

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования\_  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики и предпринимательства

---

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Стратегический маркетинг

---

Уровень высшего образования

Магистратура

---

Направление подготовки / специальность

38.04.06 - Торговое дело

---

Направленность образовательной программы

Маркетинг в цифровой экономике

---

Форма обучения

очная

---

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.04 Стратегический маркетинг относится к обязательной части образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<p>УК-1.1: Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними</p> <p>УК-1.2: Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации. Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения</p> <p>УК-1.3: Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности</p>	<p>УК-1.1:</p> <p>Знать: основные приемы и методы анализа проблемной ситуации в области стратегического маркетинга</p> <p>Уметь: анализировать проблемную ситуацию стратегического маркетинга как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними</p> <p>Владеть: навыками анализа проблемной ситуации в области стратегического маркетинга</p> <p>УК-1.2:</p> <p>Знать: основные варианты поиска решения проблемной ситуации в области стратегического маркетинга на основе доступных источников информации</p> <p>Уметь: осуществлять поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации в области стратегического маркетинга на основе доступных источников информации и предлагать способы их решения</p> <p>Владеть: навыками поиска в рамках выбранного алгоритма задач стратегического маркетинга, подлежащие</p>	<p>Практическое задание</p> <p>Собеседование</p> <p>Тест</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Контрольные вопросы</p> <p>Практическое задание</p>

		<p>дальнейшей разработке.</p> <p>УК-1.3:</p> <p>Знать: основные варианты стратегий достижения поставленных целей в области стратегического маркетинга и приемы оценки их влияния на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности</p> <p>Уметь: разрабатывать стратегию достижения поставленной цели в области стратегического маркетинга как последовательность шагов</p> <p>Владеть: навыками оценки влияния предложенных шагов в области стратегического маркетинга на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности.</p>		
ОПК-2: Способен применять инструментальные методы сбора, обработки и анализа данных, необходимые для стратегического планирования и координации деятельности торговых структур;	<p>ОПК-2.1: Проводит поиск и обработку научной информации для стратегического планирования и координации деятельности торговых структур</p> <p>ОПК-2.2: Использует современные методы анализа и оценки научной информации для стратегического планирования и координации деятельности торговых структур</p>	<p>ОПК-2.1:</p> <p>Знать: современные методы поиска и обработки научной информации для стратегического планирования и координации деятельности торговых структур</p> <p>Уметь: искать и обрабатывать научную информацию для координации деятельности торговых структур</p> <p>Владеть: навыками использования методов, приемов, инструментария современного стратегического маркетинга</p> <p>ОПК-2.2:</p> <p>Знать: современные методы анализа и оценки научной информации для стратегического планирования и координации</p>	<p>Кейс-задание</p> <p>Практическое задание</p> <p>Собеседование</p> <p>Тест</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Контрольные вопросы</p> <p>Практическое задание</p>

		<p>деятельности торговых структур</p> <p>Уметь: анализировать научную информацию для координации деятельности торговых структур</p> <p>Владеть: навыками использования методов, приемов, инструментария современного стратегического маркетинга</p>		
<p>ПК-2: Способен к аналитическому обеспечению разработки стратегии изменений организации</p>	<p>ПК-2.1: Способен определить направления развития организации</p> <p>ПК-2.2: Способен разрабатывать стратегии управления изменений в организации</p> <p>ПК-2.3: Способен анализировать предпосылки обеспечения эффективности стратегии изменений организации</p>	<p>ПК-2.1:</p> <p>Знать: основные направления развития и достижения в области современного стратегического маркетинга</p> <p>Уметь: определять направления развития организации в области стратегического маркетинга</p> <p>Владеть: навыками использования методов, приемов, инструментария современного стратегического маркетинга</p> <p>ПК-2.2:</p> <p>Знать: основные стратегии управления изменений в области современного стратегического маркетинга</p> <p>Уметь: разрабатывать стратегии управления изменений в организации в области стратегического маркетинга.</p> <p>Владеть: навыками использования методов, приемов, инструментария современного стратегического маркетинга</p> <p>ПК-2.3:</p> <p>Знать: основные приемы реализации стратегии изменений в области современного стратегического маркетинга</p> <p>Уметь: анализировать предпосылки обеспечения эффективности стратегии изменений организации в</p>	<p>Кейс-задание</p> <p>Практическое задание</p> <p>Собеседование</p> <p>Тест</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Контрольные вопросы</p> <p>Кейс-задание</p>

		области современного стратегического маркетинга Владеть: навыками использования методов, приемов, инструментария современного стратегического маркетинга		
--	--	---	--	--

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>4</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>
в том числе	
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	
- занятия лекционного типа	12
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	36
- КСР	2
<b>самостоятельная работа</b>	<b>40</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>54</b> <b>Экзамен</b>

#### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего	
	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0	0 Ф 0
Тема 1 Концепция стратегического маркетинга	14	2	6	8	6
Тема 2 Анализ стратегических факторов внешней среды	12	2	4	6	6
Тема 3. Инструментарий стратегического анализа и разработка решений в сфере стратегического маркетинга	18	2	8	10	8
Тема 4. Структурирование и выбор маркетинговых стратегий	18	2	8	10	8
Тема 5. Стратегии Интернет-маркетинга	14	2	6	8	6
Тема 6. Реализация и управление маркетинговой стратегией	12	2	4	6	6
Аттестация	54				

КСР	2			2	
Итого	144	12	36	50	40

### Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1 Концепция стратегического маркетинга.

Динамика подходов к пониманию маркетинга. Комплекс маркетинг-микс. Трансформация маркетинговых концепций. Сущность и содержание стратегического маркетинга. Маркетинговые исследования: сущность, цели, задачи и роль в организации стратегического маркетинга компании. Технология и этапы проведения маркетинговых исследований. Классификация и виды корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий (с примерами).

Тема 2 Анализ стратегических факторов внешней среды

Внешняя маркетинговая среда: сущность, классификация и роль в организации стратегического маркетинга компаний. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения: виды, сущность. Методы анализа внутренней среды предприятия: виды, сущность. SWOT- анализ как метод анализа среды торговой компании. STEP (PEST)-анализ как метод анализа среды торговой компании. McKinsey 7S как метод анализа среды торговой компании. Модели конкурентного анализа М. Портера: модель 5 сил.

Тема 3. Инструментарий стратегического анализа и разработка решений в сфере стратегического маркетинга

Использование метода средневзвешенной балльной экспертной оценки в анализе внешней и внутренней среды торговой компании.

Матрица БКГ: сущность, использование для выбора стратегических альтернатив в зависимости от стадий жизненного цикла товара. Разработка стратегий роста. Матрица «товары/рынки» (матрица И. Ансоффа).

Тема 4. Структурирование и выбор маркетинговых стратегий

Управление ростом предприятия. Концентрированный, интеграционный и диверсификационный рост (с примерами).

Стратегии целенаправленного сокращения (с примерами).

Разработка базовых конкурентных стратегий. Классификация по А. Юданову (с примерами). Разработка стратегий поведения по отношению к конкурентам (лидер рынка, «бросающий вызов», следующий за лидером, «нишер») (с примерами).

Понятие и виды конкурентных преимуществ. Внутренние и внешние конкурентные преимущества торговой фирмы

Тема 5. Стратегии Интернет-маркетинга

Роль Интернета в деятельности современного торгового предприятия. Digital-стратегии.

Сущность стратегического интернет-маркетинга. Модель 4P+2C в цифровой среде. Формирование стратегий интернет-маркетинга. Роль доверия в цифровой среде.

Выбор стратегии интернет- коммуникации (с примерами). Критерии оценки эффективности.

Основные коммерческие функции и направления использования Интернета. Стратегические решения по выбору площадки для продвижения в социальных сетях. Реализация аналитических функций Интернета.

Стратегические варианты интернет-каналов на рынке B2B: корпоративные сайты, Интернет-площадки, Интернет-порталы, фирменные интернет-магазины, социальные сети.

Классификация торговых площадок на рынке B2B. Основные стратегии по выбору типа порталов.

Основные интернет-стратегии на рынке B2C: Интернет-магазины, Интернет-агрегаторы, SMM-маркетинг.

Тема 6. Реализация и управление маркетинговой стратегией

Основные этапы плана реализации маркетинговой стратегии предприятия.

Сущность и роль контроллинга в реализации маркетинговой стратегии предприятия.

Возможные трудности и проблемы в реализации маркетинговой стратегии предприятия. Стратегическая карта сбалансированной системы показателей.

Практические занятия (семинарские занятия) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает выполнение практических заданий, эссе.

На проведение практических занятий (семинарских занятий) в форме практической подготовки отводится 20 часов.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП;
- планирование и принятие решений в области выбранной профессиональной деятельности и оценка их эффективности;
- управление маркетинговой деятельностью предприятия (организации);
- стратегический анализ проблем организации (предприятия) и выбор оптимальных вариантов их решения);
- компетенции:

ОПК-2. Способен применять инструментальные методы сбора, обработки и анализа данных, необходимые для стратегического планирования и координации деятельности торговых структур

ПК-2 Способен к аналитическому обеспечению разработки стратегии изменений организации.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа, индивидуальных консультаций.

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

- электронный курс "Стратегический маркетинг (Цветкова И.Ю.)" (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=11365>).

#### **5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

**5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:**

**5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции УК-1:**

Разработать концепцию стратегического маркетинга (заполнить таблицу) для компании Волмарт (Walmart), занимающейся розничной торговлей одеждой и собирающейся выйти на российский рынок.

Таблица 1 – Концепция стратегического маркетинга компании Волмарт (Walmart)

Наименование этапа	Содержание этапа
<b>1. Разработка концепции исследования</b>	
1.1. Определение целей	
1.2. Постановка основных задач	
<b>2 Менеджмент маркетинга</b>	
2.1 Планирование маркетинга	
2.2 Организация маркетинга	
2.3 Контроль маркетинга	
<b>3 Маркетинговые исследования (информационное обеспечение)</b>	
3.1 Постановка основных задач исследования	
3.2 Формирование рабочих гипотез исследования (не менее 3 и не более 5)	



<p>Пример:</p> <p>- более половины (более 50%) опрошенных потребителей считают низким уровень корпоративной социальной ответственности в предприятиях, потребителями товаров и услуг которых они являются</p>	
3.3 Определение источников информации (первичные, вторичные, комбинированные)	
3.4 Метод сбора первичной информации	
3.5 Целевой сегмент	
3.6 Выборка	
3.7 Метод обработки и анализа полученной информации	
3.8 Программируемый результат исследования	
3.9 Сроки и период исследования	
<b>4 Стратегии компании</b>	
4.1 Корпоративная стратегия	

4.2 Бизнес-стратегия	
4.3 Функциональные стратегии	
<b>5 Операционная деятельность</b>	
5.1 Товарные решения	
5.2 Ценовые решения	
5.3 Решения по распределению	
5.4 Решения по продвижению	

**5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-2:**

- 1) Проанализируйте портфель предприятия с помощью матрицы Mckinsey/General Electric и дайте диагноз состояния.
- 2) Что можно рекомендовать предприятию по результатам данного анализа?
- 3) Какую стратегию следует выбрать для каждого бренд направления?

Таблица – Расчет оценки конкурентоспособности брендов

Критерии конкурентоспособности брендов	Вес фактора, %	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		
		Бренд 1	Бренд 2	Бренд 3

Рыночная доля в сегменте	25%	10	9	7
Сила бренда	20%	9	9	7
Прибыльность бренда	15%	8	6	6
Качество товара	12%	9	9	8
Степень конкурентоспособности цены	8%	10	8	7
Эффективность сбыта товара	11%	10	9	8
Конкурентоспособность в сегменте	9%	10	9	7
<b>Итоговая оценка с учетом веса факторов</b>				

Таблица – Расчет оценки конкурентоспособности брендов

Критерии привлекательности отрасли	Вес фактора, %	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		
		Бренд 1	Бренд 2	Бренд 3
Высокий объем продаж бренд	20%	10	8	6
Высокие темпы роста сегмента	25%	8	10	10
Количество игроков в сегменте	15%	8	6	7
Инвестиции в рекламу и продвижение в сегменте	5%	8	5	5
Возможности для расширения ассортимента	10%	9	7	6
Сила конкурирующих бизнес-линий	15%	9	8	7
Прибыльность сегмента	10%	9	7	7

<b>Итоговая оценка с учетом веса факторов</b>				

### 5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-2:

Классифицировать и обосновать стратегии компаний. Какой информации не хватает?

**Ситуация 1** Компания «PPG», выпускающая специализированные краски, ориентировалась только на профессиональный рынок, продавая краски для автопроизводителей. Принято стратегическое решение выпускать продукцию и для конечных производителей – автосервисов и автолюбителей (специализированные аэрозоли).

#### Ситуация 2

Стратегия Walgreens

Лучшая, наиболее удобная аптека с высокой прибыльностью на один визит покупателя с удобным месторасположением – лучше на углу, чтобы покупатели могли входить и выходить со всех сторон.

Уолгрин стал пионером авто-аптек. От одной аптеки до другой было не больше нескольких кварталов – девять аптек на милю. Добавляя высокорентабельные услуги типа «фото за час», он увеличивал прибыль от каждого посещения клиента. Прибыль направлялась на захват рынка – квартал за кварталом, город за городом.

### Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала.
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера.
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими

Оценка	Критерии оценивания
	ответами на поставленные вопросы.
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала.
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала.

#### **5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Собеседование) для оценки сформированности компетенции УК-1:**

1. Из перечисленных элементов комплекса маркетинг-микс: 1) продукт; 2) \_\_\_\_\_; 3) продвижение; 4) позиция на рынке — пропущенным элементом является? Как называется комплекс?
2. Какую позицию занимает компания, владеющая максимальной долей рынка отрасли?
3. Перечислите основные документы стратегического маркетинга.
4. Назовите элементы управления маркетинговой функцией на предприятии
5. Какова основная цель маркетинговых исследований?
6. Что такое сегментация?
7. Назовите критерии рыночной сегментации (не менее трех).
8. Назовите основные объекты маркетинговых исследований (не менее четырех).
9. Назовите основные элементы стратегической маркетинговой деятельности организации
10. Чем отличаются сильные стороны и возможности в SWOT-анализе?
11. Целевой рынок охватывает один или несколько узких потребительских сегментов; предусматривается некоторая вариабельность товара (услуги); предполагается максимально полный охват потребителей целевого рынка - это признаки стратегии:
12. Как называются категории товаров при использовании метода BCG?

13. Какая модель включает в себя: 1) ценность, нужды и запросы потребителя; 2) издержки (затраты) для потребителя; 3) доступность (удобство) для потребителя; 4) коммуникации с потребителем; 5) доверие, конфиденциальность?

14. Генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели, формулирующая главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения – это:

15. Перечислите цифровые инструменты продвижения компании (не менее трех).

16. Интернет-реклама, блоги на сайте компании, размещение статей на информационных порталах, ведение блогов в соцсетях – это средства реализации какой функции Интернета?

17. Ваша компания планирует активно участвовать в тендерах. Какие электронные площадки в этой связи Вас будут интересовать? Приведите пример.

18. Предположим, Вам необходимо выбрать социальную сеть в рамках реализации Интернет-стратегии предприятия. Какие критерии Вы будете при этом учитывать (назовите не менее четырех).

### **5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Собеседование) для оценки сформированности компетенции ОПК-2:**

1. Что означает «установить стратегическую группу конкурентов»?

2. Назовите желаемую последовательность развития товара в матрице БКГ?

3. Что лежит в основе матрицы BCG?

4. Что является основной целью деловой стратегии?

5. Что могут сделать компании-партнеры для расширения каналов сбыта и совершенствования координации друг с другом в условиях развития цифровых технологий?

6. К какому виду порталов можно отнести Единую электронную торговую площадку (например, [etr.roseltorg.ru](http://etr.roseltorg.ru)) или сайт [www.b2b.ru](http://www.b2b.ru)?

7. Что находится по осям в матрице McKinsey?

8. Scania ориентируется на тяжелые грузовики (более 16 тонн), они наиболее прибыльны и здесь она - лидер, а Мерседес-Бенц или Ивеко-ФИАТ – на весь ряд. Какие конкурентные стратегии выбрали для себя фирмы?

9. Когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады или кардинальные изменения в экономике, какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы в этом случае?

10. В какую категорию с точки зрения реализации конкурентной стратегии Procter & Gamble, Kodak, Nestle, Coca Cola?

11. Если бы Вы работали в предприятии, которое относится к категории «бросающего вызов», то какую бы стратегию Вы ему предложили использовать?

12. Какая конкурентная стратегия совпадает со стратегией концентрации, основана на узкой специализации, обеспечивающей более глубокое удовлетворение потребностей в сегменте и получение на этой основе прибыли?

13. Ваше руководство хочет услышать Ваше мнение как эксперта: какой портфель предприятия можно считать сбалансированным? Какие товары, с точки зрения матрицы БКГ он должен в себя включать?

### **5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Собеседование) для оценки сформированности компетенции ПК-2:**

1. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, а также ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке, либо перехода на новый рынок. Что это за стратегии?

2. Какие из типов подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы по матрице BCG?

3. Каким образом расширяется фирма в процессе реализации стратегий интегрированного роста?

4. Назовите преимущества стратегии обратной вертикально интеграции.

5. На что нацелена стратегия лидерства по издержкам?

6. IKEA передает потребителям: выбор товара в торговом зале и со склада, транспортировку, сборку. Это пример какой стратегии?

7. На чем базируется стратегия концентрической диверсификации?

8. Дайте определение digital-стратегии.

9. Компания «PPG», выпускающая специализированные краски, ориентировалась только на профессиональный рынок, продавая краски для автопроизводителей. Принято стратегическое решение выпускать продукцию и для конечных производителей – автосервисов и автолюбителей (специализированные аэрозоли). Какую стратегию использует фирма согласно матрице Ансоффа?

10. К каким стратегиям относится стратегия управления персоналом?

11. Компания сделала цену на бензин на 30% дороже, но теперь ее потребители могут осуществлять заправку 24 часа в сутки + еда (цены на 30% выше, чем в супермаркетах). Девиз компании: накормите себя и автомобиль. Какую стратегию использует фирма согласно классификации А.Юданова?

12. Назовите основное отличие Интернет-стратегий компании от офлайн-стратегий?

13. Вам поручили провести анализ конкурентоспособности Интернет-магазина компании. Какие критерии Вы стали бы принимать во внимание? Назовите не менее 5.

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Собеседование)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	ставится в случае, если студент отвечает четко и последовательно, показывая глубокие знания по теме и уверенное владение основным и дополнительным

Оценка	Критерии оценивания
	материалом. Ответ логичен и обоснован.
отлично	ставится в случае, если студент отвечает четко и последовательно, показывая глубокие знания по теме и уверенное владение основным материалом. Ответ логичен и обоснован.
очень хорошо	ставится в случае, если ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера.
хорошо	ставится в случае, если студентом допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы.
удовлетворительно	ставится в случае, если студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основных понятий темы.
неудовлетворительно	ставится в случае, если студент при ответе на вопросы допускает грубые ошибки, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	ставится в случае, если студент демонстрирует полное незнание материала.

### 5.1.7 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-1:

1 Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»

- А) долгосрочное планирование
- Б) управление на основе контроля за исполнением
- В) управление на основе предвидения изменений
- Г) управление на основе гибких экстренных решений

2 Принципы стратегического маркетинга – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных маркетинговых целей. Как называется данный принцип «Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, состояния рынка и выделение на этой основе стратегических зон развития»?

- А) разделение труда
- Б) экономичность и эффективность



В) единство направления

Г) выделение доминанты развития

3 Расставьте этапы процесса маркетингового исследования в правильном порядке

А) определение проблемы, выбор типа проекта, определение метода сбора данных, разработку форм сбора данных, формирование выборки и сбор данных, анализ и интерпретацию данных, подготовку отчета о результатах исследований.

Б) выбор типа проекта, определение проблемы, определение метода сбора данных, разработку форм сбора данных, формирование выборки и сбор данных, анализ и интерпретацию данных, подготовку отчета о результатах исследований.

В) определение проблемы, выбор типа проекта, формирование выборки и сбор данных, определение метода сбора данных, анализ и интерпретацию данных, разработку форм сбора данных, подготовку отчета о результатах исследований.

Г) определение проблемы, выбор типа проекта, разработку форм сбора данных, определение метода сбора данных, формирование выборки и сбор данных, анализ и интерпретацию данных, подготовку отчета о результатах исследований.

4 Проект организации и проведения маркетингового исследования –это

А) дизайн маркетингового исследования

Б) процесс маркетингового исследования

В) процедура маркетингового исследования

Г) все ответы верны

5 К какой задаче маркетинга относится выход на новый рынок?

А) к оперативной задаче

Б) к стратегической задаче

В) к исполнительской задаче

Г) к аналитико-оценочной задаче

### **5.1.8 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-2:**

1 Различия между STEP-анализом и SWOT-анализом:

А) предметом SWOT-анализа является внешняя и внутренняя среда, а STEP-анализа только внешняя среда

Б) SWOT-анализ исследует возможности и угрозы, а STEP – сильные и слабые стороны компании

В) SWOT-анализ синтезирует результаты STEP-анализа

Г) нет различий

2 Какой фактор не включает в себя модель 5 конкурентных сил Портера?

А) демографический фактор

Б) традиционные и потенциальные конкуренты

В) поставщики и потребители

Г) товары–заменители

3 У руководства фирмы имеется достаточно подробная внутренняя и внешняя информация о фирме и ее маркетинговой среде. Кроме того, были куплены исследования рынка, на котором работает фирма. Необходимо определить пути дальнейшего развития фирмы. Для этого руководству фирмы целесообразно воспользоваться следующим методом:

А) PEST-анализ

Б) SWOT-анализ

В) вертикальный анализ

Г) анкетирование

4 Федеральная антимонопольная служба (ФАС) потребовала от фирмы понизить цены на продукцию и впредь все изменения цен согласовывать с чиновниками ФАС. На результаты какого вида анализа это повлияет в первую очередь:

А) конкурентного анализа

Б) PEST-анализа

В) анализа потребителей

Г) нет верного ответа

5 Товары «знаки вопроса» в матрице BCG располагаются в квадранте:

А) быстрый рост/малая относительная доля рынка

Б) медленный рост/высокая относительная доля рынка

В) быстрый рост/высокая относительная доля рынка

Г) медленный рост/малая относительная доля рынка

### **5.1.9 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-2:**

1 Для разработки стратегии молодой фирме необходимо больше информации о новом рынке, на который она хочет выйти. Что, по Вашему мнению, целесообразно сделать руководству фирмы:

- А) воспользоваться вторичной информацией о рынке
- Б) заказать исследование рынка маркетинговой компании, оказывающей подобные услуги
- В) провести первичное исследование рынка силами собственного отдела маркетинга
- Г) все ответы верны.

2 Какие типы подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:

- А «дойные коровы».
- Б «звезды».
- В «собаки».
- Г правильных ответов нет

3 Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

- А) «собаки»
- Б) «дойные коровы»
- В) «трудные дети»
- Г) «звезды»

4. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:

- А) функциональная стратегия
- Б) бизнес-стратегия (конкурентная стратегия)
- В) корпоративная стратегия
- Г) инструментальная стратегия

5 Какую стратегию охвата рынка целесообразно применить предприятию с ограниченными ресурсами и в условиях высокой требовательности покупателей?

- А) массового маркетинга

Б) недифференцированного маркетинга

В) целевого маркетинга

Г) дифференцированного маркетинга.

### Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	96-100% правильных ответов
отлично	86-95% правильных ответов
очень хорошо	81-85% правильных ответов
хорошо	66-80% правильных ответов
удовлетворительно	56-65% правильных ответов
неудовлетворительно	46-55% правильных ответов
плохо	45% и меньше правильных ответов

#### 5.1.10 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-2:

Для российских фирм, владеющих несколькими магазинами, закупочный альянс, как и на Западе, может стать последним шансом в борьбе за выживание с крупными национальными сетями. Единственная возможность выстоять для мелких магазинов – создать «что-то вроде закупочного альянса, чтобы выбивать хорошие скидки у поставщиков».

Сеть супермаркетов «Копейка» путем объединения закупок пыталась избавиться от дистрибуторов – лишнего звена в цепи поставок. Весной 2004 года она вместе с «Перекрестком» создала альянс, к которому позже присоединилась питерская сеть «Лента». Крупный российский ритейл оптимизирует закупки, поскольку все острее ощущает присутствие на рынке агрессивных транснациональных конкурентов.

Формы, которые могут принимать торговые альянсы, варьируются от временного союза для заключения разовых сделок и координации закупочной политики до больших кооперативов. Такие вариации, по сути, являются разными этапами построения партнерских отношений внутри альянса. Вершина эволюции – создание закупочного кооператива, имеющего «длинные» и твердые контракты с производителями, а также общую логистику, т.е. мощный распределительный центр и транспортную компанию. При желании участники кооператива могут работать под единым брэндом, тем самым окончательно превращаясь для конечного потребителя в единую сеть магазинов.

Закупочные кооперативы с объединением инфраструктуры – пока редкость для российского рынка. Исключением из правил следует считать альянс, заключенный нижегородскими компаниями

«Райцентр», «Медведь» и «Калинка». В преддверии выхода на рынок сетей «Рамстор» и Spar компания объединили около полусотни магазинов с общим оборотом \$4,5 млн в месяц. Инициатором выступила сеть «Райцентр», входящая в состав нижегородской компании «Вкус. Качество. Традиции» (ВКТ). На нее же были возложены функции управления закупками. Примечательно, что участники альянса намерены работать через логистический центр, принадлежащий ВКТ. По оценкам гендиректора ВКТ Алексея Зудина, объединение закупок и логистики позволит участникам альянса снизить розничные цены на 3–5%.

На практике, за такие объемы закупок производители не скупаются на скидки, в отдельных случаях доводя их размер до 20% от отпускной цены. На Западе закупочные кооперативы стали реальной силой на рынке, с ними вынуждены считаться не только производители, но и крупнейшие торговые концерны.

Создание собственного закупочного кооператива – длительный процесс, на который уходит не менее года, а то и двух. Альтернатива ему – стать частью международного альянса. Так, партнером международной закупочной группы является ГК «Спортмастер». Российский партнер заключил договор с кооперативом Sport 2000 и начал закупать товары западных производителей. Спортивная одежда и инвентарь стали поступать в собственную франчайзинговую сеть «Спортмастера», работающую под совместным брэндом Sport 2000, – «Спортландию». Так участники международного альянса получили возможность продавать товары по ценам ниже среднерыночного уровня. «Спортландия» позиционируется как сеть для покупателей со средним уровнем доходов, но скидки, обеспеченные поддержкой европейского кооператива, сделали доступнее традиционно дорогой ассортимент товаров.

Вопросы:

1 Сформулируйте инновацию, о которой идет речь в кейсе. Оцените значение предлагаемой инновации для стратегии предприятия.

2 Перечислите факторы, которые нужно принимать во внимание при выборе инновации. Обоснуйте свой ответ.

3 Какие достоинства и недостатки Вы можете выделить для данной стратегической инновации. Какие последствия это будет иметь для торгового предприятия? Обоснуйте свой ответ.

#### **5.1.11 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-2:**

«Проснулся минус миллионером». Истории вчерашних школьников, которые рискнули пойти в суровый российский бизнес

Источник: Секрет фирмы [электронный ресурс].- Режим доступа: <https://secretmag.ru/practice/prosnulsya-minus-millionerom-istorii-vcherashnikh-shkolnikov-kotorye-risknuli-poiti-v-surovyi-rossiiskii-biznes.htm> (дата обращения 10.10.2023).

**Вопросы по кейсу:**

1 В чем суть представленных бизнес-идей?

2 Какие стратегии развития использованы предпринимателями? Обоснуйте свой ответ материалами кейса.

3 Какие мероприятия по реализации стратегий были использованы? Какие ошибки были допущены? Обоснуйте свой ответ материалами кейса.

4 Составьте стратегический план мероприятий. Какие мероприятия Вы могли бы предложить дополнительно?

**Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, во всех случаях способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
отлично	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, в более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
очень хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает несущественные затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает несущественные затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
удовлетворительно	Студент обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
неудовлетворительно	Студент не обладает знанием требуемым объёмом знаний теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может

Оценка	Критерии оценивания
	последовательно изложить суть решения.
плохо	Студент не обладает требуемым объёмом знаний теоретического материала и не может решить практическое задание.

## 5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

	обучающегося от ответа		некоторым и недочетами	и недочетами	недочетов	ошибок и недочетов	
--	---------------------------	--	------------------------------	-----------------	-----------	-----------------------	--

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

**5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:**

**5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-1**

**1 Динамика подходов к пониманию маркетинга. Комплекс маркетинг-микс.**

2 Трансформация маркетинговых концепций.

3 Сущность и содержание стратегического маркетинга.

4 Маркетинговые исследования: сущность, цели, задачи и роль в организации стратегического маркетинга компании.

5 Стратегии целенаправленного сокращения (с примерами).

6 Понятие и виды конкурентных преимуществ. Внутренние и внешние конкурентные преимущества торговой фирмы

7 Роль Интернета в деятельности современного торгового предприятия. Digital-стратегии.



8 Сущность стратегического интернет-маркетинга. Модель 4P+2C в цифровой среде.

9 Реализация аналитических функций Интернета.

10 Сущность и роль контроллинга в реализации маркетинговой стратегии предприятия.

11 Возможные трудности и проблемы в реализации маркетинговой стратегии предприятия.

### **5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ОПК-2**

1 Методы анализа макроокружения и динамики его изменения: виды, сущность

2 Методы анализа внутренней среды предприятия: виды, сущность.

3 SWOT- анализ как метод анализа среды торговой компании

4 STEP (PEST)-анализ как метод анализа среды торговой компании.

5 McKinsey 7S как метод анализа среды торговой компании.

6 Модели конкурентного анализа М. Портера: модель 5 сил

7 Использование метода средневзвешенной балльной экспертной оценки в анализе внешней и внутренней среды торговой компании

8 Матрица БКГ: сущность, использование для выбора стратегических альтернатив в зависимости от стадий жизненного цикла товара

9 Матрица «товары/рынки» (матрица И. Ансоффа).

10 Стратегическая карта сбалансированной системы показателей.

### **5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-2**

1 Маркетинговые исследования: сущность, цели, задачи и роль в организации стратегического маркетинга компании.

2 Технология и этапы проведения маркетинговых исследований.

3 Классификация и виды корпоративных стратегий (с примерами).

4 Классификация и виды конкурентных стратегий (с примерами).

5 Классификация и виды функциональных стратегий (с примерами).

6 Внешняя маркетинговая среда: сущность, классификация и роль в организации стратегического маркетинга компаний

7 Управление ростом предприятия. Концентрированный рост (с примерами).

- 8 Управление ростом предприятия. Интеграционный рост (с примерами).
- 9 Управление ростом предприятия. Диверсификационный рост (с примерами).
- 10 Разработка базовых конкурентных стратегий. Классификация по А. Юданову (с примерами).
- 11 Разработка стратегий поведения по отношению к конкурентам (лидер рынка, «бросающий вызов», следующий за лидером, «нишер») (с примерами).
- 12 Формирование стратегий интернет-маркетинга. Роль доверия в цифровой среде.
- 13 Выбор стратегии интернет-коммуникации (с примерами). Критерии оценки эффективности.
- 14 Основные коммерческие функции и направления использования Интернета.
- 15 Стратегические решения по выбору площадки для продвижения в социальных сетях
- 16 Стратегические варианты интернет-каналов на рынке B2B: корпоративные сайты, Интернет-площадки, Интернет-порталы, фирменные интернет-магазины, социальные сети.
- 17 Классификация торговых площадок на рынке B2B.
- 18 Основные стратегии по выбору типа порталов.
- 19 Основные интернет-стратегии на рынке B2C: Интернет-магазины, Интернет-агрегаторы, SMM-маркетинг.
- 20 Основные этапы плана реализации маркетинговой стратегии предприятия.

### **Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	ставится в случае, если студент отвечает четко и последовательно, показывая глубокие знания по теме и уверенное владение основным и дополнительным материалом. Ответ логичен и обоснован.
отлично	ставится в случае, если студент отвечает четко и последовательно, показывая глубокие знания по теме и уверенное владение основным материалом. Ответ логичен и обоснован.
очень хорошо	ставится в случае, если ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера.
хорошо	ставится в случае, если студентом допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы.
удовлетворительно	ставится в случае, если студент допускает ошибки, нарушена

Оценка	Критерии оценивания
	последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основных понятий темы.
неудовлетворительно	ставится в случае, если студент при ответе на вопросы допускает грубые ошибки, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	ставится в случае, если студент демонстрирует полное незнание материала.

### 5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции УК-1

Разработайте концепцию стратегического маркетинга (заполните таблицу) для компании Marktkauf.

Таблица 1 – Концепция стратегического маркетинга компании

Наименование этапа	Содержание этапа
<b>1. Разработка концепции исследования</b>	
1.1. Определение целей	
1.2. Постановка основных задач	
<b>2 Менеджмент маркетинга</b>	
2.1 Планирование маркетинга	
2.2 Организация маркетинга	
2.3 Контроль маркетинга	
<b>3 Маркетинговые исследования (информационное обеспечение)</b>	
3.1 Постановка основных задач исследования	
3.2 Формирование рабочих гипотез исследования (не менее 3 и не более 5)	
Пример:	
- более половины (более 50%) опрошенных потребителей считают низким уровень корпоративной социальной	

ответственности в предприятиях, потребителями товаров и услуг которых они являются	
3.3 Определение источников информации (первичные, вторичные, комбинированные)	
3.4 Метод сбора первичной информации	
3.5 Целевой сегмент	
3.6 Выборка	
3.7 Метод обработки и анализа полученной информации	
3.8 Программируемый результат исследования	
3.9 Сроки и период исследования	
<b>4 Стратегии компании</b>	
4.1 Корпоративная стратегия	
4.2 Бизнес-стратегия	
4.3 Функциональные стратегии	
<b>5 Операционная деятельность</b>	
5.1 Товарные решения	
5.2 Ценовые решения	
5.3 Решения по распределению	
5.4 Решения по продвижению	

Германская розничная сеть Marktkauf, появившаяся в России в 2003 году, открыла с тех пор всего один гипермаркет. Пассивность немцев породила слухи об их отказе от российского рынка. «На уходе Marktkauf из России настаивает Альфонс Френк, председатель совета директоров владеющей сетью компании Edeka», – сообщила в середине января германская газета Die Lebensmittel Zeitung. Именно так

она интерпретировала заявление главы Edeka о том, что компания намерена сосредоточиться на развитии перспективных направлений своего бизнеса в Европе.

Edeka-Gruppe – один из старейших европейских ритейлеров. Компания была основана в 1898 году и свою историю начала с небольшого продуктового магазинчика в Берлине. Сейчас Edeka – ведущая розничная структура Германии с оборотом более 31,5 млрд евро. Всего же группа объединяет более 8500 магазинов практически всех форматов – от гипермаркетов и cash & carry до дискаунтеров – в пяти странах (Германии, Австрии, Дании, Чехии и России). Единственный магазин Edeka в России – Marktkauf – был открыт в феврале 2003 года в ближнем Подмоскowie. Его оборот в 2005 году составил 95 млн евро, прибыль до налогообложения – примерно 950 тыс. евро.

Пока доля продаж Edeka за пределами своей родины составляет лишь 7%. Помимо торговли продуктами питания и другими товарами повседневного спроса, Edeka-Gruppe занимается также развитием сети аптек, издательским и банковским бизнесом.

«Единственный магазин Marktkauf быстро стал слишком дорогим, – отмечает Максим Мискилев, директор по торговым маркам сети „Дейли фудс“, ранее работавший начальником отдела закупок в „Перекрестке“. – Когда этот ритейлер только пришел в Россию, поставщики были готовы отгружать ему продукцию на льготных условиях. Однако затем из-за негибкого отношения Marktkauf многие не захотели поставлять ему продукцию по тем же ценам, что и другим розничным компаниям, не говоря уже о льготах. К тому же Marktkauf оказался не очень удачно расположен, что важно для первого магазина сети. Движение вокруг него большое, но столпотворения покупателей, как в Auchan или Metro, там никогда не было».

Справедливости ради надо сказать: концепция Marktkauf – совмещение продуктового супермаркета с магазином строительных материалов и товаров для дома и сада – довольно оригинальна для российского рынка (хотя можно предположить, что формат Auchan, представляющий собой классический торговый центр, более удачен). И многие из нынешних поставщиков Marktkauf положительно отзываются о партнере. «В отличие от других сетевых клиентов, там с легкостью принимают новые предложения и практически никогда не торгуются, хотя стараются и не переплачивать», – рассказал начальник отдела по работе с розничными сетями одной из таких фирм. «К закупкам товаров в Marktkauf подходят со знанием дела, – отметил руководитель аналогичного отдела другой дистрибуторской фирмы. – В этом плане, если сравнивать, например, с Metro Cash & Carry, Marktkauf более профессионален, с ним приятнее работать».

Тем не менее Metro в России развивается гораздо успешнее. Так, в октябре прошлого года Юрий Лужков объявил на одной из своих пресс-конференций, что в скором времени в Москве появятся пять-семь гипермаркетов Real. «Мы давно хотели, чтобы сеть Real, входящая в компанию Metro Group, обосновалась в Москве», – подчеркнул столичный градоначальник.

Marktkauf похвастаться подобной благосклонностью властей не может. Лишь в конце декабря 2005 года «Маркткауф Рус» получила от столичной мэрии распоряжение о выделении ей участка в районе Новокосино. Они пытаются работать здесь так же, как в Германии – все „вбелую“, без взяток, а это практически невозможно. Компания «Маркткауф Рус»:

– не сумела быстро наладить отношения с чиновниками, от которых зависело получение земельных участков. В результате поиск места для строительства второго торгового комплекса затянулся почти на три года;

– выбрала неудачное расположение для своего первого магазина, который появился далеко за пределами МКАД и по сравнению с конкурентами оказался не так заметен для покупателей (что важно для продвижения бренда);

– не смогла наладить отношения с рядом поставщиков, которые отказались обеспечивать ее товарами на льготных условиях.

Успехи Metro Group в России, несомненно, бьют по самолюбию немецкого руководства Marktkauf, на протяжении последних лет считающего Metro своим основным конкурентом как на германском, так и на мировом рынке. И, хотя Metro Group в европейском рейтинге ритейлеров находится на втором месте, а Edeka всего на девятом, в родной Германии эта компания – лидер. В апреле 2005 года Edeka купила местную сеть магазинов SPAR и сеть дискаунтеров Netto, в результате увеличив свою долю на германском розничном рынке до 18%. В России же Edeka попала в глубокий штиль, и первые публикации о возможной продаже ее местного бизнеса появились в московской прессе еще в августе 2005 года.

Как уверяет Херманн Шпильбергер, «Россия является для Marktkauf очень перспективным рынком». «2005 год был для нас очень удачным, мы многое сделали и достигли хороших результатов», – похвалился он в интервью. По словам гендиректора «Маркткауф Рус», на примете у компании «уже есть несколько участков, на которых после получения всей разрешительной документации начнется строительство гипермаркетов».

Пока же перспектива ясна только в отношении «свежеполученного» участка в Новокосине. По крайней мере, в этом районе, на пересечении МКАД и шоссе Энтузиастов, уже появились баннеры с анонсом «Здесь скоро будет стоять Marktkauf», сулящие местным жителям большой магазин, в котором можно купить все: от стройматериалов и саженцев яблонь до нарезного батона и «корейской» морковки. Но и конкуренты не дремлют. Буквально за пару недель до того, как Marktkauf получил участок от мэрии, председатель совета директоров Auchan Groupе Кристоф Дюбрюль и губернатор Борис Громов подписали договор о сотрудничестве на срок до 2010 года. Французы собираются построить вдоль МКАД со стороны области еще пять гипермаркетов и осваивать крупнейшие города ближнего Подмосковья.

Marktkauf, для того чтобы угнаться за конкурентами, придется развить поистине крейсерскую скорость. Ведь если развитие Metro и Auchan в России пойдет как задумано, то привлекательных для Marktkauf земельных участков будет оставаться все меньше.

### 5.3.5 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ОПК-2

Задание 1.

Постройте матрицу БКГ по данным таблицы 1, сделайте выводы о состоянии портфеля компании.

Таблица 1 - Данные о рынках сбыта компании ООО «Специнструмент»

Наименования	Число	Реализация основными конкурентами,	Годово	Реализа
--------------	-------	------------------------------------	--------	---------

товаров	конкурентов в отрасли	млн. руб.	й темп роста рынка, % (PP)	«Специ т»
Дрели (А)	74	382, 378, 405	9	409
Шуруповерты (В)	52	231, 265, 196	6	256
УШМ (С)	36	89, 103, 94	8	112
Отбойные молотки (Д)	45	186, 193, 224	5	198
Итого:				975

### Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала.
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, обучающийся отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера.
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы.
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала.
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.

Оценка	Критерии оценивания
плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала.

### 5.3.6 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-2

«Кампомос» был создан в 1990 году как совместное предприятие испанской Campofrío и московского производственного объединения «Мосмясопром», контрольная доля в котором принадлежала испанцам. В 1994 году был построен второй завод компании в Москве. Оборот «Кампомоса» в 2005 году составил \$127 млн.

«Кампомос» стал первым зарубежным подразделением группы Campofrío. Сегодня материнская компания «Кампомоса», работающая на испанском рынке с 1952 года, имеет дочерние предприятия в четырех странах: США, Румынии, России и Португалии. В 2004 году миноритарным совладельцем Campofrío стал американский агрохолдинг Smithfield Foods Inc., один из крупнейших в мире производителей свинины. Прогнозируемый размер выручки Campofrío в 2005 году – около 7 млрд евро. «Кампомос», согласно данным «Бизнес Аналитики», занимает 6% столичного рынка мяскоколбасных изделий. В 2005 году «Кампомос» выпустил охлажденную пиццу, заняв к концу года свыше 12% столичного рынка пиццы-полуфабриката.

К моменту появления нового гендиректора «Кампомос» находился в тяжелом состоянии. С 2002 года его доля упала почти на 30%, а выручка сократилась на 20%. В испанской прессе муссировались слухи о том, что акционеры Campofrío подумывают о продаже или закрытии проблемного российского подразделения.

Резкое обострение конкуренции на мясном рынке и введение квот на импорт мяса в 2003 году вытеснили «Кампомос» из тройки крупнейших российских мясопереработчиков. После введения квотного режима цены на основное сырье – свинину и говядину – выросли на 60% и 40% соответственно. Квоты распределялись по историческому принципу: наибольшие достались исторически крупным российским импортерам и посредникам. «Кампомосу», традиционно закупавшему импортное сырье у трейдеров, «повезло» меньше всех: при ежегодном объеме переработки в 40–45 тыс. тонн мяса компания получила квоту на 1,5 тыс. тонн в год. Разницу пришлось закупать у местных посредников по гораздо более высоким ценам. В итоге себестоимость продукции «Кампомоса» только в 2004 году увеличилась на 40%.

От введения квот и роста цен на мясо пострадали все участники отрасли. Но многие российские мясопереработчики частично компенсировали рост расходов на сырье за счет „серых” зарплат. Будучи западной публичной компанией (акции Campofrío торгуются на Мадридской фондовой бирже.), „Кампомос” даже при желании не мог бы себе этого позволить. Прежние ноу-хау «Кампомоса» (он первым вывел на рынок сосиски с наполнителями и вакуумную упаковку) давно растиражировали другие мясопереработчики. Новых преимуществ у компании не было. Скорее наоборот: высокая цена продукции и слабая логистика тормозили продажи. Одновременно «Кампомос» попал под град обвинений в использовании генно-модифицированных компонентов, что осложнило и без того непростые отношения компании с розничными сетями.



Акционеры компании решили, что действующий менеджмент, состоявший из отраслевых специалистов-производственников, не в состоянии распутать весь клубок проблем. «Кампомосу» требовалась «свежая голова» – универсальный антикризисный менеджер. Хедхантеры, к которым обратились акционеры Samprofrio, посоветовали им Федора Огаркова. До «Кампомоса» Федор Огарков руководил компанией «Русагро-Масло». При нем масляный дивизион «Русагро» консолидировал разрозненные активы и вывел на рынок собственные торговые марки – «Аведовъ» и «Вкусная почта». До этого были успехи по искоренению контрафактного производства минеральной воды «Боржоми». Огарков долго возглавлял российское представительство грузинской компании GG&MW (владеет торговой маркой «Боржоми»). «Мы стремились найти человека, который хорошо разбирался бы в маркетинге и мог сделать рывок по продажам „Боржоми“ в Москве. Федора нам посоветовали рекрутеры и не ошиблись. За время его работы резко снизилась доля подделок, и продажи „Боржоми“ ежегодно росли на 50%», – вспоминает финансовый директор GG&MW Рууд Ван Хейл.

«Меня привлекла возможность реализовать свои амбиции в новой отрасли. Я всегда считал, что настоящий менеджер должен быть универсальным: если ты профессионал, то должен в любой сфере работать эффективно – в софт-дринке ли, в минеральной воде или мясопереработке», – говорит Огарков. Он принял предложение акционеров Samprofrio и в 2004 году сменил прежнего гендиректора компании Юрия Ковалева, который впоследствии возглавил мясокомбинат «Царицыно».

«Кампомос» стал для Огаркова настоящим испытанием на прочность. «Все понимали, что я пришел в компанию как провозвестник непопулярных мер. Нужно было оптимизировать издержки, ужесточать дисциплину, сокращать персонал, а зачастую речь шла о людях, которые отдали компании много лет», – рассказывает Огарков. Рядовые сотрудники нередко саботировали его распоряжения. Многие менеджеры, не смилившиеся с переменами, перешли на работу к конкурентам. Неэффективное расходование средств было едва ли не главным источником бед в компании. Выяснилось, что «Кампомос» имел «особые» отношения с некоторыми клиентами, без объективных причин поставляя им продукцию по заниженным ценам. А западная система мотивации с ее соцпакетами и щедрыми зарплатами уживалась в «Кампомосе» с советским стилем управления. Кадровая политика „Кампомоса“ была совершенно коммунистической: с большим количеством дублирующих, подстраховывающих и просто лишних функций и должностей.

Однако наведением элементарного порядка на производстве и в бытовых службах проблема не исчерпывалась. В компании традиционно уделяли основное внимание производству, не особенно задумываясь о таких вещах, как маркетинг и долгосрочная стратегия развития. Какие антикризисные мероприятия должна была разработать и провести команда Огаркова?

Согласно исследованию маркетингового агентства Step by Step, в стране работают 200 крупных мясокомбинатов, около пятидесяти из них – в Москве. Лидером по объему продаж является ЗАО «Микояновский»: на долю этой компании приходится более 18% рынка, а ее оборот составляет \$700 млн. Второе место, или 14% рынка, занимает «Черкизовский мясоперерабатывающий завод» с примерным объемом продаж в \$600 млн. Третье и четвертое места с небольшим отрывом занимают мясокомбинат «Клинский», входящий в группу компаний «Продо», и «Кампомос» – доля этих производителей составляет 6,4% и 6,3% рынка соответственно.

Лидером рынка пиццы-полуфабриката, согласно данным «Бизнес Аналитики» за третий квартал 2005 года, являются немецкая Dr. Oetker с долей свыше 25%. На втором месте – отечественное ОАО «Звездный», занимающее 19,2% рынка. Третье место – 12,6% рынка – занял «Кампомос», выпускающий охлажденную пиццу.

Вопросы к ситуации:

1 Какие маркетинговые стратегии описаны в ситуации? Обоснуйте свой ответ материалами кейса.

2 Какие мероприятия по реализации стратегий были проведены? Какие ошибки были допущены? Обоснуйте свой ответ материалами кейса.

### Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, во всех случаях способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
отлично	Студент демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, в более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
очень хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает несущественные затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
хорошо	Студент демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает некоторые затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В принципе способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
удовлетворительно	Студент обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
неудовлетворительно	Студент не обладает знанием требуемым объёмом знаний теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит

Оценка	Критерии оценивания
	альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
плохо	Студент не обладает требуемым объёмом знаний теоретического материала и не может решить практическое задание.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Жильцова Ольга Николаевна. Стратегический маркетинг для магистров : Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - 1. - Москва : Вузский учебник, 2021. - 354 с. - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-9558-0434-7. - ISBN 978-5-16-102954-1. - ISBN 978-5-16-010937-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=833667&idb=0>.
2. Наумов Владимир Николаевич. Стратегический маркетинг : Учебник / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. - 2. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 356 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-16-015270-7. - ISBN 978-5-16-107980-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=875927&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Реброва Наталья Петровна. Стратегический маркетинг : Учебник и практикум для вузов / Реброва Н. П. - Москва : Юрайт, 2021. - 186 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-9916-9092-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=762846&idb=0>.
2. Стратегический маркетинг : Учебник и практикум для вузов / Пашкус Н. А. [и др.]. - Москва : Юрайт, 2020. - 225 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00742-8 : 569.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=583169&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

- 1 <http://www.marketing.spb.ru> - Энциклопедия маркетинга, представлены маркетинговые исследования товарных рынков, рынков промышленных товаров, услуг, книги и статьи по маркетингу и др.
- 2 <http://www.advertology.ru> - Тематический портал, посвященный рекламе, маркетингу, PR. Содержит новости, публикации, информацию о выставках и конференциях, законы о рекламе, информацию о профессиональных объединениях и т.п.
- 3 <http://www.aup.ru> - Бизнес-портал предназначен для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий. Основой портала является электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и

практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий

4 <http://www.cfin.ru> - Портал об управленческом менеджменте, консалтинге и маркетинге.

Материалы о математическом аппарате и программных продуктах. Каталог компаний и периодических изданий данной тематики.

5 <http://www.retail.ru/> - Сайт о розничной торговле. Содержит самый большой архив новостей, статей, интервью, а также уникальных мастер-классов, открытый справочник розничных сетей, персон и событий.

6 Операционная система Microsoft Windows

7 Прикладное программное обеспечение Microsoft Office Professional

8 Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru>

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки 38.04.06 - Торговое дело.

Автор(ы): Цветкова Ирина Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент.

Рецензент(ы): Генеральный директор Торговой компании «ОПТСТАНДАРТ», к.э.н. С.В. Воробьева.

Заведующий кафедрой: Чкалова Ольга Владимировна, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.12.2023, протокол № 6.