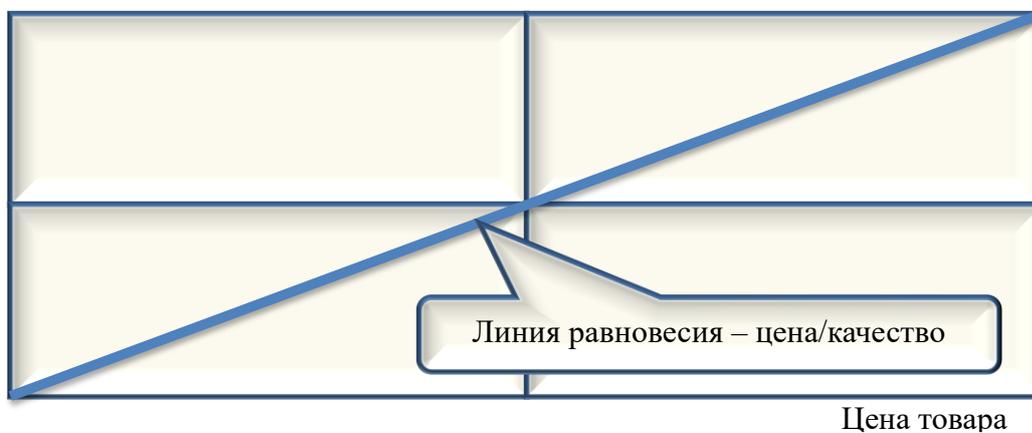


Рисунок 3 – Матрица потребителя

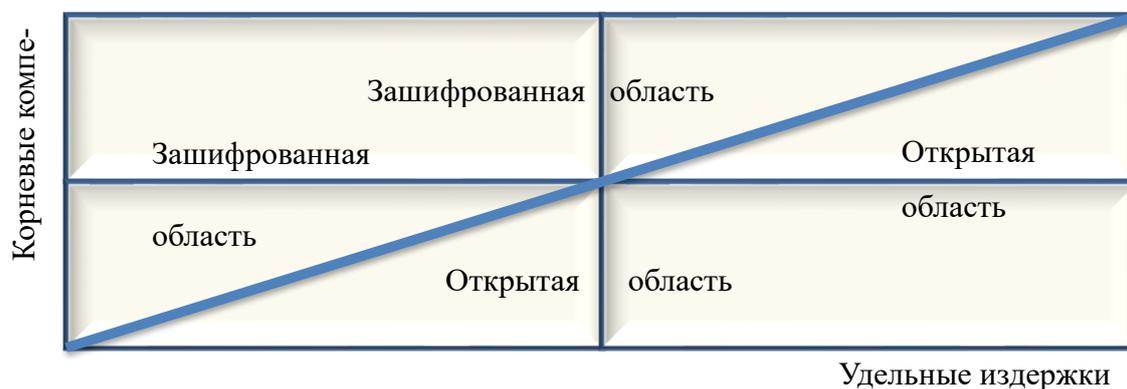


Рисунок 3 – Матрица производителя

В изучении данного вопроса поможет:

- рассмотрение факторов восприятия цены товара потребителем;
- общий располагаемый доход;
- доля расходов на рассматриваемый товар в общей сумме расходов на удовлетворение данного типа потребностей;
- соотношение вмененных расходов и свободно располагаемых доходов;
- тип дохода – постоянный или случайный;
- представление о цене товара как о выигрыше или как о спасении от проигрыша;

– знание удельных издержек предприятия – затрат, которые несет предприятие или группа предприятий на производство и реализацию единицы товара.

### **Методические материалы по теме 3**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Изучая данную тему, необходимо обратить внимание на основные характеристики устойчивости компании в защите своего положения в рамках изменений рынка в сфере отраслей её деятельности, способности компании противостоять жёсткой борьбе и конкурентным преимуществам компаний-соперников.

*Рекомендуемые источники по теме 3: [4, 5].*

### **Тема 4. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ в соответствии с отраслевыми ключевыми факторами успеха**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Отраслевые КФУ – факторы, определяющие успех компании на его целевом рынке.

**Вопрос 2.** Структура отраслевых КФУ на различных сегментах рынка: аквакультура, добыча рыбы и морепродуктов, транспортировка (логистика), переработка, продажи.

**Вопрос 3.** Ключевые компетенции рыночных структур. Сущность устойчивого конкурентного преимущества и основные критерии его оценки.

**Вопрос 4.** Классификация конкурентных преимуществ. Конкуренция за рынки готовой продукции, за доминирование в ключевых продуктах, за компетентность создавать новое конкурентное преимущество.

### **Методические указания по изучению темы 4**

Цель изучения темы – определение отраслевых КФУ как совокупности факторов, которые определяют успех (или провал) компании на ее целевых рынках.

**Вопрос 1.** Отраслевые КФУ – факторы, определяющие успех компании на его целевом рынке.

При изучении данного вопроса необходимо уделить особое внимание совокупности факторов, которые определяют успех (или провал) компании на ее целевых рынках.

На рисунке 5 представлены сферы деятельности, от которых зависят КФУ.



Рисунок 4 – Сферы деятельности, от которых зависят КФУ

**Вопрос 2.** Структура отраслевых КФУ на различных сегментах рынка: аквакультура, добыча рыбы и морепродуктов, транспортировка (логистика), переработка, продажи.

В изучении данного вопроса следует помнить, что:

- слишком большой список КФУ не укажет руководству компании главные факторы, определяющие успех в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе;
- правильное определение КФУ в своей отрасли повышает шансы компании на разработку успешной стратегии.

**Вопрос 3.** Ключевые компетенции рыночных структур. Сущность устойчивого конкурентного преимущества и основные критерии его оценки.

Для лучшего понимания сущности устойчивого конкурентного преимущества необходимо учитывать, что правильная идентификация отраслевых КФУ позволяет компании достичь значительного конкурентного преимущества. Неверная оценка управленческим звеном влияния отраслевых КФУ, напротив, приводит к ориентации на ошибочные стратегии или к выбору менее значимых стратегий для обеспечения конкурентных преимуществ компании на рынке.

**Вопрос 4.** Классификация конкурентных преимуществ. Конкуренция за рынки готовой продукции, за доминирование в ключевых продуктах, за компетентность создавать новое конкурентное преимущество

Особое внимание при изучении данной темы необходимо обратить на устойчивые конкурентные преимущества, которые дают возможность бизнесу поддерживать и улучшать свои конкурентные позиции на рынке и выживать в конкурентной борьбе в течение длительного времени.

#### **Методические материалы по теме 4**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 4: [4, 5, 13].*

#### **Тема 5. Методы оценки конкурентоспособности**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Цели оценки конкурентоспособности компании: разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности; выбор партнеров для совместной деятельности; формирование программы выхода на новые рынки; осуществление инвестиционной деятельности.

**Вопрос 2.** Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности: матричный, продуктовый, операционный, комбинированный.

**Вопрос 3.** Аналитические методы оценки конкурентоспособности: рейтинговая оценка, учет динамики отдельных показателей, оценка конкурентоспособности на основе рыночной доли и др.

**Вопрос 4.** Карта стратегических групп как аналитический инструмент.

**Вопрос 5.** Построение радара конкурентоспособности.

### **Методические указания по изучению темы 5**

Цель изучения темы – формирование способности выбора из существующих методов оценки конкурентоспособности наиболее приемлемого для конкретной компании.

**Вопрос 1.** Цели оценки конкурентоспособности компании: разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности; выбор партнеров для совместной деятельности; формирование программы выхода на новые рынки; осуществление инвестиционной деятельности.

При изучении данного вопроса следует особое внимание обратить на то, что целями оценки конкурентоспособности компании являются:

- разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбор партнеров для совместной деятельности;
- формирование программы выхода на новые рынки;
- осуществление инвестиционной деятельности.

Кроме того, необходимо учесть, что основной задачей каждого управленца, изучающего проблему оценки конкурентоспособности предприятий, является отыскание критериев конкурентоспособности, ее источников и факторов.

**Вопрос 2.** Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности: матричный, продуктовый, операционный, комбинированный.

Основные методы оценки конкурентоспособности компании представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Методы оценки конкурентоспособности компании

Метод	Достоинства	Недостатки
-------	-------------	------------

Матричный	Являются достаточно простыми и дают наглядную информацию. Основаны на рассмотрении процесса конкуренции в развитии и в случае наличия правдивой информации дают возможность осуществить достаточно качественный анализ конкурентных позиций.	Не позволяют узнать причины сложившейся ситуации, что ведет к затруднению при разработке управленческих решений.
Продуктовый	Учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции	Весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия
Операционный	Наиболее точная оценка конкурентоспособности предприятия	Необходимость сбора больших массивов данных
Комбинированный	Возможность определения динамики уровня конкурентоспособности предприятия.	Объединение недостатков продуктового и операционного методов

**Вопрос 3.** Аналитические методы оценки конкурентоспособности: рейтинговая оценка, учет динамики отдельных показателей, оценка конкурентоспособности на основе рыночной доли и др.

При изучении данного вопроса особое внимание следует обратить на разнообразие аналитических методов оценки конкурентоспособности.

К ним относятся:

– рейтинговая оценка - используется при целевом сравнении предприятий, отрасли или региона;

– оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли – доля рынка определяется как удельный вес розничного товарооборота предприятия в общем объеме продаж и позволяет по характеру распределения долей рынка выделить ряд стандартных положений его субъектов;

– оценка конкуренции на основе теории эффективной конкуренции – оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности ;  
 2) показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами;  
 3) показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления; 4) показатели конкурентоспособности товара.

– оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости – предполагает оценку не продукта или услуги, а совокупности

маркетинговых, управленческих и организационных решений, оценку конкурентоспособности экономических технологий.

**Вопрос 4.** Карта стратегических групп как аналитический инструмент.

При составлении карты стратегических групп аналитик должен выбрать основные стратегические параметры, чтобы использовать их в качестве осей координат. Не следует выбирать параметры, которые изменяются пропорционально друг другу. Очень важно использовать карту стратегических групп для определения направлений, в которых осуществляются и изменяются стратегии фирм в общепромышленном аспекте. Полезным может быть анализ влияния на карту стратегических групп различных тенденций, имеющих место в отрасли. Карта стратегических групп может использоваться для прогнозирования реакций отрасли на то или иное явление.

**Вопрос 5.** Построение.

Следует учесть, что радар конкурентоспособности является одним из примеров графического представления конкуренции в отрасли. Он представлен векторами, направленными из одной точки в разные стороны. Эти векторы описывают ключевые свойства объекта: ассортимент продукции; ее стоимость; эффективность и результат; внешний вид продукта; срок хранения; дистрибуцию; уровень рекламной активности; уникальность торгового предложения; уровень знания бренда целевыми аудиториями; степень лояльности к марке; качество квалификации и работы персонала.

Алгоритм построения радара конкурентоспособности представлен в разделе методических рекомендаций по подготовке к практическим занятиям по данной теме.

Данный метод наглядно представляет сильные и слабые стороны компании и позволяет сравнить их с позицией конкурентов.

## **Методические материалы по теме 5**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 5: [3, 4, 5, 6].*

## **Тема 6. Стратегические перспективы и сценарии развития российского рыбохозяйственного комплекса**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Роль РХК в обеспечении экономической безопасности страны и региона.

**Вопрос 2.** Ключевые аспекты обеспечения устойчивого развития добывающих и рыбоперерабатывающих предприятий.

**Вопрос 3.** Сценарное планирование как метод обоснования стратегических перспектив. Сценарии развития регионального рыбохозяйственного комплекса.

**Вопрос 4.** Ресурсоориентированный сценарий развития – распределение приоритетов в пользу сырьевой направленности.

**Вопрос 5.** "Технологический" сценарий - развитие глубокой обработки рыбной продукции и соответствующей инфраструктуры.

**Вопрос 6.** Инновационный сценарий развития – участие крупных корпоративных игроков и науки.

**Вопрос 7.** Стратегии развития: формирование рыбопромышленного кластера, создание вертикально интегрированного холдинга, включающего технологическую цепочку "разведка — добыча — переработка — дистрибуция".

**Вопрос 8.** Построение бизнес-модели инновационного рыбоперерабатывающего предприятия.

## **Методические указания по изучению темы 6**

Цель изучения темы – приобретение навыков оценки перспектив различных стратегических сценариев развития отрасли.

**Вопрос 1.** Роль РХК в обеспечении экономической безопасности страны и региона.

При рассмотрении данного вопроса следует обратить внимание на то, что продовольственную безопасность следует рассматривать как составляющую часть экономической безопасности государства. В свою очередь продовольственная безопасность определяется физической и экономической доступностью, количественной достаточностью, безопасностью и пищевой ценностью продуктов питания.

**Вопрос 2.** Ключевые аспекты обеспечения устойчивого развития добывающих и рыбоперерабатывающих предприятий.

При изучении данного вопроса особое внимание следует обратить на то, что рыбохозяйственный комплекс относится к исключительно сложной и проблемной сфере экономики страны, которую рассматривают как многофункциональную систему, состоящую из большого числа секторов и подсистем, с действующими между ними связями. Управление этим комплексом - сложный процесс взаимоувязывания и взаимодействия всех его составных подразделений.

**Вопрос 3.** Сценарное планирование как метод обоснования стратегических перспектив. Сценарии развития регионального рыбохозяйственного комплекса.

Необходимо учесть, что сценарное планирование в условиях глобальных и национальных потрясений становится необходимым элементом эффективного стратегического управления. Неустойчивость цен на сырьевые ресурсы и потребительские товары, колебания валютных курсов, отказ от сложившихся и казавшихся надежными партнерских отношений сегодня является характерной особенностью экономики многих отраслей.

В настоящее время возникла объективная необходимость применения более гибких методов планирования, основанных на построении сценариев развития.

**Вопрос 4.** Ресурсоориентированный сценарий развития – распределение приоритетов в пользу сырьевой направленности.

При изучении данного вопроса следует обратить внимание на то, что ресурсоориентированный подход следует отнести к пессимистическому сценарию развития, направленность которого — максимальное использование возможностей старого бизнеса без обновления товарного портфеля отрасли.

**Вопрос 5.** "Технологический" сценарий - развитие глубокой обработки рыбной продукции и соответствующей инфраструктуры.

Для качественного изучения данного вопроса следует учесть, что технологический сценарий в перспективе представляется как наиболее приоритетный в стратегическом плане. Речь в данном случае идет о развитии не только добывающего сектора, но и перерабатывающего комплекса — прежде всего сектора глубокой переработки, а также соответствующей инфраструктуры. В центре внимания - развитие стандартных технологий переработки сырья и производство массовой рыбной продукции.

**Вопрос 6.** Инновационный сценарий развития – участие крупных корпоративных игроков и науки.

Изучая данный вопрос, следует рассмотреть возможность выведения на рынок нестандартной инновационной продукции при условии четкой сегментации рынка с учетом различных потребностей. При этом усилится роль малого бизнеса как субъекта венчурных технологий внедрения новых разработок, обеспечивающих дифференциацию продукции. Для подобного сценария необходим принципиально иной уровень развития общественных потребностей, состояния инфраструктуры РХК, подъем отраслевой науки и взаимодействие ее с бизнес-структурами при содействии государства.

**Вопрос 7.** Стратегии развития: формирование рыбопромышленного кластера, создание вертикально – интегрированного холдинга, включающего технологическую цепочку "разведка — добыча — переработка — дистрибуция".

Начать изучение данного вопроса следует с понимания того, что программа развития РХК региона, как и всей страны в целом, определяется тем, какой стратегический сценарий развития отрасли будет принят за основу.

**Вопрос 8.** Построение бизнес-модели инновационного рыбоперерабатывающего предприятия.

При разработке сценариев развития принципиальное значение имеет выбор переменных. К ключевым переменным следует отнести:

- в макросреде:
    - политическую стабильность;
    - поддержку РХК со стороны правительственных структур;
    - возможность обновления производства в условиях импортозамещения или приобретения новых технологий за рубежом;
    - колебания валютных курсов и стабильность рубля;
    - изменение мировых цен на энергоресурсы;
    - повышение платежеспособного спроса и др.;
  - в отрасли:
    - прогнозируемые объемы вылова рыбы;
    - инвестиции в инновационное развитие;
    - обновление флота;
    - потенциал поставок импортного сырья;
    - возможности рыборазведения;
- расширение спектра инновационных продуктов и др

### **Методические материалы по теме 6**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 6: [3, 4, 16, 17].*

**Тема 7. Классификация конкурентных стратегий рыбохозяйственных компаний и методы их разработки**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Обоснование выбора базовой стратегии конкуренции. Факторы, влияющие на выбор стратегии.

**Вопрос 2.** Правила формирования бизнес-единиц компании. Адаптация стратегий конкуренции к особенностям рынка.

**Вопрос 3.** SWOT-анализ, "портфельный анализ" компании как основа выбора конкурентной стратегии.

**Вопрос 4.** Классификация конкурентных стратегий М. Портера: стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования (сегментирования рынка): преимущества, необходимые рыночные условия, требования к организации производства и управления, дестабилизирующие факторы.

**Вопрос 5.** Адаптация стратегии конкуренции к особенностям динамики рынка.

### **Методические указания по изучению темы 7**

Цель изучения темы – сформировать умение выбора для компании базовой стратегии конкуренции и ее адаптации к особенностям рынка.

**Вопрос 1.** Обоснование выбора базовой стратегии конкуренции. Факторы, влияющие на выбор стратегии.

Необходимо рассматривать конкурентную стратегию как важный инструмент в руках менеджеров и учитывать, что имеющийся аналитический материал, полученный и структурированный в ходе формирования стратегии, позволяет как руководству, так и исполнителям четко увидеть ситуацию на рынке, положение компании на нем, реальность целей и путей их достижения.

Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии представлены на рисунке 6.

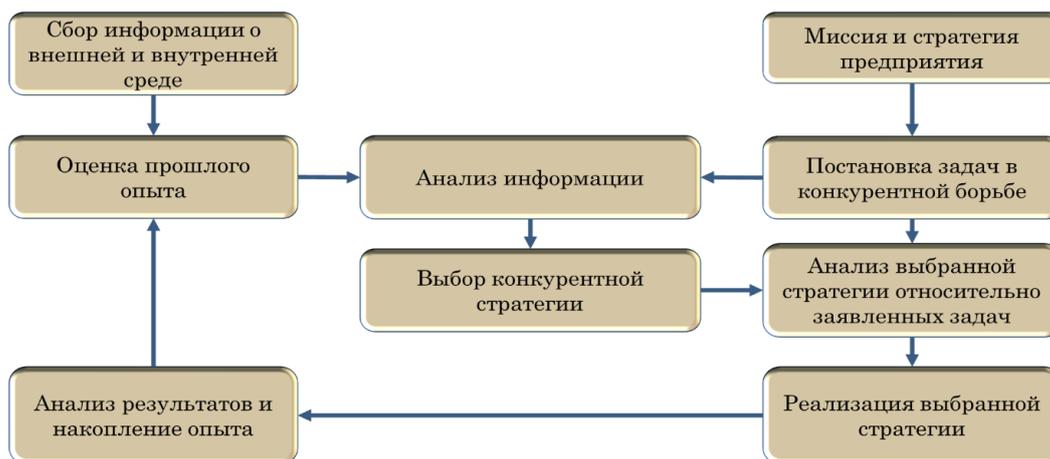


Рисунок 5 - Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии

**Вопрос 2.** Правила формирования бизнес-единиц компании. Адаптация стратегий конкуренции к особенностям рынка.

Основные вопросы, на которые необходимо ответить при разработке стратегии бизнес-единицы, представлены на рисунке 7.

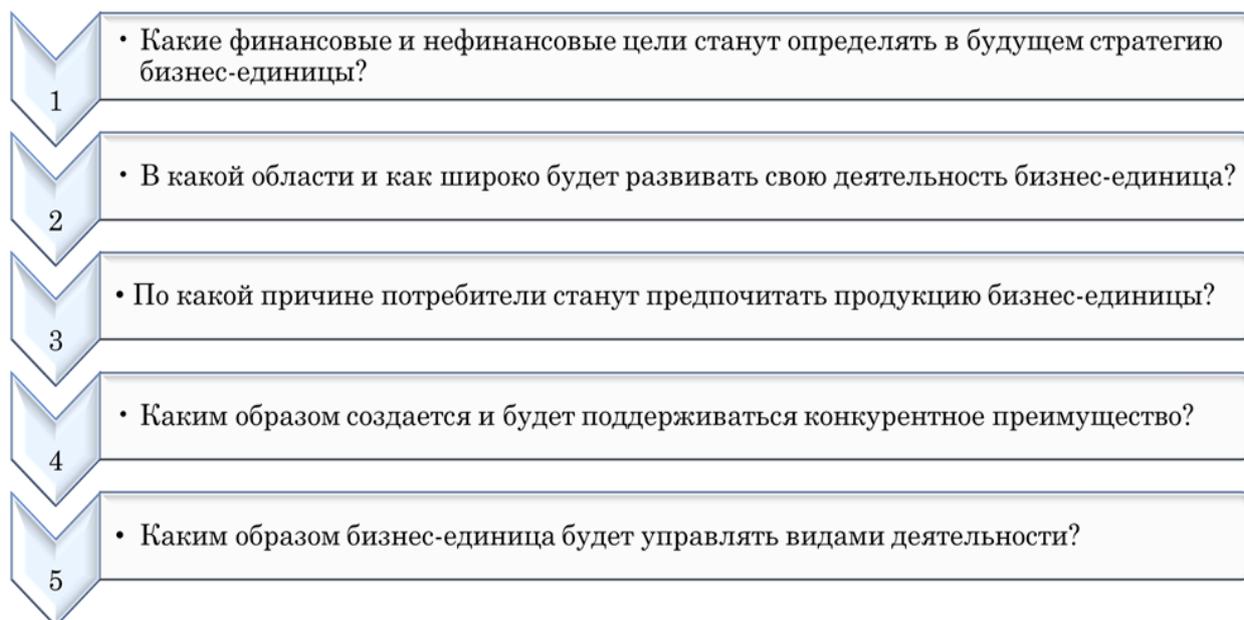


Рисунок 6 – Создание стратегии бизнес-единицы

**Вопрос 3.** SWOT-анализ, "портфельный анализ" компании как основа выбора конкурентной стратегии.

При изучении материала по данному вопросу следует учесть важность аналитических исследований при выборе конкурентной стратегии.

Место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии показано на рисунке 8.

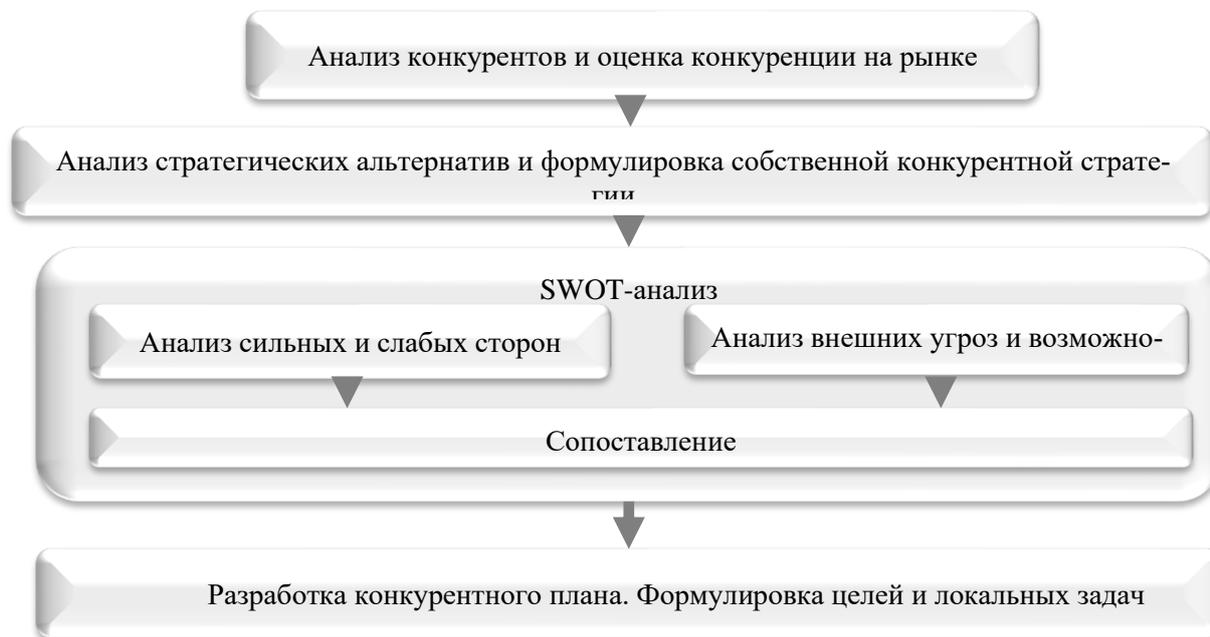


Рисунок 7 – Место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии

**Вопрос 4.** Классификация конкурентных стратегий М. Портера: стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования (сегментирования рынка): преимущества, необходимые рыночные условия, требования к организации производства и управления, дестабилизирующие факторы.

При изучении конкурентных стратегий М. Портера необходимо учитывать, как в зависимости от масштаба конкуренции, целевого сегмента и направленности компании должна изменяться ее конкурентная стратегия

**Вопрос 5.** Адаптация стратегии конкуренции к особенностям динамики рынка.

Следует рассмотреть различные сегменты рынка и возможности реализации предприятием выбранной конкурентной стратегии.

Зависимость масштаба конкуренции, целевых сегментов рынка и конкурентных стратегий представлена на рисунке 9

		Минимизация издержек	Дифференциация
Масштаб конкуренции	Широкие целевые сегменты	1. Лидерство в минимизации издержек	2. Дифференциация
	Узкие целевые сегменты	3А. Фокусирование на издержках	3В. Фокусирование на дифференциации

Рисунок 8 – Конкурентные стратегии М. Портера

### Методические материалы по теме 7

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 7: [4, 5, 7, 16, 17].*

### Тема 8. "Цепочка ценностей" М. Портера и ее анализ в условиях рыбохозяйственного комплекса

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Стратегические аспекты анализа отраслевой "цепочки ценностей": связи с поставщиками, связи с потребителями, связи между "цепочками ценностей" подразделений внутри компании; связи внутри "цепочки ценностей" в рамках одного подразделения компании.

**Вопрос 2.** Анализ "цепочки ценностей" на примере Калининградского РХК.

**Вопрос 3.** Основные и вспомогательные виды деятельности, их взаимосвязь и роль в укреплении конкурентных преимуществ.

**Вопрос 4.** Достоинства и недостатки концепции.

### **Методические указания по изучению темы 8**

Цель изучения темы – овладеть алгоритмом применения концепции цепочки создания стоимости как основного инструмента анализа предприятия.

**Вопрос 1.** Стратегические аспекты анализа отраслевой "цепочки ценностей": связи с поставщиками, связи с потребителями, связи между "цепочками ценностей" подразделений внутри компании; связи внутри "цепочки ценностей" в рамках одного подразделения компании.

При изучении данного вопроса необходимо обратить внимание на природу конкурентного преимущества и не рассматривать компанию как неделимый механизм.

Именно отдельные виды деятельности предприятия складываются в единый результат, который может стать либо не стать конкурентным преимуществом. Каждый из видов деятельности можно отнести к основному либо вспомогательному.

При изучении данной темы необходимо обратить внимание на то, что предприятия будут концентрировать свои ресурсы на тех видах деятельности, которые в полной мере обеспечат реализацию выбранной ими конкурентной стратегии.

Основные виды деятельности компании представлены на рисунке 10. На рисунке 11 изображены вспомогательные виды деятельности, характерные для предприятий любого типа независимо от отрасли.

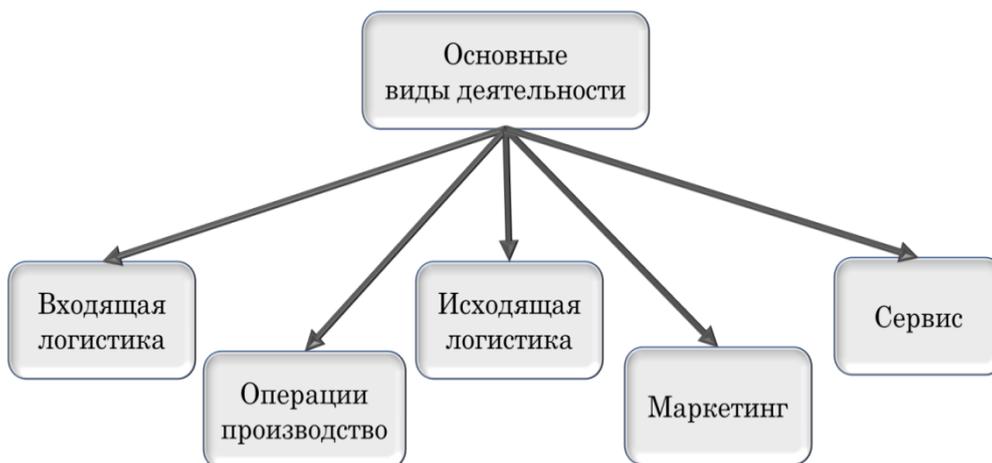


Рисунок 9 – Основные виды деятельности

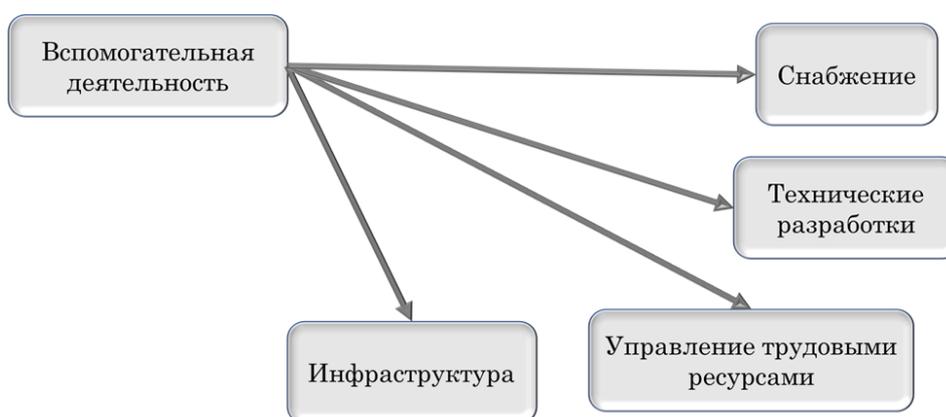


Рисунок 10 – Вспомогательная деятельность

**Вопрос 2.** Анализ "цепочки ценностей" на примере калининградского РХК.

В целях результативного изучения данного материала рекомендуется связывать полученные знания с конкретным предприятием, например, с объектом исследования курсовой и бакалаврской работы. В результате такого подхода к изучению материала, сформируется:

- собственное мнение о преимуществах и недостатках концепции цепочки создания стоимости;
- способность прогнозирования стоимости продукции с учетом фактора обеспечения конкурентоспособности компании.

**Вопрос 3.** Основные и вспомогательные виды деятельности, их взаимосвязь и роль в укреплении конкурентных преимуществ.

На рисунке 12 видно, что основные и вспомогательные виды деятельности следует рассматривать как звенья одной цепи.

<i>Вспомогательные виды деятельности</i>	<b>Функционирование инфраструктуры компании</b>					<b>маржа</b>
	<b>Управление человеческими ресурсами</b>					
	<b>Разработка технологий</b>					
	<b>Снабжение</b>					
<i>Основные виды деятельности</i>	<b>Логистика на входе</b>	<b>Операции</b>	<b>Логистика на выходе</b>	<b>Маркетинг и продажи</b>	<b>Предоставление услуг/ обслуживание</b>	

Рисунок 11 – Цепочка создания ценности

#### **Вопрос 4.** Достоинства и недостатки концепции.

Изучение данного вопроса следует сконцентрировать на преимуществах и рискованных ситуациях, которые могут возникнуть при реализации управленческих решений по каждому из видов деятельности предприятия.

Необходимо учесть возможности концепции Цепочки создания ценности:

- проверить, насколько каждый вид деятельности соответствует лучшим показателям в отрасли;
- эффективно планировать последовательность действий;
- выбор способа минимизации издержек;
- определить путь повышения конкурентоспособности фирмы по издержкам.

Однако следует обратить внимание на то, что из-за режима конфиденциальности сложно получить информацию об издержках других компаний.

## **Методические материалы по теме 8**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 8: [4, 5, 10].*

## **Тема 9. Управление затратами как инструмент повышения конкурентоспособности рыбохозяйственной компании**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Анализ финансовой состоятельности рыбохозяйственных предприятий Калининградской области.

**Вопрос 2.** Система управления затратами, ее роль в управленческом процессе. Классификация затрат и методы их калькулирования в зависимости от управленческих задач.

**Вопрос 3.** Сущность операционного анализа (CVP-анализа), исследование взаимосвязей: объемы продаж – затраты – прибыль.

**Вопрос 4.** Расчет запаса финансовой прочности и операционного рычага для определения степени предпринимательского риска.

**Вопрос 5.** Анализ чувствительности изменения точки безубыточности и влияния на финансовые результаты деятельности предприятия.

**Вопрос 6.** Понятие трансфертной цены. Методы формирования трансфертных цен, применяемые в практической деятельности.

**Вопрос 7.** Обоснование стратегии увеличения прибыли в зависимости от соотношения постоянных и переменных затрат в структуре себестоимости.

**Вопрос 8.** Определение ценовой политики предприятия. Специальные решения о цене реализации товара. Определение параметров производства и реализации продукции, обеспечивающих достижение плановой прибыли. Сегментарный анализ и его применение в обосновании управленческих решений.

**Вопрос 9.** Анализ вклада единицы продукции. Условия принятия решения об отказе убыточного продукта. Решение задачи "производить" или "покупать". Принятие решения при наличии ограничивающего фактора.

### **Методические указания по изучению темы 9**

Цель изучения темы – овладеть инструментами управления затратами.

**Вопрос 1.** Анализ финансовой состоятельности рыбохозяйственных предприятий Калининградской области.

При изучении данного вопроса необходимо рассматривать предприятие как систему, ориентированную на конкурентоспособность. Финансовое состояние предприятия – это комплексное понятие, характеризующееся системой взаимосвязанных показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов для ведения непрерывной хозяйственной деятельности предприятия и его функционирования в условиях рынка.

За последнее десятилетие рыба и продукты её переработки стали одной из самых быстрорастущих в цене групп продовольственных товаров в нашей стране.

Очевидно, что цены на рыбную продукцию являются результатом действия многих факторов. Помимо активного экспорта, на них влияют сложная, длительная по времени и высокзатратная логистика поставок рыбной продукции на внутренний рынок, неразвитость и архаичность инфраструктуры рынка, действия правительства, приводящие к снижению конкуренции.

Следует учесть, что принято рассматривать четыре типа финансовой устойчивости:

Абсолютная — возникает в том случае, когда организация действует независимо от внешнего кредитования и не имеет никаких задолженностей. Подобная ситуация относится к крайнему типу финансовой устойчивости и на практике встречается довольно редко. Данный тип финансовой устойчивости нельзя рассматривать как идеальную, так как предприятие не использует внешние источники финансирования в своей хозяйственной деятельности.

Нормальная — при возникновении данной ситуации, предприятие использует не только собственный капитал, но и долгосрочные привлечённые средства. Сумма кредиторской задолженности ниже суммы текущих активов (эта ситуация считается наиболее благоприятной для предприятия).

Неустойчивая — проявляется в виде нарушений финансовой дисциплины, невыполнения финансового плана. В подобной ситуации предприятие вынуждено привлекать дополнительные источники и покрывать затраты и запасы, что в последствии приводит к снижению доходности производства. При данном типе финансовой устойчивости на предприятии, ситуацию еще можно исправить, но достаточно проблематично.

Кризисная — организация стоит на грани банкротства и ликвидации. Наблюдается преобладание просроченных кредиторской и дебиторской задолженностей, а также неспособность предприятия погасить все точно в срок

**Вопрос 2.** Система управления затратами, ее роль в управленческом процессе. Классификация затрат и методы их калькулирования в зависимости от управленческих задач.

Систему управления затратами следует рассматривать как инструмент менеджеров предприятия, который позволит:

- принимать управленческие решения с учетом их экономических последствий;
- контролировать затраты в сопоставлении с нормами;
- формировать экономическую стратегию;
- оценивать формирование себестоимости и прибыли в течение производственного периода;
- оценивать затраты в разрезе структурных подразделений предприятия;
- принимать решения относительно целесообразности осуществления отдельных производств, эффективности использования ресурсов.

**Вопрос 3.** Сущность операционного анализа (CVP – анализа), исследование взаимосвязей: объемы продаж – затраты – прибыль.

Следует учесть, что одним из результативных инструментов, позволяющим сформировать выверенные управленческие решения, является операционный анализ, называемый также анализом "затраты-объем-прибыль", или CVP-анализ (costs, volume, profit).

CVP-анализ основан на том, какое воздействие на прибыль оказывают следующие пять факторов:

- 1) цены на продукцию
- 2) объем продаж
- 3) переменные расходы на единицу продукции
- 4) общая величина постоянных расходов
- 5) структура реализуемой продукции.

Основными задачами CVP-анализа являются:

- 1) расчет объема реализации, при котором обеспечивается полное покрытие затрат – точка безубыточности (порог рентабельности);
- 2) исчисление объема реализации, обеспечивающее при прочих равных условиях получение необходимой суммы прибыли;
- 3) аналитическая оценка объема реализации, при котором предприятие может быть конкурентоспособным (запас финансовой прочности);
- 4) определение цены на продукцию, позволяющее обеспечить спрос и прибыль на запланированном уровне;
- 5) осуществление выбора наиболее эффективных технологий производства;
- 6) осуществление принятия оптимального производственного плана.

**Вопрос 4.** Расчет запаса финансовой прочности и операционного рычага для определения степени предпринимательского риска.

Изучение данного вопроса следует сконцентрировать на том, что в общем виде операционный производственный рычаг (леверидж) представляет собой процесс управления активами и пассивами предприятия, направленный на возрастание прибыли, т. е. это некий фактор, небольшое изменение которого

может привести к существенному изменению результативных показателей, дать так называемый эффект рычага, или лeverажный эффект.

**Вопрос 5.** Анализ чувствительности изменения точки безубыточности и влияния на финансовые результаты деятельности предприятия.

При оценке эффективности инвестиционных проектов в условиях неопределенности и риска часто приходится использовать метод нахождения точки безубыточности и проводить анализ чувствительности показателей эффективности проекта к изменениям значений факторов риска. Точка безубыточности - это найденная алгебраическим или графическим путем точка, при которой доходы от реализации продукции равны издержкам на ее производство (полной себестоимости продукции). Цель ее построения и анализа - определение точки равновесия, в которой поступления от продаж продукции равны издержкам на ее производство. Анализ безубыточности служит целям нахождения величины объема производства, ниже которого фирма несет убытки.

**Вопрос 6.** Понятие трансфертной цены. Методы формирования трансфертных цен, применяемые в практической деятельности.

В изучении данного вопроса следует обратить внимание на то, что трансфертное ценообразование предполагает, что факт приема-передачи продукции, работ, услуг между центрами ответственности четко фиксируется, а для этого должна быть организована система учета и отчетности центров ответственности.

В основе трансфертного ценообразования лежит принцип: оптимальными являются трансфертные цены, которые обеспечивают организации максимально возможный маржинальный доход.

**Вопрос 7.** Обоснование стратегии увеличения прибыли в зависимости от соотношения постоянных и переменных затрат в структуре себестоимости.

При изучении данного вопроса следует обратить внимание, что маржинальная прибыль включает в себя постоянные затраты и прибыль. Смысл маржинальной прибыли заключается в том, что формирование прямых затрат осуществляется непосредственно по каждому виду продукции. Формирование

же накладных расходов осуществляется в рамках всего предприятия. Таким образом, разница между ценой единицы продукции и прямыми затратами на его реализацию может рассматриваться как вклад каждой единицы продукции в формирование конечного результата деятельности предприятия. Чем больше маржинальная прибыль, тем больше вероятность покрытия постоянных затрат и получения прибыли от производственной деятельности. Следовательно, при выработке и принятии решений по управлению текущими затратами, нацеленных на увеличение прибыли, необходимо стремиться к максимальному увеличению маржинальной прибыли.

При росте постоянных затрат и неизменных переменных расходах величина маржинальной прибыли не изменяется, а прибыль уменьшается на величину прироста постоянных затрат.

**Вопрос 8.** Определение ценовой политики предприятия. Специальные решения о цене реализации товара. Определение параметров производства и реализации продукции, обеспечивающих достижение плановой прибыли. Сегментарный анализ и его применение в обосновании управленческих решений.

Для изучения данного вопроса следует рассматривать успешное решение проблемы установления приемлемых для продавца и покупателя цен как нивелирование их противоречивых интересов. Специфика противоречия между производителями (продавцами) и потребителями состоит в следующем. Производителя нового товара интересует эффект в сравнении с суммой произведенных затрат, а потребителя — дополнительный эффект, который обеспечивался бы в цене на новый товар в сравнении с ценой вытесняемых товаров.

Производители заинтересованы в сохранении и повышении уровня рентабельности своего производства, а следовательно и в высоком уровне цены. Потребителя интересует прежде всего полезность товара. Затраты на производство товара интересуют потребителя лишь в той мере, в какой они окажут влияние на цену товара и на его экономическое положение.

**Вопрос 9.** Анализ вклада единицы продукции. Условия принятия решения об отказе убыточного продукта. Решение задачи "производить" или "покупать". Принятие решения при наличии ограничивающего фактора.

При изучении данного вопроса необходимо уделить особое внимание процессу установления предприятием цен на свою продукцию на основе элементов теории безубыточности и предельных затрат. Следует учесть, что, во-первых, ценообразование в этом случае базируется на более детальной информации, выделяя постоянные и переменные затраты, что позволяет сопоставлять поведение прибыли, объемов продаж и затрат и устанавливать разумные цены; во-вторых, данный подход удобно применять при моделировании ситуации со специальными заказами по специальным ценам. Целесообразно использовать в практической деятельности данные специально разработанных таблиц, отражающих количественные параметры зависимости необходимого роста (снижения) объема продаж в случае снижения (повышения) цены при определенном уровне маржинального дохода.

### **Методические материалы по теме 9**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 9: [4, 5, 6, 9, 10, 21, 22].*

## **Тема 10. Конкурентная разведка и ее роль в управлении конкурентоспособностью**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Конкурентная разведка: понятие, цели и задачи. Принципы и инфраструктура конкурентной разведки.

**Вопрос 2.** Источники информации в конкурентной разведке. Методы сбора информации о конкурентах.

**Вопрос 3.** Организация работы службы конкурентной разведки.

**Вопрос 4.** Бенчмаркинг как инструмент укрепления конкурентоспособности компании.

### **Методические указания по изучению темы 9**

Цель изучения темы – овладеть методами сбора информации о конкурентах и организации работы службы конкурентной разведки.

**Вопрос 1.** Конкурентная разведка: понятие, цели и задачи. Принципы и инфраструктура конкурентной разведки.

При изучении данного вопроса необходимо разделять термины "деловая разведка" (бизнес-разведка) и "конкурентная разведка".

Учесть, что конкурентная разведка – это законный способ сбора и анализа информации, позволяющий судить о возможностях, намерениях, уязвимости бизнес-конкурентов..

**Вопрос 2.** Источники информации в конкурентной разведке. Методы сбора информации о конкурентах.

Следует обратить внимание, что:

Действия по изучению конкурента можно разделить на две составляющие:

1) получение общей информации – данные о юридическом лице, наименование и виды деятельности, организационно-правовая форма, адреса, телефоны, банк, номера счетов и баланс счета, уставной капитал и учредители, должностные лица, лицензии на определенные виды деятельности;

2) получение специфической информации – отношения с властями, связи с криминальными структурами, характеристика топ-менеджмента, особые события.

**Вопрос 3.** Организация работы службы конкурентной разведки.

Следует уделить внимание тому, что в организации работы службы конкурентной разведки, как правило, выделяют четыре основных аспекта:

1) оперативный — подготовка краткой справки на конкретного конкурента;

2) долгосрочный — подготовка и проведение полного цикла исследований;

3) ситуационный — поиск решения определенной проблемы;

4) аналитический — анализ полученных данных.

**Вопрос 4.** Бенчмаркинг как инструмент укрепления конкурентоспособности компании.

Изучение данного вопроса следует сконцентрировать на изучении бенчмаркинга как источника постоянного измерения и сравнения отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации, как сбор информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы.

Однако для получения ощутимых результатов от применения бенчмаркинга в компании необходимо особое внимание уделить выбору объекта совершенствования. На рисунке 13 представлены основные критерии для выбора объекта совершенствования компании.

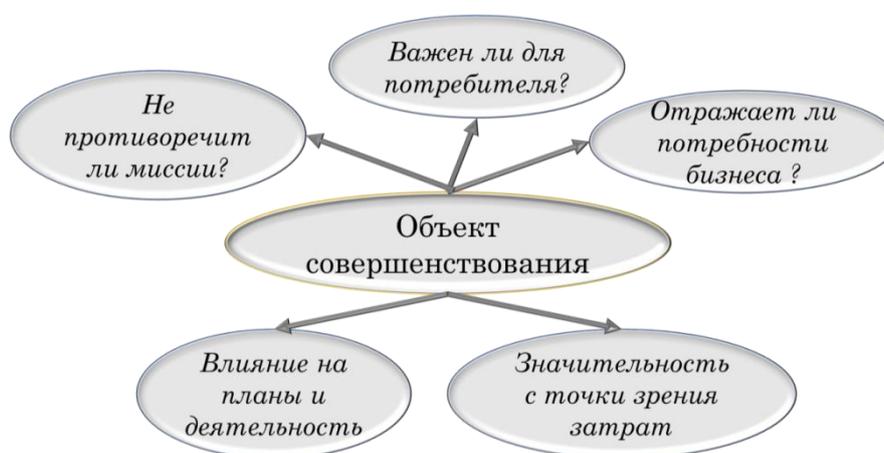


Рисунок 12 – Критерии выбора объекта совершенствования

## Методические материалы по теме 10

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 10:* [4, 5, 12, 14, 20].

## **Тема 11. Методы реализации конкурентных стратегий предприятий рыбохозяйственного комплекса. Программа по достижению конкурентных преимуществ**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Обоснование методов реализации конкурентных стратегий: органический рост, слияния и поглощения, стратегические альянсы, изъятие капиталовложений. Условия формирования рыбохозяйственного кластера. Преимущества и проблемы каждого метода.

**Вопрос 2.** Разработка программы достижения и укрепления конкурентных преимуществ. Программа действий в сфере повышения качества рыбной продукции. Модернизация и обновлений предприятий РХК: возможности и проблемы.

**Вопрос 3.** Алгоритм создания внутренних предпосылок для развития конкурентоспособности предприятий РХК Калининградской области.

**Вопрос 4.** Совершенствование организационной структуры РХК региона. Программы роста компетенций высшего руководства рыбохозяйственных предприятий.

### **Методические указания по изучению темы 11**

Цель изучения темы – овладеть инструментами реализации стратегий: развитие за счет собственных ресурсов, слияние или поглощение компаний; совместное развитие или альянсы; изъятие капиталовложений.

**Вопрос 1.** Обоснование методов реализации конкурентных стратегий: органический рост, слияния и поглощения, стратегические альянсы, изъятие капиталовложений. Условия формирования рыбохозяйственного кластера. Преимущества и проблемы каждого метода.

При изучении данного вопроса необходимо понимать, что при выборе каждого из перечисленных методов менеджменту компании следует рассматривать соотношение получаемых преимуществ и возникающих рисков.

**Вопрос 2.** Разработка программы достижения и укрепления конкурентных преимуществ. Программа действий в сфере повышения качества рыбной продукции. Модернизация и обновлений предприятий РХК: возможности и проблемы.

При изучении данного вопроса целесообразно обратить внимание на графическое представление факторов, определяющих условия выбора метода реализации стратегии. Как правило, применяют кривую консолидации (рисунок 14).

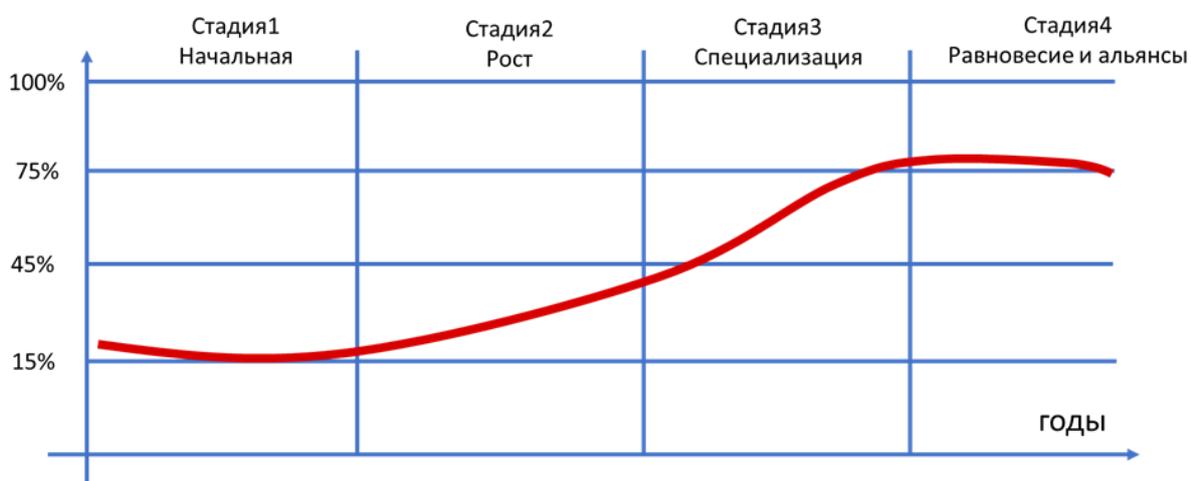


Рисунок 13 – Кривая консолидации

**Вопрос 3.** Алгоритм создания внутренних предпосылок для развития конкурентоспособности предприятий РХК Калининградской области.

Особое внимание при выборе метода реализации стратегии следует уделить изучению рисков.

Плюсы и минусы каждого из методов представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Преимущества и проблемы методов реализации стратегии

Метод	Плюсы	Риски
Органический рост	<ul style="list-style-type: none"> <li>– меньшая степень риска при расширении бизнеса;</li> <li>– основа знания, опыт и ресурсы, уже накопленные внутри компании;</li> <li>– дешевый способ развития по сравнению со стратегией слияния и поглощения компаний.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– требует намного больше затрат времени для достижения результатов;</li> <li>– представляет ограниченные возможности при диверсификации бизнеса в новые перспективные сферы деятельности;</li> <li>– значительные затраты финансовых ресурсов и длительного времени (НИОКР, ноу-хау, патенты).</li> </ul>
Слияние и	<ul style="list-style-type: none"> <li>– операционная экономия;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– переплата;</li> </ul>

Метод	Плюсы	Риски
поглощение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение издержек;</li> <li>– комбинирование взаимодополняющих ресурсов;</li> <li>– повышение эффективности корпоративного управления.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недооценка всех последствий сделки;</li> <li>– потеря ключевых менеджеров;</li> <li>– выбор самого дорогого способа решения проблемы.</li> </ul>
Стратегические альянсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возможность избежать создания тяжелой управленческой структуры;</li> <li>– получение новых знаний, технологий, информации;</li> <li>– сокращение издержек;</li> <li>– совместная маркетинговая деятельность;</li> <li>– усиление конкурентной позиции, снижение рисков;</li> <li>– дешевле, чем поглощение или самостоятельное развитие.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– угроза потери контроля над процессом;</li> <li>– угроза утечки информации и потери сотрудников, которые могут перейти к партнеру по альянсу;</li> <li>– различия между партнерами (различные цели, внутрифирменные культуры, управленческие процедуры, используемые стратегии);</li> <li>– "размывание" центра принятия решения.</li> </ul>

**Вопрос 4.** Совершенствование организационной структуры РКХ региона. Программы роста компетенций высшего руководства рыбохозяйственных предприятий.

Исследование данного вопроса следует сконцентрировать на изучении материалов, направленных на развитие РКХ. Обратить внимание на термин "Умное рыболовство" – это ответственное рыболовство, основанное на технологической и экономической многоукладности, широко использующее научные разработки как для ведения промысла, так и для производства новых видов продукции.

## **Методические материалы по теме 11**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

*Рекомендуемые источники по теме 11:* [4, 5, 13, 15, 20].

## **Тема 12. Институциональное регулирование конкуренции в России и за рубежом**

**Форма проведения занятия** – лекция.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Анализ форм и методов государственного регулирования конкуренции в России и за рубежом.

**Вопрос 2.** Роль Федерального закона "О защите конкуренции" в развитии конкуренции в России, возможности совершенствования институционального регулирования конкурентной среды.

**Вопрос 3.** Роль Экспертного совета по развитию конкуренции рыбохозяйственного комплекса. Мероприятия по совершенствованию тарифного и нетарифного регулирования торговли рыбными товарами.

### **Методические указания по изучению темы 12**

Цель изучения темы – овладеть знаниями о формах и методах государственного регулирования конкуренции в России и за рубежом.

**Вопрос 1.** Анализ форм и методов государственного регулирования конкуренции в России и за рубежом

При изучении данного вопроса следует особое внимание уделить правовым документам, регулирующим развитие конкуренции. При изучении источников по данной теме желательно рассмотреть положительный и негативный опыт различных стран при регулировании конкурентной среды.

**Вопрос 2.** Роль Федерального закона "О защите конкуренции" в развитии конкуренции в России, возможности совершенствования институционального регулирования конкурентной среды.

При изучении данного вопроса целесообразно обратить внимание на основополагающие принципы государственной политики по развитию конкуренции в Российской Федерации:

1) сокращение доли хозяйствующих субъектов, учреждаемых или контролируемых государством или муниципальными образованиями, в общем количестве хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на товарных рынках;

2) обеспечение равных условий и свободы экономической деятельности на территории Российской Федерации;

3) обеспечение развития малого и среднего предпринимательства;

4) направленность государственных инвестиций на развитие конкуренции;

5) обеспечение условий для привлечения инвестиций хозяйствующих субъектов в развитие товарных рынков;

6) недопустимость сдерживания экономически оправданного перехода сфер естественных монополий из состояния естественной монополии в состояние конкурентного рынка;

7) государственное регулирование цен (тарифов), основанное на окупаемости организаций, осуществляющих регулируемые виды деятельности, при снижении издержек и повышении их эффективности, обеспечивающее интересы потребителей в долгосрочной перспективе;

8) недопустимость государственного регулирования цен (тарифов), осуществляемого посредством определения (установления) цен (тарифов) или их предельного уровня на конкурентных товарных рынках, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации;

9) развитие конкуренции в сферах экономической деятельности государственных предприятий, предприятий с государственным участием;

10) сочетание превентивного и последующего контроля для целей защиты конкуренции;

11) стимулирование хозяйствующих субъектов, в том числе занимающих доминирующее положение на товарных рынках, внедряющих систему внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства;

12) открытость антимонопольной политики;

13) ответственность органов государственной власти и органов местного самоуправления за реализацию государственной политики по развитию конкуренции;

14) измеримость результатов государственной политики по развитию конкуренции;

15) стимулирование со стороны государства добросовестных практик осуществления хозяйственной деятельности;

16) развитие организованной (биржевой) торговли в Российской Федерации;

17) информационная открытость деятельности инфраструктурных монополий;

18) обеспечение прозрачности закупок товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд, а также закупок товаров, работ и услуг инфраструктурными монополиями и компаниями с государственным участием;

19) внедрение риск-ориентированного подхода в деятельности органов государственного контроля (надзора);

20) совершенствование антимонопольного регулирования в условиях развития цифровой экономики и ее глобализации в целях эффективного пресечения нарушений антимонопольного законодательства, носящих трансграничный характер, и повышения конкурентоспособности российских компаний на мировых рынках.

**Вопрос 3.** Роль Экспертного совета по развитию конкуренции рыбохозяйственного комплекса. Мероприятия по совершенствованию тарифного и нетарифного регулирования торговли рыбными товарами.

Необходимо учесть, что одна из целей Экспертного совета — формировать предложения по законодательному регулированию по развитию конкуренции в области рыбохозяйственного комплекса. Также совет призван рассматривать вопросы, связанные с соблюдением госорганами, местными властями, хозяйствующими субъектами антимонопольного законодательства в рыбной отрасли.

### **Методические материалы по теме 12**

При изучении темы студенту следует использовать лекционный материал, материалы, полученные в ходе практического занятия, рекомендованную литературу, которая размещена в разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Изучение правовой базы по данной теме необходимо начать с Федерального закона "О защите конкуренции" и указа Президента Российской Федерации от 21.12.2017 г. № 618 "Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции".

*Рекомендуемые источники по теме 12: [4, 5].*

## **2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям**

### **Тема 1. Современные теории конкуренции и конкурентных отношений**

**Содержание практического занятия** – Классические и современные теории и методы управления конкурентоспособностью предприятия

**Форма проведения занятия** – семинар

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Место конкурентного анализа в системе управления предприятием.

**Вопрос 2.** Сущность понятий "конкуренция" и "конкурентоспособность", критерии конкурентоспособности.

**Вопрос 3.** Классические теории конкуренции и конкурентных отношений

**Вопрос 4.** Современные теории конкуренции.

**Вопрос 5.** Опыт государственного регулирования конкурентных отношений.

**Методические указания по подготовке к практическому занятию по теме 1**

Подготовить к семинару сообщения по предлагаемым темам, согласовав их с преподавателем:

- 1) Конкуренция и конкурентоспособность – основные понятия и определения
- 2) Основоположник теории конкуренции – А. Смит
- 3) Теория совершенной конкуренции А. Маршалла
- 4) Экономическая теория несовершенной конкуренции Дж. Робинсон
- 5) Теория монополистической конкуренции Э. Чемберлина.
- 6) Теория инноваций Й. Шумпетера
- 7) Теория конкурентных преимуществ М. Портера
- 8) Теория "интеллектуального лидерства" Г. Хамела и К. Прахалада
- 9) Теории конкуренции XX века: эволюция взглядов
- 10) Теория конкурентных преимуществ М. Трэйси и Ф. Вирсема
- 11) Теория "предпринимательских экосистем" Дж. Мура
- 12) Теория "соконкуренции" А. М. Бранденбургера и Б. Дж. Нейлбаффа
- 13) Государственное регулирование конкуренции в России
- 14) Опыт государственного регулирования конкуренции за рубежом
- 15) Стратегия протекционизма в зарубежных странах

**Методические материалы по подготовке к практическому занятию по теме 1**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить: лекционные материалы по теме 1, рекомендованную литературу. Подготовить сообщения по указанным темам.

Тему следует выбрать на основе своего научного интереса. Преподаватель может оказать помощь студенту в выборе темы. Далее составляется план выступления. В процессе обработки материалов автор должен провести их систематизацию, рассмотреть различные точки зрения на проблему, уточнить содержание основных понятий, рассмотреть теоретические подходы к проблеме, сформулировать собственные выводы.

Свое выступление необходимо сопроводить презентацией – 5-6 слайдов.

Примерное содержание презентации:

1) Титульный слайд – тема выступления, ФИО автора презентации с указанием номера группы;

2) 4-5 слайдов, раскрывающих особенности теории, модели, методики, процессов регулирования, стратегии (в зависимости от выбранной темы).

*Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по теме 1: [4, 5].*

## **Тема 2. Комплексный анализ состояния конкуренции в РКХ Калининградской области**

### **Содержание практических занятий:**

- 1) Выявление проблем на предприятиях рыбодобывающего флота;
- 2) Выявление проблем на рыбоперерабатывающих предприятиях;
- 3) Выявление проблем в портовом хозяйстве и инфраструктуре.

**Форма проведения занятий** – анализ практических ситуаций по статистическим источникам и материалам СМИ.

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Проиллюстрировать на примере компании РКХ факторы, влияющие на конкуренцию.

**Вопрос 2.** Привести примеры компаний РКХ .

**Вопрос 3.** В каких случаях конкуренция в отрасли определяется как сильная?

**Вопрос 4.** Проведите анализ взаимоотношений с потребителями.

**Вопрос 5.** Охарактеризуйте анализ взаимоотношений с поставщиками ?

**Вопрос 6.** В чем заключается угроза появления на рынке новых конкурентов?

**Вопрос 7.** Когда степень влияния товаров-субститутов особенно значима?

**Методические указания по подготовке к практическому занятию по теме 2**

По материалам кейсов "ООО "РОСКОН" – национальный лидер по производству рыбных консервов" и "Традиции и современный этап развития РК "За Родину"", а также используя статистические данные:

- выполнить анализ состояния отрасли и конкурентоспособности компаний, охарактеризовать этапы развития компаний и дать их краткую характеристику;

- определить экономические характеристики отрасли;

- сделать выводы по перспективам повышения конкурентоспособности компании рыбоперерабатывающей отрасли Калининградского региона;

- пользуясь современной информацией о компании в сети Интернет, описать нынешнюю конкурентную позицию компаний.

Провести по материалам кейсов анализ конкурентоспособности предприятий рыбоперерабатывающей и других отраслей пищевой промышленности России и Калининградской области на примерах:

- ООО "РОССКОН", "РК "За Родину".

**Методические материалы по подготовке к практическому занятию по теме 2**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить лекционные материалы и специальную литературу по теме 2.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел "Задание по теме 2".

В процессе анализа конкурентной среды отрасли и конкурентоспособности компаний необходимо:

- идентифицировать основных клиентов и поставщиков;

- выявить степень значимости клиентов и поставщиков и степень их влияния на компанию;
- оценить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для компании от воздействия клиентов и поставщиков;
- разработать предложения по оптимизации структуры клиентов и поставщиков для снижения рисков;
- оценить угрозу появления новых конкурентов;
- оценить вероятность появления товаров-субститутов.

Рекомендуется рассмотреть примеры из практики российских компании в области управления конкурентоспособностью (по материалам журналов "Балтийский регион", "Секрет фирмы", "Управление компанией" и др.).

*Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по Теме 2:* [3, 4, 5, 16, 17, 21, 22; официальные сайты компаний: <http://www.rk-roskon.ru/>; <http://www.zarodiny.ru/>]

### **Тема 3. Анализ рыбоперерабатывающей отрасли по модели пяти конкурентных сил М. Портера**

#### **Содержание практических занятий:**

- 1) Определение зависимости компаний от поставщиков рыбного сырья, влияние санкционной политики стран Запада;
- 2) Определение целевых групп клиентов (по материалам кейсов).

**Форма проведения занятия** – анализ деловых ситуаций в форме решения кейсов.

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Идентификация основных клиентов и поставщиков. Степень значимости клиентов и поставщиков и степень их влияния на компанию;

**Вопрос 2.** Оценка возможностей и угроз, которые могут возникнуть для компании от воздействия клиентов и поставщиков;

**Вопрос 3.** Разработка предложений по оптимизации структуры клиентов и поставщиков для снижения рисков;

**Вопрос 4.** Оценка угроз появления новых конкурентов.

### **Вопрос 5.** Оценка вероятности появления товаров-субститутов.

#### **Методические указания по подготовке к практическому занятию по теме 3**

В процессе подготовке к практическим занятиям по теме 3 необходимо подготовиться к обсуждению следующих вопросов:

1. На примере известной рыбохозяйственной компании проиллюстрировать факторы конкуренции по М. Портеру.
2. Обосновать, почему надо изучать конкурентов.
3. Привести примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются крупные капиталовложения.
4. Привести примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются дифференциация продукта.
5. Привести примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются патенты.
6. Привести примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются высокая квалификация персонала.
7. В каких случаях конкуренция в отрасли определяется как сильная?

#### **Методические материалы по подготовке к практическому занятию по теме 3**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить лекционные материалы и специальную литературу по теме 3.

По материалам кейсов и информации, размещенной на сайте предприятий РКХ подготовиться к работе в малых группах. Необходимо также изучить статистическую информацию по результатам работы отрасли.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел "Задание по теме 3".

*Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по теме 3:* [4, 5, 14, 16, 17, 21, 22].

**Тема 4. Выявление отраслевых ключевых факторов успеха в добывающей, рыбоперерабатывающей и других подотраслях РХК. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ на предприятиях РХК**

**Содержание практических занятий:**

Проанализировать соответствие конкурентных преимуществ компаний РПК отраслевым ключевым факторам успеха (далее КФУ) и сформулировать их конкурентные преимущества.

**Форма проведения занятия** – анализ деловых ситуаций в форме решения кейсов.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Выявить отраслевые ключевые факторы успеха РПК;

**Вопрос 2.** Определить конкурентные преимущества компаний и сравнить их с отраслевыми КФУ;

**Вопрос 3.** Выявить компании-лидеры в отраслях; компании, занимающие прочную позицию "среднячков", аутсайдеров;

**Вопрос 4.** Подготовить программу мероприятий по укреплению конкурент-ной позиции отдельных компаний.

**Методические указания по подготовке к практическому занятию по теме 4**

Для выполнения задания следует сформулировать предпосылки успеха компании – ответить на вопросы:

- 1) Что хотят потребители?
  - Кто наши потребители?
  - Что они хотят?
  - За что готовы платить?
- 2) Как компания выживает в конкурентной борьбе?
  - Что движет конкуренцией?
  - Насколько интенсивна конкуренция?

– Как можно получить конкурентное преимущество?

Ответы на перечисленные вопросы позволят сформулировать ключевые факторы успеха отрасли.

Выявить конкурентные преимущества компании поможет сравнение продуктов конкурентов и продуктов компании по самым важным для потребителей критериям.

Определить компании-лидеры, компании, занимающие прочную позицию, "среднячков", аутсайдеров поможет карта стратегических групп.

На основе полученных результатов необходимо сформировать программу мероприятий по укреплению конкурентной позиции компании.

#### **Методические материалы по подготовке к практическому занятию по теме 4**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить лекционные материалы и специальную литературу по теме 4.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел "Задание по теме 4".

1. Постройте для компаний ООО "РОСКОН" и ООО "РК "За Родину"" матрицы производителя и потребителя (материалы кейсов). Определите стратегические типы данных компаний. Оцените стандартные рекомендации методики для компаний подобного типа.

2. На основе материалов журналов "Балтийский регион", "Управление компанией" и др., а также публикаций о бизнесе региональных СМИ, приведите примеры компаний различных стратегических типов, работающих на калининградском и российском рынках.

*Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по теме 4:* материалы сайта <http://www.gurkov.ru>.

**Тема 5. Построение карты стратегических групп (на примере рыбоперерабатывающих предприятий). Построение многоугольника конкурентоспособности для оценки компании и ее основных конкурентов, сравнительный анализ конкурентных преимуществ.**

**Содержание практических занятий:**

Составление карты стратегических групп и определение принадлежности компании, работающей в отрасли, к той или иной группе в целях диагностики отрасли и определения конкурентной позиции основных групп конкурентов.

**Форма проведения занятия** – аналитическая работа.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Установление критериев дифференциации компании в отрасли;

**Вопрос 2.** Определение географического масштаба деятельности (районный, городской, региональный, национальный, глобальный);

**Вопрос 3.** Построение карты стратегических групп.

**Вопрос 4.** Определение возможных сценариев развития предприятия.

**Методические указания по подготовке к практическому занятию по теме 5**

В целях диагностики отрасли и определения конкурентной позиции основных групп конкурентов следует составить карту стратегических групп и определить принадлежность компании, работающей в отрасли, к той или иной группе.

Для составления карты стратегических групп необходимо:

- 1) Установить критерии дифференциации компании в отрасли, например:
  - уровень цена/качество (высокий, средний, низкий);
  - географический масштаб деятельности (районный, городской, региональный, национальный, глобальный);
  - ассортимент продукции (широкий, средний, узкий);
  - использование каналов распределения (один, несколько, все);
  - спектр предлагаемых услуг (узкий, средний, широкий) и т. д.;

2) По двум избранным критериям на графиках нанести точки, обозначающие местоположение каждой компании.

3) Объединить в одну стратегическую группу компании, чье местоположение на графиках совпало, либо находится рядом.

4) Заключить каждую стратегическую группу в круг, диаметр которого соответствует доле группы в общем объеме продаж отрасли.

Далее необходимо определить возможные сценарии развития предприятия. С учетом миссии предприятия наметить план действий по:

- фиксации своих конкурентных позиций;
- переходу в другую стратегическую группу;
- созданию новой стратегической группы.

Пример построения карты стратегических групп представлен на рисунке 15.

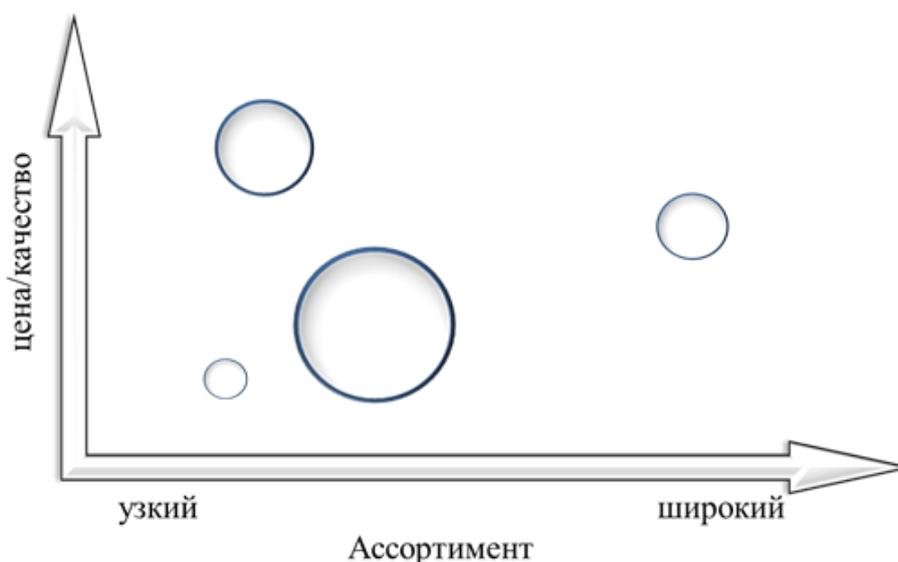


Рисунок 14 – Карта стратегических групп

Для построения многоугольника конкурентоспособности необходимо:

1) определить ключевые критерии товара компании, которые влияют на привлекательность товара для целевой аудитории;

2) оценить конкурентоспособность товара компании и товара конкурентов по 10-ти бальной шкале, где 1 — самый низкий балл, а 10 — максимальный балл;

3) оформить результаты в виде таблицы 6, данные которой позволят построить многоугольник конкурентоспособности.

4) составить план действий по улучшению конкурентоспособности компании по тем критериям, которые ниже конкурентов.

Таблица 6 – Сравнительные оценки конкурентоспособности компании

Критерии конкурентоспособности	Компания	Конкурент 1	Конкурент 2
Ассортимент			
Цена			
Внешний вид			
Эффективность и результат			
Срок годности товара			
Дистрибуция			
Рекламная активность			
Уникальность предложения			
Знание бренда			
Лояльность к бренду			
Качество персонала			
Сервис			
Другие...			

План действий по улучшению конкурентоспособности компании должен содержать конкретные предложения по устранению недостатков в работе компании.

Если результаты деятельности компании по многим критериям требуют корректировки, следует в первую очередь провести их ранжирование. Далее с учетом полученных результатов составить план действий по улучшению конкурентоспособности компании.

На рисунке 16 представлен пример построения многоугольника конкурентоспособности по выбранному перечню критериев.



Рисунок 15 – Многоугольник конкурентоспособности

## Методические материалы по подготовке к практическому занятию по теме 5

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить лекционные материалы и специальную литературу по теме 5.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел "Задание по теме 5".

Чтобы в полном объеме выполнить задания по данной теме, следует знать материалы тестов, выданных преподавателем накануне занятия; изучить информацию о региональных компаниях по материалам СМИ и официальных сайтов.

*Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по теме 5: [3, 4, 5, 6].*

**Тема 6. Построение сценариев развития Калининградского РХК.  
Подготовка докладов по обоснованию возможных стратегических  
перспектив развития РХК**

**Содержание практических занятий:**

На основе изучения и систематизации информации выстроить возможные сценарии развития калининградского РХК.

**Форма проведения занятия** – анализ деловых ситуаций.

**Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Ресурсоориентированный сценарий развития РХК.

**Вопрос 2.** Инновационный сценарий развития РХК.

**Вопрос 3.** Технологический сценарий развития РХК.

**Вопрос 4.** Основные задачи и ключевые аспекты обеспечения устойчивого развития предприятий РХК.

**Методические указания по подготовке к практическому занятию по  
теме 6**

Для самостоятельной подготовки к практическим занятиям по теме 6 необходимо определить:

– цель планирования: добиться практических результатов в стратегическом развитии или получить эффект обучения и понять логику развития событий;

– ориентир сценарного проекта: делаем акцент на создании нового бизнеса или совершенствуем старый, фокусируемся в нише или претендуем на глобальный рынок.

На пересечении осей "цель — ориентир" формируются четыре альтернативы, в рамках которых может прогнозироваться развитие РХК:

1. Развитие бизнеса и развитие концепции. Предполагается кардинальное обновление бизнеса, что сопровождается разработкой альтернативных бизнес-концепций, направленных на выведение на рынок нового бизнеса (продукта).

2. Новое мышление, или сдвиг парадигмы. В данном случае сценарное обучение позволит сформулировать объективные предпосылки для преобразований в части инновационного развития.

3. Разработка стратегии и организационное развитие. Оцениваются перспективы изменений во внешней среде и в компании, разрабатываются сценарии по совершенствованию старого бизнеса.

4. Осознание рисков и потребность в обновлении. Повышение подготовленности к неожиданному развитию событий в отношении старого бизнеса. Цель — формирование и оценка сценариев развития.

### **Методические материалы по подготовке к практическому занятию по теме 6**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить лекционные материалы и специальную литературу по теме 6.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел "Задание по теме 6".

*Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по теме 6: [3, 4, 5, 17, 21, 22].*

### **Тема 7. Обсуждение конкурентных стратегий лидерства по издержкам, широкой дифференциации, фокусирования и оптимальных издержек. Обоснование конкурентных стратегий бизнес-единиц рыбоперерабатывающих предприятий ООО "Роскон" и РК "За Родину"**

#### **Содержание практических занятий:**

Обоснование конкурентных стратегий развития предприятий РХК на основе подходов М. Портера.

**Форма проведения занятия** – семинар и анализ деловых ситуаций

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Место конкурентной стратегии в иерархии стратегий компании.

**Вопрос 2.** Отличительные характеристики бизнес-единицы компании.

**Вопрос 3.** Классификация и характеристика конкурентных стратегий М. Портера.

**Вопрос 4.** Стратегий лидерства по издержкам.

**Вопрос 5.** Стратегия широкой дифференциации.

**Вопрос 6.** Стратегии фокусирования и оптимальных издержек.

### **Методические указания по подготовке к практическому занятию по теме 7**

В процессе подготовки обоснования конкурентной стратегии компании и ее бизнес-единиц необходимо:

- выделить бизнес-единицы в составе компании, избегая дробления до ассортиментной позиции;
- сформулировать конкурентные стратегии для каждой бизнес-единицы;
- оценить достоинства и риски исходя из существующих и потенциальных компетенций;
- оценить возможные ответные действия конкурентов;
- подготовить программу действий по наращиванию и удержанию конкурентных преимуществ.

Действия должны касаться различных функциональных областей: маркетинга, производства, финансов, персонала.

В качестве бизнес-единиц могут выступать определенные группы товаров, группы потребителей, структурные подразделения, дочерние структуры.

Следует учесть, что каждая из конкурентных стратегий предполагает различные пути получения конкурентных преимуществ:

- стратегия лидерства по издержкам – сильная ценовая конкуренция, товары отрасли достаточно стандартизированы, что позволяет покупателям выбрать товар по наилучшей цене;
- стратегия дифференциации – премиальная цена за свою продукцию, увеличение объемов продаж за счет особых свойств товара и как результат приверженность покупателей своей торговой марке;

– стратегия фокусирования – хороший потенциал роста сегмента, при этом сегмент не привлекает основных конкурентов, способность организации премиального обслуживания покупателей данного сегмента рынка.

Именно на эти отличия конкурентных стратегий следует ориентироваться при обосновании конкурентной стратегии. Необходимо обратить внимание на то, что конкурентная стратегия каждой из бизнес-единиц может отличаться от конкурентной стратегии головной компании.

### **Методические материалы по подготовке к практическому занятию по теме 7**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить лекционные материалы и специальную литературу по теме 7.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел "Задание по теме 7".

*Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по теме 7: [4, 5, 7, 16, 17, 21, 22].*

### **Тема 8. Разработка модели "цепочки ценностей" по ООО "Роскон". "Цепочка ценностей" М. Портера как инструмент стратегического управления затратами**

#### **Содержание практических занятий:**

1) Определение возможности реализации конкурентной стратегии на основе анализа основных и вспомогательных бизнес-процессов.;

2) Разработка модели "цепочки ценностей" по конкретной бизнес-единице компании.

**Форма проведения занятия** – семинар, оценка деловой ситуации на примерах кейсов (работа в малых группах).

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Разработка модели "цепочки ценностей" по ООО "Роскон".

**Вопрос 2.** "Цепочка ценностей" М. Портера как инструмент стратегического управления затратами.

## **Методические указания по подготовке к практическому занятию по теме 8**

Для самостоятельной подготовке к практическим занятиям необходимо:

- определить конкурентную стратегию и обосновать ее выбор;
- построить отраслевую технологическую цепочку;
- выделить в этой схеме "цепочку ценностей" для конкретной бизнес – единицы;
- определить составляющие этой цепочки;
- обозначить направления снижения затрат или усилия по дифференциации, оптимизируя отдельные звенья цепочки.

При подготовке материалов для разработки модели "цепочки ценностей" следует учесть, насколько каждый вид деятельности компании соответствует лучшим показателям в отрасли.

На основе полученных данным сформировать последовательность действий по минимизации издержек по каждому из видов деятельности.

Существенным фактором формирования "цепочки ценностей" являются связи между видами деятельности компании. Эти связи предоставляют дополнительные возможности для дальнейшего развития компании. При этом каждый из видов деятельности необходимо представить в дискретной форме - разделить на более мелкие составляющие. Степень детализации видов деятельности зависит от целей построения "цепочки ценностей".

В зависимости от изменения конкурентной стратегии компании будет меняться и "цепочка ценностей" компании.

"Цепочку ценностей" компании можно представить в виде:

- схемы с обозначением приоритетных видов деятельности и пояснениями к ней о связях и источниках финансирования;
- схемы с обозначенными связями между видами деятельности и источниками финансирования.

## **Методические материалы по подготовке к практическому занятию по теме 8**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить лекционные материалы и специальную литературу по теме 8.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел "Задание по теме 8".

*Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по теме 8:* [4, 5, 21, 22].

## **Тема 9. Поиск путей повышения конкурентоспособности компании на основе управления затратами**

### **Содержание практических занятий:**

Разработка программы повышения конкурентоспособности компании на основе рыночного подхода к определению стоимости продукции.

**Форма проведения занятия** – Деловая игра.

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Поиск путей повышения конкурентоспособности компании на основе управления затратами.

## **Методические указания по подготовке к практическому занятию по теме 9**

Сформированные группы по заданию преподавателя разрабатывают разные сценарии для решения одной задачи – повысить конкурентоспособность компании на основе рыночного подхода к определению стоимости продукции. В процессе дискуссии разрабатывается программа повышения конкурентоспособности компании..

## **Методические материалы по подготовке к практическому занятию по теме 9**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить лекционные материалы и специальную литературу по теме 9.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел "Задание по теме 9".

*Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по теме 9:* [4, 5].

## **Тема 10. Применение метода бенчмаркинга для выявления факторов повышения конкурентоспособности компании**

### **Содержание практических занятий:**

Повысить конкурентоспособность компании с учетом применения бенчмаркинга.

**Форма проведения занятия** – анализ деловой ситуации.

### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Анализ опыта успешных компаний в рыбохозяйственной отрасли.

**Вопрос 2.** Возможность применения бенчмаркинга компаниями РХК.

## **Методические указания по подготовке к практическому занятию по теме 10**

Для подготовки к практическому занятию необходимо учесть, что повысить конкурентоспособность компании при применении бенчмаркинга возможно в случае:

- 1) правильного выявления объекта превосходства;
- 2) целенаправленного использования полученных в результате сбора информации данных;
- 3) контроля над процессом внедрения полученных данных
- 4) повторения анализа;
- 5) определения и запоминания успешных способов действий.

Кроме того, в отличие от конкурентной разведки бенчмаркинг надлежит рассматривать как источник постоянного измерения и сравнения отдельно взятого бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации; как сбор информации, которая поможет рассматриваемому предприятию определить цель своего совершенствования и провести мероприятия по улучшению работы.

### **Методические материалы по подготовке к практическому занятию по теме 10**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить лекционные материалы и специальную литературу по теме 10.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел "Задание по теме 10".

*Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по теме 10: [4, 5, 12, 20].*

### **Тема 11. Обоснование возможных методов реализации конкурентных стратегий в РХК России**

#### **Содержание практических занятий:**

Обоснование возможных методов реализации конкурентных стратегий.

**Форма проведения занятия** – дискуссия. Разработка программы реализации конкурентных стратегий, нацеленной на достижение устойчивых конкурентных преимуществ.

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Обоснование возможных методов реализации конкурентных стратегий для ООО "Роскон".

**Вопрос 2.** Разработка программы реализации конкурентных стратегий.

### **Методические указания по подготовке к практическому занятию по теме 11**

По материалам кейсов необходимо обосновать возможные методы реализации конкурентных стратегий: органический рост, слияния и поглощения, стратегические альянсы, изъятие капиталовложений. Разработать программу

реализации конкурентных стратегий, нацеленную на достижение устойчивых конкурентных преимуществ. Программа действий должна включать мероприятия в области маркетинга, финансов, производства, управления персоналом и др.

### **Методические материалы по подготовке к практическому занятию по теме 11**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить лекционные материалы и специальную литературу по теме 11.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел "Задание по теме 11".

*Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по теме 11: [4, 5, 15].*

### **Тема 12. Институциональное регулирование конкуренции в рыбохозяйственном комплексе в России и за рубежом**

#### **Содержание практических занятий:**

Выявление проблем государственного регулирования конкуренции в России и за рубежом

**Форма проведения занятия** – семинар. Презентация результатов изучения материала по выбранной теме.

#### **Вопросы для обсуждения:**

**Вопрос 1.** Характеристика антимонопольного законодательства отдельных стран.

**Вопрос 2.** Развитие антимонопольного законодательства РФ.

### **Методические указания по подготовке к практическому занятию по теме 12**

Необходимо подготовить сообщения к семинару по одной из следующих тем:

1) Мировая практика применения антимонопольного законодательства: американская и европейская модели.

2) Роль Федерального закона "О защите конкуренции" в развитии конкуренции в России.

3) Становление антитрастового (антимонопольного) законодательства. Антитрастовое законодательство США.

4) Характеристика антимонопольного законодательства отдельных стран ЕС.

5) Специфика контроля ЕС за соблюдением правил конкуренции по сравнению с национальным законодательством стран ЕС.

6) Современное российское антимонопольное регулирование.

7) Развитие антимонопольного законодательства РФ.

8) Основные этапы развития антимонопольных органов в РФ.

9) Антимонопольное регулирование в государствах-членах ЕАЭС.

10) Региональный аспект антимонопольного регулирования на примере Калининградской области.

Для выступления на семинаре необходимо подготовить презентацию, содержащую 3-4 слайда. Презентация должна содержать:

1) Титульный слайд;

2) 2-3 слайда с информацией о специфике институционального регулирования конкуренции, о развитии законодательства о конкуренции, об антимонопольном регулировании (в зависимости от выбранной темы).

## **Методические материалы по подготовке к практическому занятию по теме 12**

Для подготовки к практическому занятию необходимо изучить лекционные материалы и специальную литературу по теме 12.

Для изучения содержания кейсов необходимо обратиться в ЭИОС в соответствующий раздел "Задание по теме 12".

*Рекомендуемые источники по подготовке к практическому занятию по теме 12: [4, 5, 20].*

### 3 Методические указания по выполнению курсовой работы

Курсовая работа по дисциплине «Оценка конкурентоспособности рыбохозяйственной компании» представляет собой самостоятельный вид учебной и научно-исследовательской работы студента. Она позволяет студентам бакалавриата закрепить теоретические знания, сформировать умение решать прикладные задачи в области управления конкурентоспособностью предприятия. Подготавливает к выполнению выпускной квалификационной работы и самостоятельной деятельности по избранному направлению. Выполнение курсовой работы обобщает и завершает изучение курса "Оценка конкурентоспособности рыбохозяйственной компании", направленного на формирование навыков стратегического мышления на основе целостного представления методов и инструментов сценарного прогнозирования внешней и внутренней среды организации.

Целью выполнения курсовой работы является систематизация, расширение и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков, их использование в самостоятельной работе по решению проблем управления конкурентоспособностью предприятия.

Основные задачи выполнения курсовой работы:

- систематизация знаний о роли управления конкурентоспособностью в общей системе менеджмента, тенденциях развития и проблемах практической реализации концепций конкурентоспособности предприятия;
- получение опыта диагностики конкурентной позиции предприятия на рынке, разработки конкурентных стратегий и смены направлений деятельности предприятия;
- развитие навыков самостоятельной исследовательской работы, способности делать обоснованные выводы и разрабатывать рекомендации по совершенствованию системы конкурентного управления в организации.

В ЭИОС в соответствующем разделе дисциплины "Оценка конкурентоспособности рыбохозяйственной компании" размещено учебно-

методическое пособие по курсовой работе для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент [19].

В учебно-методическом пособии приведены методические указания по формулированию цели курсовой работы и задач по ее выполнению, даны рекомендации по выбору объекта и предмета исследования, определены условия актуальности темы и разработки структуры курсовой работы на примере типовых тем, представлены требования к объему и содержанию курсовой работы, а также к подготовке презентации для защиты курсовой работы.

#### 4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

Экзамен (8 семестр) проводится в устной форме. В экзаменационных билетах два теоретических вопроса. На подготовку ответа отводится 40 мин.

К экзамену допускаются студенты, получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

Экзаменационная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационные вопросы).

Критерии оценивания приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Критерии оценивания для экзамена

Форма контроля	Критерии			
	"отлично"	"хорошо"	"удовлетворительно"	"неудовлетворительно"
Экзамен	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса и дополнительные вопросы по изученной дисциплин, и при безошибочно решенной задаче	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса, в основном верно решенной задаче, и незначительных, не принципиальных погрешностях при ответах на дополнительные вопросы	При правильных ответах на вопросы экзаменационного билета. Допускаются не принципиальные погрешности или незначительная незавершенность ответов, диктуемая лимитом времени, а также незначительные замечания и неточности по теоретическим вопросам и задаче.	Выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах

Форма контроля	Критерии			
	"отлично"	"хорошо"	"удовлетворительно"	"неудовлетворительно"
			Не менее 50 % основных положений экзаменационных вопросов должны быть раскрыты студентом полностью	

### Экзаменационные вопросы

#### 1) Структура рыбохозяйственной отрасли России и региона.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- рассмотреть РХК региона как часть региональной хозяйственной системы;
- описать структуру рыбохозяйственной отрасли России и региона;
- описать основные черты современного отечественного морского рыболовства;
- раскрыть сущность обеспечения продовольственной безопасности страны посредством развития рыбохозяйственной отрасли.

#### 2) Цели и задачи развития РХК региона.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- описать задачи Стратегии развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года;
- рассмотреть пути повышения конкурентоспособности региональных рыбохозяйственных комплексов.

#### 3) Международный опыт развития компаний в рыбной промышленности (РП).

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- описать основные факторы воздействия на развитие компании в РП;
- описать уровни неопределенности в отрасли;
- описать возможные сценарии стратегических перспектив отрасли;

– на основе конкретных примеров дать характеристику развития компаний в РП.

4) Влияние факторов макросреды на конкуренцию в рыбохозяйственной отрасли.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– дать определение макроэкономических факторов конкурентоспособности организации;

– описать источники конкурентоспособности организации;

– описать основные макроэкономические факторы, влияющие на конкурентоспособность организации.

5) Роль РХК в обеспечении экономической безопасности страны.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– дать определение экономической безопасности государства;

– описать этапы деятельности по обеспечению экономической безопасности государства;

– объяснить, в чем заключаются пороговые значения индикаторов экономической безопасности;

– объяснить, в чем заключаются этапы анализа уровня экономической безопасности государства;

– привести примеры наличия угроз и необходимости разработки мероприятий по нейтрализации их негативных последствий.

6) Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– рассмотреть основные теории конкуренции;

– привести разные теоретические взгляды на конкуренцию;

– описать этапы формирования представления о сущности конкуренции и ее основных движущих силах;

– раскрыть сущность современного взгляда на конкуренцию.

7) Определение отраслевых ключевых факторов успеха в отраслях РХ.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- рассмотреть сущность ключевых факторов успеха;
- привести примеры структуры ключевых факторов успеха на различных рынках;
- раскрыть сущность устойчивого конкурентного преимущества;
- описать основные критерии оценки устойчивого конкурентного преимущества.

8) Сущность устойчивого конкурентного преимущества и критерии его оценки.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- описать понятие устойчивого конкурентного преимущества;
- привести основные критерии устойчивого конкурентного преимущества;
- описать источники устойчивого конкурентного преимущества;
- описать методы оценки устойчивого конкурентного преимущества.

9) Структурный анализ рыбохозяйственной отрасли и конкурентной среды.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- раскрыть сущность анализа конкурентной среды;
- описать этапы формирования данных для анализа отрасли и конкурентной среды;
- привести краткую характеристику основных методов анализа конкурентной среды;
- описать основные этапы проведения структурного анализа отрасли и конкурентной среды.

10) Основные экономические характеристики отрасли.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- дать определение понятия "отрасль";
- раскрыть понятие "размер рынка";
- дать определение доходности отрасли;
- описать, что такое входные и выходные барьеры;

– раскрыть содержание уровня технологических изменений и потребности в капитале;

– привести определение эффекта масштаба и объяснить, что такое кривая опыта.

11) Модель пяти конкурентных сил (по М. Портеру) и ее применение на примере предприятий РКХ.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- рассмотреть понятие "соперничество в отрасли";
- объяснить, в чем заключается власть потребителей;
- объяснить, в чем заключается власть поставщиков;
- объяснить, в чем заключается появление новых конкурентов;
- объяснить, в чем заключается появление товаров-субститутов;
- привести примеры применения модели пяти конкурентных сил М.

Портера.

12) Анализ уровня конкуренции в РКХ, основные факторы.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– Определить, для каких целей проводится анализ уровня конкуренции в отрасли;

– указать особенности проведения анализа уровня конкуренции в отрасли;

– определить перечень необходимой информации для проведения данного анализа;

– рассмотреть этапы проведения анализа уровня конкуренции в отрасли;

– определить область применения результатов анализа уровня конкуренции в отрасли.

13) Рыночная власть и средства воздействия, используемые потребителями продукции.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– определить условия влияния потребителей;

– рассмотреть основные характеристики потребителей;

– описать условия отбора потребителей.

14) Рыночная власть и средства воздействия, используемые поставщиками продукции.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- рассмотреть зависимость власти поставщиков от характера рынка сырья;
- определить возможность выбора в момент разрыва отношений между сторонами;
- указать факторы, когда поставщики обладают значительным влиянием;
- указать факторы, когда рыночная власть поставщиков невелика.

15) Степень влияния фактора появления на рынке новых конкурентов.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- рассмотреть понятие "барьеры входа в отрасль";
- определить причины наличия барьеров входа в отрасль;
- указать меры внешнего регулирования входа в отрасль;
- рассмотреть степень реагирования присутствующих на рынке компаний на появление новых конкурентов.

16) Товары-субституты, их роль в конкурентной борьбе.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- определить степень влияния товаров-субститутов на конкуренцию в отрасли;
- рассмотреть меры реагирования предприятия на появление товаров-субститутов;
- рассмотреть факторы, влияющие на величину угрозы со стороны товаров-субститутов;
- определить основные угрозы со стороны товаров-субститутов.

17) Входные и выходные отраслевые барьеры.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- рассмотреть понятие "барьеры входа";
- рассмотреть структуру входных отраслевых барьеров;
- охарактеризовать понятие "барьеры выхода";
- рассмотреть структуру выходных отраслевых барьеров.

18) Роль SWOT-анализа в формировании конкурентной стратегии организации.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- определить цель SWOT-анализа;
- рассмотреть SWOT-анализ как матрицу стратегических мероприятий;
- описать концептуальные различия сильных сторон и возможностей;
- описать концептуальные различия слабых сторон и угроз;
- определить место SWOT-анализа при формировании конкурентной стратегии.

19) Сущность понятия "конкурентоспособность", иерархия понятий конкурентоспособности предпринимательских структур.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- рассмотреть разные точки зрения на понятие "конкурентоспособность";
- охарактеризовать экономическую сущность конкурентоспособности предприятия;
- описать факторы конкурентоспособности предприятия и механизм их влияния;
- охарактеризовать основные виды конкурентоспособности.

20) Понятие конкурентоспособности рыбной продукции.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- дать определение конкурентоспособности товара;
- описать структуру показателей, характеризующих конкурентоспособность товара;
- раскрыть принципы оценки конкурентоспособности товара;
- описать факторы формирования конкурентоспособности товара;
- описать составляющие нерационального спроса;
- раскрыть концепцию управления конкурентоспособности товара на примере "спирали" конкурентоспособности.

21) "Микроэкономические факторы конкурентоспособности организации".

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– дать определение макроэкономическим факторам конкурентоспособности организации;

– описать влияние качества продукции, уровня цен, технологии производства, известности бренда, уровня и гибкости обслуживания, ориентированности на потребителя, управления персоналом, инновационных активов на конкурентоспособность организации.

22) Роль стандартизации, сертификации и систем качества в обеспечении конкурентоспособности товаров.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– дать определение стандартизации, сертификации и систем качества;

– определить цели стандартизации, сертификации и систем качества;

– раскрыть социально-экономическую сущность качества и конкурентоспособности;

– организационно-экономические особенности управления качеством и конкурентоспособностью.

23) "Заповеди" успешных конкурентных стратегий организаций".

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– рассмотреть принципы долгосрочной конкурентоспособности;

– описать стратегии "застрявших на полпути";

– описать признаки устойчивых конкурентных преимуществ;

– рассмотреть позиционирование на основе разнообразия, потребностей и доступа.

24) Взаимосвязь показателей конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятия РКХ.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– рассмотреть сущность понятия "конкурентоспособность";

– рассмотреть сущность понятия "эффективность";

– описать факторы, влияющие на эффективность;

– описать факторы, влияющие на конкурентоспособность;

– рассмотреть методы оценки эффективности и конкурентоспособности.

#### 25) Методы оценки уровня конкурентоспособности организации.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– рассмотреть метод оценки конкурентоспособности организации на базе "4P";

– описать методику рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия;

– описать методику оценки конкурентоспособности предприятия, основанную на комплексном исследовании внутренней среды предприятия;

– описать методику позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия;

– описать матричную методику оценки конкурентоспособности организации.

#### 26) Цели и методы диагностики конкурентной среды рынка.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– рассмотреть зависимость количества конкурентов от ситуации на рыночном сегменте;

– описать методы проведения конкурентного анализа;

– рассмотреть необходимость всестороннего открытого обсуждения итогов конкурентного анализа;

– описать применение результатов анализа конкурентной среды в управленческих решениях.

#### 27) Карта стратегических групп как аналитический инструмент оценки.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– описать предназначение карты стратегических групп конкурентов;

– рассмотреть основные этапы построения карты стратегических групп;

– описать барьеры межгрупповой мобильности;

– рассмотреть основные факторы, влияющие на внутригрупповую конкуренцию;

– описать основные последствия интенсивного внутригруппового взаимодействия.

28) Сценарий развития РКХ России и региона.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– рассмотреть пути повышения конкурентоспособности региональных рыбохозяйственных комплексов;

– рассмотреть факторы, влияющие на развитие РКХ России;

– описать факторы, влияющие на развитие РКХ региона;

– описать различные сценарии развития РКХ России и региона.

29) Классификация конкурентных стратегий М. Портера на примере рыбохозяйственных компаний.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– рассмотреть основные характеристики стратегии лидерства по издержкам;

– рассмотреть основные характеристики стратегии дифференциации;

– рассмотреть основные характеристики стратегии фокусирования;

– описать положение компаний, оказавшихся в состоянии "застрявших посередине".

30) Адаптация стратегии конкуренции к особенностям динамики рынка

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– рассмотреть методики оценки изменения рынка;

– описать основные шаги по изменению конкурентной стратегии в период развития рынка;

– описать основные шаги по изменению конкурентной стратегии в период замедления роста рынка;

– описать основные шаги по изменению конкурентной стратегии в период стагнации рынка.

31) "Место "цепочки ценностей" в стратегическом анализе издержек"

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- раскрыть сущность основных видов деятельности компании;
- раскрыть сущность вспомогательных видов деятельности компании;
- описать изменения цепочки ценностей в зависимости от конкурентной стратегии;
- рассмотреть динамику изменений издержек в зависимости от изменений цепочки ценностей.

32) Концепция стратегического управления затратами

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- раскрыть сущность системы управления затратами;
- описать классификацию затрат в зависимости от управленческих затрат;
- описать методы формирования трансферных цен;
- описать условия принятия решения об отказе от убыточного продукта.

33) CVP-анализ и его роль в обосновании управленческих решений по издержкам и прибыли

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- описать сущность CVP-анализа;
- раскрыть процедуру расчета запаса финансовой прочности и операционного рычага для определения степени предпринимательского рынка;
- описать этапы проведения анализа чувствительности изменения точки безубыточности и влияния на финансовые результаты деятельности предприятия.

34) Сегментарный анализ и его место в анализе конкурентоспособности организации

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- описать процедуру определения параметров производства и реализации продукции, обеспечивающих достижение плановой прибыли;
- рассмотреть применение сегментарного анализа в обосновании управленческих решений;
- описать процедуру проведения анализа вклада единицы продукции;

– описать условия принятия решения об отказе от убыточного продукта.

35) "Цепочка ценностей" М. Портера и ее связь с конкурентной стратегией"

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– рассмотреть основные взгляды М.Портера на формирование цепочки ценностей;

– описать основные виды деятельности предприятия;

– описать вспомогательные виды деятельности предприятия;

– описать цепочку ценностей предприятия при конкурентной стратегии лидерства по издержкам;

– описать цепочку ценностей предприятия при конкурентной стратегии дифференциации;

– описать цепочку ценностей предприятия при конкурентной стратегии фокусирования.

36) Методы реализации конкурентных стратегий и примеры для РХК

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– описать факторы, определяющие условия выбора метода реализации стратегии;

– описать развитие предприятия за счет собственных ресурсов;

– рассмотреть варианты слияния и поглощения;

– описать этапы создания стратегических альянсов;

– описать процедуру изъятия капиталовложений;

– описать преимущества и проблемы каждого метода;

– привести примеры реализации конкурентных стратегий РХК.

37) Бенчмаркинг как инструмент развития конкурентных преимуществ.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– дать определение понятию бенчмаркинг;

– описать виды бенчмаркинга;

– рассмотреть варианты применения конкурентного бенчмаркинга;

– рассмотреть варианты межотраслевого бенчмаркинга;

– рассмотреть варианты международного бенчмаркинга.

38) Матрица БКГ: методика построения и сферы использования

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– рассмотреть матрицу БКГ как инструмент для анализа положения продуктов компании на рынке;

– представить графический вид матрицы БКГ;

– описать основные классификационные характеристики типов продуктов в соответствующих стратегических зонах матрицы БКГ;

– описать возможные стратегии предприятия по отношению к продуктам в зависимости от их прибыльности и доли на рынке.

39) Взаимосвязь матрицы "продукт-рынок" И. Ансоффа с конкурентной стратегией

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– описать структуру матрицы "продукт-рынок" И. Ансоффа;

– описать стратегию проникновения;

– описать стратегию развития рынка;

– описать стратегию развития товара;

– описать стратегию диверсификации;

– рассмотреть связь матрицы "продукт-рынок" И. Ансоффа с конкурентной стратегией предприятия.

40) Анализ форм и методов государственного регулирования конкуренции в России и за рубежом

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

– рассмотреть методы государственного регулирования естественных монополий;

– рассмотреть методы ограничения конкуренции со стороны крупных компаний;

– описать этапы определения объекта регулирования;

– описать базовые нормы антимонопольного регулирования;

– описать систему санкций в США, ЕС и Российской Федерации.

41) Формы государственной поддержки развития РХК в зарубежных странах и России

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- рассмотреть пути повышения конкурентоспособности рыбохозяйственных комплексов;
- привести примеры государственной поддержки развития РХК в зарубежных странах;
- привести примеры государственной поддержки развития РХК в зарубежных странах и России.

42) Роль Федерального закона "О защите конкуренции" в развитии конкурентного рынка в России

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- описать развитие законодательства о пресечении недобросовестной конкуренции;
- рассмотреть соотношение национального антимонопольного регулирования и регулирования отношений по защите конкуренции в рамках Евразийского экономического союза;
- рассмотреть сокращение административных ограничений субъектов предпринимательской деятельности;
- описать создание механизмов формирования единообразной практики;
- применение антимонопольного законодательства.

43) Информационная безопасность, как элемент конкурентоспособности организации

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- рассмотреть информацию как товар и объект безопасности;
- описать принципы построения системы информационной безопасности;
- описать процедуру сохранности информации, определяющую конкурентоспособность организации.

44) Модели и методы конкурентной разведки.

Для раскрытия данного вопроса необходимо:

- раскрыть сущность понятия конкурентной разведки;
- описать цели и задачи конкурентной разведки;
- раскрыть принципы и инфраструктуру конкурентной разведки;
- описать основные источники информации в конкурентной разведке;
- описать методы сбора информации о конкурентах;
- раскрыть содержание Кодекса этики конкурентной разведки.

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Следует учесть, что тестирование охватывает все темы дисциплины "Оценка конкурентоспособности рыбохозяйственной компании" и проводится в качестве итогового тестирования в ЭИОС. Для самостоятельной подготовке к тестированию необходимо ознакомиться с типовыми тестовыми заданиями, которые размещены в ЭИОС в разделе РПД и ФОС УРОПСР "ФОС Оценка конкурентоспособности рыбохозяйственной компании" [2].

Устные формы контроля позволяют оценить владение студентами формами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с

аудиторией. Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

1) Освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях).

2) Разработка курсовой работы (форма контроля – защита курсовой работы). Курсовая работа выполняется студентами согласно требованиям, представленным в учебно-методическом пособии по выполнению курсовой работы [14]. Основная цель курсовой работы – закрепление, расширение и углубление знаний, полученных в теоретическом курсе, приобретение навыков разработки практических рекомендаций в условиях большей, чем на практических занятиях, самостоятельности. Оценка за курсовую работу учитывается при промежуточной аттестации по дисциплине. Оценка курсовой работы ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") является экспертной и зависит от уровня усвоения и изложения студентом выбранной темы, наличия и сущности ошибок, допущенных студентом.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Рабочая программа дисциплины "Оценка конкурентоспособности рыбохозяйственной компании предприятия" вариативной части образовательной программы бакалавриата QD-6.2.2/РПД-60.(61.329) Выпуск: 27.02.2018 Версия: V.2

2. Фонд оценочных средств "Оценка конкурентоспособности рыбохозяйственной компании" (приложение к рабочей программе дисциплины) вариативной части образовательной программы бакалавриата QD-6.2.2/ФОС-60.(61.441) Выпуск: 2022 Версия: V.1

3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 945 с.

4. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие / Т. Г. Философова, В. А. Быков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 295 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

5. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): Теория и методология: учеб. пособие / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 799 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

6. Курбанов, В. В. Конкурентоспособность российских предприятий в мировой экономике / В. В. Курбанов. - Москва: Лаборатория книги, 2012. - 239 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

7. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель; пер. Д. Раевская, Л. Л. Царук. - 2-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

8. Пиранер, Д. А. Структура конкурентной среды и её влияние на экономическое развитие предприятия / Д.А. Пиранер. - Москва: Лаборатория книги, 2012. - 167 с. (ЭБС "Университетская библиотека он-лайн").

9. Чмышенко, Е. Теория и практика оценки конкурентоспособности: учеб. пособие / Е. Чмышенко, О. Лазарева, Е. Чмышенко, Н. Бондарчук. - Оренбург: Агентство "Пресса", 2013. - 150 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

10. Берг, Д. Б. Системный анализ конкурентных стратегий: учеб. пособие / Д. Б. Берг, С. Н. Лапшина. - Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2014. - 57 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

11. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учеб. / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 577 с. (ЭБС "Университетская библиотека онлайн").

12. Бенджамин, Дж. Конкурентная разведка. Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией / Дж. Бенджамин. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 974 с.

13. Харрис, Дж. Аналитика как конкурентное преимущество. Новая наука побеждать / Дж. Харрис. - Москва: Стокгольмская школа экономики, 2018. – 361 с.

14. Бильчак, В. С. Конкуренция как доминанта стабильного развития приграничных регионов: монография / В. С. Бильчак, М. Горнович, М. В. Бильчак. - Калининград : КГТУ, 2016. - 114 с.

15. Динз, Гр. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу / Гр. Динз, Ф. Крюгер, Ст. Зайзель; пер. с англ. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 252 с.

16. Государственная программа Российской Федерации "Развитие рыбохозяйственного комплекса" (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 314 (в ред. Постановлений Правительства РФ от 31.03.2017 г. № 395, от 30.12.2017 г. № 1725) (Справочная правовая система "КонсультантПлюс").

17. Постановление Правительства Калининградской области от 04.02.2014 г. № 40 (ред. от 31.07.2017) "О Государственной программе Калининградской

области "Развитие рыбохозяйственного комплекса" (Справочная правовая система "КонсультантПлюс").

18. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИНОТЭКУ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – Калининград: Изд-во "ФГБОУ ВО КГТУ", 2018. – 29 с.

19. Зиновьева, А. Л. Оценка конкурентоспособности рыбохозяйственной компании: учеб.-метод. пособие по курсовой работе для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / А. Л. Зиновьева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. – 50 с.

20. [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) – Научная электронная библиотека

21. <http://www.fish.gov.ru/otraslevayadeyatelnost/ekonomika-otrasli/statistika-i-analitika> – База данных "Экономика отрасли – Статистика и аналитика" Росрыболовства.

22. <http://vniro.ru/ru/analitika-otrasli> – База данных Всероссийского научно-исследовательского института рыбного хозяйства и океанографии "Аналитика отрасли".

23. <http://www.gurkov.ru> – Ателье корпоративных стратегий и структур.

Локальный электронный методический материал

Алина Леонидовна Зиновьева

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КОМПАНИИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 6,6 Печ. л. 5,9

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
"Калининградский государственный технический университет".  
236022, Калининград, Советский проспект, 1