

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Ястребов Олег Александрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 22.07.2024 11:57:11  
Уникальный программный идентификатор:  
ca953a0120d891083f939673078ef1a989dae18a

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Российский университет дружбы народов им.  
Патриса Лумумбы»**

---

(наименование основного учебного подразделения (ОУП) – разработчика ОП ВО)

**ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ (ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ)  
АТТЕСТАЦИИ**

**Рекомендована МССН для направления подготовки/ специальности:**

**38.03.02 «Менеджмент»**

---

(код и наименование направления подготовки/специальности)

**Итоговая (государственная итоговая) аттестация проводится в рамках  
реализации основной профессиональной образовательной программы  
высшего образования (ОП ВО):**

**Маркетинг**

---

(наименование (направленность) ОП ВО)

**2024 г.**

## **1. ЦЕЛЬ ПРОВЕДЕНИЯ И ЗАДАЧИ ИТОГОВОЙ (ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ) АТТЕСТАЦИИ (ИА, ГИА)**

**Целью** проведения ИА/ГИА в рамках реализации ОП ВО «Маркетинг» является определение соответствия результатов освоения обучающимися ОП ВО требованиям ОС ВО РУДН.

**Задачами** ИА/ГИА являются:

- проверка качества обучения личности основным гуманитарным знаниям, естественнонаучным законам и явлениям, необходимым в профессиональной деятельности;
- определение уровня теоретической и практической подготовленности выпускника к выполнению профессиональных задач в соответствии с получаемой квалификацией;
- установление степени стремления личности к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства;
- проверка сформированности у выпускника устойчивой мотивации к профессиональной деятельности в соответствии с предусмотренными ОС ВО РУДН типами задач профессиональной деятельности;
- оценка уровня способности выпускников находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готовности нести за них ответственность;
- обеспечение интеграции образования и научно-технической деятельности, повышение эффективности использования научно-технических достижений, реформирование научной сферы и стимулирование инновационной деятельности;
- обеспечение качества подготовки специалистов в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН.

## **2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ОП ВО**

К ГИА допускается обучающийся, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план ОП ВО.

По окончанию освоения ОП ВО выпускник должен обладать следующими **универсальными компетенциями (УК)**:

<b>Код и наименование УК</b>
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

<b>Код и наименование УК</b>
УК-4. Способен к коммуникации в межличностном и межкультурном взаимодействии на русском как иностранном и иностранном(ых) языке(ах) на основе владения взаимосвязанными и взаимозависимыми видами репродуктивной и продуктивной иноязычной речевой деятельности, такими как аудирование, говорение, чтение, письмо и перевод в повседневно-бытовой, социокультурной, учебно-профессиональной, официально-деловой и научной сферах общения.
УК-5. Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК-7. Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности.
УК-8. Способен создавать и поддерживать в повседневной жизни и в профессиональной деятельности безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества, в том числе при угрозе и возникновении чрезвычайных ситуаций и военных конфликтов
УК-9. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах.
УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности
УК-11. Способен формировать нетерпимое отношение к проявлениям экстремизма, терроризма, коррупционному поведению и противодействовать им в профессиональной деятельности
УК-12. Способен: искать нужные источники информации и данные, воспринимать, анализировать, запоминать и передавать информацию с использованием цифровых средств, а также с помощью алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными с целью эффективного использования полученной информации для решения задач; проводить оценку информации, ее достоверность, строить логические умозаключения на основании поступающих информации и данных

**- общепрофессиональными компетенциями (ОПК):**

<b>Код и наименование ОПК</b>
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия
ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.

<b>Код и наименование ОПК</b>
ОПК-5. Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ
ОПК-6. Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности.

**- профессиональными компетенциями (ПК):**

<b>Код и наименование ПК</b>
ПК-1. Способен к проведению маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга
ПК-2. Способен к разработке и реализации маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга
ПК-3. Способен управлять маркетинговой деятельностью организации

### **3. СОСТАВ ГИА**

ГИА может проводиться как в очном формате (обучающиеся и государственная экзаменационная комиссия во время проведения ГИА находятся в РУДН), так и с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ), доступных в Электронной информационно-образовательной среде РУДН (ЭИОС).

Порядок проведения ГИА в очном формате или с использованием (ДОТ) регламентируется соответствующим локальным нормативным актом РУДН.

ГИА по ОП ВО «Маркетинг» включает в себя:

- государственный экзамен (ГЭ);
- защиту выпускной квалификационной работы (ВКР).

### **4. ПРОГРАММА ГЭ**

*Государственный экзамен проводится по одной или нескольким дисциплинам и (модулям) ОП ВО, результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников.*

Объем ГЭ по ОП ВО составляет 3 зачетные единицы.

ГЭ проводится по утвержденной программе, отражаемой в программе ГИА, содержащей перечень вопросов, выносимых на ГЭ, и рекомендации обучающимся по подготовке к ГЭ, в том числе перечень рекомендуемой литературы для подготовки к ГЭ.

Для подготовки обучающихся к прохождению тестовой части ГЭ с целью их ознакомления с технологией компьютерного тестирования и преодоления возможных психологических трудностей при прохождении теста, ОУП и/или выпускающие БУП при необходимости проводят пробные тестирования, как правило, за 10-20 календарных дней до даты аттестационного испытания в соответствии с расписанием ГИА.

Государственный экзамен проводится в два этапа:

**Первый этап** – оценка уровня теоретической подготовки выпускника в форме **компьютерного тестирования** с использованием средств, доступных в Электронной информационно-образовательной среде РУДН (ЭИОС);

**Второй этап** – оценка практической подготовки выпускника к будущей профессиональной деятельности в форме **решения производственных ситуационных задач (кейсов)**.

**Тестовая часть** ГЭ проводится с целью определения общего уровня сформированности компетенций у обучающихся в разрезе их теоретической подготовки по *общепрофессиональным дисциплинам (базовый компонент)*.

**Основная часть** проводится в форме письменного или/и устного опроса по экзаменационным билетам.

Для подготовки обучающихся к сдаче ГЭ руководитель ОП ВО обязан ознакомить обучающихся выпускного курса с настоящей программой ГИА, исчерпывающим перечнем теоретических вопросов, включаемых в ГЭ, примерами производственных ситуационных задач (кейсов), которые необходимо будет решить в процессе прохождения аттестационного испытания, а также с порядком проведения каждого из этапов ГЭ и методикой оценивания его результатов (с оценочными материалами).

Перед ГЭ проводится обязательное консультирование обучающихся по вопросам и задачам, включенным в программу ГЭ (предэкзаменационная консультация).

**Порядок проведения компьютерного тестирования** в рамках ГИА следующий:

1) Тест состоит из 50 заданий, охватывающих основное содержание ОП ВО;

2) Обучающемуся отводится не менее 2 минут для ответа на каждое задание в составе теста;

3) Оценка компьютерного тестирования проводится по 100-балльной шкале. При этом тестовая часть считается успешно пройденной, если обучающийся по итогам теста набрал 51 и более баллов;

4) Успешное прохождение обучающимся тестовой части является допуском к прохождению основной части ГЭ.

5) Обучающиеся, не прошедшие тестовую часть по причине неявки на испытание по неуважительной причине или в связи с получением по итогам испытания 50 и менее баллов, не допускаются к прохождению основной части ГЭ и отчисляются из Университета в установленном порядке (как не выполнившие обязанностей по добросовестному освоению ОП ВО и выполнению учебного плана).

6) Результаты пробных тестирований не влияют на результаты ГЭ.

## **Базовые дисциплины для программы направления подготовки “Менеджмент”\*:**

- Теория управления;
- Теория организации;
- Организационное поведение;
- Маркетинг;
- Финансовый менеджмент;
- Управление человеческими ресурсами;
- Стратегический менеджмент;
- Микроэкономика
- Макроэкономика;
- Управление проектами
- Экономика предприятия
- Методы исследования рынка
- Мировая экономика
- Лидерство
- Корпоративная социальная ответственность

## **Профильные дисциплины “Маркетинг”:**

- Маркетинг в отраслях и сферах деятельности
- Управление продуктом
- Маркетинговые исследования
- Маркетинговые коммуникации
- Брендинг
- Международный маркетинг
- Поведение потребителей
- B2B маркетинг
- Маркетинг взаимоотношений и партнерства
- Стратегический маркетинг
- Маркетинг продаж

### **Порядок проведения второго этапа ГЭ следующий:**

1) В экзаменационном билете должно быть не более двух теоретических вопросов и одного практического задания (расчетных задач, кейсов, ситуационных заданий);

2) Не допускается включение в билет теоретических вопросов, не представленных в оценочных материалах к программе ГИА. При включении в билет практических заданий в оценочных материалах к программе ГИА приводятся несколько типовых задач;

3) Вопросы и практические задания билета должны соответствовать профилю освоённой обучающимися ОП ВО;

4) Перед проведением основной части ГЭ (как правило, за 1 день, но не более чем за 3 календарных дня до экзамена) в обязательном порядке проводится консультирование обучающихся по вопросам, включаемым в билеты, и процедуре проведения ГЭ;

5) При проведении основной части ГЭ ГЭК допускается использование технических средств обучения и контроля, а также профессионального оборудования (в т.ч. их цифровых двойников), которые позволяют комиссии установить уровень сформированности общепрофессиональных и профессиональных компетенций у обучающихся в рамках требований ОС ВО.

### **Процедура проведения Государственного экзамена для профилей / программ подготовки направлений 38.03.02 “Менеджмент”**

В целях подготовки к процедуре сдачи государственного экзамена в период проведения тестовой части ГЭ студент-выпускник получает для ознакомления и работы кейс.

Студент получает экзаменационный билет на открытом заседании ГЭК в присутствии членов ГЭК. Вместе с экзаменационным билетом с теоретическими вопросами студент получает 2-а индивидуальных вопроса к кейсу, выданному для ознакомления ранее.

На подготовку отводится время в пределах 1 часа. Ответ на теоретические вопросы билета должен быть письменным в формате развернутого плана-конспекта. Ответы на вопросы кейса должны иметь письменное аргументированное обоснование. Ответы на теоретические вопросы озвучиваются студентом-выпускником перед членами ГЭК.

При этом члены ГЭК вправе задавать дополнительные вопросы, имеющие непосредственное отношение к содержанию билета. Ответы на вопросы кейса проверяются членами ГЭК после окончания ответа на теоретические вопросы.

Подписанные студентом-выпускником листы ответов в обязательном порядке передаются секретарю ГЭК.

### **Перечень вопросов по программе / профилю “Маркетинг”, выносимых на Государственный экзамен**

1. Алгоритм построения программы стратегических коммуникаций на B2B рынке
2. Атрибуты бренда и их инструменты
3. Виды вопросов анкеты и ее структура
4. Виды и этапы позиционирования бренда на рынке
5. Вывод новых продуктов на рынок

6. Жизненный цикл продукта и маркетинговые стратегии на различных этапах жизненного цикла
7. Информационная система в международном маркетинге
8. Информационное обеспечение маркетинга взаимоотношений
9. Качество товара. Потребительское и технологическое качества товара
10. Классификация опросов: особенности методов опроса
11. Классификация продукта
12. Клиент, как исходная точка комплекса предприятие – оборот – прибыль.  
Пирамида Карри и ее сущность
13. Коммуникационные стратегии в канале сбыта: push и pull стратегии.
14. Концептуальная аудитория и инсайт потребителя
15. Критерии выбора компании, проводящей маркетинговые исследования
16. Маркетинг в розничной торговле
17. Маркетинг взаимоотношений и партнерства: определение, обоснование и условия применения
18. Маркетинг некоммерческих организаций
19. Международные теоретические модели маркетинга услуг
20. Методика построения региональной матрицы на B2B рынке
21. Модели поведения потребителей, ориентированные на выгоду, имидж, поведенческие аспекты
22. Модель отношения Бренд-Потребитель в комплексе маркетинговых коммуникаций
23. Модель продукта, как элемента комплекса маркетинга
24. Модель процесса принятия потребителем
25. Наблюдение: виды и этапы
26. Основные инструменты продвижения в Интернете
27. Основные компоненты лояльности и пути ее поддержания. Показатели лояльности.
28. Основные модели построения архитектуры бренда
29. Основные принципы рекламной деятельности компании на зарубежных рынках
30. Основные этапы формирования комплекса маркетинговых коммуникаций  
Каналы личной и неличной коммуникаций в комплексе маркетинговых коммуникаций компании
31. Особенности B2B маркетинга и Характеристика спроса на B2B рынке
32. Особенности маркетинга потребительских услуг
33. Особенности международной маркетинговой среды.
34. Особенности продвижения территорий и населенных пунктов
35. Особенности сегментирования на B2B рынке
36. Осознание потребителем потребности в товаре и информационный поиск
37. Панельный метод: характеристика и классификация
38. Принятие решения о покупке

- 39.Процесс покупки и закупочный центр в B2B среде
- 40.Психографика профиля потребителей
- 41.Разработка программы повышения лояльности и ее этапы
- 42.Сегментация рынка. Выявление основных критериев сегментации
- 43.Система управления по работе с клиентами, ее смысл и отличие от товарного подхода
- 44.Соотношение понятия бренда и торговой марки. Этапы брендинга
- 45.Специфика маркетинга государственных услуг
- 46.Способы корректировки бренда
- 47.Стратегии адаптации и стандартизации на зарубежных рынках
- 48.Стратегии позиционирования бренда в рамках стратегии международного брендинга
- 49.Стратегии продукта. Виды и условия применения
- 50.Стратегии проникновения компании на международные рынки.
- 51.Сценарии каннибализма бренда и способы его предотвращения
- 52.Теоретические концепции продукта в международном маркетинге
- 53.Типы процесса принятия решения
- 54.Точки контакта с брендом как ключевой элемент коммуникации
- 55.Традиционный комплекс маркетинга и его изменения в структуре маркетинга взаимоотношений
- 56.Фокус-группа: технология и факторы проведения
- 57.Характеристика основных категорий поведения потребителей
- 58.Этапы построения ABC анализа на B2B рынке
- 59.Этапы построения портфолио-анализа на B2B рынке
- 60.Этапы проведения маркетингового исследования

Оценивание результатов сдачи ГЭ проводится в соответствии с методикой, изложенной в оценочных материалах, представленных в Приложении к настоящей программе ГИА.

## **5. ТРЕБОВАНИЯ К ВКР И ПОРЯДОК ЕЁ ЗАЩИТЫ**

ВКР представляет собой выполненную обучающимся (несколькими обучающимися совместно) работу, демонстрирующую уровень подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности.

Перечень тем выпускных квалификационных работ, предлагаемых обучающимся к выполнению, утверждается распоряжением руководителя ОУП, реализующего ОП ВО, и доводится руководителем программы до сведения обучающихся выпускного курса не позднее чем за 6 месяцев до даты начала ГИА.

После выбора темы ВКР не позднее чем за 7 месяцев до даты начала ГИА обучающийся предоставляет руководителю выпускающего БУП, реализующего

осваиваемую обучающимся ОП ВО, заявление об утверждении выбранной им темы и назначении руководителя ВКР.

По письменному заявлению обучающегося (нескольких обучающихся, выполняющих ВКР совместно), ОУП может предоставить обучающемуся (нескольким обучающимся) возможность подготовки и защиты ВКР по теме, предложенной обучающимся (несколькими обучающимися), в случае обоснованности целесообразности выполнения ВКР по предложенной теме для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности по профилю осваиваемой (-ых) ОП ВО.

Для подготовки ВКР не позднее чем за 6 месяцев до начала ГИА за обучающимися выпускного курса приказами проректора Университета, курирующего образовательную деятельность по ОП ВО, закрепляются окончательные темы и руководители ВКР из числа работников РУДН. Указанные приказы формируются каждым ОУП для ОП ВО, на которых имеются обучающиеся, оканчивающие освоение ОП ВО в текущем учебном году, и согласовываются с УОП.

За обучающимися, выполняющими ВКР совместно, вышеуказанными приказами закрепляется один руководитель ВКР из числа работников Университета, а также при необходимости распоряжением руководителя выпускающего БУП закрепляется один или несколько консультантов, которые могут быть как работниками РУДН, так и являться работниками иных организаций.

Обучающийся обязан не позднее 30 календарных дней после утверждения соответствующим приказом темы его ВКР получить у руководителя ВКР задание на выполнение работы.

К защите ВКР допускается обучающийся, сдавший ГЭ.

К защите допускается только полностью законченная ВКР, подписанная выпускником (выпускниками), её выполнившим, руководителем, консультантом (при наличии), руководителем выпускающего БУП и ОУП, прошедшая процедуру внешнего рецензирования (для магистратуры и специалитета обязательно) и проверку на объём заимствований (в системе «Антиплагиат»). К ВКР, допущенной до защиты, в обязательном порядке прикладывается отзыв руководителя о работе выпускника при подготовке ВКР.

Не позднее чем за 5 календарных дней до защиты ВКР руководитель ВКР подготавливает письменный отзыв о работе обучающегося при выполнении работы и знакомит с отзывом обучающегося.

Руководитель ВКР представляет отзыв секретарю ГЭК не позднее чем за 2 календарных дня до защиты работы.

В случае выполнения ВКР несколькими обучающимися руководитель ВКР в установленные сроки подготавливает отзыв об их совместной работе, знакомит

с отзывом обучающихся и представляет его секретарю ГЭК не позднее чем за 2 календарных дня до дня защиты ВКР.

*При отрицательном отзыве руководителя ВКР* вопрос о допуске работы к защите рассматривается на заседании соответствующего выпускающего БУП с участием руководителя ВКР и приглашением на заседание обучающегося. На заседании БУП выслушиваются доводы руководителя ВКР и обучающегося (при его присутствии) и может быть принято одно из следующих решений:

- допустить ВКР к защите в установленные расписанием ГИА сроки;
- допустить ВКР к защите в сроки, установленные деканатом/ дирекцией ОУП (вне расписания ГИА в пределах текущего календарного года; на основании приказа «О продлении сессии»);

- в случае отсутствия законченной ВКР, выполненной по утвержденной теме и оформленной в соответствии с установленными требованиями, не допустить обучающегося к защите ВКР в текущем календарном году и представить обучающегося к отчислению, как не выполнившего обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана.

Выписка из протокола заседания БУП предоставляется в деканат/ дирекцию соответствующего ОУП и секретарю ГЭК.

Для проведения рецензирования ВКР не позднее чем за 10 календарных дней до защиты ВКР руководитель ВКР направляет работу рецензенту из числа лиц, не являющихся работниками РУДН, имеющих опыт профессиональной и/или научной деятельности по профилю ОП ВО, осваиваемой указанным обучающимся.

Рецензент проводит анализ ВКР и не позднее чем за 5 календарных дней до её защиты направляет руководителю ВКР письменную рецензию на работу. Если ВКР имеет междисциплинарный характер, то она направляется нескольким рецензентам.

Руководитель ВКР не позднее чем за 5 календарных дней до защиты ВКР обеспечивает ознакомление обучающегося (обучающихся) с рецензией (рецензиями) и представляет рецензию (рецензии) секретарю ГЭК не позднее чем за 2 календарных дня до дня защиты ВКР.

Рукопись выполненной ВКР проверяется:\*

- лицом, уполномоченным руководителем соответствующего выпускающего БУП (нормоконтролер), на предмет соответствия оформления пояснительной записки и графической презентационной части ВКР требованиям к оформлению ВКР, утверждаемых выпускающим БУП или ОУП, в соответствии с правилами подготовки и оформления ВКР в РУДН<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> Приказ от 30.11.2016 №878 «Об утверждении Правил подготовки и оформления выпускной квалификационной работы выпускника Российского университета дружбы народов» (с изменениями, внесенными приказом от 30.03.2018 №228 и приказом от 21.05.2020 №275)

- руководителем ВКР или лицом, уполномоченным руководителем соответствующего выпускающего БУП, на объём заимствования<sup>2</sup>. Итоги указанной проверки в виде соответствующего протокола (справки) передаются руководителем ВКР секретарю ГЭК не позднее чем за 2 календарных дня до дня защиты ВКР.

*\*рекомендуется рассмотрение рукописи выполненных ВКР на заседаниях кафедры, ближайших к дате защиты.*

Рукопись оформленной в соответствии с установленными требованиями и завизированной в установленном порядке ВКР передаётся обучающимся (несколькими обучающимися) секретарю ГЭК на бумажном и электронном носителе не позднее чем за 2 календарных дня до дня защиты ВКР.

Тексты ВКР, за исключением текстов, содержащих сведения, составляющие государственную тайну, размещаются в электронно-библиотечной системе РУДН (ЭБС) в срок не позднее 10 календарных дней после завершения ГИА.

С целью выявления и своевременного устранения недостатков в структуре, содержании и оформлении ВКР, не позднее чем за 14 дней до даты её защиты, проводится репетиция защиты обучающимися своей работы (предзащита) в присутствии руководителя ВКР и других преподавателей выпускающего БУП.

Защита ВКР проводится на открытом заседании государственной экзаменационной комиссии (ГЭК).

Аттестационное испытание проводится в виде устного доклада обучающихся с обязательной мультимедийной (графической) презентацией, отражающей основное содержание ВКР.

По завершению доклада защищающиеся дают устные ответы на вопросы, возникшие у членов ГЭК по тематике, структуре, содержанию или оформлению ВКР и профилю ОП ВО.

### **Регламент подготовки и проведения защит студентами выпускных квалификационных работ в устной форме на иностранных языках в РУДН**

1. Защита ВКР на иностранном языке студентами ООП ВО проходит в соответствии с календарными учебными графиками, утвержденными в установленном в РУДН порядке.

2. Защита ВКР на иностранном языке является обязательной для студентов, освоивших по очной форме обучения программы бакалавриата и специалитета, в учебных планах которых предусмотрено не менее 20 кредитов изучения иностранных языков и дисциплин на иностранных языках.

---

<sup>2</sup> Приказ от 30.03.2018 №228 «Об утверждении регламента использования системы «Антиплагиат» для проверки письменных учебных работ в РУДН»

4. Защита ВКР на иностранном языке является обязательной для студентов, освоивших программы магистратуры.

5. К защите ВКР на иностранном языке допускаются студенты, успешно завершившие в полном объеме освоение ООП ВО и успешно прошедшие все другие виды итоговых аттестационных испытаний, а также студенты, не прошедшие предыдущее государственное аттестационное испытание по уважительной причине в том числе и по дисциплинам, предусматривающим освоение иностранного языка.

6. Кафедра иностранных языков основного учебного подразделения (далее - ОУП) определяет списочный состав студентов для защиты ВКР на иностранных языках с учетом:

а) перечня освоенных студентами иностранных языков в рамках обучения по ООП ВО;

б) результатов успеваемости по изучению иностранных языков;

в) перечня иностранных языков, преподаваемых на кафедре иностранных языков соответствующего ОУП.

7. Заведующий кафедрой иностранных языков ОУП назначает лиц из числа профессорско-преподавательского состава для проведения консультаций по подготовке текста выступления (доклада) на иностранном языке по теме ВКР (далее – преподаватель-консультант) не позднее, чем за 2,5 месяца до даты защиты ВКР.

8. Заведующий кафедрой иностранных языков ОУП направляет список студентов, с указанием иностранного языка для защиты ВКР и данных (фамилии, имени отчества, последнее – при наличии) преподавателя-консультанта в деканат/учебную часть ОУП; указанный список утверждается распоряжением руководителя ОУП не позднее, чем за 2 месяца до даты защиты ВКР.

9. Студент имеет право изменить иностранный язык для защиты ВКР и, соответственно, изменить преподавателя-консультанта по иностранному языку не позднее чем за 3 недели до даты защиты, направив письменное заявление на имя заместителя декана по учебной работе, согласованное с заведующим кафедрой иностранных языков ОУП и научным руководителем.

10. Текст выступления (доклада) на иностранном языке проверяется преподавателем-консультантом и согласовывается с преподавателем-консультантом кафедры иностранных языков не позднее, чем за 1 неделю до даты защиты, и прилагается к ВКР.

11. Текст выступления (доклада) по теме ВКР на иностранном языке и его перевод передается преподавателем-консультантом секретарю государственной экзаменационной комиссии (далее ГЭК) не позднее, чем за три дня до защиты; секретарь ГЭК размножает текст выступления (доклада) в количестве экземпляров, соответствующих числу членов ГЭК.

12. Защита ВКР на иностранном языке осуществляется в форме авторского доклада, на который отводится, как правило, до 10 минут для обучающихся по

программам бакалавриата и специалитета, до 15 минут для обучающихся по программе магистратуры, по решению ГЭК.

13. Выступление (доклад) на иностранном языке может сопровождаться презентацией основного содержания работы на русском языке.

14. По усмотрению членов ГЭК, вопросы студентам могут задаваться на русском языке или на том иностранном языке, на котором проходит защита ВКР.

15. Ответы студентов осуществляются на том же языке, на котором заданы вопросы членами ГЭК.

16. На защите ВКР присутствует преподаватель кафедры иностранных языков, который за один рабочий день до защиты по представлению преподавателя-консультанта знакомится с текстом выступления (доклада) и оказывает поддержку на защите в части перевода текста выступления (доклада) для членов ГЭК (в случае необходимости) и оценивает качество профессионально ориентированной иноязычной подготовки студента.

17. В протоколе заседания ГЭК делается отметка о защите выпускной работы на иностранном языке.

Этапы выполнения ВКР, требования к структуре, объему, содержанию и оформлению, а также перечень обязательных и рекомендуемых документов, представляемых к защите указаны в соответствующих методических указаниях.

Оценивание результатов защиты ВКР проводится в соответствии с методикой, изложенной в оценочных материалах, представленных в Приложении к настоящей программе ГИА.

## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОВЕДЕНИЯ ГИА**

Заседания состава Государственных экзаменационных комиссий проводятся в мультимедийных аудиториях экономического факультета.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГИА**

7.1 Содержание дисциплин и рекомендуемая литература (базовые дисциплины):

### ***Теория управления***

Раздел 1. Предыстория менеджмента как теории и практики управления

Тема 1. Предмет, методология и периодизация истории менеджмента. Первые управленческие революции

Тема 2. Управленческие идеи и практика в ранних цивилизациях Востока

Тема 3. Управленческие идеи и практика в начальном и доиндустриальном периоде развития европейской цивилизации

Раздел 2. Эволюция менеджмента как науки и практики в индустриальную и постиндустриальную эпохи

Тема 4. Промышленная революция и ее влияние на развитие менеджмента. Пионеры менеджмента в фабричной индустриальной системе

Тема 5. Становление и развитие школы научного менеджмента

Тема 6. Становление и развитие административной (классической) теории менеджмента

Тема 7. Вклад социальных наук в развитие теории менеджмента

Тема 8. Возникновение и развитие российского научного менеджмента

Тема 9. Теории и модели менеджмента в постиндустриальную эпоху

Раздел 3. Методология менеджмента. Элементы организаций и процесса управления.

Тема 10. Основные понятия менеджмента.

Тема 11. Внешняя и внутренняя среда организации.

Тема 12. Менеджер и его управленческие роли.

Тема 13. Цели, методы и принципы управления.

Раздел 4. Функции управления и связующие процессы

Тема 14. Стратегическое планирование. Функция организация и организационные структуры управления.

Тема 15. Функция мотивация и функция контроля в управлении.

Тема 16. Коммуникация и информация в управлении

Тема 17. Основы теории принятия решений. Методы принятия решений.

*Основная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510939>

2. Менеджмент: учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/511207>

*Дополнительная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2017. – 672с.

2. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента: учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 487 с. — (высшее образование). — ISBN 978-5-534-05725-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451202>

### ***Теория организации***

Тема 1. Теория организации как наука, дисциплина и прикладная отрасль знаний. Сущность категории организации. Объект, предмет, задачи теории организации. Теория организации в системе наук.

Тема 2. Система законов организации. Закон синергии, формации и композиции, информатизации и соответствия, инерации и единства, онтогенеза и самосохранения.

Раздел 2. Элементы внутреннего строения организации и конструирование ее структуры.

Тема 3. Элементы конструирования организации. Внешняя среда организации. Внутренняя структура организации. Уровни внешней среды организации: микро-, мезо-, макроуровень. Внутренняя среда. Модель Надлера-Ташмена. Технологии производства и сервиса.

Тема 4. Типы организационных структур. Типология организационных структур по взаимодействию организации: с внешней средой; структурных элементов внутри самой организации (внутреннее строение); с сотрудниками.

Тема 5. Цель, миссия, стратегия организации. Понятие организационных целей и их классификация. Критерии формулирования организационных целей. Понятие и задачи миссии организации. Требования к формулированию миссии организации. Понятие стратегии организации. Эталонные стратегии. Выработка и реализация стратегии: основные стадии, области проведения стратегических изменений, мобилизация потенциала для выполнения стратегии.

Тема 6. Управление организационной культурой. Организационная культура: понятие и типы культур. Классификации организационных культур. Изучение и методы диагностики организационной культуры. Методы изменения организационной культуры. Этические ценности в организации и их источники.

Тема 7. Проблемы общеорганизационного роста, оптимизации масштабов деятельности и управления жизненным циклом. Масштабы организации. Причины роста организации. Масштабы организации и бюрократия. Размеры и структурные характеристики: формализация, децентрализация, сложность, коэффициенты по персоналу. Борьба с бюрократизацией.

Тема 8. Жизненный цикл организации (ЖЦО). Стадии развития ЖЦО. Характеристики организации на разных стадиях ЖЦО и проблемы управления кризисами. Модели ЖЦО. Организационные патологии.

*Основная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02949-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510680>

2. Русецкая, О. В. Теория организации: учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 391 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8402-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510562>

*Дополнительная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. —

156 с. — (Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-534-01187-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433605>

### ***Организационное поведение***

Раздел 1. Теоретические основы организационного поведения

Тема 1. Феномен поведенческих дисциплин и их роль в управлении организацией

Тема 2. Исторические основы современной науки Организационное поведение

Раздел 2. Управление индивидуальным поведением в организации

Тема 3. Основные характеристики индивида

Тема 4. Восприятие в организационном поведении

Тема 5. Роль научения в поведении индивида

Тема 6. Роль мотивации в изучении и модификации индивидуального поведения

Раздел 3. Управление поведением групп в организации

Тема 7. Концепция группы в организационном поведении

Тема 8. Управление неформальными группами

Тема 9. Групповая и межгрупповая динамика

Тема 10. Групповая эффективность в организационном поведении

Тема 11. Командный менеджмент

Раздел 4. Влияние организационных феноменов на поведение индивидов и групп в организации

Тема 12. Власть и лидерство в организационном поведении

Тема 13. Организационная культура и ее влияние на организационное поведение

Тема 14. Коммуникации и принятие решений

Тема 15. Влияние конфликтов на поведение индивидов и групп

Тема 16. Стресс и его влияние на поведение индивидов и групп в организации

Тема 17. Поведение индивидов в условиях организационных изменений

*Основная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 237 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8789-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/512217>

2. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01314-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/511888>

*Дополнительная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03535-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488722>

### ***Управление человеческими ресурсами***

Раздел 1. История и методология науки «управление человеческими ресурсами».

Формирование школы управления человеческими ресурсами и содержание современной концепции УЧР в организации. Эволюция концепции, характеризующей роль кадров в процессе производства: использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком. Гуманистический и технократический подходы к управлению персоналом. Объект и субъект УЧР.

Раздел 2. Разработка кадровой политики организации.

Диагностическая модель управления человеческими ресурсами (УЧР – модель) и ее основные элементы. Внешние и внутренние факторы, воздействующие на политику управления ЧР в организации. Основные понятия и категории кадровой политики. Типология кадровой политики. Основные принципы и положения кадровой политики. Этапы разработки кадровой политики. Понятие кадровой стратегии организации.

Раздел 3. Обеспечение персоналом организации.

Современное состояние и тенденции развития рынка труда в России. Сущность, цели и место кадрового планирования в системе внутрифирменного планирования. Потребность в ЧР и меры, обеспечивающие наличие кадров в организации. Факторы, влияющие на потребность в ЧР. Методы определения качественной и количественной потребности в ЧР. Анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на процесс набора ЧР. Цели, критерии и методы отбора ЧР. Отбор менеджеров. Центры по оценке персонала. Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по отбору.

Раздел 4. Развитие персонала организации.

Цели адаптации работников в организации. Роль линейного менеджера и менеджера по персоналу в разработке и реализации адаптационных мероприятий. Анализ текущего состояния и перспектив развития организации для определения и обоснования необходимости обучения ЧР. Цели, функции и виды обучения ЧР.. Понятие карьеры. Этапы жизни и стадии карьеры. Выбор типа карьеры. Планирование карьеры как часть программы развития ЧР организации. Основные типы развития карьеры и программы поддержки работников.

Раздел 5. Эффективность управления человеческими ресурсами. Различия в понятиях «оценка» и «аттестация» работников. Цели, принципы и виды оценки результативности труда. Качественные и количественные методы оценки. Нетрадиционные подходы к оценке работников. Понятие и цель кадрового аудита. Задачи кадрового аудита. Выбор аудиторов. Периодичность проведения кадрового аудита. Процесс аудита ЧР. Технология аудита ЧР. Результаты кадрового аудита.

*Основная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/511328>

2. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-

534-99951-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510775>

*Дополнительная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Еремин Василий Иосифович. Управление человеческими ресурсами [Текст/электронный ресурс] : Учебное пособие / В.И. Еремин, Ю.Н. Шумаков, С.В. Жариков; Под ред. В.И.Еремина. - Электронные текстовые данные. - М. : БИБКМ, 2015. - 324 с. - ISBN 978-5-905563-33-1:490.00. [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=460517&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=460517&idb=0)

2. Михайлова Ольга Борисовна. Теория и практика управления персоналом [Текст/электронный ресурс] : Учебное пособие / О.Б. Михайлова. - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2013. - 195 с. - ISBN 978-5-209-05189-3 : 0.00 [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=407691&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=407691&idb=0)

3. Управление персоналом [Текст/электронный ресурс] : Учебное пособие / И.А. Карнилович, С.П. Карнилович, Л.В. Ширшова. - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2013. - 160 с. - ISBN 978-5-209-04993-7 : 0.00 [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=412631&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=412631&idb=0)

## **Маркетинг**

### **Тема 1. Базовые определения маркетинга**

Структура курса маркетинг. Определение маркетинга. Сущность, цели, задачи и принципы маркетинга. Соотношение маркетинга и менеджмента. Этапы развития маркетинга. Современный этап развития маркетинга. Основное отличие маркетинговой деятельности от сбытовой. Уровни маркетинга. Комплекс маркетинга. Особенности развития маркетинга в России.

### **Тема 2. Холистический маркетинг**

Понятие холистического маркетинга как основы долговременной конкурентоспособности бизнеса. Холистический маркетинг и корпоративная культура компании. Повышение роли маркетинговых подходов и ориентации на клиента в системе управленческих процессов. Понятие внутреннего маркетинга. Интегрированный маркетинг как современная модель маркетингового микса. Маркетинг взаимодействия и партнерства. Роль и растущее значение социально-этического маркетинга.

### **Тема 3. Маркетинговая среда**

Понятие глобальной маркетинговой среды. Макро- и микроуровень: различие стратегических решений. Турбулентность и противоречивость макросреды. Важнейшая роль социально-культурных и демографических тенденций. Актуальность учета долговременных тенденций в области экологии и природоохранной деятельности. Политика предприятия в отношении маркетинговой среды.

#### **Тема 4. Основы стратегического маркетинга.**

Место стратегического маркетинга в иерархической модели стратегического менеджмента. Зонтичные бренды и корпоративная стратегия. Стратегический маркетинг на уровне бизнес-единиц. Функциональные маркетинговые стратегии.

#### **Тема 5. Стратегическое маркетинговое планирование**

Современные подходы и технологии стратегического маркетингового планирования. Критическое осмысление детальных маркетинговых планов с позиций теории Г. Минцберга. Стратегическое маркетинговое планирование как формулирование приоритетов в области маркетинга. Сценарный подход в стратегическом маркетинговом планировании.

#### **Тема 6. Маркетинговая информационная система**

Значение информации в системе маркетинга. Элементы маркетинговой информационной системы. Классификация маркетинговой информации. Первичная и вторичная информация, их недостатки и преимущества. Понятие маркетингового исследования. Требования к проведению маркетингового исследования. Основные классификации маркетинговых исследований. Количественные и качественные исследования. Кабинетные и полевые исследования. Этапы проведения маркетингового исследования.

#### **Тема 7. Сегментирование рынка**

Классические и современные методы сегментирования целевых рынков. Проблемы и противоречия сегментирования. Поведенческие критерии сегментирования на рынках B2C. Актуальность малобюджетных сегментов. Роль премиальных и люксовых сегментов для корпоративного брендинга компаний. Стратегии компаний в области охвата близких сегментов целевого рынка.

#### **Тема 8. Маркетинговое позиционирование**

Критерии и методы выбора целевых рынков. Понятие «метарынков» как системы взаимосвязанных рынков. Роль вертикальной и горизонтальной интеграции. Выбор целевых рынков в контексте матрицы «продукт-рынок» И. Ансоффа. Этапы позиционирования. Условия позиционирования рядом с конкурентом и на свободном сегменте рынка. Варианты освоения целевого рынка: стратегия недифференцированного маркетинга, стратегия дифференцированного маркетинга, стратегия концентрированного маркетинга.

#### **Тема 9. B2C. Поведение покупателей**

Потребительский рынок и рынок предприятий, их различия. Факторы, оказывающие влияние на покупательское поведение конечных потребителей. Теория мотивации по Маслоу, Фрейду, Шварцу. Виды моделей покупательского поведения. Процесс принятия решения о покупке конечным потребителем. Особенности воздействия на потребителя на каждом этапе принятия решения о покупке. Права потребителей.

*Основная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Зобов, А. М. Маркетинг / А. М. Зобов, Е. А. Дегтерева, А. М. Чернышева. – Москва : Российский университет дружбы народов (РУДН), 2021. – 358 с. – ISBN 978-5-209-10409-4
2. Корнеева, И. В. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 436 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03565-0
3. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Л. А. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 486 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01560-7
4. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 386 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16503-6

Дополнительная литература для подготовки к ГЭ:

1. Диесперова Наталья Александровна. Маркетинг [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.А. Диесперова. - Электронные текстовые данные. - Москва: изд-во РУДН, 2019. - 315 с.: ил. - ISBN 978-5-209-09415-9. [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=481464&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=481464&idb=0)
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Котлер Филипп, К. Л. Келлер; Пер. с англ. В.Кузина. - 14-е изд. - СПб. : Питер, 2015.
3. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Л. А. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 486 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01560-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510866>

## **Финансовый менеджмент**

### **Тема 1. Фундаментальные концепции финансового менеджмента.**

Введение в финансовый менеджмент: сущность, цели и задачи управления финансами компании. Фундаментальные концепции финансового менеджмента. Функции финансового менеджера и его роль в деятельности организации.

**Тема 2. Финансовая отчетность в системе финансового менеджмента.** Информационное обеспечение финансового менеджмента. Финансовая отчетность. Основные показатели учета и отчетности, используемые в финансовом менеджменте. Диагностика финансового положения компании.

### **Тема 3. Управление оборотным капиталом организации.**

Понятие оборотного капитала. Цели, задачи и показатели качества управления. Управление отдельными элементами оборотных средств (запасами, дебиторской задолженностью, денежными средствами и т.д.).

**Тема 4. Модель операционного рычага и планирование рентабельности.**

Понятие и классификация затрат организации Постоянные и переменные издержки. Операционный анализ: основные допущения и элементы. Оценка безубыточности деятельности организации. Запас финансовой прочности.

#### **Тема 5. Источники краткосрочного финансирования**

Внешние и внутренние источники финансирования оборотных средств. Использование факторинга для решения текущих задач финансирования. Краткосрочный банковский кредит. Коммерческий кредит.

#### **Тема 6. Инвестиционная политика организации.**

Понятие инвестиционной политики организации. Причины, обуславливающие необходимость инвестиций. Жизненный цикл организации. Общие принципы инвестиционной политики. Элементы анализа и методы оценки инвестиционных проектов.

#### **Тема 7. Управление ценой капитала.**

Капитал: понятие и виды. Источники капитала организации. Цена и стоимость капитала. Цена привилегированного капитала. Цена акционерного капитала, методы ее расчета. Модель оценки капитальных активов (САРМ). Расчет показателя WACC.

#### **Тема 8. Управление рисками формирования капитала.**

Понятие и классификация рисков формирования капитала. Методы их оценки. Политика управления рисками формирования капитала. Взаимосвязь категорий риска, финансового и операционного рычага.

#### **Тема 9. Модели финансового рычага и управление структурой капитала.**

Оптимальная структура капитала. Методы оптимизации структуры капитала. Эффект финансового рычага (первая концепция). Эффект финансового рычага (вторая концепция). Сопряженный эффект финансового и операционного рычага.

#### **Тема 10. Дивидендная политика.**

Понятие дивиденда. Теории дивидендов. Дивидендная политика. Факторы, определяющие распределение прибыли. Оценка эффективности дивидендной политики организации.

#### **Тема 11. Оценка стоимости компании.**

Понятие и виды стоимости бизнеса. Концепция управления стоимостью (VBM). Подходы к оценке стоимости бизнеса: затратный, сравнительный, доходный. Концепции управления стоимостью (SVA, EVA).

#### ***Основная литература для подготовки к ГЭ:***

1. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 680 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16271-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530723>

2. Ковалев В. В. Корпоративные финансы. Учебник. 2-е изд., перераб. и доп./ В.В. Ковалев, Вит.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2022. - 1178 с.

Дополнительная литература для подготовки к ГЭ:

2. Финансовый менеджмент: учебник для академического бакалавриата / Г. Б. Поляк [и др.] ; ответственный редактор Г. Б. Поляк. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 456 с. — (Авторский учебник). — ISBN 978-5-9916-4395-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/507804>

### ***Стратегический менеджмент***

Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент.

Тема 1. Основные понятия и эволюция стратегического управления.

Тема 2. Иерархия стратегических намерений.

Тема 3. Предприятие как объект стратегического управления.

Раздел 2. Методология стратегического менеджмента.

Тема 4. Классификация и виды стратегий.

Тема 5. Стратегия и конкурентное преимущество.

Тема 6. Организация стратегического управления.

Раздел 3. Диагностика среды организации

Тема 7. Анализ макросреды организации. Структура и особенности микросреды среды предприятия. Анализ внутренней среды бизнеса.

Тема 8. Матричные методы стратегического анализа и управления.

Раздел 4. Выбор и реализация стратегии

Тема 9. Формирование, анализ и выбор стратегических альтернатив.

Тема 10. Управление реализацией стратегии.

*Основная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511366>

*Дополнительная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / - СПб.: Питер, 2009. – 344 с.

2. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегический менеджмент. Учебно-методический комплекс. / - М.: Центрполиграф, 2010. – 319 с.

3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.

4. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. / - СПб.: Питер, 2009. - 256 с.

### ***Микроэкономика***

**Раздел 1. Введение в микроэкономику**

Тема 1.1. Предмет и метод экономической теории.

Тема 1.2. Общие закономерности экономического развития. Рыночная организация хозяйства как экономическая система

## **Раздел 2. Основы современной теории рынка и фирмы**

Тема 2.1. Теория спроса и предложения. Рыночное равновесие. Эластичность спроса и предложения.

Тема 2.2. Основы потребительского выбора.

Тема 2.3. Предприятие (фирма) и предпринимательство. Издержки производства и прибыль.

## **Раздел 3. Теория поведения потребителя**

Тема 3.1. Выбор для одновременного потребления и в условиях неопределённости

Тема 3.2. Выбор в условиях ограниченной рациональности и риска

## **Раздел 4. Теория фирмы и рыночные структуры**

Тема 4.1. Совершенная конкуренция и монополия. Определение оптимального объёма производства.

Тема 4.2. Монополистическая конкуренция и олигополия. Определение оптимального объёма производства.

## **Раздел 5. Рынки факторов производства**

Тема 5.1. Особенности рынков ресурсов. Рынок труда.

Тема 5.2. Рынок капитала и земли.

## **Раздел 6. Общее равновесие и благосостояние**

Тема 6.1. Общее равновесие и эффективность рынка

Тема 6.2. Асимметричная информация

Тема 6.3. Внешние эффекты и права собственности

Тема 6.4. Общественные блага и общественный выбор

*Основная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Микроэкономика: учебник и практикум для вузов / Г. А. Родина [и др.]; под редакцией Г. А. Родиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07343-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510806>

2. Экономика. Базовый курс [Текст/электронный ресурс]: Учебное пособие для студентов неэкономических специальностей / Под ред. В.А.Исаева, А.В.Савинского. - 2-е изд. ; Электронные текстовые данные. - М.: Изд-во РУДН, 2017. - 304 с. : ил. - ISBN 978-5-209-07421-2: 104.70. (309 штук) [http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=457055&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=457055&idb=0)

*Дополнительная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Ким, И. А. Основы экономической теории : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Ким. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 328 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-04602-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514444>

2. Нуреев Рустем Махмутович. Курс микроэкономики [Текст] : Учебник / Р.М. Нуреев. - 3-е изд., исправ. и доп. - М. : Норма : Инфра-М, 2022. - 624 с. - URL: <http://lib.rudn.ru/MegaPro/Web/SearchResult/ToPage/1>

### ***Макроэкономика***

#### **Раздел 1. Предмет и метод макроэкономической теории. Система национальных счетов**

Тема 1.1. Макроэкономика как наука о национальном хозяйстве в целом. Основные макроэкономические проблемы. Ключевые макроэкономические показатели

Тема 1.2. Валовой внутренний продукт и методы его измерения. ВНД и ВВП. Чистый доход факторов производства. Конечные и промежуточные товары и услуги. Исключение двойного счета. Расчет ВВП по доходам и расходам. Валовые и чистые величины

Тема 1.3. Основные счета СНС. Номинальный и реальный ВВП. Дефлятор ВВП. Индекс потребительских цен. Отличия дефлятора ВВП и ИПЦ

#### **Раздел 2. Экономический рост. Макроэкономическая нестабильность, безработица, инфляция**

Тема 2.1. Понятие экономического цикла. Фазы цикла, проциклические и контрциклические показатели

Тема 2.2. Занятость и безработица. Рынок труда. Причины безработицы. Виды безработицы. Понятие естественного уровня безработицы. Скрытая безработица. Взаимосвязь динамики безработицы и ВВП. Закон Оукена

Тема 2.3. Инфляция и ее измерение. Номинальные и реальные показатели. Реальная и номинальная заработная плата, процентная ставка, обменный курс. Причины инфляции. Инфляция спроса и инфляция издержек. Роль инфляционных ожиданий. Дефляция и дезинфляция. Стагфляция

#### **Раздел 3. Совокупный спрос и его структура**

Тема 3.1. Понятие совокупного спроса. Основные составляющие совокупного спроса. Эффекты, объясняющие отрицательный наклон кривой AD. Неценовые факторы, влияющие на сдвиги кривой AD

Тема 3.2. Доходы и расходы государства. Государственный бюджет. Общее понятие о государственных финансах, их структура и уровни. Государственный долг. Классификация налогов. Понятие и основные элементы налоговой системы России. Структура российской налоговой системы

#### **Раздел 4. Денежный рынок. Совместное равновесие на рынке товаров и финансовом рынке. (IS-LM модель)**

Тема 4.1. Деньги и их функции. Денежные агрегаты. Процентные ставки и цены в монетарной экономике. Спрос на деньги. Предложение денег. Функции центрального банка. Инструменты монетарной политики. Операции на открытом рынке. Ставка рефинансирования. Денежная база, денежный мультипликатор и предложение денег. Вывод кривой LM

Тема 4.2. Условия совместного равновесия. Единственность равновесия. Взаимодействие рынка товаров и финансовых рынков при изменении бюджетно-налоговой и монетарной политики. Последствия сдвига кривой IS. Инвестиционная и

ликвидная ловушки. Сравнительная эффективность монетарной и фискальной политик. Построение функции совокупного спроса из модели IS-LM

## **Раздел 5. Открытая экономика**

Тема 5.1. Понятие открытой экономики

Тема 5.2. Макроэкономические показатели в открытой экономике. Платежный баланс и его структура. Счет текущих операций. Счет движения капитала. Валютные резервы. Валютный курс. Виды валютных курсов. Номинальный и реальный валютный курс. Фиксированный и плавающий валютный курс. Равновесие в открытой-экономике.

Тема 5.3. Свободная торговля и таможенная защита. Внешняя торговля России. Иностраннные инвестиции в России. Россия и ВТО

*Основная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Макроэкономика для управленческих специальностей: учебник и практикум для вузов / Г. А. Родина [и др.]; под редакцией Г. А. Родиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 471 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13912-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/51078>

2. Макроэкономика: учебник для вузов / С. Ф. Серегина [и др.] ; под редакцией С. Ф. Серегинной. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 477 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13156-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510575>

3. Макроэкономика: учебник для вузов / под общей редакцией В. Ф. Максимовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 171 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9802-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513993>

*Дополнительная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Экономическая теория: учебник и практикум для академического бакалавриата / М.А. Алленых, В.В. Андреева, К.Н. Андрианов [и др.] ; Под ред. С.А. Толкачева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2018. - 410 с. - (Бакалавр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-07435-2 : 959.00.

2. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс. 18-ое издание. Пер. с англ. - М.: Инфра-М, 2013.

3. Мэнкью Н.Г. Принципы макроэкономики. 4-е изд. Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2012.

## ***Управление проектами***

Тема 1. Введение в «Управление проектами»

Основные понятия курса. Области знаний управления проектами и их характеристика. Связь управления проектами с другими дисциплинами. История развития управления проектами в России и за рубежом. Система управления проектами: определение и основные элементы.

Тема 2. Характеристики проекта как объекта управления

Проект как объект управления, его характеристики. Классификация, виды и особенности проектов. Понятие и характеристика жизненного цикла проекта. Фазы

жизненного цикла проекта. Управление проектами как процесс: инициация, планирование, реализация, контроль, завершение. Описание процессов управления проектами. Взаимоотношения групп процессов и областей знаний по управлению проектами.

### Тема 3. Участники проекта и окружение проекта

Участники проекта, их роли, функции и взаимодействие. Организационная структура системы управления проектами и функции ее участников. Понятие окружающей среды проекта. Влияние на проект социальных, экономических, природных и прочих условий.

### Тема 4. Инициация и планирование проекта

Понятие «инициация проекта». Источники идей проектов (национальные планы и программы, возможности, открывающиеся на рынке, наличие ресурсов, новые технологии по инициативе персонала и т.д.). Предварительная идентификация проекта. Определение целей и содержания проекта, средств его осуществления, рынков, технологии, места размещения, получателей выгоды и вероятных институциональных механизмов. Устав проекта. Предварительный план проекта. Детализация проекта и его конкретных задач. Иерархическая структура работ проекта.

### Тема 5. Экспертная оценка в системе управления проектом

Техническая экспертиза, Экологическая экспертиза. Социальная экспертиза. Институциональная экспертиза. Финансовая экспертиза. Экономическая экспертиза.

### Тема 6. Разработка плана и расписания проекта

Понятия «план проекта» и «базовый план проекта». Место и роль планирования в процессе управления проектами. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные). Основные и вспомогательные процедуры планирования. Принципы планирования. Последовательность шагов календарного планирования. Целеполагание. Определение содержания проекта. Матрица ответственности. Матрица отчетности. Вехи проекта. Определение перечня работ проекта, их последовательности и взаимосвязей. Оценка продолжительности работ. Разработка расписания проекта.

### Тема 7. Сетевые методы планирования в управлении проектом.

Сетевой график: понятие, основные элементы и виды. Сшивание и укрупнения работ сетевого графика. Основные показатели сетевых графиков и способы их расчета. Оптимизация сетевой модели проекта.

### Тема 8. Планирование и управление ресурсами проекта

Планирование ресурсов (виды и структура). Составление сметы. Контроль над исполнением сметы проекта. Состав и распределение кадров по проекту, формирование команд. Распределение ответственности в проекте. Оперативное управление командой. Система мотивации участников проекта

### Тема 9. Управление качеством проекта

Этапы развития методов обеспечения качества. Стандарты серии ISO 9000 и ISO 10006. Преимущества сертификации по ISO 9000. Основные требования стандарта ISO 9001 и ISO 10006. Современная концепция управления качеством проекта. Характеристика основных процессов управления качеством проекта: планирование качества, подтверждение качества, управление качеством. Обеспечение процесса функционирования и совершенствования системы менеджмента качества.

### Тема 10. Управление рисками проекта

Понятия «неопределенности» и «риск». Виды рисков в управлении проектами. Планирование управления рисками. Качественный и количественный анализ рисков. Планирование реагирования на риски. Мониторинг и управление рисками.

#### Тема 11. Управление контрактами проекта

Виды договоров и контрактов. Планирование контрактов и заявок. Запрос и получение предложений. Выбор поставщиков. Администрирование контрактов. Закрытие контрактов.

#### Тема 12. Управление коммуникациями проекта

Каналы распространения информации среди участников проекта. Необходимая информация для официального завершения проекта или его фазы. Требования к проектной документации. Планирование коммуникаций. Основные документы, используемые в системе управления проектами. Регламенты системы управления проектами.

#### Тема 13. Анализ эффективности реализации проекта

Определение эффективности достижения целей проекта. Эффективность системы управления проектом. Оценка эффективности реализации проекта.

#### Тема 14. Информационные технологии и программное обеспечение процесса управления проектами

Классификация программного обеспечения для управления проектами. Характеристика и особенности программ Microsoft Project, SureTrak, Primavera Project Planner, P3e и Spider Project. Критерии выбора оптимального программного обеспечения. Особенности внедрения информационных систем управления проектами. Внедрение технологий управления проектами в России. Организация корпоративного управления проектами.

#### Тема 15. Современные проблемы и тенденции развития управления проектами

Основные тенденции и состояние управления проектами за рубежом. Перспективы развития управления проектами в России. Основные проблемы и типичные ошибки при внедрении методов проектного управления в отечественных компаниях.

#### *Основная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01505-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513530>

2. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510590>

#### *Дополнительная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Управление проектами [Электронный ресурс]: Учебное пособие для бакалавров экономического факультета, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Авт.-сост. Т.Н. Якубова. - Электронные текстовые данные. -

М.: Изд-во РУДН, 2018. - 64 с.: ил. - ISBN 978-5-209-08363-4.  
[http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=470372&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=470372&idb=0)

### ***Экономика предприятия***

Тема 1. Предприятие как основной субъект предпринимательской деятельности.

Актуальность, задачи, предмет и метод изучения, структура курса «Экономика предприятия». Понятие и классификация предприятий, цели и задачи их функционирования. Классификация хозяйственных объединений.

Тема 2. Производственная и организационная структура предприятия

Производственный процесс и производственная структура. Факторы построения организационной структуры предприятия. Критерии формирования рациональной организационной структуры управления. Их классификация, преимущества и недостатки.

Тема 3. Основной капитал и нематериальные активы предприятия

Основные средства предприятия, сущность и классификация. Показатели воспроизводства, наличия и эффективности использования основных средств. Производственная мощность и ее виды. Показатели использования производственной мощности предприятия.

Тема 4. Оборотный капитал предприятия

Оборотные фонды и средства обращения: составные части, роль и место в обслуживании производства и реализации продукции. Классификация оборотных средств. Нормирование оборотных средств. Показатели оборачиваемости оборотных средств как оценка эффективности их использования.

Тема 5. Персонал и оплата труда на предприятии

Персонал предприятия: понятие, структура, количественная и качественная характеристики. Показатели наличия персонала и его движения. Производительность труда и основные направления ее повышения. Мотивация и оплата труда на предприятии. Современные формы и системы оплаты труда, его стимулирования.

Тема 6. Система планов на предприятии.

Внутрифирменное планирование. Принципы, виды и методы планирования. Перспективное и текущее планирование. Оперативно-производственное планирование. Бизнес-планирование как основа хозяйственной деятельности предприятия. ТЭО инвестиционных проектов.

Тема 7. Издержки производства и себестоимость

Издержки производства. Состав и классификация затрат по экономическим элементам и статьям калькуляции. Основные показатели себестоимости. Методы калькулирования себестоимости продукции. Стратегия снижения производственных издержек.

Цена, ее функции и виды.

Тема 8. Прибыль и рентабельность предприятия.

Прибыль предприятия как финансовый результат ее деятельности. Распределение и использование прибыли предприятия. Рентабельность и методы ее определения. Показатели финансовой устойчивости предприятия. Налогообложение предприятия.

*Основная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Экономика предприятия (фирмы) [Текст]: Учебник / В.С. Семенович [и др.]; Под ред. В.С. Семеновича. - М.: Изд-во РУДН, 2019. - 376 с.: ил. - ISBN 978-5-209-08587-4: 236.81.

2. Экономика предприятия: учебник и практикум для вузов / А. В. Колышкин [и др.]; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 479 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15122-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/51121>

*Дополнительная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Низовкина, Н. Г. Управление затратами предприятия (организации) : учеб. пособие для академического бакалавриата / Н. Г. Низовкина. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 187 с. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/viewer/upravlenie-zatratami-predpriyatiya-organizacii-438043#page/1>

2. Экономика предприятия. Практикум : учеб. пособие для академического бакалавриата / С. П. Кирильчук [и др.] ; под общ. ред. С. П. Кирильчук. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 517 с. Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/viewer/ekonomika-predpriyatiya-praktikum-423213#page/1>

3. Розанова, Н. М. Экономика фирмы в 2 ч. Часть 1. Фирма как основной субъект экономики : учебник для академического бакалавриата / Н. М. Розанова. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 187 с. — Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/viewer/ekonomika-firmy-v-2-ch-chast-1-firma-kak-osnovnoy-subekt-ekonomiki-433463#page/1>

## **Методы исследования рынка**

### **Раздел 1. Показатели оценки рыночной деятельности компании.**

**Введение. Место и задачи анализа рынка на современном предприятии.**

Тема 1. Информация, как один из управленческих ресурсов. Виды и классификация: классификационная, топологическая и метрическая информация

Тема 2. Качественная информация и принципы работы с ней. Методы обработки.

Тема 3. Количественная информация и принципы работы с ней. Методы обработки.

### **Раздел 2. Методы качественного анализа.**

Тема 4. Методы и модели анализа информации. Общая характеристика методов: субъективные и объективные методы. Классификация методов по Ж.Ламбену. Критерии и алгоритм выбора метода анализа.

Тема 5. Группы экспертных методов 1го порядка. Интуитивный прогноз, методы интроспекции и аналогий. Проекционные методы. Фокус-группы и глубинные интервью. Область применения. Достоинства и недостатки.

Тема 6. Группы экспертных методов 2го порядка. Экспертный анализ. Разработка экспертных форм. Критерий успешности проекта.

Тема 7. Морфологический анализ. Модели и матрицы оценки рынка, их многообразие и развитие. Портфельный анализ, как разновидность морфологического анализа.

### **Раздел 3. Количественные и комбинированные методы анализа.**

Тема 8. Эвристические, экстраполяционные и экспликативные методы. Условия применения. Метод декомпозиции явления. Компенсаторные модели с использованием весовых коэффициентов.

Тема 9. Стохастические методы. Цепи Маркова в маркетинговом анализе.

Тема 10. Прогнозирование на основе динамических рядов и экстраполяции.

Тема 11. Оценка факторов влияния на показатели спроса на продукцию фирмы. Регрессионный анализ.

Тема 12. Методы сценариев. «Дорожные карты», как инструмент маркетингового анализа.

### **Раздел 4. Прикладные аспекты анализа**

Тема 13. Анализ внешней среды предприятия. Макропараметры и их учет при организации деятельности. Анализ экономической привлекательности региона. Оценка микросреды деятельности.

Тема 14. Анализ финансового состояния предприятия.

Платежеспособность предприятия, как основной критерий привлекательности фирмы для инвесторов. Анализ прибыли и прибыльности предприятия и его отдельных подразделений. Конкурентная позиция предприятия и ее влияние на показатель прибыли.

#### ***Основная литература:***

1. Ямпольская, Д. О. Маркетинговый анализ: технология и методы проведения: учебник и практикум для вузов / Д. О. Ямпольская, А. И. Пилипенко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 268 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06305-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515455>

2. Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 219 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8568-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513274>

3. Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 244 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8566-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511992>

#### ***Дополнительная литература:***

1) Гаврилов, Л. П. Электронная коммерция: учебник и практикум для вузов / Л. П. Гаврилов. — 4-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. —

521 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14897-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489784> (дата обращения: 19.05.2022).

2. Чернышева, А. М. Методы и практики маркетинговых исследований : учебник и практикум для вузов / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17920-0.

### ***Мировая экономика***

Тема 1. Мировое хозяйство: понятие и сущность, этапы и тенденции развития.

Тема 2. Теоретические основы формирования и развития мирового хозяйства.

Типология и классификация стран мира.

Тема 3. Национальные экономики как участницы мирового хозяйства.

Тема 4. Интеграционные объединения

Тема 5. Транснациональные корпорации

Тема 6. Международные экономические организации

Тема 7. Природные и трудовые ресурсы мира.

Тема 8. Мировые финансовые ресурсы

Тема 9. Ресурсы знаний и инновации в мировой экономике

Тема 10. Отраслевая структура мирового хозяйства

Тема 11. Развитые страны

Северная Америка (США, Канада). Социально-экономические модели; основные тенденции развития; место и роль в мировом хозяйстве.

Развитые европейские страны (Западная Европа и другие). Социально-экономические модели; основные тенденции развития; место и роль в мировом хозяйстве.

Япония и НИС ЮВА (Гонконг, Республика Корея, Сингапур, Тайвань). Социально-экономические модели; основные тенденции развития; место и роль в мировом хозяйстве.

Тема 12. Страны с формирующимися рынками

Китай и другие страны развивающейся Азии (Индия, страны-члены АСЕАН и др.) Особенности и проблемы социально-экономического развития; модели развития; дифференциация по уровню развития и по доходам; внешние факторы развития.

Северная Африка и Средний Восток. Особенности и проблемы социально-экономического развития; модели развития; дифференциация по уровню развития и по доходам; внешние факторы развития.

Африка к югу от Сахары. Особенности и проблемы социально-экономического развития; модели развития; дифференциация по уровню развития и по доходам; внешние факторы развития.

Латинская Америка и страны Карибского бассейна. Особенности и проблемы социально-экономического развития; модели развития; дифференциация по уровню развития и по доходам; внешние факторы развития.

Тема 13 Постсоциалистические страны с формирующимся рынком

Страны Центральной и Восточной Европы. Особенности социально-экономического развития стран Центральной и Восточной Европы. Страны ЦВЕ-члены зоны евро и ЕС.

Россия и другие страны СНГ. Особенности становления рыночной экономики, положение в мировом хозяйстве и в международных экономических отношениях.

*Основная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Мировая экономика и международные экономические отношения. Полный курс: учебник / коллектив авторов; под ред. А.С. Булатова. — Москва: КНОРУС, 2020. — 916 с.

2. Мировая экономика в 2 ч. Часть 1: учебник для вузов / Б. М. Смитиенко [и др.]; под редакцией Б. М. Смитиенко, Н. В. Лукьянович. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04809-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514135>

*Дополнительная литература для подготовки к ГЭ:*

3. Мировая экономика в 2 ч. Часть 2: учебник для вузов / Б. М. Смитиенко [и др.]; под редакцией Б. М. Смитиенко, Н. В. Лукьянович. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 236 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04811-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514136>

## **Лидерство**

### **Тема 1. Введение в курс**

Ролевой и личностный аспекты взаимодействия человека и организации. Природа и определение понятия лидерства. Лидерство, как система отношений, основанная на познавательных, межличностных и представительских компетенциях лидера.

### **Тема 2. Природа возникновения феномена лидерства**

История возникновения понятия. Подходы к изучению лидерства. Принятые классификации. Анализ личных качеств в трактовке Коттера, Друкера. Когнитивный ресурс лидера.

### **Тема 3. Власть и лидерство**

Власть, ее основы и лидерство. Формальное и неформальное лидерство. Модель компетенций руководителя. Сравнительный анализ понятий «лидер» и «менеджер».

### **Тема 4. Традиционные концепции лидерства**

Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения.

### **Тема 5. Основные модели лидерства**

Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта. Модель Фидлера. Модель Херсея и Бланшарда. Модель «путь - цель» Хауза и Митчела. Модель Стинсона – Джонсона.

### **Тема 6. Ситуационное лидерство**

Ситуационная модель принятия решения Врума – Йеттона – Яго. Трансформационное и транзакционное руководство. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.

#### **Тема 7. Атрибутивное лидерство**

Концепция атрибутивного лидерства. Основные компоненты психологической компетентности. Концепция харизматического лидерства. Причинно – следственный подход к изучению лидерства.

#### **Тема 8. Лидерство и эффективное командообразование**

Особенности структуры личности в построении эффективной работы команды. Групповая динамика и построение команды. Определение основных психотипов и эффективных путей работы с разными психотипами.

#### **Тема 9. Лидерство в изменениях**

Концепция преобразующего лидерства (лидерство для изменений). Роль лидера в управлении изменениями. Выработка технологий лидерства в команде проекта развития компании.

#### **Тема 10. Эмоциональное лидерство**

Концепция Д.Гоулмена. Влияние эмоций на принятие решений. Эмоции руководителя – барьер или проводник? Качества эмоционального лидера. Эмоциональный интеллект как стратегия управления изменениями.

#### **Тема 11. Интеллектуальное лидерство**

Современные подходы к лидерству (WOW-проекты Т.Питерса). Интеллектуальное лидерство. Этапы создания эмоционально - интеллектуальной команды.

#### **Тема 12. Лидерство и искусство управления конфликтами**

Типовые конфликты в организации. Управление эмоциями в команде: от конфликтов к сотрудничеству. Причины возникновения конфликтов. Совпадатели и несовпадатели – выстраивание диалога. Формирование конфликтной компетентности лидера.

#### **Тема 13. Коучинг-подход как инструмент современного лидера**

Базовые положения и принципы коучингового подхода к поиску решений. Построение эффективной команды – коучинг подход. Навыки раппорта для современного лидера. Базовые положения мышления о результате и ориентация на результат при детализации проекта.

#### **Тема 14. Женщина - лидер**

Гендерные тенденции. Психологические особенности женщины – лидера как современное конкурентное преимущество.

#### **Тема 15. Спиральная динамика и ее прикладное значение**

Современные подходы к развитию личности и управлению компанией. Спиральная динамика К.Грейвза и Д.Бэка. Персональная диагностика.

#### ***Основная литература:***

1. Михайлова О.Б. Психологическая диагностика и реализация инновационности личности [Текст/электронный ресурс]: Монография / О.Б.

Михайлова. - Электронные текстовые данные; Электронные текстовые данные.  
- М. : Изд-во РУДН, 2016. - 149 с.: ил. - ISBN 978-5-209-07457-1 : 85.03  
<http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/>

2. Ильин, В. А. Психология лидерства : учебник для вузов / В. А. Ильин. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 311 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511051>

#### ***Дополнительная литература:***

1. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08397-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510924>

2. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17456-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533144>

### ***Корпоративная социальная ответственность***

Тема 1. История и эволюция концепции социальной ответственности бизнеса перед обществом

Предпосылки изучения этических проблем поведения промышленных компаний. Теория просвещенного эгоизма. Доктрина капиталистической благотворительности. Зарождение идеи корпоративной социальной ответственности. «Социальная ответственность бизнесмена» (1953) Хоурда Р. Боуэна.

Основные причины, способствующие дальнейшему развитию теории КСО. Три интерпретации концепции социально-ответственного бизнеса: теория «корпоративного эгоизма», теория «корпоративного альтруизма», теория «разумного эгоизма».

Этапы эволюции концепции КСО в XX веке.

Повышение значимости КСО в зарубежной и отечественной теории и практике менеджмента. Превращение КСО в элемент стратегического управления бизнесом. Тенденции развития корпоративной социальной ответственности.

Тема 2. Социальная роль бизнеса в общественном развитии

Поляризация основных точек зрения на роль бизнеса в обществе. Основное противоречие между социальной ответственностью и интересами бизнеса. Содержание доктрины социальной ответственности корпорации Милтона Фридмана. Позиция сторонников неоклассического экономического либерализма Т. Дональдсона и Н. Боуи о роли бизнеса в условиях конкурентной рыночной экономики. Роль бизнеса в общественном развитии в концепции корпоративной социальной ответственности. Изменения социальной среды и ожиданий общественности и потребителей.

Основные барьеры, сдерживающие развитие ответственности бизнеса.

Тема 3. Основные понятия и содержание концепции корпоративной социальной ответственности

Понятие корпоративной социальной ответственности – КСО (Corporate Social Responsibility – CSR). Многообразие подходов к трактовке понятия КСО. Различия между юридической и социальной ответственностью.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) бизнеса применительно к России. Социальные инвестиции бизнеса.

Основные понятия концепции КСО: ответственный деловой партнёр, ответственный работодатель, ответственный гражданин, участник социальных отношений. Внутренняя и внешняя социальная активность.

Тема 4. Интеграция корпоративной социальной ответственности в теорию стратегического управления

Отражение проблематики корпоративной социальной ответственности в основных концепциях стратегического управления. Интерпретация проблематики КСО с позиций теории стратегического управления и интеграция принципов корпоративной социальной ответственности в корпоративную стратегию. Представители школы планирования о корпоративной социальной ответственности. Освещение вопросов корпоративной социальной ответственности в концепции позиционирования. Анализ корпоративной социальной ответственности М. Портера и М. Креймера. Корпоративная социальная ответственность с позиций ресурсной концепции. Концепция динамических способностей и корпоративная социальная ответственность. Концепция стратегического менеджмента заинтересованных сторон Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакса. Модель интеграции принципов корпоративной социальной ответственности в корпоративную стратегию Д. Гресона и А. Ходжеса.

Тема 5. Принципы корпоративной социальной ответственности

Отражение принципов КСО в социальной политике, корпоративной миссии, стратегии компании, корпоративной философии. Понятие принципов корпоративной социальной ответственности. Изменение общественных ожиданий, адресованных бизнесу. Международный стандарт «Руководство по социальной ответственности» ISO: 26000 о принципах социальной ответственности. Четыре группы принципов КСО: открытость, системность, значимость, недопущение конфликтов.

Развитие принципов КСО в России. Меморандум «О принципах корпоративной социальной ответственности» в России.

Тема 6. Международные модели корпоративной социальной ответственности

Открытые и скрытые модели КСО. Формирование американской, европейской континентальной, британской, японской и российской моделей КСО.

Основные характеристики американской модели КСО. Отличительные особенности европейской континентальной модели КСО. Британская модель корпоративной социальной ответственности как сочетание элементов американской и континентальной моделей. Изменение характера корпоративной социальной ответственности в Великобритании в 80-х-90-х гг XX в. Японская модель КСО: основные характеристики. Особенности формирования китайской модели КСО.

Российская модель КСО с позиций различных точек зрения. Олигархическая модель корпоративной социальной ответственности. Отличительные черты российской модели КСО.

Тема 7. Идентификация и анализ требований групп, заинтересованных в деятельности компании

Влияние общественной среды на достижение организацией ее целей. Понятия: «стейкхолдеры», «заинтересованные группы». Теория заинтересованных групп. Социально ответственная политика как отражение воздействия источников межличностного и институционального влияний. Определение групп, интересы которых должны оцениваться как первостепенные. Анализ интересов акционеров; потребителей; групп общественного давления; работников; поставщиков /деловых партнеров; государства в лице Правительства, местной власти и других государственных структур; сообщества; общества; окружающей среды; будущих поколений. Анализ заинтересованных групп с помощью матрицы власти / динамизма Дж. Джонсона и К. Скоулза. Практическое применение теории заинтересованных групп в модели идентификации значимости заинтересованных сторон Митчелла, сетевой модели и балансовой модели ресурсных отношений.

Тема 8. Способы реализации корпоративной социальной ответственности

Многообразие форм проявления КСО. Продвижение корпоративной благотворительности. Корпоративная благотворительность как важная составляющая социально-ответственного бизнеса. Определение корпоративной благотворительности (corporate contributions). Цели и мотивы корпоративной благотворительности. Законодательные аспекты благотворительности в России. Основные направления и основания благотворительной помощи бизнеса. Формы благотворительности: наличные денежные пожертвования, помощь в натуральной форме, корпоративное волонтерство. Благотворительные фонды: частные, корпоративные и фонды местных сообществ (общественные благотворительные фонды). Опыт благотворительной помощи бизнеса в США и России.

Тема 9. Социальная отчетность корпорации. Этический аудит

Выбор способа информирования общества о социальной активности компании. Система ежегодной социальной отчетности. Основные проблемы среднего и мелкого бизнеса, связанные с внедрением нефинансовой отчетности. Организация процесса социальной отчетности. Внедрение стандартов международной отчетности (Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative – GRI) и AA1000), основанных на принципе «трех корзин» или «триединого итога» (Triple Bottom Line): экономика компаний, экология производства и социальная политика.

Тема 10. Становление и проблемы внедрения системы корпоративной социальной ответственности в условиях современной России

Основные этапы и переломные моменты в истории развития социальной ответственности российских компаний. Особенности развития концепции КСО в России: исторические и географические; особенности, связанные с менталитетом населения и традициями корпоративного управления; особенности, связанные с социальной и политической ситуацией в стране.

Основополагающие элементы КСО в России: ответственность перед сотрудниками (внутренняя сторона КСО); ответственность перед потребителями услуг и продукции компании; ответственность перед партнерами и перед местным сообществом. Многообразие точек зрения по поводу понимания термина «корпоративная социальная ответственность» в России.

Деятельность предпринимательских союзов и профессиональных ассоциаций (РСПП, Деловая Россия, ОПОРа) по распространению норм КСО в российском деловом

сообществе. Доклад Ассоциации менеджеров России (АМР) о социальных инвестициях в России.

*Основная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков [и др.]; под редакцией Э. М. Короткова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07332-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510877>

2. Анিকেева, О. П. Социальная ответственность бизнеса и международная конкурентоспособность: учебник и практикум для вузов / О. П. Анিকেева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022; Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета. — 169 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12389-0 (Издательство Юрайт). — ISBN 978-5-400-01453-6 (Издательство Тюменского государственного университета). — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496276>

*Дополнительная литература для подготовки к ГЭ:*

1. Благоев Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. — Текст] : учеб. для студентов вузов СПб.: Изд-во Высшая школа менеджмента. — СПбГУ, 2011

2. Бубнов Г.Г. Корпоративная социальная ответственность в условиях современной экономики [электронный ресурс] : Монография / Г.Г. Бубнов, К.С. Хачатурян. - электронные текстовые данные. - М. : МИЭМП, 2010. - 190 с. - ISBN 978-5-9580-0045-6.

[http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn\\_FindDoc&id=379258&idb=0](http://lib.rudn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Rudn_FindDoc&id=379258&idb=0)

*7.2 Содержание дисциплин и рекомендуемая литература (профильные дисциплины):*

## **Маркетинг в отраслях и сферах деятельности**

**Тема 1. Анализ внешней среды отраслевого маркетинга в коммерческом, государственном и некоммерческом секторе в России.**

Роль государственного регулирования в развитии коммерческой и некоммерческой деятельности в России. Соотношение государственного и негосударственного сектора в отраслях экономики России. Государственные корпорации и малый бизнес. Особенности регулирования конкурентной среды

**Тема 2. Особенности маркетинга на производстве. Организация маркетинговой службы производственной компании**

Инвестиционный цикл и планирование маркетинговой деятельности производственной компании. Производственные мощности (основные фонды) и требования рынка. Механизмы гибкой адаптации. Место службы маркетинга на промышленном предприятии. Отличие маркетинга на производстве от маркетинга в сфере обращения

### **Тема 3. Маркетинг продукции военного назначения**

Особенности мирового рынка вооружений. Основные покупатели и продавцы вооружений и военно-технической продукции. Место России. Структура военно-промышленного комплекса России. Организация сбыта и маркетинга военно-технической продукции. Особенности государственного регулирования экспорта вооружений и организации военно-технического сотрудничества.

### **Тема 4. Маркетинг сельскохозяйственной продукции. Агрорынок.**

Агропромышленный комплекс: сельское хозяйство, сфера ресурсов, сфера сервиса, маркетинговая сфера. Маркетинговая деятельность в сельскохозяйственном производстве. Рынок продукции сельского хозяйства: маркетинговый аспект.

### **Тема 5. Маркетинг продукции высоких технологий. Маркетинг нанотехнологий.**

Особенности организации высокотехнологичного производства в мире и в России. Роль государства, государственные корпорации. Ростехнологии, Роснано, инноград Сколково. НТР. Длинные циклы и смена технологических укладов.

### **Тема 6. Концепция маркетинга в сфере обращения. Основные факторы конкурентоспособности маркетинга в торговле.**

Особенности маркетинговой деятельности на предприятиях снабжения и сбыта. Функции маркетинга в сфере обращения (функции торгового посредника). Основные принципы маркетинга закупок и сбыта.

### **Тема 7. Маркетинг в складском хозяйстве.**

Экономические функции складского хозяйства. Складское хозяйство в организационной структуре компании. Классификация складских помещений. Логистика и складское хозяйство

### **Тема 8. Маркетинговые стратегии в сфере обращения**

Преимущества и недостатки прямого и непрямого методов сбыта. Решение о каналах распределения. Характеристика организационных структур управления сбытом. Правовая и экономическая характеристики каналов сбыта.

## **Тема 9. Ценовая политика в сфере торговли.**

Стратегии ценообразования в оптовой и розничной торговле. Позиционирование и ценовые форматы предприятий розничной торговли. Магазин модных товаров (бутик). Магазин сниженных цен (дискаунтный, комиссионный, "секонд-хэнд"). Склад-магазин (кэш энд кэрри).

### **Основная литература**

1. Ямпольская Диана Олеговна. Маркетинговый анализ: технология и методы проведения [Текст] : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Д.О. Ямпольская, А.И. Пилипенко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт , 2018. - 268 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-06305-9 : 659.00.
2. Чернышева Анна Михайловна. Промышленный (B2B) маркетинг [Текст] : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. - М. : Юрайт, 2018. - 433 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-00628-5 : 1009.00.  
Ссылка доступна через личный кабинет студента на сайте Научного библиотечного центра  
<http://lib.rudn.ru/MegaPro/Web/SearchResult/ToPage/1>

### **Дополнительная литература:**

1. Диденко Николай Иванович. Международный маркетинг. Основы теории [Текст] : Учебник для бакалавриата и магистратуры / Диденко Н. И., Скрипнюк Д. Ф. - М. : Юрайт, 2019. - 153 с. - ISBN: 978-5-9916-9799-6..
2. Беленов О.Н., Практикум по международному маркетингу [Электронный ресурс] / О.Н. Беленов - М. : ФЛИНТА, 2017. - 222 с. (Серия "Экономика и управление") - ISBN 978-5-9765-0107-2 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785976501072.html>
3. Раст Р., Стратегический маркетинг [Электронный ресурс] / Раст Р., Мурман К., Бхалла Г.; Пер. с англ. - М. : Альпина Паблицер, 2016. - 224 с. (Серия "Harvard Business Review: 10 лучших статей") - ISBN 978-5-9614-5894-7 - Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961458947.html>

## **Управление продуктом**

### **Тема 1. Введение в дисциплину «Управление продуктом».**

Организация маркетинговой деятельности в компании. Влияние глобального маркетинга на организационные структуры служб маркетинга в современных компаниях. Изменения, влияющие на управление продуктом.

## **Тема 2. Планирование маркетинга и разработка плана маркетинга**

Основные этапы процесса планирования. Анализ наиболее часто допускаемых ошибок в процессе планирования. План маркетинга и его основные составляющие.

## **Тема 3. Изучение условий конкуренции на рынке и анализ его привлекательности**

Уровни рыночной конкуренции. Методы определения конкурентов. Анализ привлекательности категории продукта. Анализ конкурентов и потребителей. Сегментация рынка.

## **Тема 4. Анализ потенциала рынка и прогнозирование объема продаж.**

Определение потенциала рынка. Методы оценки потенциала рынка. Основные методы прогнозирования продаж.

## **Тема 5. Разработка стратегии продукта.**

Основные элементы стратегии продукта. Позиционирование и базовая стратегия продукта. Стратегия продукта, ориентированная на потребителя. Стратегии на стадии выведения продукта на рынок. Стратегии, применяемые на стадии роста. Стратегии, используемые на этапе зрелости продукта. Стратегии, реализуемые на стадии упадка.

## **Тема 6. Марочная политика компании**

Понятие марки и бренда. Определение силы бренда. Основные факторы, влияющие на силу бренда. Марки производителя, частные марки, дутые марки. Марочные стратегии: мульти марка, моно марка и зонтичные марки. Условия их применения.

## **Тема 7. Разработка программы продвижения продукта**

Определение оптимальных (для реализации выбранной стратегии) маркетинговых коммуникаций для продукта (исходя из выбранной ЦА). Определение целей рекламы. Составление бюджета рекламной деятельности. Тестирование рекламы в реальной обстановке.

Основные представительские рекламные материалы для личных продаж. Виды стимулирования продаж конечных потребителей. Составление бюджета мероприятий по стимулированию продаж. Выбор оптимальных методов прямого маркетинга для продукта. ПиАр-мероприятия для формирования положительного имиджа продукта.

## **Тема 8. Анализ продаж продукта (в натуральном и денежном выражении).**

Традиционный метод прибыльности продукта. Системы, определяющие вклад конкретного продукта, в общую маржу на прибыль. Показатель доли вклада составляющих затрат в маржу на прибыль. Прогнозная доля продаж продукта в общей структуре продаж с учетом текущего тренда.

## **Тема 9. Структура параметров (метрик) маркетинга**

Метрики, ориентированные на потребителей. Метрики на основе продукта и рынка. Метрики, применяемые в Интернет. Показатели оценки электронной торговли.

### **Основная литература:**

1. Борискова Л.А., Глебова О.В., Гусева И.Б. Управление разработкой и внедрением нового продукта [Текст] — М. : Издательство Инфра-М, 2016. — 272 с.
2. Завгородняя Анна Васильевна. Маркетинговое планирование [Текст] : Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2018. - 340 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-06590-9 : 809.00.
3. Чернышева А.М., Якубова Т.Н. Управление продуктом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / под общ. ред. А. Л. Лбаева, В.А. Алексуныяна, — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 373 с.

### **Дополнительная литература:**

1. Леманн Д., Винер Р. Управление продуктом. Учебник для студентов вузов. Пер. с англ. – 4-е издание [Текст] – М.: Юнити-Дана, 2015. - 719 с.
2. Маркетинг : учебное пособие / А.М. Зобов, Е.А. Дегтерева, А.М. Чернышева. - Электронные текстовые данные. - Москва : РУДН, 2021. - 358 с. : ил. - ISBN 978-5-209-10409-4 : 283.38.

## **Маркетинговые исследования**

### **Тема 1. Цель и задачи маркетинговых исследований. Организация маркетинговых исследований.**

Основные понятия курса. Понятие, цель и задачи маркетинговых исследований. Методологические основы маркетинговых исследований.

Моделирование в маркетинговых исследованиях. Принципы моделирования в маркетинговых исследованиях.

Уровни использования маркетинга на предприятии. Этапы формирования отдела маркетинга. Формы организации отдела маркетинга. Проведение маркетинговых исследований на предприятии. Типы специализированных маркетинговых компаний. Подходы к выбору маркетинговых исследовательских компаний.

## **Тема 2. Процесс маркетингового исследования и определение потребности в маркетинговом исследовании.**

Этапы проведения маркетинговых исследований. Обоснование маркетинговых исследований. Выбор методики исследования. Сбор информации. Анализ собранной информации. Реализация рекомендаций. Определение потребности в маркетинговых исследованиях.

Маркетинговое исследование внешней среды: Политическая среда. Экономическая среда. Правовая среда. Социально-демографическая среда. Культурная среда. Научно-техническая среда. Экологическая среда.

## **Тема 3. Информация в маркетинговых исследованиях**

Классификация информации в маркетинге. Виды вторичной информации. Достоинства и недостатки вторичной информации. Изучение источников вторичной информации. Исследование носителей информации.

Исследование внешней информации. Понятие «синдикативной» информации. Исследование внутренней информации. Традиционный и формализованный анализ.

## **Тема 4. Виды и методы маркетинговых исследований**

Разведочные маркетинговые исследования. Методы проведения разведочных исследований. Описательные маркетинговые исследования. Казуальные маркетинговые исследования.

Качественные и количественные методы. Глубинное интервью. Анализ протокола. Проекционные методы. Физиологические измерения.

## **Тема 5. Наблюдение в маркетинговых исследованиях**

Понятие «наблюдение». Маркетинговое, статистическое и социометрическое наблюдение. Виды наблюдений. Этапы проведения наблюдения.

## **Тема 6. Использование «фокус-группы» в маркетинговых исследованиях**

Цели применения «фокус-группы». Достоинства и недостатки данного метода.

## **Тема 7. Опрос в маркетинговом исследовании**

Понятие «опроса». Достоинства и недостатки опроса. Классификация опросов. Способы проведения интервью.

Анкета в маркетинговых исследованиях. Закрытые вопросы. Открытые вопросы. Методика составления анкеты.

## **Тема 8. Панельный метод в маркетинговых исследованиях**

Сущность панельного метода. Цели проведения панельных опросов. Классификация панельного метода. Исследование точности и надежности панельного метода

## **Тема 9. Эксперимент в маркетинговом исследовании**

Сущность эксперимента. Типы эксперимента. «Пробный маркетинг». Тестирование рынка. Проектирование экспериментов.

## **Тема 10. Разработка выборочного плана и определение ошибки выборки. Определение необходимой численности выборки**

Этапы разработки выборочного плана. Характеристика выборочного наблюдения. Способы отбора. Ошибки выборочного наблюдения.

Определение необходимой численности выборки проведения маркетингового исследования для собственно-случайного повторного отбора, для бесповторного собственно-случайного отбора и механического отбора, для типического отбора, для серийного отбора.

## **Тема 11. Подготовка заключительного отчета о проведении исследования**

Структура заключительного отчета. Вводная часть: начальный лист, титульный лист, договор на проведения исследования, меморандум, оглавление, перечень иллюстраций, аннотация. Основная часть: введение, методологический раздел, обсуждение полученных результатов, ограничения исследований, выводы и рекомендации. Заключительная часть.

## **Тема 12. Экспертная оценка. Оценка компетентности эксперта.**

Качественный уровень экспертных оценок. Количественный уровень экспертных оценок. Экспертные опросы, проводимые в несколько туров. Метод коллективной генерации идей. Порядок проведения экспертных вопросов. Характеристика этапов проведения экспертных опросов.

### ***Основная литература:***

1. Чернышева А.М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум Часть 1. [Текст] — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 244 с.
2. Чернышева А.М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум Часть 2. [Текст] — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 219 с.
3. Маркетинговые исследования [Электронный ресурс] : Учебно-методическое пособие для студентов III курса, обучающихся по специальности 080200 "Менеджмент" / Сост. А.М. Чернышева . - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2014. - 60 с. - ISBN 978-5-209-05289-0. <http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/3921>

### ***Дополнительная литература:***

1. Маркетинг : учебное пособие / А.М. Зобов, Е.А. Дегтерева, А.М. Чернышева. - Электронные текстовые данные. - Москва : РУДН, 2021. - 358 с. : ил. - ISBN 978-5-209-10409-4 : 283.38.

2. Прикладные маркетинговые исследования : учебно-методическое пособие / А.М. Чернышева. - Электронные текстовые данные. - Москва : РУДН, 2020. - 47 с. : ил. - ISBN 978-5-209-10679-1 : 60.25.

3. Бенчмаркинг : учебно-методическое пособие / А.М. Чернышева. - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2019. - 52 с. : ил. - ISBN 978-5-209-09164-6 : 50.67.

## **Маркетинговые коммуникации**

### **Тема 1. Понятие интегрированных коммуникаций. Интегрированный подход к управлению коммуникациями.**

Понятие коммуникаций. Теоретические основы исследования коммуникаций: экономические, психологические, социально-психологические, социологические. Массовые коммуникации и концептуальные подходы к их изучению. Понятие маркетинговых коммуникаций.

Комплекс маркетинговых коммуникаций и его основные составляющие: реклама, связи с общественностью, стимулирование сбыта, прямой маркетинг. Причины создания теории интегрированных маркетинговых коммуникаций. Интеграция маркетинговых коммуникаций и принципы разработки стратегии ИМК.

### **Тема 2. Социально-правовые аспекты деятельности в области интегрированных коммуникаций.**

Социально – правовые аспекты деятельности в области интегрированных маркетинговых коммуникаций. Законы, регулирующие деятельность в области интегрированных маркетинговых коммуникаций.

**Тема 3. Структура и особенности современного процесса интегрированных коммуникаций.** Структура современного процесса интегрированных маркетинговых коммуникаций. Основные субъекты рынка коммуникаций. Коммуникационные агентства, их типы, основные функции. Структура современного коммуникационного агентства. Организации - рекламодатели и их дифференциация. Средства распространения маркетинговой / рекламной

информации и их классификация. Второстепенные субъекты рынка коммуникаций.

**Тема 4. Мировой и российский рынок интегрированных коммуникаций и основные тенденции его развития.** Основные показатели коммуникационного рынка. Тенденции развития мирового рынка коммуникаций. Динамика российского рынка коммуникаций.

**Тема 5. Планирование стратегии интегрированных коммуникаций.**

Разработка стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций и ее компоненты. Процесс стратегического планирования интегрированных маркетинговых коммуникаций. Основные этапы стратегии. Эффективность интегрированных маркетинговых коммуникаций.

**Тема 6. Основные решения в процессе разработки стратегии интегрированных коммуникаций.**

Цели и стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций. Постановка целей планирования интегрированных маркетинговых коммуникаций. Цели в отношении потребителей / целевой аудитории кампании. Методология проведения исследований потребителей на российском рынке (R-TGI, MARKETING INDEX). Разработка модели позиционирования в рамках стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций. Решения в отношении бюджета кампании. Принципы выбора каналов распространения информации.

**Тема 7. Реклама как ведущий элемент интегрированных коммуникаций.**

Реклама в системе интегрированных маркетинговых коммуникаций. Функции и виды рекламы. Рекламная кампания. Типы рекламных кампаний (по направленности, по срокам проведения, по географии, по степени охвата рынка, по диапазону использования видов и средств рекламной деятельности). Разработка программы (концепции) рекламной кампании. Стратегическое планирование рекламной кампании.

**Тема 8. Связи с общественностью как канал маркетинговых коммуникаций.**

Понятие PR (связей с общественностью). Связи с общественностью в системе интегрированных маркетинговых коммуникаций, основные функции. Роль и задачи связей с общественностью в продвижении товаров \ услуг на рынок. Цели корпоративной (фирменной) рекламы. Связи с общественностью

как элемент стимулирования сбыта. Основные формы и методы работы по связям с общественностью.

### **Тема 9. Стимулирование сбыта. Методы продвижения в розничной торговле.**

Понятие стимулирования сбыта. Стимулирование сбыта в системе интегрированных коммуникаций, основные функции. Методы продвижения товаров производителем. Принципы стимулирования торговых представителей. Стимулирование сферы торговли. Стимулирование совершения пробных и повторных покупок покупателями.

Методы стимулирования покупателей в розничной торговле. Особенности рекламы на местах продаж. Мерчандайзинг.

### **Тема 10. Прямой маркетинг в системе интегрированных коммуникаций.**

Понятие прямого маркетинга. Прямой маркетинг в системе интегрированных коммуникаций, основные функции. Цели применения прямого маркетинга в кампаниях по продвижению товаров / услуг на рынок. Основные формы и особенности прямого маркетинга. Планирование прямого маркетинга. Базы данных и их использование. Принципы подготовки сообщений в прямом маркетинге. Личные продажи.

### **Тема 11. Интернет в системе интегрированных коммуникаций.**

Развитие Интернета и его использование как канала интегрированных коммуникаций. Особенности Интернет-маркетинга в России. Основные виды и инструменты Интернет-маркетинга и их особенности. Применение Интернет-маркетинга с целью продвижения товаров и услуг различных категорий.

### **Тема 12. Партизанский маркетинг в системе интегрированных коммуникаций.**

Понятие партизанского маркетинга и особенности его применения в системе интегрированных коммуникаций. Основные виды партизанского маркетинга: вирусный маркетинг, ambient-media, «эпатажный маркетинг», product placement и др. Особенности и техники современного партизанского маркетинга. Критерии эффективности партизанского маркетинга.

### **Основная литература:**

1. Буданцев Ю.П. Массовые коммуникации: основы системной коммуникологии [Электронный ресурс] / Сост. В.Л. Музыкант, Е.Ю. Бурдовская; предисл. В.В. Барабаша, В.Л. Музыканта. - Электронные текстовые данные. - М.

: Изд-во РУДН, 2017. - 343 с. : ил. - ISBN 978-5-209-08416-7.  
<http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/6671>

2. Ворошилов Валентин Васильевич.  
Теория и практика массовой информации [Текст/электронный ресурс] : Учебник / В.В. Ворошилов. - 2-е изд., перераб. и доп. ; Электронные текстовые данные. - М. : КНОРУС, 2017. - 464 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-05842-8 : <http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/6268>

3. Голубкова, Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Н. Голубкова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 363 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04357-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432170> (дата обращения: 24.04.2019).

4. Маркетинг : учебное пособие / А.М. Зобов, Е.А. Дегтерева, А.М. Чернышева. - Электронные текстовые данные. - Москва : РУДН, 2021. - 358 с. : ил. - ISBN 978-5-209-10409-4 : 283.38.

5. Музыкант Валерий Леонидович.  
Интегрированные маркетинговые коммуникации [Текст/электронный ресурс] : Учебное пособие / В.Л. Музыкант. - Электронные текстовые данные. - М. : РИОР : ИНФРА-М, 2013, 2015, 2017. - 216 с. : ил. - (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01121-8. - ISBN 978-5-16-006303-4  
<http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/5880>

### **Дополнительная литература:**

1. Ромат Евгений Викторович. Маркетинговые коммуникации [Текст] : Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / Е.В. Ромат, Д.В. Сендеров. - СПб. : Питер, 2018. - 496 с. - (Учебник для вузов). - ISBN 978-5-4461-0497-0.

2. Фадеева Елена Николаевна. Связи с общественностью [Текст] : Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.Н. Фадеева, А.В. Сафронов, М.А. Красильникова. - М. : Юрайт, 2017. - 263 с. - (Бакалавр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-00227-0

### **Брендинг**

#### **Тема. 1 Введение в дисциплину**

Развитие торговых марок: от клейма ремесленника до бренда. Основные определения и категории товарных марок: понятие, свойства сильной марки, функции марки, марочный товар. Бренд: понятие и виды. Торговая марка и бренд: сходство и различия.

#### **Тема 2. Бренддинг в современных условиях.**

Брендинг (марочная политика): определение и основные стадии. Цели марочной политики. Инструментарий марочной политики. Предпосылки и динамика развития брендинга. Две традиции брендинга: англо-американская (западная) и японская (азиатская) модели. Формулировка собственного подхода к созданию бренда.

### **Тема 3. Подготовительная стадия брендинга.**

Характеристика этапа «Аналитика» и его мероприятий. Понятие «сегментирование рынка». Психографическое сегментирование рынка. Сегментирование потребителей по типу «Бренд - Потребитель». Характеристика этапа «Обоснование действий» и его основных мероприятий. Понятие платформы бренда. Позиционирование бренда на рынке. Репозиционирование. Причины перепозиционирования.

### **Тема 4. Проективная стадия брендинга.**

Характеристика этапа «Создание наименования/товарного знака» и его мероприятий. Знакомство с программой VAAL. Характеристика этапа «Креативные работы», его основные мероприятия. Разработка концепции дизайна (включая основные стилеобразующие элементы и упаковку). Подготовка рекламной кампании.

### **Тема 5. Продвижение бренда на рынок**

Основные элементы комплекса продвижения: понятия и виды. Ценовые и неценовые методы стимулирования сбыта. Внедрение бренда на рынок и его поддержание. Характеристика мероприятий по увеличению силы бренда.

### **Тема 6. Марочные стратегии**

Стратегия расширения товарной линии (семейства марки). Стратегия расширения границ использования марки. Стратегия мультимарок. Стратегия корпоративных марок. Стратегия новых марок. Глобальная марочная стратегия. Марочные стратегии в контексте слияний и поглощений.

### **Тема 7. Архитектура брендов в компании и их каннибализм**

Понятие «архитектуры бренда» и «каннибализм брендов». Причины каннибализма брендов. Проблема овербрендинга и способы борьбы с ним. Мультибренд и зонтичный бренд – основное отличие. Растяжение и расширение бренда.

### **Тема 8. Марочный капитал бренда и проблемы оценки его стоимости**

Ценность и стоимость брендов. Капитализация брендов. Методы оценки марочного капитала. Оценка стоимости российских брендов.

### **Тема 9. Управление лояльностью к бренду**

Степень лояльности к бренду. Изучение лояльности к бренду. Программа формирования лояльности к бренду. Особенности лояльности к бренду российских потребителей. Антилояльность.

#### **Тема 10. Правовая защита бренда**

Британское законодательство о торговых марках. Законодательство США о торговых марках. Торговые марки Европейского Союза. Закон Р.Ф. «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров». Процедура регистрации товарной марки. Отказ в регистрации торговой марки. Специфика правовой защиты брендов.

#### **Тема 11. Брендинг в современной России. Основные проблемы продвижения отечественных брендов.**

История формирования имиджа России и ее товаров. Перспективы развития российского брендинга. Основные проблемы отечественного брендинга и направления увеличения эффективности бренд-стратегий национальных производителей

#### **Основная литература:**

1. Брендинг [Текст] : Учебник для бакалавриата и магистратуры / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. - М. : Юрайт, 2021 - 504 с. - (Бакалавр. Академический курс). - ISBN 978-5-9916-2979-9 : 929.00.
2. Маркетинг : учебное пособие / А.М. Зобов, Е.А. Дегтерева, А.М. Чернышева. - Электронные текстовые данные. - Москва : РУДН, 2021. - 358 с. : ил. - ISBN 978-5-209-10409-4 : 283.38.

#### **Дополнительная литература:**

1. Брендинг инновационных кластеров: международный опыт и российская специфика [Текст/электронный ресурс] : Монография / Под ред. А.М. Зобова, Д.А. Дегтерева, А.М. Чернышевой. - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2016. - 366 с. - ISBN 978-5-209-07168-6 : 480.94. <http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/6078>
2. Денис Визгалов: Пусть города живут [Текст] / Сост. Губергриц М., Замятина Н., Ледовский М. - Мытищи : Сектор, 2015. - 272 с. : ил. - ISBN 978-5-9905530-4-0 : 5 000.00

### **Международный маркетинг**

#### **Тема 1. Международный маркетинг: базовые определения**

Структура курса международного маркетинг. Определение международного маркетинга. Сущность, цели, задачи и принципы

международного маркетинга. Отличие понятий «международный маркетинг» и «экспорт». Комплекс международного маркетинга. Основные концепции международной маркетинговой деятельности.

### **Тема 2. Эволюция международного маркетинга**

Генезис развития международного маркетинга. Особенности внешнеэкономической деятельности предприятий в СССР. Этапы либерализации внешнеэкономической деятельности России в 1990-е годы. Международная торговля и маркетинг. Значение международного маркетинга в условиях нарастающей конкуренции на международных рынках.

### **Тема 3. Интернационализация компаний как фактор развития международного маркетинга**

Мотивы интернационализации предприятия. Этапы выхода предприятия на внешний рынок. Экспортный, международный и глобальный маркетинг. Интернационализация российских компаний: тенденции и последствия для национальной экономики. Крупнейшие российские компании по размеру зарубежных активов. Проблемы оптимизации качественной структуры зарубежных капиталовложений отечественного бизнеса. Значение зарубежной экспансии российского малого и среднего бизнеса.

### **Тема 4. Роль ТНК в развитии международного маркетинга**

Позиции ТНК в мировой экономике. Оценка влияния ТНК на развитие международного рынка. Стратегические решения и глобальные цели ТНК в международном маркетинге. Значение аффилированных компаний.

### **Тема 5. Глобальная маркетинговая среда**

Архитектура глобальной маркетинговой среды: микро-, мезо- и макроуровни. Факторы внешней и внутренней среды. Концептуально-графические модели международной маркетинговой среды. Основные проблемы и тенденции развития международной маркетинговой среды.

### **Тема 6. Международная политико-правовая среда**

Основные факторы политико-правовой среды в международном маркетинге. Соотношение национального, наднационального и международного права, пути разрешения коллизий. Международные обычаи. Принципы либерализации торговли и протекционизма в национальном и международном праве. Налоговые гавани и оффшорные центры.

### **Тема 7. Международная экономическая и финансовая среда**

Факторы экономической и финансовой среды в международном маркетинге. Региональные экономические союзы: их влияние на международную

маркетинговую деятельность компаний. Иностранные валюты и международная маркетинговая деятельность. Значение международных финансово-экономических организаций для регулирования международных экономических отношений.

### **Тема 8. Международная социокультурная среда**

Основные элементы культуры и их влияние на международные маркетинговые решения. Особенности национального самосознания и стереотипы мышления. Нормы поведения при общении с представителями других культур. Переговорный процесс в международном бизнесе. Социально-этические аспекты международного маркетинга. Особенности психологического восприятия товаров и услуг российского происхождения в различных регионах (странах).

### **Тема 9. Международные маркетинговые исследования**

Информационная система в международном маркетинге. Структура, содержание и источники международной маркетинговой информации. Цели и методы международных маркетинговых исследований. Технология проведения международного маркетингового исследования. Виды маркетинговых исследований. Выбор исполнителей в зависимости от типа исследования. Методы обработки маркетинговой информации. Международные маркетинговые исследования в сети Интернет.

### **Тема 10. Сегментирование международных рынков. Позиционирование в международном маркетинге**

Международный рынок как объект сегментации. Критерии и признаки сегментации международных рынков. Этапы выбора внешнего рынка. Оценка конкурентного потенциала международных рынков: основные факторы привлекательности. Маркетинговый анализ по схеме товар/страна. Риски в международном маркетинге: методы их оценки. Управление рисками в международном маркетинге. Позиционирование в международном маркетинге: основные стратегии.

### **Тема 11. Стратегии проникновения и формы закрепления компании на международных рынках**

Проблема выбора способов выхода компании на международные рынки в зависимости от этапов интернационализации фирмы: экспортные, контрактные, инвестиционные стратегии. Матрица выбора способов выхода на международные рынки. Формы организации международной деятельности компаний. Формы международного сотрудничества в области инновационного предпринимательства. Роль инвестиционно-производственной кооперации в формировании «внешнего сектора» российской экономики. Патентно-правовое

обеспечение экспортных операций. Правовая защита и страхование иностранных инвестиций.

### **Тема 12. Товарная политика в международном маркетинге**

Роль товара в международном маркетинге. Особенности международной товарной политики. Систематизация факторов, определяющих выработку международной торговой политики. Требования, предъявляемые к экспортному товару. Особенности формирования экспортного ассортимента. Управление качеством экспортируемых товаров и услуг, стандарты и нормы международных организаций. Оптимальные сроки выхода на международный рынок. Проблемы адаптации товара к зарубежным рынкам.

### **Тема 13. Особенности ценообразования в международном маркетинге**

Значение цены в международном маркетинге. Понятие мировой цены. Основные виды мировых цен и их особенности. Факторы ценообразования на внешних рынках. Механизм и этапы формирования экспортной цены. Ценовые стратегии на международных рынках. Проблемы ценовой дискриминации. Особенности ценовой политики ТНК.

### **Тема 14. Сбытовая политика в международном маркетинге**

Организация каналов распределения и продвижения товаров в международном маркетинге. Основные типы сбытовых структур. Собственные органы сбыта. Сторонние организации сбыта. Сбытовые организации за рубежом. Критерии выбора каналов распределения товара на внешних рынках. Значение международной логистики. Проблемы нелегальной торговли в международном маркетинге.

### **Тема 15. Коммуникационная политика в международном маркетинге**

Значение коммуникаций в международном маркетинге. Основы организации коммуникативной политики в международном маркетинге. Основные элементы международного коммуникационного процесса. Каналы международных маркетинговых коммуникаций. Коммуникативный микс в международном маркетинге. Коммуникационная политика в системе международного бизнес-взаимодействия. Эволюция носителей международных маркетинговых коммуникаций. Этические аспекты глобальных маркетинговых коммуникаций.

### **Тема 16. Международный маркетинг услуг**

Особенности услуг как объекта международной торговли. Специфика международного маркетинга услуг. Расширенный маркетинговый микс для услуг. Основные модели международного маркетинга услуг. Особенности

продвижения услуг в международном маркетинге: отраслевой и региональный аспекты. Перспективы и тенденции развития международного рынка услуг.

### **Тема 17. Особенности управления международной маркетинговой деятельностью. Стратегическое планирование в международном маркетинге**

Экономическая оценка эффективности международной маркетинговой деятельности компании. Значение организации международной маркетинговой деятельности компании. Международный маркетинг-менеджмент. Этапы международного стратегического планирования. Сравнительная характеристика национального и международного стратегического маркетингового планирования. Основные разделы маркетингового плана при выходе компании на внешние рынки. Международный маркетинговый контроль.

#### **Основная литература:**

1. Международный маркетинг : Учебное пособие / Под ред. А.М.Зобова. - М. : Изд-во РУДН, 2011. - 279 с. : ил. - ISBN 978-5-209-03584-8 : 180.00.
2. Международный маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / под общ. ред. И. В. Воробьевой, К.Пецольт, С.Ф. Сутырина. — М. :Издательство Юрайт, 2016. — 398 с.
3. Международный маркетинг: учебник и практикум для вузов / А. Л. Абаев [и др.] ; под редакцией А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01169-2

#### **Дополнительная литература:**

1. Маркетинг : учебное пособие / А.М. Зобов, Е.А. Дегтерева, А.М. Чернышева. - Электронные текстовые данные. - Москва : РУДН, 2021. - 358 с. : ил. - ISBN 978-5-209-10409-4 : 283.38.
2. Маркетинговое сопровождение промышленных товаров российского происхождения на рынки стран Азии, Африки и Латинской Америки [Текст/электронный ресурс] : Сборник научных трудов / Под ред. А.М.Зобова, Е.А.Дегтеревой, А.М.Чернышевой. - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2016. - 360 с. : ил. - ISBN 978-5-209-07169-3 : 442.34. <http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/6085><http://lib.rudn.ru>.
4. Международный маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / под общ. ред. А. Л. Лбаева, В.А. Алексунина, — М. :Издательство Юрайт, 2016. — 362 с.

## **Поведение потребителей**

### **Тема 1 Теоретические основы потребительского поведения**

Поведение потребителей и маркетинг. Эволюция роли потребителей в маркетинге. Характеристика основных категорий поведения потребителей. Цели, задачи и методы изучения поведения потребителя.

### **Тема 2. Факторы внешнего влияния на потребителей**

Влияние культуры на поведение потребителей. Разнообразие культур и глобализация потребления. Значение референтных групп в поведении потребителей. Роль семьи и домохозяйства. Социальная стратификация, социальный статус и потребление.

### **Тема 3 Внутренние факторы влияния на поведение потребителей**

Восприятие и обработка информации. Методы обучения потребителей. Мотивация, личность и эмоции в поведении потребителей. Персональные ценности, жизненный стиль и ресурсы потребителя. Психографика профиля потребителя.

### **Тема 4. Характеристика процесса принятия потребителем решения о покупке на потребительском и деловом рынках.**

Ситуационные факторы в процессе принятия решения. Типы ситуаций и факторы ситуационного влияния. Модель процесса принятия потребителем. Переменные, формирующие процесс принятия решения. Типы процесса принятия решения. Факторы, влияющие на расширение решения проблемы.

### **Тема 5. Осознание потребителем потребности в товаре и информационный поиск.**

Процесс осознания потребителем потребности в товаре. Взаимосвязь осознания потребности в процессе принятия потребительского решения о покупке с задачами маркетинговой деятельности. Выявление и измерение проблем потребителей, реакция маркетолога на осознание потребителем своих проблем. Характеристика стадии информационного поиска товара. Внутренний и внешний поиск, типы, источники информации. Процесс информационной оценки.

### **Тема 6. Принятие решения о покупке**

Определение вариантов выбора. Решение об оценке выбранных вариантов. Классические иерархические модели, модель слабой вовлеченности и расширенная модель.

### **Тема 7. Модели поведения потребителя, ориентированные на выгоду, имидж, поведенческие аспекты**

Типы покупок (полностью запланированная, частично запланированная, незапланированная). Характеристика факторов, влияющих на покупку. Розничная торговля и процесс покупки. Внутримаркетинговые факторы покупки: экспозиция, цена, его планировка и атмосфера, торговый персонал, ситуация отсутствия товара. Выкладка товара как фактор влияния на покупательское поведение. Установление контакта с потребителем: интегрированные маркетинговые коммуникации.

### **Тема 8. Поведение потребителя после покупки**

Поведение в процессе потребления. Опыт, нормы и ритуалы потребления. Вынужденное потребление. Оценка результатов потребления. Мероприятия коммерческих организаций по формированию приверженных или постоянных покупателей.

### **Тема 9. Коммуникации с потребителем**

Основные средства коммуникации с клиентом. Их применение, слабые и сильные стороны.

Учет модели поведения потребителя при выборе средств коммуникаций с клиентом. Планы маркетинга по продвижению товара.

#### **Основная литература:**

1. Меликян О.М. Поведение потребителей [Текст] : Учебное пособие / О.М. Меликян. - М. : Дашков и К, 2006. - 260 с. : ил. - ISBN 5-94798-819-4 :
2. Маркетинг : учебное пособие / А.М. Зобов, Е.А. Дегтерева, А.М. Чернышева. - Электронные текстовые данные. - Москва : РУДН, 2021. - 358 с. : ил. - ISBN 978-5-209-10409-4 : 283.38.
3. Ямпольская Д. О. Маркетинговый анализ: технология и методы проведения [Текст] : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Д.О. Ямпольская, А.И. Пилипенко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт , 2018. - 268 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-06305-9 : 659.00.

#### **Дополнительная литература:**

1. Чернышева, А. М. Управление продуктовой политикой: Учебник и практикум / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 187 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01142-5
2. Управленческая экономика [Текст/электронный ресурс] : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.В. Пономаренко [и др.]; Под общ. ред. Е.В.Пономаренко, В.А.Исаева. - Электронные текстовые данные. - М. : Юрайт, 2016. - 216 с. : ил. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-9916-5129-5 <http://lib.rudn.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/5418>

## **В2В маркетинг**

### **Тема 1. Сущность промышленного маркетинга**

Подходы к разделению маркетинга. Принципиальные отличия от потребительского маркетинга. Объект и предмет промышленного маркетинга. Структура промышленного рынка. Различия между промышленным и потребительским маркетингом. Принципы и особенности промышленного маркетинга. Особенности промышленного маркетинга.

### **Тема 2. Типология продукции промышленно-технического назначения.**

Понятие ППТН. Типология ППТН. Сырье, его реализация. Материалы: основные и вспомогательные. Комплектующие изделия. Взаимодополняющие детали. Оборудование: основное и вспомогательное. Промышленные услуги.

### **Тема 3. Промышленные рынки**

Типы участников промышленного рынка. Особенности участников промышленного рынка. Характеристики спроса на промышленном рынке. Стадии развития отношений на промышленном рынке. Аспекты дистанции между партнерами. Формы кооперации. Типы конкурентных рынков. Кооперация крупных и малых предприятий в РФ.

### **Тема 4. Особенности работы маркетолога на промышленном рынке**

Рейтинг личностных факторов. Последовательность деятельности в подборе персонала на промышленном рынке. Специализация маркетинговой службы

### **Тема 5. Товарная политика на промышленном рынке.**

Основные вопросы товарной политики. Товарный ассортимент. Факторы, определяющие ассортимент продукции. Предпосылки расширения товарного ассортимента. Этапы планирования товарного ассортимента. Матрица БКГ. Элементы доверия к торговой марке.

### **Тема 6. Портфолио-анализ на промышленном рынке.**

Алгоритм построения портфолио – анализа. Матрица портфолио-анализа. Диагностические зоны.

### **Тема 7. ABC-анализ на промышленном рынке.**

Сущность ABC-анализа. Алгоритм построения ABC-анализа. Изучение состава групп по регионам. Анализ причин ухода клиентов. Анализ влияния факторов на группы.

### **Тема 8. Формирование цены на промышленном рынке.**

Эффективные модели ценообразования на промышленном рынке. Схема ценообразования на промышленном рынке. Классификация цен. Структура цены с точки зрения производителя. Процесс разработки ценовой политики. Ценовая стратегия предприятия. Выбор метода ценообразования. Ценовая тактика предприятия.

### **Тема 9. Маркетинговое планирование на промышленном рынке.**

Анализ внешней среды. Анализ внутренней среды. Отчет об исполнении бюджета. Базы данных клиентов. Базы данных конкурентов. Базы данных государственных органов. Базы данных выполненных заказов. Базы данных потенциальных клиентов. Базы данных строящихся объектов. Базы данных партнеров по продвижению. Базы данных рекламных материалов компании.

### **Тема 10. Процесс покупки в промышленной среде.**

Факторы выбора поставщика. Мотивы покупки. Организация поставок и характер их осуществления. Процесс принятия решения о закупке. Закупочный центр. Взаимодействие и значимость ролей. Возможные ситуации закупки. Тактика поставщика. Основные способы закупки на промышленном рынке. Факторы формирующие покупательское поведение.

### **Тема 11. Сегментирование на промышленном рынке.**

Особенности сегментации. Подходы к выявлению рыночных ниш. Критерии сегментации. Географические критерии. Производственно-экономические критерии. Специфика организации закупок. Взаимоотношение с поставщиком. Культурные критерии.

### **Тема 12. Организация системы сбыта на промышленных рынках.**

Формы сбыта. Оптовые фирмы. Дистрибьюторы и дилеры. Сбытовые агенты. Брокеры, комиссионеры, консигнаторы. Особенности организации сбыта сырьевых товаров.

### **Тема 13. Управление каналами сбыта на промышленных рынках.**

Организация каналов сбыта. Организация каналов сбыта. Управление деятельностью каналов сбыта. Компенсация усилий. Виды мотивации посредников. Виды поддержки. Особенности личной продажи. Процесс личной продажи.

### **Тема 14. Региональная маркетинговая политика на промышленном рынке.**

Принципы критериев выбора. Ключевые параметры региональной политики. Матрица «доля рынка — уровень прибыльности — объем продаж». Формы

присутствия в регионах. Прямые продажи из центрального офиса. Представительство или филиал. Дилеры или дистрибьюторы. Поддерживающие формы присутствия на региональном рынке.

### **Тема 15. Стратегические маркетинговые коммуникации на промышленном рынке.**

Алгоритм реализации программы построения стратегических коммуникаций. Стратегические коммуникации крупных федеральных игроков. Правила формирования стратегических коммуникаций на промышленном рынке.

### **Тема 16. Проведение конференций на промышленном рынке**

Задачи конференции. Концепция конференции и ее формат. Бюджет конференции. Баланс конференции. План движения денежных средств. Организация работ по продвижению конференции. Работа с прессой.

### **Тема 17. Событийный маркетинг на промышленном рынке.**

Основные этапы организации событийного маркетинга. Определение целей. Определение замысла и формата. Постсобытийные мероприятия.

### **Тема 18. Выставки на промышленном рынке**

Цели и выбор выставки. Критерии оценки эффективности участия в выставке. Выбор подходящей выставки. Региональные выставки. Московские выставки. Зарубежные выставки. Источники информации о выставке. Календарный план участия в выставках. Оформление стенда. Подготовка раздаточного материала.

#### *Основная литература:*

1. Промышленный (B2B) маркетинг [Текст] : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. - М. : Юрайт, 2021. - 433 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-00628-5 : 1009.00. Минетт С. Маркетинг B2B и промышленный брендинг. – М.: Издательство «Вильямс», 2016. – 208с.

2. Позиционирование: битва за умы : Пер. с англ. / Д. Траут, Э. Райс. - Новое изд. - СПб. : Питер, 2018. - 313 с. : ил. - (Деловой бестселлер). - ISBN 978-5-469-02960-5 : 974.00.

3. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ [Текст] : Учебник и практикум для академического бакалавриата. Часть 2 / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. - М. : Юрайт, 2021. - 219 с. - (Бакалавр. Академический курс). - ISBN 978-5-9916-8568-9. - ISBN 978-5-9916-8567-2 : 599.00.

4. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ [Текст] : Учебник и практикум для академического бакалавриата. Часть 1 / А.М. Чернышева, Т.Н.

Якубова. - М. : Юрайт, 2021. - 244 с. - (Бакалавр. Академический курс). - ISBN 978-5-9916-8566-5. - ISBN 978-5-9916-8567-2 : 609.00.

5. Зобов, А. М. Управление продуктом на B2B рынке : Учебное пособие / А. М. Зобов, Е. А. Дегтерева, А. М. Чернышева. – Москва : Российский университет дружбы народов (РУДН), 2022. – 167 с. – ISBN 978-5-209-11370-6

### *Дополнительная литература:*

1. Маркетинг-менеджмент [Текст] : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.В. Липсиц [и др.]; Под ред. И.В. Липсица, О.К. Ойнер. - М. : Юрайт, 2018. - 379 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-01165-4 : 889.00.

2. Музыкант Валерий Леонидович. Основы интегрированных коммуникаций. Теория и современные практики [Текст] = Principles of Integrated Communications Theory and Modern Practice : Учебник и практикум для академического бакалавриата. Часть 1 : Стратегии, эффективный брендинг / В.Л. Музыкант. - м.: Юрайт, 2019. - 342 с. : ил. - (Бакалавр. Академический курс). - ISBN 978-5-53409874-7. - ISBN 978-5-534-09873-0 : 839.00.

3. Современный менеджмент [Текст/электронный ресурс] : Учебник / В.В. Кафидов, Н.Ю. Сопилко. - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2018. - 380 с. : ил. - ISBN 978-5-209-08620-8 : 258.27.

4. Управление продуктом [Текст] : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. - М. : Юрайт, 2018. - 373 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-01486-0 : 879.00.

5. Управление продуктовой политикой [Текст] : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. - М. : Юрайт, 2021. - 187 с. - (Бакалавр и магистр. Модуль). - ISBN 978-5-534-01142-5 : 489.00.

## **Маркетинг взаимоотношений и партнерства**

**Тема 1.1 Введение. Основные понятия и определения.** Управление, ориентированное на взаимоотношения с клиентом, как основа для развития компании. Маркетинг взаимоотношений и партнерства: определение, обоснование и условия применения.

**Тема 1.2. Концепция системы работы с клиентами.** Система управления по работе с клиентами, ее смысл и отличие от товарного подхода. Условия применения. Развитие и реализация системы управления по работе с клиентами.

**Тема 1.3. Классификация клиентов. Пирамида клиентов.** Клиент, как исходная точка комплекса предприятие – оборот – прибыль. Пирамида Карри и ее сущность. B2B и B2C клиенты и распределение их по категориям внутри предприятия. Активные и потенциальные клиенты.

**Тема 1.4. Информационное обеспечение маркетинга взаимоотношений.** Базы данных. Понятие клиентской базы и принципы ее создания.

**Тема 2.1. Маркетинговый комплекс маркетинга взаимоотношений.** Традиционный комплекс маркетинга и его изменения в структуре маркетинга взаимоотношений. Индивидуализация товарного предложения и «деление» выгоды между производителем и его клиентом.

**Тема 2.2. Брендинг в системе маркетинга взаимоотношений.** Бренд, как инструмент снижения риска, создание дополнительной ценности товарного предложения и основа информационной эффективности. Бренд на рынках B2B и B2C.

**Тема 2.3. Средства коммуникации маркетинга взаимоотношений.** Стратегия прямого маркетинга. Виды средств коммуникаций и их критический обзор. Каталоги и прямая рассылка, как основные инструменты традиционного индивидуального общения с клиентами.

**Тема 2.4. Удовлетворенность и лояльность клиента.** Постоянный клиент его приверженность и лояльность. Основные компоненты лояльности и пути ее поддержания. Показатели лояльности.

**Тема 3.1. Программа повышения лояльности клиента.** Разработка программы повышения лояльности и ее этапы.

**Тема 3.2. Система партнерства в цепочке создания ценности.** Распределение ролей при создании потребительской ценности. Определение партнеров, контрагентов, конкурентов, гос. регуляторов. Характеристика отношений: виды сотрудничества, виды договорных обязательств.

**Тема 3.3. Анализ эффективности маркетинга взаимоотношений.** Анализ деятельности, как основа успешного развития маркетинга взаимоотношений. Тестирование концепции прямого маркетинга. Методы тестирования: мозговой штурм, разработка экспертных матриц.

**Тема 3.4. Завершение программы лояльности.** Время проведения программы лояльности. Установление срока и достижение цели (KPI). Планирование этапа выхода из программы.

### *Основная литература*

- 1) Калюжнова, Н. Я. Современные модели маркетинга: учебное пособие для вузов / Н. Я. Калюжнова, Ю. Е. Кошурникова ; под общей редакцией Н. Я. Калюжновой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08407-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492979> (дата обращения: 19.05.2022).
- 2) Чернышева, А. М. Промышленный (B2B) маркетинг: учебник и практикум для вузов / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 472 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13680-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489495> (дата обращения: 19.05.2022). Чернышева А. М. Бенчмаркинг [Текст/электронный ресурс] : Учебно-методическое пособие / А.М. Чернышева. - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2019. - 52 с. : ил. - ISBN 978-5-209-09164-6 : 50.67.

### *Дополнительная литература*

- 2) Гаврилов, Л. П. Электронная коммерция: учебник и практикум для вузов / Л. П. Гаврилов. — 4-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 521 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14897-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489784> (дата обращения: 19.05.2022).
- 3) Инновационное предпринимательство: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.Я. Горфинкель [и др.]; Под общ. ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. - М. : Юрайт, 2018. - 523 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-02746-4 : 959.00.
- 4) Иган Джон, Маркетинг взаимоотношений: анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений: учебник / Иган Джон ; пер. Е.Э. Лалаян. - 2-е изд. - М. : Юнити-Дана, 2015. — 375 с.

*Основная литература для подготовки к ГЭ и/или выполнению и защите ВКР:*

1. Зобов, А. М. Маркетинг / А. М. Зобов, Е. А. Дегтерева, А. М. Чернышева. – Москва : Российский университет дружбы народов (РУДН), 2021. – 358 с. – ISBN 978-5-209-10409-4
2. Зобов, А. М. Управление продуктом на B2B рынке : Учебное пособие / А. М. Зобов, Е. А. Дегтерева, А. М. Чернышева. – Москва : Российский университет дружбы народов (РУДН), 2022. – 167 с. – ISBN 978-5-209-11370-6
3. Чернышева, А. М. Брендинг : Учебник для бакалавров / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 504 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-2979-9
4. Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для вузов / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17919-4.
5. Чернышева, А. М. Методы и практики маркетинговых исследований : учебник и практикум для вузов / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17920-0.
6. Чернышева, А. М. Промышленный (B2B) маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 472 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13680-7.
7. Чернышева, А. М. Управление продуктом : Учебник и практикум / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 373 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01486-0
8. Чернышева, А. М. Управление продуктовой политикой : Учебник и практикум / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 187 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01142-5
9. Завгородняя, А. В. Маркетинговое планирование : учебное пособие для вузов / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 340 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06590-9.

*Дополнительная литература для подготовки к ГЭ и/или выполнению и защите ВКР:*

1. Диденко, Н. И. Международный маркетинг. Основы теории : учебник для вузов / Н. И. Диденко, Д. Ф. Скрипнюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 153 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9799-6
2. Корнеева, И. В. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 436 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03565-0
3. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Л. А. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 486 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01560-7
4. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 386 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16503-6
5. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник и практикум для вузов / С. В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14869-5
6. Маркетинг территорий: учебник для вузов / А. А. Угрюмова [и др.] ; под общей редакцией А. А. Угрюмовой, М. В. Савельевой, Е. В. Ерохиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16317-9
7. Масалова, Ю. А. Маркетинг персонала: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. А. Масалова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 321 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15108-4
8. Международный маркетинг: учебник и практикум для вузов / А. Л. Абаев [и др.] ; под редакцией А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01169-2
9. Мяконьков, В. Б. Спортивный маркетинг : учебник для вузов / В. Б. Мяконьков, Т. В. Копылова, Н. М. Егорова ; под общей редакцией В. Б. Мяконькова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12861-1
10. Синяева, И. М. Маркетинг : учебник для вузов / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 495 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15426-9
11. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус [и др.]. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00742-8
12. Шевченко, Д. А. Маркетинг услуг : учебник для вузов : [16+] / Д. А. Шевченко. — Москва : Директ-Медиа, 2023. — 192 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700362> (дата обращения: 20.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-3613-4. – Текст : электронный

*Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:*

1. ЭБС РУДН и сторонние ЭБС, к которым студенты университета имеют доступ на основании заключенных договоров:

- Электронно-библиотечная система РУДН – ЭБС РУДН  
<http://lib.rudn.ru/MegaPro/Web>

- ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru>

- ЭБС Юрайт <http://www.biblio-online.ru>

- ЭБС «Консультант студента» [www.studentlibrary.ru](http://www.studentlibrary.ru)

- ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com/>

- ЭБС «Троицкий мост» <http://www.trmost.com/>

2. Базы данных и поисковые системы:

- электронный фонд правовой и нормативно-технической документации  
<http://docs.cntd.ru/>

- поисковая система Яндекс <https://www.yandex.ru/>

- поисковая система Google <https://www.google.ru/>

- реферативная база данных SCOPUS  
<http://www.elsevierscience.ru/products/scopus/>

*Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к сдаче ГЭ и/или выполнении ВКР и подготовке работы к защите \*:*

1. Методические указания по выполнению и оформлению ВКР по ОП ВО «Маркетинг».

2. Порядок проверки ВКР на объём заимствований в системе «Антиплагиат».

3. Порядок проведения ИА/ГИА по ОП ВО «Маркетинг» с использованием ДОТ, в т.ч. процедура идентификации личности выпускника.

4. Регламент защиты ВКР на иностранных языках.

\* - все учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся размещаются в соответствии с действующим порядком на странице ИА/ГИА **в ТУИС:**  
<https://esystem.rudn.ru/faculty/ekf/normativno-pravovye-dokumenty-reglamentiruvushie-organizaciy>

**8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ У ВЫПУСКНИКОВ**

Результаты каждого государственного аттестационного испытания в составе ГИА в соответствии с Положением о системе оценки результатов освоения основных профессиональных образовательных программ – образовательных программ высшего образования, процедурах текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся РУДН<sup>3</sup> определяются по 100-балльной шкале с переводом полученных баллов в оценки по ECTS и шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» являются положительными и означают успешное прохождение обучающимся государственного аттестационного испытания.

Для получения обучающимся оценки «отлично» по итогам защиты ВКР в рамках освоения им ОП ВО уровня магистратуры, направленность (профиль) которой ориентирована исключительно на научно-исследовательский тип задач профессиональной деятельности выпускника, необходимо выполнение одного из следующих условий:

- наличие у данного обучающегося не менее одного зарегистрированного в установленном порядке программного продукта (свидетельства на алгоритм ЭВМ), в т.ч. в соавторстве;

- наличие у данного обучающегося (в т.ч. в соавторстве) не менее 2 научных публикаций в рецензируемых научных изданиях, входящих в РИНЦ, в т.ч. 1 публикации в издании из перечня Высшей аттестационной комиссии (ВАК). При этом в публикациях выпускника должны быть отражены основные результаты научно-исследовательской работы, проведенной обучающимся по тематике ВКР в процессе освоения им ОП ВО.

Наряду с опубликованными работами, учитываются также работы, принятые в печать, при наличии официального подтверждения от издания.

ГЭК может не признать в качестве отдельной публикации повторную публикацию текста, уже опубликованного в другой статье, в т.ч. с переводом на другой язык.

Результаты государственного аттестационного испытания, проводимого в устной форме, объявляются обучающимся в день его проведения; результаты государственного аттестационного испытания, проводимого в письменной форме, – на следующий рабочий день после дня его проведения.

Результаты защиты ВКР объявляются обучающимся в день её проведения.

Результаты ГИА оформляются протоколами заседаний ГЭК и хранятся в РУДН в установленном порядке.

---

<sup>3</sup> Приказ ректора от 18.04.2022 №243 «О введении в действие Положения о системе оценки результатов освоения основных профессиональных образовательных программ – образовательных программ высшего образования, процедурах текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся РУДН».

## **Порядок размещения текстов выпускных квалификационных работ в электронной библиотечной системе РУДН**

1. Размещению в электронной библиотечной системе РУДН (далее – ЭБС) подлежат тексты всех ВКР обучающихся по ОП ВО, по итогам защиты которых получена положительная оценка, за исключением текстов ВКР, содержащих сведения, составляющие государственную тайну.

2. Процесс размещения текстов ВКР в ЭБС РУДН организуется во всех ОУП, реализующих ОП ВО.

3. Ответственными за своевременное размещение текстов ВКР в ЭБС РУДН являются руководители выпускающих БУП, реализующих соответствующие ОП ВО.

4. Рукопись оформленной и завизированной в установленном порядке ВКР передаётся обучающимся (несколькими обучающимися) секретарю ГЭК на электронном носителе в виде архива (форматы: \*.zip или \*.rar) со следующим содержанием:

- текст ВКР в полном объеме (от титульного листа до последней страницы приложений, с рисунками и таблицами, в т.ч. аннотацию к работе) в форматах \*.pdf и \*.docx;

- скан-копия завизированного титульного листа в формате \*.pdf;

- скан-копия задания на ВКР с подписями обучающегося и руководителя ВКР в формате \*.pdf;

- скан-копию заявления, подписанного обучающимся, на размещение ВКР в ЭБС РУДН в формате \*.pdf ;

5. Название архива, указанного в п.12.6. настоящего Порядка должно иметь вид: «Фамилия\_Имя\_Отчество\_номер студенческого билета\_ВКР\_год защиты»<sup>4</sup>.

6. При необходимости обучающийся и руководитель ВКР подготавливают текст работы к размещению в ЭБС РУДН с учетом изъятия по решению правообладателя производственных, технических, экономических, организационных и других сведений, в том числе о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам.

7. В случае если ВКР содержит конфиденциальные сведения, к которым доступ должен быть ограничен в соответствии с законодательством Российской Федерации, руководитель ВКР предоставляет секретарю ГЭК справку о наличии в работе таких сведений (в свободной форме).

8. После получения всех документов по каждой ВКР секретарь ГЭК проверяет идентичность текста электронного и печатного варианта ВКР и

---

<sup>4</sup> К примеру, «Васильев\_Игорь\_Романович\_1032209390\_ВКР\_2023»

прилагаемых к ней документов и подготавливает к загрузке в ЭБС РУДН (в дополнение к указанным выше документам):

- скан-копию справки, подписанной руководителем ВКР, о наличии в работе конфиденциальных сведений (при наличии) в формате \*.pdf;
- скан-копию отзыва руководителя ВКР в формате \*.pdf;
- скан-копию рецензии (рецензий) на ВКР в формате \*.pdf;
- справку (протокол) о результатах проверки ВКР на объем заимствования в формате \*.pdf;

9. Для размещения текстов ВКР в ЭБС РУДН секретарям ГЭК предоставляется доступ к определенному разделу указанной системы (для авторизованного входа ответственных за размещение ВКР лиц в ЭБС РУДН используются учетные данные Office365 этих сотрудников).

10. Размещение ВКР в ЭБС РУДН производится в течение 10 календарных дней после завершения ГИА.

11. Доступ к загруженным в ЭБС РУДН текстов ВКР и их сохранность обеспечиваются УНИБЦ (НБ) РУДН в течение 6 месяцев. По истечении указанного срока доступ к текстам ВКР прекращается.

Оценочные материалы и балльно-рейтинговая система оценивания уровня сформированности компетенций по итогам освоения дисциплины ОП ВО «Маркетинг» представлены в Приложении к настоящей программе ГИА.

## **РУКОВОДИТЕЛЬ ВЫПУСКАЮЩЕГО БУП:**

Зав.кафедрой Маркетинга



Зобов А.М.

---

Наименование БУП

---

Подпись

---

Фамилия И.О.

## **РУКОВОДИТЕЛЬ ОП ВО:**

Зав.кафедрой Маркетинга



Зобов А.М.

---

Должность, БУП

---

Подпись

---

Фамилия И.О.

**!!! Рецензия распечатывается на одном листе белой бумаги формата А4 с двух сторон (поля слева и справа по 2 см), подписывается рецензентом, закрепляется печатью организации, в которой работает рецензент, и предоставляется в ГЭК вместе с пояснительной запиской ВКР.**

## Приложение №1

### БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОЦЕДУРЫ ИТОГОВОЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АТТЕСТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКЗАМЕН

ФИО члена комиссии ( \_\_\_\_\_ )

	Ф.И.О.	Ответ на 1 вопрос max 25	Ответ на 2 вопрос max 25	Практическое задание max 25	Ответ на дополнительные вопросы max 25	Итоговая оценка max 100
1						
2						

Общая трудоемкость госэкзамена – соответствует 3 кредитам – 100 баллов. По 25 баллов можно заработать на тестовой части госэкзамена, на ответах по вопросам экзаменационного билета и на дополнительные вопросы.

**Ответ на устную часть государственного экзамена:**

Оценка	Мин.	Макс.
A (5)	24	25
B(5)	22	23
C (4)	19	21

Оценка	Мин.	Макс.
D (3)	17	18
E (3)	15	16
F(2)	0	14

**Итоговая оценка формируется как сумма всех баллов:**

<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
A (5)	95	100
B(5)	86	94
C (4)	69	85

<i>Оценка</i>	<i>Мин.</i>	<i>Макс.</i>
D (3)	61	68
E (3)	51	60
F(2)	0	50

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ УСТНОГО ОТВЕТА СТУДЕНТА

<b>Характеристика ответа</b>	<b>Баллы</b>	<b>Оценка ECTS</b>	<b>Оценка</b>
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.	24-25	A	(5) - отлично
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	22-23	B	(5) – отлично
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений.	19-21	C	(4) - хорошо

Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.			
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Допущены некоторые ошибки, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. Могут быть также допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	17-18	D	(3) - удовлетворительно
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	15-16	E	(3) – удовлетворительно
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях, присутствует фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины.	0-14	F	(2) – неудовлетворительно

### **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА НА ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Характеристика ответа</b>	<b>Баллы</b>
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.	21-25
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком. Могут быть допущены недочеты в определении понятий.	20-24
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты.	15-19

Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий.	10-14
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Оформление ответа требует поправок, коррекции.	5-9
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях, присутствует фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины.	0-4

### Кейс №1.

Компания – SmartBusiness, оказывает event-услуги. Миссия компании – «мы стремимся подарить каждой компании свое уникальное, индивидуальное мероприятие, событие, которое еще будут долго обсуждать и вряд ли кто-то забудет»

Необходимыми направлениями маркетингового исследования для данной компании являются:

- анализ рынка event-агентств в России;
- анализ потенциальных конкурентов в event-сфере;
- оценка перспектив event-рынка/определение основных тенденций;
- изучение наиболее выгодных каналов продвижения;
- изучение реальных и потенциальных потребителей event-рынка.

Компания SmartBusiness выбрала три компании, которые могут осуществлять проведение маркетинговых исследований:

- 1) Infowave
- 2) Step by Step
- 3) Concol

Выбранные компании занимают первые позиции в рейтинге ТОП-50 2014 маркетинговых агентств. Они являются лидерами по качеству предоставляемых услуг в сфере маркетинговых исследований и маркетингового консалтинга. Данные компании также имеют большое количество отзывов клиентов.

Выбранные компании реализуют весь спектр маркетинговых услуг: маркетинговые исследования рынка, маркетинговый анализ, разработка маркетинговой стратегии, вывод новых продуктов, брендов на рынок.

Компания Infowave

№	Характеристика компании	Оценка (по 5-ной шкале)	Комментарий
1	точность и достоверность	5	справедливое вознаграждение респондентов за потраченное время, что существенно повышает информативность и полноту результата
2	качество выполнения работы	5	о качестве можно говорить, ссылаясь на множество отзывов и рекомендаций
3	оперативность	5	оперативна
4	наличие спектра приоритетных направлений	4	практически максимальный спектр приоритетных направлений
5	географический охват	5	партнёры во всех регионах России и за рубежом
6	количественные исследования	5	использование всего арсенала исследовательских методов и инструментов
7	качественные исследования	5	использование всего арсенала исследовательских методов и инструментов
8	базы данных и аналитика		использование всего арсенала исследовательских методов и инструментов
9	стоимость услуг	5	система стоимости «Time-and-materials», которая означает, что стоимость любого проекта складывается из стоимости времени, затраченного специалистами разного профиля и квалификации, и материальных ресурсов, необходимых для решения поставленных задач
10	опыт работы компании	4	14-летний опыт

11	квалификация сотрудников	5	на сайте представлен штат сотрудников с высокой квалификацией и большим опытом
12	пунктуальность	5	пунктуальна
13	наличие отзывов и рекомендаций	5	наличие отзывов и рекомендаций, в том числе и достаточно известных заказчиков

#### Компания Step by Step

№	Характеристика компании	Оценка (по 5-ной шкале)	Комментарий
1	точность и достоверность	5	о точности и достоверности можно говорить, ссылаясь на множество отзывов и рекомендаций
2	качество выполнения работы	5	о качестве можно говорить, ссылаясь на множество отзывов и рекомендаций
3	оперативность	4	достаточно оперативна
4	наличие спектра приоритетных направлений	5	полный комплекс услуг
5	географический охват	5	партнёры во всех регионах России и за рубежом
6	количественные исследования	5	использование всего арсенала исследовательских методов и инструментов, а также разработка собственных уникальных методик исследований
7	качественные исследования	4	использование всего арсенала исследовательских методов и инструментов

8	базы данных и аналитика	5	использование всего арсенала исследовательских методов и инструментов
9	стоимость услуг	5	накопительная система скидок покупателям готовых отчётов и бизнес-планов
10	опыт работы компании	4	14-летний опыт
11	квалификация сотрудников	4	на сайте представлен штат сотрудников с высокой квалификацией, но с меньшим опытом, по сравнению с другими компаниями
12	пунктуальность	4	пунктуальна
13	наличие отзывов и рекомендаций	5	наличие отзывов и рекомендаций, в том числе и достаточно известных заказчиков

#### Компания Concol

№	Характеристика компании	Оценка (по 5-ной шкале)	Комментарий
1	точность и достоверность	5	О точности и достоверности можно говорить, ссылаясь на множество отзывов и рекомендаций
2	качество выполнения работы	5	нет практики «бездумного и повсеместного внедрения чужих бизнес-моделей»; нет готовых бизнес-планов, так как политика компании такова, что компании не могут работать по одному сценарию и оставаться эффективными, что говорит о тщательности проработки и о качестве
3	оперативность	5	оперативна

4	наличие спектра приоритетных направлений	5	полный спектр приоритетных направлений
5	географический охват	5	партнёры во всех регионах России и за рубежом
6	количественные исследования	5	использование всего арсенала исследовательских методов и инструментов, инновационный подход
7	качественные исследования	5	использование всего арсенала исследовательских методов и инструментов, инновационный подход
8	базы данных и аналитика	5	использование всего арсенала исследовательских методов и инструментов, инновационный подход
9	стоимость услуг	4	цена выше, чем у конкурентов
10	опыт работы компании	5	с 1995 года компания функционировала как подразделение в составе крупного российского холдинга, в 2007 году данное подразделение было преобразовано в отдельную бизнес-единицу, а значит опыт работы с 1995 года (21 год)
11	квалификация сотрудников	5	на сайте представлен штат сотрудников с высокой квалификацией и большим опытом
12	пунктуальность	5	пунктуальна
13	наличие отзывов и рекомендаций	5	наличие отзывов и рекомендаций, в том числе и достаточно известных заказчиков

Задание для анализа кейса №1:

1. Проанализируйте представленные маркетинговые исследовательские компании. Обозначьте их преимущества и недостатки. Составьте аналитическую записку.
2. Осуществите и обоснуйте выбор исследовательской компании для проведения маркетингового исследования по заказу компании SmartBusiness.

## Кейс №2.

В 2014 году было проведено маркетинговое исследование, в рамках которого был составлен рейтинг маркетинговых агентств. При этом данный проект уже действует с 2004 года, а с 2007 года в нем участвуют региональные компании и международные компании (до этого времени участвовали только компании Москвы и Санкт-Петербурга).<sup>5</sup>

В списки компаний, оцениваемых в проекте, в 2014 году были включены 50 компаний, в том числе 39 компании из Москвы, 5 компаний из Санкт-Петербурга и 6 региональных исследовательских компаний (в прошлом году оценивалось 80 компаний). В итоговые рейтинги включены 25 компаний, наиболее активно работающих с респондентами. (минимальное число оценщиков - 37).

Компании оценивали по следующим параметрам:

- Уровень известности столичных/региональных исследовательских компаний.
- Активность работы в регионах / охват регионов (в том числе с использованием различных методов сбора информации).
- Оценка «комфортности взаимодействия» регионального подрядчика со столичными (как правило) заказчиками.
- Оценка ресурсов компаний-заказчиков и интегральный рейтинг компаний.

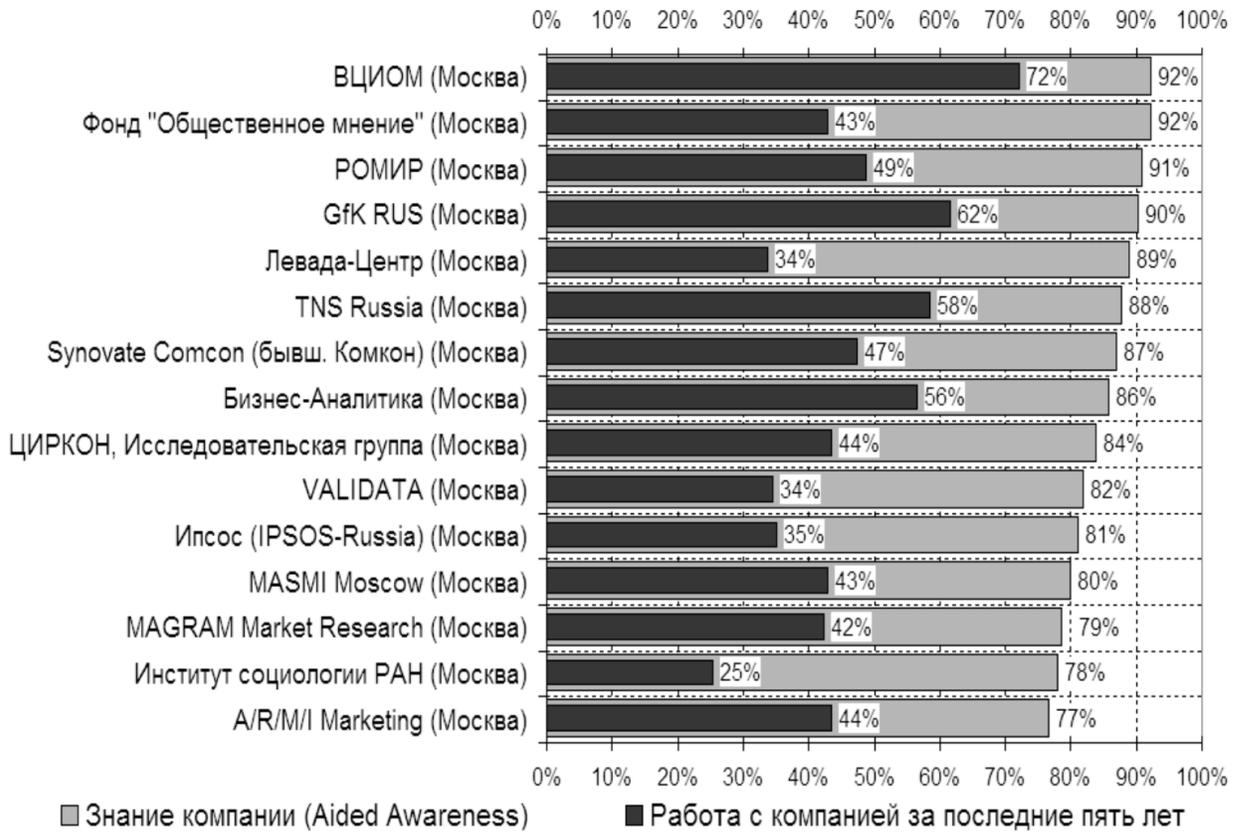
---

<sup>5</sup> <http://789.ru/projects/rik.html>

##	Исследовательские компании 25 компаний, оцененных наибольшим числом респондентов (не менее 37 оценок)	Год исследования				Изменение рангов за год	Год исследования				Изменение рангов за год
		2013 год		2014 год			2013 год		2014 год		
		Охват регионов исследованиями	Ранг по охвату	Охват регионов исследованиями	Ранг по охвату		Совокупный рейтинг	Ранг по совокупному рейтингу	Совокупный рейтинг	Ранг по совокупному рейтингу	
1	<b>Фонд "Общественное мнение" (Москва)</b>	66%	5	67%	6	↓1	88.7	1	86.4	1	0
2	Ипсос (IPSOS-Russia) (Москва)	56%	14	58%	18	↓4	76.0	6	80.8	2	↑4
3	TNS Russia (Москва)	71%	2	83%	3	↓1	74.1	8	79.6	3	↑5
4	МиксРисеч (Mix-Research) (Санкт-Петербург)	42%	22	50%	23	↓1	73.5	9	79.0	4	↑5
5	ACNielsen /a VNU Company (Москва)	52%	17	67%	7	↑10	75.5	7	78.6	5	↑2
6	<b>Левада-Центр (Москва)</b>	57%	11	66%	9	↑2	77.5	2	78.3	6	↓4
7	ФАКТОР, ЮРИЦ (Ростов-на-Дону)	30%	25	50%	21	↑4	74.5	Н/Д	76.7	7	Н/Д
8	<b>ЦИРКОН, Исследовательская группа (Москва)</b>	60%	8	67%	8	↑0	76.1	4	76.1	8	↓4
9	<b>VALIDATA (Москва)</b>	48%	19	63%	14	↑5	76.1	5	74.5	9	↓4
10	Институт социологии РАН (Москва)	39%	23	47%	24	↓1	69.8	13	73.9	10	↑3
11	<b>МИП (Москва)</b>	55%	16	51%	20	↓4	77.1	3	73.2	11	↓8
12	Synovate Comcon (бывш. Комкон) (Москва)	51%	18	64%	12	↑6	71.0	11	73.1	12	↓1
13	GfK RUS (Москва)	66%	4	85%	2	↑2	72.3	10	72.9	13	↓3
14	МАРК Аналитик (Москва)	44%	21	50%	22	↓1	68.2	Н/Д	72.6	14	Н/Д
15	Божоле (Москва)	59%	9	65%	10	↓1	69.4	14	71.5	15	↓1
16	A/R/W/I Marketing (Москва)	57%	12	68%	5	↑7	67.7	16	71.4	16	0
17	О+К (Санкт-Петербург - Москва)	46%	20	57%	19	↑1	68.9	15	70.4	17	↓2
18	ВЦИОМ (Москва)	78%	1	87%	1	↑0	67.0	18	69.4	18	0
19	MASMI Moscow (Москва)	56%	13	63%	15	↓2	67.6	17	68.4	19	↓2
20	Той-опинион (Санкт-Петербург)	37%	24	43%	25	↓1	63.9	21	68.1	20	↑1
21	Фабрика маркетинга (Москва)	65%	6	73%	4	↑2	66.0	20	67.2	21	↓1
22	Бизнес-Аналитика (Москва)	62%	7	64%	11	↓4	62.3	22	63.2	22	0
23	MAGRAM Market Research (Москва)	55%	15	64%	13	↑2	61.4	23	62.8	23	0
24	Top of Mind (Москва)	58%	10	62%	16	↓6	60.9	24	62.0	24	0
25	РОМИР (Москва)	66%	3	58%	17	↓14	49.8	25	56.5	25	0

Компании, указанные в таблице, упорядочены по мере убывания совокупного рейтинга по результатам исследования 2014 года. Жирным шрифтом в таблице выделенные компании, вошедшие в первую пятерку по совокупному рейтингу по результатам исследования 2013 года. Стоит отметить, что в 2013 году компании «ФАКТОР» и «МАРК Аналитик» не вошли в итоговый рейтинг вследствие малого числа оценщиков. Ранговые оценки получены путем ранжирования только 25 компаний, имеющих наибольшее число оценщиков и включенных в итоговый список.

На следующем рисунке представлен уровень известности компаний, занимающихся маркетинговыми исследованиями.



Задание для анализа кейса №2:

1. Определите расстановку сил на рынке маркетинговых исследований в Москве и регионах России.
2. Подумайте, почему изменяются позиции компаний из года в год. Аргументируйте свой ответ.
3. Проанализируйте, кому нужен данный рейтинг и для чего.

Агропромышленный Холдинг «Мираторг», основанный в 1995 году. В 2007 году бразильская компания «Sadia» и российская «Мираторг» открыли СП по производству полуфабрикатов (завод «Конкордия») в Калининграде, однако уже в 2009 году компания Мираторг получила полный контроль над предприятием. В настоящий момент АПХ «Мираторг», сегодня является одним из ведущих производителей и поставщиков мяса на российском рынке.

Предприятия, входящие в состав холдинга, осуществляют полный цикл производства: от поля до прилавка. Такая организационная структура дает «АПХ «Мираторг» возможность быть независимым от конъюнктуры различных сырьевых рынков, изменения цен на отдельные виды сырья, оптимизировать себестоимость продукции и минимизировать возможные риски. Вертикальная интеграция позволяет «АПХ «Мираторг» осуществлять контроль качества производимой продукции и обеспечивать максимальную эффективность на всех этапах производства.

По эффективности предприятия «АПХ «Мираторг» не уступают европейским: основные производственные показатели находятся на уровне ведущих мировых производителей и значительно превышают среднероссийские.

В 2008 году «АПХ «Мираторг» был включен в перечень 295 системообразующих предприятий Российской Федерации.

К основным направлениям деятельности компании можно отнести:

- Растениеводство;
- Производство комбикормов;
- Животноводство;
- Первичная мясопереработка;
- Глубокая мясопереработка;
- Низкотемпературная транспортная и складская логистика;
- Дистрибуция продуктов питания.

АПХ «Мираторг» является крупнейшим отечественным производителем свинины и ведущим оператором на рынке мяса и полуфабрикатов в России. Дистрибуция продуктов питания - финальное звено в производственной цепочке АПХ «Мираторг». Это направление холдинг начал развивать в 1995 году. За это время удалось создать обширную сеть дистрибуции, которая насчитывает более 16 000 клиентов в разных городах России. Все крупнейшие розничные сети, ведущие мясоперерабатывающие предприятия и предприятия общественного питания являются постоянными клиентами Холдинга.

АПХ «Мираторг» предлагает своим клиентам широкий ассортимент различных видов продукции в основных продуктовых категориях:

- Gurmana (мясные полуфабрикаты);
- Мираторг (замороженные полуфабрикаты из мяса птицы, лазанья и готовые блюда). Витамин (замороженные овощи, ягоды, грибы и смеси);

В 2015 году холдинг "Мираторг" сообщил, что стал поставщиком высококачественной говядины собственного производства для сети ресторанов McDonalds. В своем заявлении президент АПХ "Мираторг" В. Линника отмечает: "Мы давно работаем с McDonalds – поставляем куриные наггетсы и котлеты для бургеров. Теперь для их приготовления используется и наша говядина. Рецепт – это секрет McDonalds, а мы гарантируем, что выращиваем животных без гормонов и стимуляторов роста, только на натуральных кормах с заботой и соблюдением самых строгих стандартов качества. "Мираторг" планирует наращивать поставки на российский рынок и готов к сотрудничеству со всеми участниками рынка HoReCa. В каком бы сегменте рынка они ни работали – нашей говядины хватит на всех".

Кроме того, холдинг намерен построить цех по переработке шкур КРС<sup>6</sup> и начать реализацию данной продукции для одной из датских компаний, делающей кожаные салоны для машин Audi, BMW, и Mercedes, передает ИТАР-ТАСС со ссылкой на того же президента компании Виктора Линника<sup>7</sup>. Однако, о конкретном названии датской компании пока умалчивается.

Итак, отечественной компании "Мираторг" удалось построить с нуля крупнейшее в Европе вертикально интегрированное производство "от поля до прилавка". На 43 фермах компании в Брянской и Калининградской областях содержится более 250 тыс. голов крупного рогатого скота специализированной мясной породы абердин-ангус, работают две площадки зернового откорма и предприятие по глубокой переработке крупного рогатого скота.

#### Задание для анализа

1. Проведите SWOT-анализ деятельности компании «Мираторг», работающей на российском рынке.
2. Проведите PEST-анализ деятельности компании «Мираторг», работающей на российском рынке.
3. Каково экономическое положение компании «Мираторг» в настоящее время – 2017-начало 2018 г.г.?

#### Кейс №4.

Фирма Harris Queensway первоначально занималась торговлей коврами. В 1957 г. она владела лишь тремя магазинами в Лондоне. Дважды фирма принимала решения о диверсификации своей деятельности: в 1980 г. она приобрела компанию по продаже мебели, и это новое отделение через семь лет имело уже более четырехсот торговых точек; в 1986 г. Queensway приобрела фирму по продаже электротоваров и еще одну компанию, которая занималась торговлей мягкой мебелью. Прибыль фирмы Queensway стала стремительно расти, и если в 1986 г. она составила около 12 млн. ф. ст., то через год превысила 40 млн. ф. ст. Однако ухудшение экономической конъюнктуры, ставшее заметным уже в 1988 г., привело компанию к гибели: прибыль, полученная за три последних года, была сведена к нулю. Основатель компании, сделавший состояние на буме розничной торговли за последние несколько лет, покинул свое детище. Приобретения 1986 г. были проданы. Попытка восстановить компанию в 1990 г. провалилась. В этот период времени проблемы компании во многом зависели от сокращения расходов потребителей. В продажах мебели и ковров образовался застой, поскольку новые дорогие вещи большинство семей стало покупать лишь после износа старых.

Исследование показало, что цены на товары фирмы Queensway вполне сопоставимы с уровнем доходов потребителей. Но конкурирующие фирмы устанавливали более гибкие цены, предлагали разнообразные скидки, привлекательные кредиты, подкрепляемые интенсивным продвижением товаров.

Находясь в большом убытке, фирма Queensway не могла снижать цены для роста продаж. А это в свою очередь практически лишило ее ассигнований на коммуникационную политику и кредиты поставщикам, что их заметно насторожило. Было отмечено, что улучшение дизайна практически не влияет на уровень продаж, поэтому розничные торговцы уделяли основное внимание складам, состоянию продаж, количеству и качеству предоставляемых покупателям услуг. Философия компании — продавать то, что легко продается, была прямо противоположна современному маркетингу.

Отраслевые маркетинговые исследования покупателей ковров и мебели показали, что эти товары начинают привлекать внимание людей, когда они переезжают в новый дом. Это

---

<sup>6</sup> КРС - крупный рогатый скот

<sup>7</sup> <http://rostovprodukt.ru/tags/miratorg>

могут быть люди, впервые покупающие дом (новый или перестроенный). Обычно они располагают скромным бюджетом, выбирают небольшие комнаты и внимательно относятся к дизайну. Молодожены (или собирающиеся пожениться) предпочитают более просторные комнаты и дома большого размера, несмотря на скромный бюджет. Дизайн для них достаточно важен. Растущие семьи, которые покупают новый дом по необходимости, более состоятельны, предпочитают многокомнатные дома с садом. Для них главный приоритет — дети, а мебель — функциональное дополнение интерьера.

Категория потребителей «мы опять вдвоем» — дети уже покинули дом, возможности высокие, большое число просторных комнат, больше свободного времени — часто превращается в категорию «вновь уединившиеся», покупая квартиру или небольшой одноэтажный домик с верандой. При достаточно высоком доходе, маленьких комнатах, значительном количестве свободного времени они осознают, что с возрастом их доход будет уменьшаться.

Потребители попали под влияние фирм, которые в 80-е годы часто обновляли ассортимент. И когда фирма Queensway стала использовать тактику скидок с цен, не обеспечив наличие необходимого ассортимента товаров в хорошо обставленных магазинах с профессиональным обслуживанием, она отпугнула многих покупателей.

Компания игнорировала принципы маркетинга: она не консультировала покупателей и не изучала их предпочтения, а стремилась достигнуть роста продаж, изменяя цены. В 90-е годы в структуре компании не было и отдела маркетинга, так как с увольнением многих специалистов в трудные для фирмы времена он прекратил свое существование.

В конце 80-х годов предпочтение английских потребителей мебели и ковров характеризовалось следующими параметрами: качество и соответствующая его уровню цена, дизайн и имидж фирмы, долговечность, условие доставки, безопасность.

В период спада, когда спрос на ковры и мебель упал, фирма несколько изменила направленность: она пыталась завоевать сегмент покупателей со средним уровнем доходов и переориентировалась на торговлю со скидкой вдоль крупных магистралей. Вскоре торговля улучшилась, компания стала уделять внимание сервису, дизайну товара, работе с клиентами. Ее имидж компании для потребителей со средним уровнем дохода начал закрепляться. К сожалению, не хватило наличных средств для удовлетворения новых запросов универмагов, в результате чего изменился уровень предоставляемых ими услуг. Но покупателей смущало не только это: компания Queensway, предоставляющая скидки, перестала быть таковой.

#### Задание для анализа

1. Обозначьте портрет потребителя, каковы его особенности?
2. Разработайте маркетинговый комплекс для данной компании.
2. Предложите пути выхода компании из сложного положения.

## Кейс № 5

Российская малая инновационная компания Микробор создала уникальный сверхтвердый материал и вышла на рынки России и Китая с металлорежущим инструментом нового поколения. Освоив сегмент общего машиностроения, Микробор нацелился на мировой авиапром, и это при том, что российской компании всего десять лет. Но она уже стала признанным технологическим лидером в области инструментальных материалов. Созданный компанией сверхтвердый и одновременно прочный композит способен резать самые твердые конструкционные сплавы на высокой скорости. Для целого ряда задач в металлообработке альтернативы ему просто нет.

Будущий лидер был создан практически на пустом месте: в основе компании — технология пробирочного уровня, обнаруженная среди заделов одного из НИИ советской прикладной науки. История «Микробора» показывает, что вырастить технологического лидера с нуля — это реальная задача. Критические ресурсы для подобного проекта — предпринимательский и финансовый талант, уникальные know-how, административная поддержка.

.Все началось с пакетика подозрительного желтого порошка, который однажды принесли А. Тимофееву. Это был кубический нитрид бора (КНБ) — соединение бора с азотом, которое в результате специальной обработки приобретает твердость, сопоставимую с твердостью алмаза. Кубический нитрид бора научились синтезировать еще в середине XX в.. Однако в пакетике содержался не простой КНБ, а «лучший в мире» — именно так заявили А.Тимофееву. Кристаллы этого КНБ помимо высокой твердости обладали еще и высокой прочностью и сохраняли эти свои важнейшие свойства вплоть до 1500°C — верхней границы существования кристаллической формы КНБ. Ко всему прочему, технология синтеза этого суперпорошка, разработанная в советское время в Минском НИИ физики твердого тела и полупроводников, была дешевле аналогов. У Александра Тимофеева в то время уже было три бизнеса, связанных с импортом и производством профессиональной аудиотехники, а также с девелопментом. Нитрид бора, даже продвинутый, был ему, казалось бы, «не его тема». Однако дало о себе знать техническое образование (Тимофеев учился в МФТИ): он понял, что на базе лидирующей технологии можно создать инновационный продукт с серьезным рыночным потенциалом — металлорежущий инструмент нового поколения.

А.Тимофеев, соучредитель и генеральный директор компании «Микробор», обеспечил доводку «пробирочной» технологии до лидирующего на рынке инновационного продукта. А. Тимофеев решает «вложиться в порошок» и в 2000 году запускает свой четвертый бизнес-проект, который вскоре становится основным, — создает компанию «Микробор» совместно с В.Ткаченко, через которого и пришел «лучший в мире» КНБ. На финансовые ресурсы, заработанные А.Тимофеевым в других бизнесах, партнеры оборудовали в Москве, на территории РНЦ «Курчатовский институт», лабораторию и опытное производство. Год ушел на то, чтобы с помощью минских специалистов освоить технологию изготовления суперпорошка и развить ее от пробирочной до полупромышленной — научиться получать десятки тысяч карат КНБ стабильного качества.

Постановкой техпроцессов занимался В. Ткаченко, технический директор стартапа, а А. Тимофеев сосредоточился на изучении рынка и обнаружил две формирующиеся ниши, для

которых выдающиеся свойства теперь уже российского КНБ должны были представлять особую ценность. Во-первых, возник спрос на металлообрабатывающий инструмент из сверхтвердых материалов. «С начала девяностых в мировой машиностроительной индустрии постоянно увеличивается доля твердых конструкционных материалов. Это продиктовано тем, что рынок требует все более длительных гарантийных сроков эксплуатации техники. А для обработки твердых материалов нужен сверхтвердый инструмент, — объясняет А. Тимофеев, генеральный директор «Микробора». — Поэтому возникла большая потребность в новых инструментальных материалах». Вторым трендом, формировавшим рынок для микроборовского КНБ, был наметившийся переход к высокопроизводительной обработке. «В развитых странах при расчете себестоимости детали стали учитывать не только расходы на инструмент, а всю совокупность: станок — технология — инструмент. Оказалось, что если вы возьмете дорогой высокопроизводительный станок и дорогой высокопроизводительный инструмент, то на деталь вы потратите существенно меньше, чем, если будете медленно работать дешевым инструментом, — рассказывает А. Тимофеев. — Поэтому при выборе инструмента одним из главных факторов стала его производительность».

Объем мирового рынка инструмента для обработки металлов резанием на тот момент оценивался в 9,6 млрд долларов. Доля инструмента из «классического» КНБ из-за узости его применения составляла от силы 3–4%. Чтобы выйти на этот рынок, нужно было создать на основе «лучшего в мире КНБ» композитный материал, который унаследовал бы высокую прочность и высокую термостойкость исходного порошка. Под эту задачу потребовалось сформировать в компании R&D-подразделение и провести полномасштабную НИОКР. «Наш главный инженер Владимир Салтыков пришел из ВНИИ “Алмаз”. Главный технолог Михаил Андрианов всю жизнь работал в системе Минэлектронпрома, он специалист по керамике», — В. Ткаченко так объяснял, как собирали техническую часть команды проекта. Эта команда сумела объединить лучшие наработки советской инженерной школы композитов (рецептуру связующих добавок, катализаторы и др.) с хорошо зарекомендовавшими себя западными технологическими подходами. На Западе микроборовцы позаимствовали, в частности, технологию подготовки шихты (своего рода теста) перед спеканием композита. Все техпроцессы реализовали на сравнительно дешевом отечественном оборудовании, добавив собственные инновации. Особая гордость инженеров «Микробора» — оригинальное техническое решение, позволившее перед спеканием активировать поверхность составляющих шихту порошков.

Монолитные режущие вставки длительное время работают в экстремальных условиях и режут самые твердые стали и сплавы на глубину до 7 мм. Потратив за три года 3,5 млн долларов, команда разработала технологию изготовления композита, который отличался уникальным сочетанием высокой твердости и высокой прочности. По термостойкости ему тоже не было равных среди использовавшихся до сих пор инструментальных материалов. В 2004 году «Микробор» начал изготавливать из этого уникального композита металлорежущий инструмент, точнее, режущие вставки размером около сантиметра, которые затем крепились к массивным стальным державкам. Этот инновационный инструмент, выделявшийся среди аналогов высокой ударостойкостью и высокой скоростью резания (например, по закаленной стали — до 500 м/мин), открыл новую эру в металлообработке — им можно резать закаленные и жаропрочные стали, твердые чугуны и т. д. на новом уровне производительности. «Нашим инструментом можно резать и растачивать любые твердые материалы. Все стадии обработки детали — и черновые, и чистовые — выполняются одним инструментом, менять режущую вставку не нужно. Это существенно экономит машинное время и повышает производительность обработки. Все операции ведутся на высокой скорости и без дорогостоящей, канцерогенной и трудно утилизируемой охлаждающей жидкости»,

— перечисляет достоинства инновационного продукта Александр Тимофеев. И тем не менее, с таким суперпредложением инноваторы пробивались на рынок целых четыре года.

Сначала микроборовцы предложили свой инструмент отечественным машиностроительным предприятиям. Но быстро поняли, что в России мало кто заинтересован осваивать их инновацию. Промышленников не прельстила даже возможность снизить себестоимость производства деталей на треть — за счет значительного сокращения времени, необходимого для обработки каждой детали, и отказа от охлаждающей жидкости. «У нас был такой показательный случай: мы приехали на крупный машиностроительный завод, продемонстрировали все возможности инструмента, выходим в курилку, а мастер нам говорит: “Ребята, уезжайте скорее или вас сейчас будут бить”, — вспоминает Александр Тимофеев. — Выяснилось, что у них оплата начисляется не за количество обработанных деталей, а за потраченное время. И если рабочий делает дневную норму за час, деньги он получит тоже только за час. Пришлось уходить оттуда огородами».

Единственным серьезным клиентом «Микробора» в этот период стал Западно-Сибирский металлургический комбинат. С помощью нового инструмента заводчане стачивали с валов прокатных станов наклеп — остатки металла, застывающие на валах после проката раскаленных листов.

В 2005 году «Микробор» попытался прорваться на рынок Германии — предложить возможности своего инструмента самому мощному машиностроительному кластеру Евросоюза. Там наши инноваторы наткнулись на препятствия ментального и политического плана. Они долго и безуспешно добивались, чтобы их композит хотя бы просто протестировали. «Ударостойкий композит из КНБ? Такого не бывает. Не морочьте нам голову!» — немцы даже мысли не допускали, что кто-то мог продвинуться дальше их в сфере машиностроения.

В 2007 году микроборовцы решили попытать счастья на Востоке — в Китае. И оказались в нужном месте в нужное время. «Китайцам продали огромное количество высокопроизводительных станков, они их скопировали и сейчас уже свои станки неплохие выпускают. А технологий производства инструмента для этих станков им никто не передал. Поэтому инструмент приходилось покупать на Западе, — описывает ситуацию Александр Тимофеев. — Объем китайского инструментального рынка, по нашим оценкам, составлял в то время более миллиарда долларов». На китайском рынке продукт «Микробора» оказался вполне конкурентоспособным: по техническим параметрам режущие вставки из инновационного композита на голову превосходили западные аналоги, а по цене были дешевле (одна микроборовская режущая вставка стоит от 30 до 300 долларов в зависимости от типа и размера). «Если в России мы продавали десятками штук, то в Китае счет сразу пошел на тысячи», — рассказывает А. Тимофеев. Когда пошли массовые продажи, финальную технологическую операцию в изготовлении инструмента — шлифовку пластин-заготовок из инновационного композита — пришлось отдать на аутсорсинг китайским подрядчикам. «Мы пытались найти партнера в России, но оказалось, что компаний, у которых есть специализированные станки, способные шлифовать сверхтвердые материалы, в России нет как класса, — говорит А. Тимофеев. — В Китае таких станков тоже нет, но там есть сотни терпеливых китайцев, которые вручную шлифовали для нас тысячи пластин в месяц».

В Китае микроборовцы не только заработали, наконец на своей инновации, но и поняли, как модифицировать продукт, чтобы в четыре-пять раз расширить его потенциальный рынок. «Выяснилось, что областей, где нужен монолитный инструмент, способный работать в тяжелых условиях и резать очень глубоко — на 3–7 миллиметров, совсем немного. Это очень узкий сегмент рынка, — рассказывает Тимофеев. — Гораздо больше областей, где тоже нужно резать быстро, но не так чудовищно тяжело — срезать всего доли миллиметра.

В таких ситуациях целесообразнее применять более дешевый напайной инструмент, у которого из композита изготовлен только режущий уголок, а остальное — основа из обычного твердого сплава». Чтобы соединить основу и композит из КНБ — материалы, существенно отличающиеся друг от друга по физико-химическим свойствам, — требовалось приобрести специальное оборудование и подобрать особые режимы пайки.

Средства на этот проект компания рассчитывала получить от только что созданного Московского венчурного фонда — «Микробору» было обещано 110 млн рублей в течение двух лет. Этих денег инноваторам должно было хватить и на то, чтобы создать напайной инструмент, и на то, чтобы расширить объемы производства композита — продажи в Китае росли такими темпами, что дефицит мощностей ощущался уже достаточно остро. Намертво припаивать крошечный уголок из композита к основе микроборовцы научились за полгода. Эту операцию тоже пришлось отдать на аутсорсинг «терпеливым китайцам» — в России не нашлось никого, кто мог бы делать пайку быстро и качественно. Теперь «Микробор» предлагал рынку два типа инструмента — монолитный и напайной. С таким пакетным предложением компания рассчитывала в Китае довести объем продаж до 3–4 млн долларов в год, а в России, где к тому времени машиностроительная отрасль заметно оживилась и инструмент пошел на ура (продажи увеличились в пять-семь раз), — стать лидером в нише инструмента из КНБ. И тут «Микробор» столкнулся с проблемой там, где не ожидал: управляющая компания, распоряжавшаяся средствами Московского венчурного фонда, отказалась продолжать инвестирование (к тому моменту «Микробор» получил около половины обещанной суммы, и все эти деньги уже были вложены в новый продукт, в раскрутку рынка и в расширение производства). Так что, летом 2008 года, как раз накануне мирового финансового кризиса, «Микробор» оказался без средств к существованию.

Помощь пришла от госкорпорации «Роснано». Это был верный ход: общение с госкорпорацией подвигло инноваторов создать второе поколение композитного материала и тем самым упрочить свое технологическое лидерство. До этого момента микроборовцы использовали для производства композита только микропорошок КНБ — кристаллы размером 1–6 мкм, а нанопорошок, доля которого в синтезированном ими КНБ доходила до 30%, отсекали. Для них он был чем-то вроде отходов, в компании их называли хвостами. Когда эксперты «Роснано» спросили инноваторов, имеют ли они хоть какое-то отношение к «нано», те присмотрелись к хвостам повнимательнее. И обнаружили, что «отходы» представляют собой весьма ценное сырье. «Везде в мире наноКНБ — это результат помола более крупных фракций. Берут кристаллы микронных размеров и мелют в специальной мельнице. Но если сломать кристалл, осколки из-за возникших линий напряжения окажутся гораздо менее прочными, чем исходный кристалл, — объясняет А. Тимофеев. — А по нашей технологии, как выяснилось, можно сразу синтезировать нанокристаллы размером от 20 до 200 нанометров».

Это открытие стало началом нового этапа в развитии ключевой технологии компании. Инструмент «Микробора» режет закаленную сталь со скоростью до 500 м/мин. Уже через месяц инженерам «Микробора» удалось изготовить первую опытную партию композитного материала из наноразмерного порошка КНБ. Так родилась новая технология, кардинально отличавшаяся от той, по которой работали с микропорошком. Нанокompозит отнесли в Курчатовский институт — измерить микротвердость, основной параметр инструментального материала. «Они, бедолаги, четыре раза перемеряли — думали, прибор сломался. Потому что были уверены, что такого не может быть — микротвердость нашего композита оказалась 7200 килограмм-сил на квадратный миллиметр, при том что у всех известных разновидностей композитов из КНБ этот параметр варьируется от 3200 до 4000 килограмм-сил на квадратный миллиметр», — рассказывает А. Тимофеев.

«Новый наноматериал сохранил прочность и термостойкость на том же уровне, что и у композита, изготовленного из микропорошка КНБ, а по твердости совершил качественный

скачок — его твердость в два раза выше, чем у всех существующих аналогов», — подчеркивает В. Ткаченко. Режущие вставки, изготовленные из нанокompозита, сохранили ударостойкость, присущую микроборовскому инструменту предыдущего поколения, а их износостойкость выросла в семь раз и стала в три-четыре раза выше, чем у лучших аналогов. За счет этого инструмент из нанокompозита способен резать даже те материалы, которые раньше резке вообще не поддавались. Его рыночный потенциал — минимум 10% мирового рынка инструмента из КНБ, объем которого к сегодняшнему дню достиг 2 млрд долларов. С такими результатами инноваторы быстро получили принципиальное согласие «Роснано» поддержать их «наноинструментальный проект». Но реальных денег пришлось ждать еще целый год.

За этот год, сидя месяцами без зарплаты, специалисты «Микробора» довели технологию изготовления нанокompозита от опытной до серийной. В итоге к моменту прихода инвестиций от «Роснано» компания технологически была полностью готова перейти к производству инструмента из нанокompозита. В декабре 2009 года госкорпорация вложила в капитал «Микробора» 234 млн рублей и еще 440 млн рублей предоставила компании в качестве проектного кредита на семь лет. Полученные от госкорпорации средства пошли в первую очередь на перевооружение опытно-промышленной площадки в Курчатовском институте и превращение ее в производство полного цикла. Так, для шлифовки нанокompозита «Микробор» заказал швейцарской фирме Agathon полностью автоматизированный четырехкоординатный шлифовальный центр. Швейцарцы сделали под сверхтвердый микроборовский материал индивидуальную модель — станок с усиленными элементами конструкции, усиленным манипулятором и специальными абразивными кругами. Стоит этот спецробот без малого миллион евро.

С запуском нового производства (это произойдет в декабре 2010 года) «Микробор» откажется от китайского аутсорсинга и перестанет нести убытки из-за «человеческого фактора» — «терпеливые китайцы» частенько производят до 20% брака. «С новым высокопроизводительным оборудованием мы сможем осуществлять все операции на одной площадке: и синтез порошка, и изготовление композита, и лазерную резку заготовок, и пайку режущих уголков, и высокоточную шлифовку, — подчеркивает А. Тимофеев. — За счет этого мы сократим цикл производства инструмента с нескольких недель до нескольких часов».

Ускорив технологический цикл в десятки раз, «Микробор» рассчитывал успеть за спросом, который, благодаря в том числе активной помощи «Роснано», за последний год вырос в восемь-десять раз. Напайные режущие вставки предназначены для ситуаций, когда нужно резать быстро, но не очень глубоко — срезать доли миллиметра. Сейчас у компании уже более двухсот клиентов в России и СНГ — УАЗ, Электростальский завод тяжелого машиностроения, МАЗ, «Волгабурмаш» и др. Инструмент из наноКНБ дал этим предприятиям возможность делать то, о чем раньше они даже не мечтали. К примеру, пермская компания «Новомет», ведущий российский производитель погружных нефтяных насосов, получила возможность резать сплавы на основе карбида вольфрама и кобальта. «Сверхтвердые вольфрамовые сплавы используются для самых ответственных узлов погружного насоса. Их надежность должна быть очень высокой: если что-то выйдет из строя, убытки от подъема всего насосного оборудования из скважины будут исчисляться миллионами долларов, — говорит А. Тимофеев. — До нашего инструмента все сплавы из карбида вольфрама и кобальта обрабатывались только шлифовкой — ни один инструмент физически не мог их резать».

Уралвагонзаводу инструмент «Микробора» позволил в десять с лишним раз ускорить процесс обработки броневых сталей. «Некоторые элементы военной техники делают из особой стали, обладающей эффектом упрочнения — в том месте, где на нее оказывается воздействие, например, попадает осколок, возникает локальное упрочнение. Обрабатывать такую сталь

очень тяжело — шлифовка одной детали раньше занимала несколько часов, — отмечал А.Тимофеев. — А наш инструмент эту сталь режет и справляется всего за двадцать минут».

До конца 2010 года «Микробор» рассчитывал реализовать 10 тыс. единиц «наноинструмента» в Китае и более 5 тыс. в России. По итогам 2010 г оборот компании достигнет 1 млн долларов. Темпы роста продаж в Китае и в России говорят о том, что рынок дозрел до инструмента XXI века и «Микробору» пора выходить на серьезные объемы производства. Для этого во Владимире строится производственный комплекс стоимостью 400 млн рублей. Он рассчитан на выпуск сотен тысяч единиц инструмента в год. «Это будет первое в мире производство инструмента из наноКНБ в промышленных объемах, оснащенное самым современным оборудованием. Таким образом, мы будем обладать лучшей технологией, лучшим оборудованием и лучшим продуктом», — подчеркивает А.Тимофеев.

Так участие системного инвестора в лице «Роснано» положило начало новой отрасли отечественного хайтека. Запуск завода запланирован на конец 2011 года. Новые мощности позволят «Микробору» не только закрыть потребности России и Китая, но и выйти в Европу и США. На мировом рынке компания намерена освоить в первую очередь самый массовый сегмент — общее машиностроение. Следующая ниша, на которую нацелились наши инноваторы, — мировой авиапром. Специально для производителей авиакомплектующих «Микробор» сейчас готовит модификацию нанокompозита, способную резать титан. «Титан — очень твердый и в то же время очень пластичный материал. Когда его пытаются резать, он разогревается и тянется за фрезой. Если повысить скорость фрезерования, титан начинает гореть, и на его поверхности образуется дефектный слой. Это огромная проблема для всех авиастроителей, ведь титан — основной конструкционный материал для авиационной и космической техники, — констатировал А. Тимофеев. — Мы сейчас разрабатываем особый сорт композита из наноКНБ, который не тянет титан, а именно режет. Последние испытания показали, что скорость резания удалось поднять в десять раз, и титан при этом не горит. Для авиапрома это революционный результат, других решений, которые позволяют обрабатывать титан с такой скоростью, не существует».

Второму поколению микроборовского инструмента, судя по всему, не придется прокладывать себе путь к потребителю годами. За российской инновацией уже выстроилась очередь: многие именитые западные фирмы, например Technicut, инжиниринговый партнер Rolls-Royce и EADS, стремятся первыми заполучить инструмент, дающий преимущество на рынке. Продажи революционного инструмента для резки титана «Микробор» планирует начать летом 2011 года. К концу того же года компания рассчитывает увеличить оборот до 5 млн. долларов.

#### Вопросы для анализа

1. Как можно охарактеризовать продуктовую стратегию компании «Микробор»?
2. Каковы наиболее целесообразные стратегические решения стоит принять компания «Микробор» в ближайшие 3-5 лет? Предложите их на основе SWOT-анализа и матрицы И.Ансоффа.

#### Кейс № 6.

Наталья Муштакова, владелица и главный управленческий «мотор» одного из известных в России туристических агентств, специализирующихся на организации рыбалки – РУССа, в начале своего жизненного пути ничем особенным не выделялась.

Родилась в Москве, получила два высших образования – автомобильно-дорожное и экономическое. После окончания института работала на заводе, затем в кредитном отделе банка, потом оказалась во внешнеэкономической ассоциации «Гермес». У «Гермеса» в то

время – первая половина 90-х г.г., были достаточно широкие интересы, в том числе, ему принадлежали магазины элитной женской одежды. Директором этих магазинов и работала Н.Муштакова. Но, по ее собственному признанию, работа была, как говорится «не в радость».

«Мода – не моя страсть. Я, честно говоря, даже не помнила марок одежды, которые мы продавали, знаю, только, что, в основном она была из Америки, в стиле жен новых русских. Я сама ее не носила, и постоянное сидение в пыльном кабинете с калькулятором меня не устраивало. Борьба за поставки, борьба за клиентов – это не то, ради чего я родилась».

После дефолта 1998г. Наталья ушла из «Гермеса» и около полугода отсиживалась дома. И вот, однажды, ей позвонил школьный товарищ и пригласил помочь ему в управлении компанией, совладельцем которой он являлся, «Мир рыболова». Не проработав там и месяца, Наталья ушла в собственный бизнес – они с этим же другом открыли фирму на двоих.

«Я поняла, что есть необходимость в туристическом агентстве, которое бы собрало все рыболовные базы, клиент у нас получал бы полную информацию о рыбалке на Байкале, в Астрахани, на Кольском полуострове, в Подмосковье. Тогда российский рынок рыболовных услуг только начинался. Мы были первопроходцами, работы было поле непаханое. Приходилось все пробивать и всех уговаривать. Люди, ездившие на рыбалку с палаткой и рюкзачком, не понимали, что они должны платить за сервис. А егеря со своим гипертрофированным эго считали, что обслуживание балованного молодого плейбоя из столицы с шальными деньгами унижает их достоинство.»

Наталья со своим партнером купила готовую фирму и зарегистрировала под названием «Вымпел». Вложили собственные средства – 50 тыс. долл США – эти деньги пошли на аренду, технические и накладные расходы, многочисленные командировки. Наталья осуществляла общее и финансовое управление, ее друг – брал на себя все, что касалось рыбалки.

Клиенты могли получить полный пакет услуг: проживание, питание, подробную карту проезда, профессиональные рекомендации по рыбалке, снасти. А, так же моторные лодки, сопровождение егеря, организацию отдыха - от сауны до экскурсионных поездок.

«Вымпел» получал от 15 до 20% стоимости путевок. Наталья как финансовый директор определила оптимальный срок выхода на устойчивую прибыль – 3 года. Но при условии, что в сфере бизнеса компании будет не менее 50 рыболовных и охотничьих баз

Однако удалось поставить более-менее цивилизованный бизнес не более, чем с 15 базами. Как и в других случаях причиной всему опять оказался российский менталитет.

«Есть великолепное озеро Акатовское, в Смоленской области. Там водится два вида судака – озерный и серебристый. Рыбалка во многом уникальная. И вот мы приезжаем знакомиться с директором местного хозяйства. А там – наше традиционное убожество – грязь, пьянство, наплевательское отношение к делу. И, когда речь заходит о возможном сотрудничестве, но при условии наведении элементарного порядка и благоустройстве территории, он заявляет. «Вы мне, сначала, заплатите, сам я ничего убирать не буду просто-так.» Вот так. Мы ему привозим клиентов, а он, даже окна помыть не хочет»

Тем менее, бизнес все же развивался. У «Вымпела» появились постоянные клиенты, базы, распробовав новый поток заказов, постепенно стали нарабатывать современный стиль обслуживания. Но, проблемы появились в самой компании. Партнер Натальи решил пересмотреть их взаимоотношения, делая ставку на свою незаменимость в профессиональных, «чисто мужских» рыбацких вопросах. Он попытался изменить структуру владения компанией и подобрать нового финансового директора, оставив за Натальей общеорганизационные вопросы. Наталье пришлось уйти и начать бизнес заново. Помогли связи и приличная

репутация в узком сообществе рыбаков». Она позвонила знакомым в «Мир рыболова», те ей посочувствовали и выделили безвозмездно

стол в одном из магазинов. И, постепенно, день за днем, месяц за месяцем, но благодаря упорству и вере в себя, Наталья выжила. Помог полученный опыт, вера в себя и как ни странно, любовь к рыбалке.

«Самая большая щука, которую я сама поймала, весила 18 кг. Руки в кровь, оторванные ногти, но какой адреналин! Сядишь в лодку, видишь это чудовище и понимаешь, что ты его взяла!»

Просидев полгода в магазине на «приставном стуле», Наталья сняла небольшой офис на Чистых прудах, где сейчас и располагается ее агентство «РУСС». В штате всего два человека, есть еще егеря на временных договорах, которые ездят вместе с клиентами.

Месячная прибыль агентства не превышает 3 – 5 тыс. долл.США. При этом, то, что зарабатывается летом, практически проедается в зимние месяцы. Туристический бизнес в России – сезонный.

Но, Наталья не успокаивалась. В 2002 г. она вложила все, что у нее было в организацию Фестиваля рыбацкой кухни. В центре Москвы со всех краев России варили уху, каждый по своим рецептам, не только простые рыбаки, но и звезды эстрады, телевидения. Фестиваль оказался удачной рекламной акцией, клиентов у РУССа прибавилось. Наталья уверена, что ее конкурентное преимущество в том, что «не советует плохого», не навязывает клиенту, куда ему надо ехать, и предоставляет только достоверную информацию.

Бизнес развивался, но обострилась и конкуренция. Как минимум 10 фирм в Москве занимаются тем же, что и РУСС. Есть такие, кто работал вместе с Натальей, а, потом, уходили и открывали собственные агентства. Наталья оказалась поставленной перед новым витком своей деловой биографии. Она продумывает специальное направление – «женская рыбалка»

«Есть масса теток, как я их называю, которым не суждено сидеть дома и быть просто домохозяйками. Они хорошо зарабатывают, но семья для них- не главное, или не сложилось. И такие женщины с удовольствием съезжают на рыбалку. Они не боятся трудностей, им нужен адреналин, но в комфортных, безопасных условиях. Из моих постоянных клиентов 20% - женщины. Может быть, и дальше на них ориентироваться, создавать клуб, по- новому налаживать сервис?»

Одновременно, Наталья задумалась и о новом направлении своего бизнеса, связанного с обслуживанием корпоративных заказчиков. На эту мысль ее натолкнуло обращение одной известной московской компании, которая заказала тур на теплоходе по Волге и включила в общий прогулочный пакет рыбалку. Руководитель компании считал такое времяпровождение полезным для развития соревновательности и духа корпоративной сопричастности.

«Конечно, было смешно наблюдать, по рассказам моих егерей, на рафинированных москвичей впервые держащих спиннинг и офисных дам в маникюре около костра с ухой. Но по финансовым результатам, этот заказ оказался чрезвычайно удачным.»

Пришлось обдумывать и обсуждать перспективы охвата иностранных туристов – любителей рыбалки. Такой опыт у Натальи был. И опыт достаточно интересный. Но, во-первых, по своей рентабельности эти туры были ненамного выше обычных, российских. А, во-вторых, организационные хлопоты оказывались на порядок выше.

«С иностранцами всегда проблем хватает. Здесь и их регистрация, и проблема переводчика, особенно, если приезжает какой-либо голландец, плохо говорящий по-английски. Страховка, их привередливость во всем, что касается комфорта и сервиса. А, проблема, куда их везти. На подмосковные водоемы их не заманишь. Подавай все Камчатку, Алтай, Эвенкию. А, там возможности приема и так ограничены.»

Придя к выводу, что ее налаженный второй раз с таким трудом бизнес нуждается в новом этапе развития, Наталья понимала, что расплыть свои ограниченные ресурсы она не могла. Приходилось определяться. Это стало актуальным, когда представилась возможность получить льготный кредит на развитие малого бизнеса, в рамках программы Правительства Москвы в 2015 г.. Но кредит можно было получить под разработанную программу развития фирмы. В том числе, в области стратегических маркетинговых решений.

Наталья отредишила от всех дел и стала писать Программу стратегического развития фирмы РУСС до 2017 г. Для этого нужно было самой четко понять – какие возникли проблемы в ее компании, и что для этого нужно было изменить.

«Я отдавала себе отчет, что кредит могу и не получить. В конце концов 200 - 250 тыс. долл. можно было найти и другим способом. Но как дальше развиваться? Продолжать конкуренция в том, что уже есть. Или провести маневр в новые ниши, где возможностей - «поле непаханое». Как, в начале в 1998 г., когда смогла создать свой бизнес с «нуля».

#### Вопросы для анализа

1. Каковы особенности корпоративной маркетинговой стратегии компании РУСС Вы могли бы выделить?
2. Предложите Н.Муштаковой новую стратегию развития компании с учетом необходимости роста продаж и освоения новых групп клиентов с учетом предоставляемого кредита.
3. Как компания Н.Муштаковой развивалась после 2012-14 г.г.?

#### Кейс № 7

В конце 2007 г. в семье Александра Ивановича Малинина обсуждалась серьезная проблема – покупка нового автомобиля. Дело в том, что автомобилю, на котором он ездил – Ford Mondeo, исполнилось более 3 лет. Поэтому, следуя прежней практике менять автомобиль каждые 3-4 года, А.Малинин всерьез задумался – не пришло ли время покупки новой машины.

А.Малинин – представлял пример типичного москвича - представителя среднего класса. Работая заведующим кафедры известного российского университета, он имел стабильный и достаточно высокий уровень годового дохода (с позиций представителя творческой интеллигенции), который позволял за 10-15 лет построить дачу в дальнем Подмоскowie, обставить квартиру современной недорогой мебелью, каждый год ездить с женой на отдых на традиционные для россиян курорты.

Свой первый автомобиль – «Ладу», белую «шестерку» он купил в 1996 г. На этой машине проездил около 4 лет, и когда она начала «сыпаться», то продал примерно за 1,5 тыс. долл. Именно в этот момент он познакомился с услугой «trade-in», поскольку следующую свою машину – вазовскую «десятку», он покупал на огороженном автомобильном центре в одном из спальных районов Москвы. Когда он приехал туда, привлеченный достаточно низкой ценой новой «десятки», то шустрый, говорящий с южным акцентом, продавец объяснил, что может зачесть в цене продаваемого автомобиля цену старого. В принципе сделка прошла нормально, но необорудованное место продажи, общая атмосфера временного и плохо устроенного рынка, создали чувство внутреннего дискомфорта. Сама оплата автомобиля, а она, в этом случае шла «наличными», проходила фактически в строительном вагончике на территории автомобильного рынка. Все это формировало чувство тревоги, ненадежности, какой-то «серой» схемы.

На вазовской десятке А.Малинин проездил всего 2 года. В отличие от «шестерки», которая навсегда сохранила для него ореол «первого автомобиля», десятка, как говорится,

пришлась «не по душе». Она постоянно доставляла проблемы. Частые сбои в электрике задних фонарей, шум из стекол боковых дверей на скорости более 80 км. в час, другие, не принципиальные, но неприятные мелочи, создавали впечатление, чего-то недоделанного, несовременного. Это в целом, скептическое отношение ко второму автомобилю усугублялось прохождением ТО. И, первое и второе ТО он проходил в специализированном сервисном центре АвтоВАЗа, что диктовалось записанными требованиями в сервисной книжке автомобиля. В обоих случаях, приходилось долго ждать, прежде чем, удавалось сдать автомобиль. Хотя, записывался А.Малинин заранее. Но, главное, что активно не нравилось, кроме официальной оплаты прохождения ТО «через кассу» всегда приходилось еще платить непосредственно мастеру, который принимал и передавал автомобиль. Все это проходило по печально привычной из прошлого схеме – «Ну, командир, понимаешь, нужной марки масла на складе не было, поэтому, залил свое. Придется доплатить....» После этого оставался осадок, что тебя «раскручивают».

Поэтому, как только, появилась возможность сменить автомобиль, А.Малинин решил покупать «иномарку». Как раз в это время начинались продажи Ford Focus, сборка которого начиналась в Ленинградской области в г. Всеволожске. В отличие от прошлых покупок автомобилей, которые проходили или по рекомендации знакомых ( в случае с первым автомобилем), или по принципу случайной информации, как произошло со второй, покупка Ford Focus проходила иначе. А.Малинин стал активно изучать автомобильные журналы. Выбор автомобиля шел путем сравнения вариантов - поддержанная иномарка или новый автомобиль. После определения для себя максимального ценового уровня покупки было решено, в конце концов, остановиться на Ford Focus российской сборки. Привлекала приемлемая цена автомобиля, гарантии. И, конечно, особое значение произвело посещение автосалона на Волгоградском проспекте. Он разительно отличался от тех мест, где раньше покупались автомобили. Просторный зал, сверкающие выставочные образцы автомобилей, приветливые продавцы,- все это создавало образ цивилизованного и надежного дилерского центра. Практически такого же, который А.Малинин видел в США в 1993 г. во время стажировки в американском университете.

Так же, посещение автосалона на Волгоградском проспекте показало, что здесь можно было сразу застраховать автомобиль, поскольку, наслушавшись про угоны новых «иномарок», А.Малинин решил обязательно застраховаться по «автокаско». Дополнительным стимулом покупки была возможность оплаты автомобиля в несколько этапов по банковской карточке. Раньше он приносил в момент оплаты «пачки наличных» и всегда это было достаточно беспокойным и ответственным делом. Приходилось договариваться с друзьями, которые сопровождали его при покупке нового автомобиля.

Опять сдав свою нелюбимую «десятку» по «trade-in», в автосалоне на Волгоградском проспекте, забирать новый Ford Focus А.Малинин приехал со всей семьей. Жена, старшая и младшая дочери, сев в новый, пахнувший как «новый автомобиль», были по настоящему счастливы. И, это чувство удачной покупки, особого семейного праздника, стало во многом, определяющим в отношении нового автомобиля. Оно еще более укрепилось, когда, поездив на своей первой иномарке, он мог сравнить ее с прежними автомобилями. Все было как надо. Все заводилось, все работало, включалось, не шумело и т.д. Особенно, производило впечатление, как был организован сервис. Позвонив и договорившись о прохождении ТО, А.Малинин был приятно удивлен, когда приехав, увидел, что у него сразу приняли автомобиль и после оговоренных 3 часов, вернули автомобиль вымытым и, как, это было видно из документов, прошедшим все регламентные работы. И, хотя оплата ТО была существенно выше, чем при обслуживании прежних «шестерки» и «десятки», А.Малинин твердо уверился в том, что его выбор правильный.

Дальнейшая история с Ford Focus включала две небольшие аварии, в которых не было вины А.Малинина. Ремонт был полностью оплачен по автокаско и, когда, пришла пора через 3 года покупки нового автомобиля, то все происходило без каких-либо альтернатив. Решив «развиваться», А.Малинин остановился на Ford Mondeo в комплектации Chia. Двухлитровый двигатель, автомобиль более солидный и комфортный. Сдав Ford Focus в уже хорошо знакомом автосалоне, А.Малинин быстро и без каких-либо затруднений оплатил Ford Mondeo. На этот раз, покупка прошла без особой помпы со стороны семьи, «к хорошему привыкаешь быстро».

Очередной цикл с Ford Mondeo проходил в целом нормально. Сервис, ТО, сам автомобиль. Единственное, через 1,5 года появились проблемы со сцеплением, которые были решены путем ремонта по гарантии. Сам Ford Mondeo производил впечатление добротного, комфортабельного (особенно понравилась подвеска) автомобиля. Но, без какой-то изюминки. Как говорится «рабочая лошадь» в приличном исполнении. Поэтому, после истечения двухгодичного гарантийного срока, и несколько озадаченный проблемой со сцеплением, А.Малинин задумался о новой модели. автомобиля. С учетом выбранного ценового рубежа – 650-700 тыс. руб (при этом по «trade-in», Ford Mondeo могли взять за 400 тыс.руб.) рассматривались следующие варианты. Новый Ford Mondeo, Volkswagen Passat и Mazda -6. Каждый автомобиль имел свои преимущества. Новый Ford Mondeo был больше, технически совершенней и интересней по дизайну, чем старый. Как говорится «большой новый автомобиль за приемлемые деньги». Volkswagen Passat представлял, то, что называется «немецкий автомобиль». Признанное качество, известная и уважаемая марка. Японская Mazda -6. только, что появилась в продаже. Этому предшествовала мощная и запоминающаяся рекламная кампания. Тщательно все взвесив, А.Малинин решил не покупать Ford Mondeo. «Да, хороший автомобиль, большой, современный, но опять Ford. Что же всю жизнь на Ford ездить. Как-то несолидно».

Поэтому, сузив альтернативу до Volkswagen Passat и Mazda -6, А.Малинин намеривался поехать по автосалонам и посмотреть эти автомобили «в жизни». Начав с Volkswagen Passat, он пришел к выводу, что это хороший вариант. Великолепная сборка, все подогнано, салон – строгий, но очень функциональный. Единственное, обдумывая все аспекты обладания этим автомобилем, он вспомнил, что по статистке угонов именно Volkswagen Passat относился к наиболее угоняемым автомобилям. Так же, внимательно собирая информацию о Volkswagen Passat, он знал, что через 2-3 года должен был открыт завод компании Volkswagen в Калужской области, поэтому можно было бы ожидать снижения цен на Volkswagen Passat на вторичном рынке. Российские Passat могли быть дешевле автомобилей из Германии, поэтому, продавая через 2-3 года купленный сейчас автомобиль, он мог достаточно серьезно потерять.

Знакомство с Mazda -6 оказалось не таким простым, как, это представлялось в начале. Данная модель только-только появилась в продаже и, проведя поиск в Интернете, А.Малинин, узнал, что эта модель продается в совсем недавно открывшемся автоцентре «AvtoCity» на 7 км. по Новорижской трассе. Этот центр себя позиционировал как самый крупный и современный автоцентр в московском регионе, фактически как «автогород». Некоторая удаленность от Москвы его не смутила, так как по Новорижской трассе он практически еженедельно ездил на дачу и эту транспортную магистраль хорошо знал и ценил ее за современную инфраструктуру.

Приехав в AvtoCity после работы, уже после 18.00, А.Малинин убедился, что рекламная информация ничего не преувеличила. Действительно, это был самый большой дилерский центр, который он когда-либо видел. По количеству продаваемых моделей автомобилей, по своему размаху, внешнему порядку, лоску он производил мощное впечатление. Быстро найдя

павильон Mazda, он вошел в него и сразу был встречен молодым и располагающим к себе менеджером по продажам, который представился Русланом.

Руслан оказался профессиональным продавцом. Не слишком усердствуя с потоком информации о Mazda -6, он коротко рассказал о достоинствах новинки, особенно акцентируя внимание на великолепном дизайне автомобиля, его «японском качестве» и управляемости. Но, главное, он сразу подвел А.Малинина к стоящему в демонстрационном зале новому автомобилю Mazda -6 и предложил его осмотреть. Сев в новый автомобиль А.Малинин понял, что – это «его автомобиль». Это было иррациональное чувство, тот «внутренний голос», который убеждает лучше каких-либо строгих аргументов. Современное, но без излишних деталей оформление салона, удобное кресло, но, главное – общее впечатление быстрого, стремительного и «острого» автомобиля стало его главным впечатлением. Постаравшись не выдать своих внутренних переживаний, он стал подробно спрашивать об условиях покупки, есть ли в их автосалоне «trade-in», при этом, время от времени, бросая взгляд на стоящую рядом и сверкающую «с иголочки» Mazda -6. По причине новизны, этот автомобиль он практически не встречал на улицах Москвы, и сейчас, внимательно его осматривал, раз за разом, восхищаясь общим стремительным образом. Все выяснив, он сказал Руслану, что будет думать и, возможно, приедет на следующей неделе. Руслан ответил, что автомобили быстро раскупаются и думать нужно не долго. И, действительно, не смотря на позднее время в салоне было достаточно много людей, он производил впечатление торгового зала, где активно идут продажи. В отличие от автосалона, где продавались автомобили Volkswagen.

Приехав домой, он подробно рассказал жене и дочери о своих впечатлениях, и получил их общее согласие, «А, почему, действительно не купить бы японскую машину.» Позвонив через три дня Руслану, он получил заверения, что автомобили в салоне еще есть. Далее проговорил все подробности с гарантийным ремонтом, прохождением ТО, и договорился, что приедет через день. Что-то в Руслане ему внушало доверие. Было ясно, что он не из Москвы, но хорошая интеллигентная речь, как он держался - с уважением, но без лишней подобострастности, все это предопределило желание и дальше продолжать «работать» с ним.

Приехав в салон во второй раз, А.Малинин сразу сел в Mazda -6 и обрадовался, что первое впечатление об автомобиле не прошло. Все то же чувство внутреннего восторга, особый запах нового автомобиля, просторный салон. Выйдя и внимательно осмотрев автомобиль, он отметил довольно редкий для московских автомобилей темно-вишневый, насыщенный цвет, а, заглянув в багажник, увидел, что он даже больше, чем у его Ford Mondeo. «Ну, все, я покупаю автомобиль», - неожиданно для себя сказал он Руслану. Тот, как говорится, не удивился и ответил, что, он сам бы с удовольствием купил бы этот автомобиль, но финансовых возможностей пока нет. Далее, разговор касался деталей оплаты, условий trade-in. Руслан подвел его к другому сотруднику, который сидел в зале. Он был старше Руслана, внешне флегматичный, спокойный, и с ним А.Малинин, довольно быстро договорился (после осмотра его Ford Mondeo) о цене продажи. В принципе она совпадала с предварительной оценкой автомобиля самим А.Малининым, которую он составил, порывшись в Интернете ранее. Единственно, для полной диагностики сдаваемого автомобиля, его нужно оставить на 2-3 часа в соседнем павильоне Ford, поэтому А.Малинину предлагалось или приехать завтра, или оставить его автомобиль на ночь. Поскольку, в ближайшие дни А.Малинин не смог бы приехать днем, то он согласился оставить автомобиль на ночь. «Но, как я доеду до метро?» - спросил он у Руслана. Автоцентр AvtoCity, стоял на Новорижской трассе, от него каждый час ходили бесплатные маршрутки до метро «Сходненская», но в это позднее время, маршрутки уже не ходили. «А, я буду уезжать через 20 мин., поэтому, если хотите, то могу Вас подвезти до метро», - предложил Руслан. А.Малинин согласился, слегка удивившись про себя вниманию и стремлению помочь Руслана.

В дальнейшем все происходило без каких-либо проблем. Из салона Ford позвонили на следующий день и сказали, что с автомобилем все нормально, только было ранее отремонтировано сцепление. И, это даже хорошо, поскольку, у Ford Mondeo к 80 тыс. км. сцепление начинает сдавать, поэтому, то, что оно уже отремонтировано, это «плюс» для потенциального покупателя. Сразу перезвонив консультанту по trade-in, А.Малинин услышал, что он уже знает об успешной диагностике его Ford Mondeo и, поэтому, подтверждает, условия приемки автомобиля. Так же он спросил, как А.Малинин планирует снимать с регистрации Ford Mondeo, и предложил за умеренную оплату снять с регистрации старый автомобиль и, так же поставить на регистрацию новую Mazda. А.Малинина это устроило, так как, раньше все эти хлопоты в ГИБДД занимали не менее 1-2 дней, и он был рад от них избавиться.

Приехав на следующий день в AvtoCity, А.Малинин оформил все документы на оплату автомобиля, оплатил аванс, и оформил документы по trade-in и на регистрацию. «Когда приезжать за новым автомобилем?», спросил он после всех операций Руслана. «Через неделю. Нужно пригнать автомобиль со стоянки, оформить регистрацию и провести предпродажную подготовку Вашего автомобиля», - ответил Руслан. Все это очень устраивало А.Малинина, и он подумал, что все идет, не просто хорошо, а, отлично.

#### Вопросы для анализа

1. Как Вы оцениваете деятельность компании AvtoCity с позиций холистического маркетинга?
2. Какую программу повышения лояльности А.Малинина Вы можете предложить? Как удержать А.Малинина в качестве постоянного покупателя автомобилей в AvtoCity при дальнейших его покупках автомобилей?
3. Какие другие маркетинговые решения можно предложить, что бы повысить конкурентоспособность AvtoCity в современных условиях?

#### Кейс № 8

Культовый американский модный дом Tiffany, прославившийся в свое время фильмом «Завтрак с Tiffany» и для многих ставший символом люксовых ювелирных изделий, в конце 90-х г.г. XX века столкнулся с неожиданной проблемой. Под влиянием акционеров, стремящихся увеличивать продажи и, в результате – капитализацию компании, менеджеры Tiffany & Co. совершили самый резкий бросок в продуктовой стратегии в истории компании.

Двадцать лет до этого маневра - в 70-е г.г., компания прославилась благодаря талантливому дизайнеру Э.Перетти, когда ввела в моду дорогие серебряные украшения из серебра. В ювелирных магазинах стали продаваться массивные браслеты и кольца «от Tiffany» стоимостью свыше 500 долл. В 1997 г., поставив целью выйти в массовые сегменты рынка ювелирных украшений, компания выпустила более дешевую коллекцию из серебра – «Return to Tiffany» по цене около 100 долл. Ее хит – браслет с брелоками, пользовался большой популярностью у девочек-тинейджеров из благополучных семей. В продвижении новой коллекции участвовал снова Голливуд, поскольку именно такой браслет носила гламурная Эль Вудз в кинофильме 2001 г. - «Блондинка в законе» (2001 г.) В итоге благодаря активным продажам «Return to Tiffany» и других недорогих украшений оборот компании вырос с 1997 по 2001 г.г. на 67%, а прибыль – с 73 млн. долл. до 190 млн. долл.

Акции компании стремительно взлетели вверх, и, в частности, на волне повышенного спроса на новые украшения компании в 1999 г. поднимались до 500%. Акционеры компании

были в восторге. В бутиках Tiffany не расходились «толпы» покупателей, а во время предпраздничного потребительского бума продавцы не успевали обслуживать клиентов.

Однако на фоне этого сенсационного подъема стали выявляться и тревожные сигналы. Появились жалобы от состоятельных покупателей. Им не нравились очереди в магазинах, недовольство общения с «развязанной молодежью». Среди топ-менеджеров компании началось брожение, произошло столкновение разных подходов. Одни считали, что освоение массового покупательского сегмента и «демократизация» бренда Tiffany, в конечном счете, даст положительный эффект. «...16-летний подросток, покупающий серебряные украшения за 100 долл., через десять лет захочет купить у Tiffany дорогое обручальное кольцо». Другие менеджеры возражали, так как опасались, что достаточно быстро покупатели будут воспринимать компанию как магазины молодежных украшений, а не как представителя «высокой моды». В результате дискуссий, проведения фокус-групп, других маркетинговых исследований стало ясно, что, как ни парадоксально, увеличение продаж не компенсировало существенного изменения позиционирования бренда Tiffany. Он переставал быть люксовым брендом, означавшим что-то эксклюзивное и магическое. Как констатировал генеральный директор Tiffany Майкл Ковальский - «Рост количества покупателей серебра представлял фундаментальную угрозу не столько бизнесу, сколько основам имиджа нашего бренда».

В 2002 г. компания приняла решение о повышении цен на серебряные украшения. Первое повышение – на 15%, покупатели не заметили. Второе повышение цен, произошедшее через год – более чем на 30 %, стало причиной существенного спада продаж. К середине 2004 г. в компании зафиксировали резкое снижение продаж изделий дешевле 500 долл. По итогам 2004 г. акции Tiffany подешевели на 40%, и тогда менеджеры стали предпринимать меры по возвращению в магазины солидной публики.

Была осуществлена реконструкция многих магазинов, которая позволила отделить покупателей уникальных драгоценностей от «молодежи». Главный вход, например, в центральном магазине компании в Нью-Йорке вел к прилавкам с бриллиантами и демонстрационному залу с запасом шампанского. К серебряным украшениям можно было попасть другим путем - через боковой вход. Своим традиционным покупателям компания предложила новые коллекции с необычными и эксклюзивными драгоценными камнями, например, кольца с розовыми бриллиантами ценой около 2,5 млн. долл. Компания выпустила и новую коллекцию серебряных изделий, рассчитанных на состоятельных покупателей. Средняя цена серебряного браслета из такой коллекции – 445 долл. А лучших клиентов Tiffany стали приглашать в легендарную ювелирную мастерскую, расположенную на седьмом этаже в центральном магазине в Нью-Йорке.

В результате ситуация стала выправляться. В 3 квартале 2006 г. в магазинах компании в США было зафиксировано увеличение количества сделок по цене за покупку свыше 50 тыс. долл. Общие продажи выросли на 4 %. Однако из-за снижения продаж дешевого серебра валовая прибыль компании продолжала падать. Главное, что не все богатые клиенты спешили возвращаться. В одной из Нью-Йорских газет был проведен обзор читательских откликов на нововведения Tiffany. В частности, у Барбары Граффео, 46-летней владелицы нью-йоркской одежной компании, как она заявила «...полная шкатулка драгоценностей Tiffany, но она их больше не надевает. Это потому, что все носят, что-то «Tiffany», - объясняла она. И завершила свою мысль - «Когда-то вы испытывали трепет, покупая Tiffany. Теперь в этом нет ничего особенного».

В Москве проблем с покупателями у Tiffany нет, подчеркнули в интервью газете «Ведомости» представители компании Mercuri, представляющие ювелирный дом в России. Фирменные серебряные украшения пользуются умеренным спросом, так как, «...учитывая уровень доходов большинства россиян, они считаются довольно дорогими. Их покупатели

чувствуют, что приобрели необычную и очень престижную вещь. Так что имидж марки в нашей стране корректировать нет необходимости».

#### Вопросы для анализа

1. Охарактеризуйте особенности компании Tiffany как ведущей американской компании в сфере «luxury». На чем основан бренд Tiffany, в чем его особенности позиционирования в сравнении с другими аналогичными компаниями?
2. В чем маркетинговые просчеты компании, связанные с противоречиями в целевых сегментах компании и ценовой политики, описанные в кейсе ?
3. Сможет ли компания решить возникшие проблемы? Какие решения были бы оптимальны?

#### Кейс № 9

За последние годы торговля в России изменилась коренным образом. Вместо небольших «магазинов на углу» и палаток 90х годов, появились супер и гипермаркеты, к которым покупатели быстро привыкли. Эта сфера народного хозяйства развивалась очень бурно. Сейчас розничная торговля в России переживает, как и все, кризис. Однако худшего не случилось - товар с полок не исчез. На рынке развиваются крупные торговые сети, идет процесс активного слияния и поглощения. Магазины современных форматов до сих пор увеличивают свою долю в общем обороте российской продуктовой розничной торговли. В 2014 году на современные розничные каналы приходилось около 30 % российского рынка. Что касается традиционных каналов (в том числе независимых продуктовых магазинов, открытых рынков, киосков и т.д.), они по-прежнему доминируют в России. Тем не менее, постепенно они теряют свою долю рынка в пользу современных форматов.

Продолжающийся кризис подталкивает некоторых российских потребителей вернуться в небольшие продуктовые магазины, на сельскохозяйственные рынки и ярмарки, где они могут купить продукты непосредственно от производителей по низким ценам. Интересно, что региональные власти в некоторых частях России запрещают крупным сетям торговлю в выходные дни в целях поддержки местных ярмарок и рынков.

Оборот розничной торговли в России в декабре 2015 года составил 2 трлн. 865 млрд. руб., что на 15,3% меньше результата аналогичного периода прошлого года. Такие данные приводит Федеральная служба государственной статистики. В целом за 2015 год оборот розничной торговли сократился на 10% в годовом сопоставлении до 27 трлн. 575,7 млрд. руб.  
8

*Таблица 1.Топ-10 продуктовых ритейлеров в России по товарообороту, 2014 9г:*

Ритейлер	Страна происхождения	Выручка (\$ млрд)	Доля рынка, %	Количество магазинов
Магнит	Россия	19.6	6.0	8,631
Х5 Ритейл Групп	Россия	16.6	5.1	5,483
Ашан Групп	Франция	9.2	2.8	233

<sup>8</sup>Розничная торговля в РФ сократилась в 2015 году на 10%, в декабре - на 15% . Статья. <http://www.rosbalt.ru/business/2016/01/25/1483053.html>

<sup>9</sup> Отчет USDA: Обзор потребительского рынка России. Розничная торговля. <http://www.givemebid.com/usdarussia2/>

Дикси Групп	Россия	6.0	1.8	2,195
О'Кей Групп	Россия	4.0	1.2	108
Метро Групп	Германия	3.4	1.0	80
Лента	Россия	3.1	0.9	135
Спар Россия	Нидерланды	2.0	0.6	420
Седьмой Континент	Россия	1.6*	0.5	146
Element- Trade	Россия	1.6*	0.5	700

Согласно рейтингу (см. табл. 1) самым крупным розничным магазином в России стала сеть «Магнит» (бренды: Магнит, Гипермаркет Магнит, Магнит Семейный, Магнит-косметик). Ее выручка за 2014 год составила 762,7 млрд. рублей. На второй строчке списка самых больших розничных магазинов в России оказалась X5 RetailGroup с выручкой 632 млрд. рублей в 2014 году (бренды: Карусель, Пятерочка, Перекресток, Перекресток-Экспресс, Перекресток Гипер). На третьей строчке «Ашан» - 338 млрд. рублей (бренды: Ашан, Ашан-сити, Наша Радуга, Ашан-сад).

#### Собственная торговая марка

Собственные торговые марки (СТМ) – неотъемлемая часть современного ритейла. Практически все крупные сети имеют в своем ассортименте большое количество СТМ. Развитие СТМ, особенно первой цены, помогает продавцам привлекать покупателей, усиливать их лояльность, которая падает в условиях продовольственной инфляции и экономического кризиса. По данным Росстата, в марте 2016 года продовольствие подорожало в среднем на 5,2% по сравнению с мартом 2015 года. Во втором квартале 2016 года доля граждан, чувствительных к уровню цен, выросла до 76%, а доля тех, кто стремится приобретать товары со скидкой чаще и в больших объемах, достигла 60%<sup>10</sup>.

В мире СТМ появились довольно давно, как реакция торговых сетей на диктат крупных марок компаний-производителей. В результате роста товарного предложения, торговые сети стали предлагать продукцию менее известных производителей под собственными марками. В России крупные торговые сети стали развиваться совсем недавно, с начала 2000 годов, и они значительно отстают по показателю наличия в ассортименте СТМ от мировых торговых брендов. В 2010-2011 годах рост продаж товаров под СТМ отмечается повсеместно, но особенно значимые показатели роста наблюдаются на развивающихся рынках Восточной Европы и Латинской Америки. В развивающихся странах, где консолидация розничной торговли не достигла 50%, сегмент СТМ растет наиболее высокими темпами. В Великобритании доля СТМ в обороте розничной торговли с 1997 года колеблется в диапазоне 38-44%. Темп роста доли СТМ на мировом рынке составляет 34% в год, тогда как темп роста доли продукции брендов товаропроизводителей – только 19%.<sup>11</sup>

В России, несмотря на то, что в производство продукции СТМ вовлекается все больше предприятий, сохраняется нехватка компаний, характеризующихся высокотехнологичным оборудованием, эффективными и гибкими производственными процессами и имеющих опыт производства продукции private label. К такой продукции предъявляются требования,

<sup>10</sup> «Auchan переходит границы». Статьяю. [Газета "Коммерсантъ" №59 от 07.04.2016](#)

<sup>11</sup> Бренду – бркендово, лейблу – лейбलो. Собственные торговые марки розничных сетей FMCG. Исследования агентства INFOLine. <http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=1626>

связанные с условиями реализации. Сегодня крупнейшие производители продолжают работу по производству товаров под СТМ, так как это дает компаниям хороший оборот, устойчивые отношения с розничными сетями и возможность экономии на логистических издержках.

Отечественные торговые сети активно включают в свой ассортимент СТМ. В среднем в ассортименте товаров народного потребления эти марки составляют от 10 до 16%. Однако большое внимание оказывается и своим брендам. Так у одно из лидеров рынка - "Ленты" сейчас планов по агрессивному наращиванию СТМ нет. Компания будет фокусироваться на развитии бренда "Лента" (продукция среднего ценового сегмента). В 2015 году компания уже нарастила ассортимент одного из основных своих брендов "365 дней" (товары первой цены), а в 2014 году ввела в ассортимент два новых бренда — Vigga (детские игрушки) и Actico (товары для спорта и активного отдыха).

Данные по отечественным сетям показывают следующее:

- доля СТМ в обороте "Ленты" выросла до 12,3% (31 млрд. руб.) против 11,7% в 2014 году;
- ритейлер "Дикси" сформировал свои товарные линейки СТМ в 2015 году, запустив бренд "Первым делом"; за год доля СТМ в обороте выросла с 10% до 16% (43,6 млрд. руб.);
- в сетях X5 Retail Group ("Пятерочка", "Перекресток" и "Карусель") доля СТМ составила 14,1% выручки в 2015 году (114 млрд. руб.);<sup>12</sup>

Представители западных торговых сетей подают пример своим российским конкурентам. Сеть «Ашан» к 2018 году планирует в два раза увеличить количество продукции под СТМ — с 2,65 тыс. до 5,3 тыс. Эти марки присутствуют практически во всех продовольственных категориях, рассказала директор по внешним коммуникациям компании. Наращивание доли СТМ будет происходить путем расширения ассортимента (сейчас около 50 тыс. наименований), а не через замещение существующих брендов. В настоящее время каждый пятый товар в магазинах «Ашан» продается под СТМ.<sup>13</sup>

«Француз» в российском ритейле

Один из лидеров российского рынка розничных продаж – торговая сеть «Ашан», со штаб – квартирой во Франции. "Ашан Ритейл Россия" — российское подразделение «Ашан» Retail, входит в «Ашан» Holding (50 % акций принадлежат французской компании, 25 % акций принадлежат ряду российских бизнесменов, основателей российского подразделения, остальные акции находятся в свободном обращении на московской фондовой бирже). Компания представлена тремя форматами: классические гипермаркеты ("Ашан", "Ашан Сити", "Наша радуга"), супермаркеты АТАК и магазины формата у дома "Каждый день", интернет-торговля. Работает в России с 2002 года: сейчас объединяет 92 магазина, наибольшую часть (58) составляют классические гипермаркеты. Открытие первого гипермаркета в России Ашан состоялось 28 августа 2002 года. Это был Ашан-Мытищи. Через полгода открылся второй гипермаркет — Ашан-Коммунарка. В нашей стране компания представлена в Москве и Московской области, Нижегородской и Ленинградской областях, Волгограде, Екатеринбурге, Самаре, Ростове-на-Дону, Новосибирске, Омске, Уфе, Казани, Челябинске и других городах. По состоянию на июль 2014 года в стране действовал 81 гипермаркет французской компании.

---

<sup>12</sup> Бренду – брендово, лейблу – лейбловое. Собственные торговые марки розничных сетей FMCG. Исследования агентства INFOLine. <http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=1626>

<sup>13</sup> «Ашан переходит границы». Статью. Газета "Коммерсантъ" №59 от 07.04.2016

«Ашан» - динамичная и успешная сеть. В последние годы он активно скупал различные бренды, чем значительно упрочивал свои позиции на рынке. В 2007 году «Ашан» получил некоторые помещения сети «Рамстор»

После сделки был проведён ребрендинг, в результате которого магазины из «Рамстор» были переименованы в «Ашан-Сити». В апреле 2013 года «Ашан» приобрел часть розничной торговли «Реал». В сделку вошли магазины следующих стран: Россия, Украина, Польша. В России в сделку вошли 13 магазинов, по которым в течение 2013 года был проведен ребрендинг.

Устойчивость этой торговой сети очевидна. Возможно, этим объясняется тот факт, что она постоянно находится под «прицелом» надзирающих органов. Так проверки в "Ашанах" проводятся Россельхознадзором с конца июля 2015 г. Надзорное ведомство уже указывало, что ритейлер искусственно продлевает сроки годности охлажденного мяса, манипулируя с маркировкой в процессе его хранения, переработки и реализации. Кроме того, в ходе проверок ведомство обнаружило в мясной продукции в магазинах сети примеси мяса курицы, лошади и крупного рогатого скота<sup>14</sup>. Однако, эти «мелочи» не ослабляют позиции ритейлера. В разгар кризиса «Ашан» решила построить в подмосковном Домодедово крупный торговый центр<sup>15</sup>. Это очень неплохой шаг, так как стоимость торговой недвижимости в России падает. Сделка обошлась розничной сети более чем в 1 млрд. руб., еще около 2 млрд. руб. потребуются на саму стройку. На приобретенном участке планируется строительство ритейл-парка, его открытие намечено на 2017 год.

Другой неординарный шаг «Ашана» - организация экспорта товаров российских производителей. Издание «Коммерсантъ» поместило информацию о том, что сеть будет поставлять из России в Европу товары под собственными торговыми марками. Решили начать «со сладкого». Первая партия отечественных конфет отправится в итальянские магазины ритейлера в ближайшие месяцы. В своей российской рознице компания намерена за два года удвоить объем товаров под СТМ за счет расширения ассортимента.

Первую партию конфет «Сладкий остров» планируется отправить в Италию через несколько месяцев. Точных объемов поставки пока нет. Если опыт удастся, то поставки будут расширены. Сегодня СТМ для «Ашан» производят 370 российских поставщиков. Основных брендов два — "Каждый день" (товары первой цены) и "Наша семья" (зонтичный товарный знак, в который входят 32 марки, такие как "Лакомо", "Дон Густо", "Грядка удачи", "Фишерель" и др.). О готовности экспортировать товары за границу «Ашан» сообщил в сентябре прошлого года. Первый опыт экспорта товаров за границу у сети уже был - компания поставляла товары в готовящийся к открытию магазин в Таджикистане. Первая экспортируемая партия на 80% состояла из российских товаров. Магазин "Ашан Сити" площадью 5 тыс. кв. м должен открыться в Душанбе в марте 2016 года. Развивать его по франшизе будет Schiever. В случае успеха в Таджикистане в течение пяти лет будут открыты еще несколько гипермаркетов "Ашан".

«Ашан» не первый иностранный ритейлер, который в кризис задумался о поставках российской продукции в другие страны. Осенью прошлого года подобный проект рассматривала немецкая Metro Cash & Carry. Сейчас ритейлер наладил поставки российских СТМ в Казахстан и готов расширять рынки сбыта при появлении таких возможностей. Глава Ассоциации компаний розничной торговли Илья Ломакин-Румянцев уверен, что международные ритейлеры могут стать проводником российской продукции на иностранные рынки.

#### Конфеты для Италии

---

<sup>14</sup> "Хулиганить" стали меньше, Статья. [Retailer.RU](http://Retailer.RU) 04.02.2016 г.

<sup>15</sup> Auchan заводит ритейл в парк. Статья. Издание [Коммерсантъ](http://Коммерсантъ), 27.01. 2016г.

В ближайшее время итальянцы получат тестовые партии русских конфет и шоколада. В Италию отправятся кондитерские изделия фабрик «Золотая Русь» (Тульская область), «Мерлетто» (Липецкая область), «Кондитерский концерн «Черногорский» (Республики Хакасия), «Верность качеству» (Рязанская область). Первая партия будет включать сладости от 4 российских фабрик из Республики Хакасия, Рязанской, Липецкой и Тульской областей. Кондитерские изделия четырех российских фабрик будут продавать в Италии. Реализовываться сладкая продукция в итальянских магазинах французского ритейлера «Ашан». В частности, с рязанской фабрики в Европу отправятся все 16 наименований продукции под марками «Сладкий остров», «Каждый день» и «Наша трапеза». Сладости поступят в итальянские магазины группы «Ашан»<sup>16</sup>.

Как ни странно, кризис для наших производителей открыл новые возможности. Дело в том, что из-за резкого скачка курса валют в нашей стране и роста цен на какао-бобы, многие производители стали нести значительные убытки. Тогда руководство Евразийского экономического союза (ЕАЭС) решило обнулить пошлины на какао-продукты, включая пасту, масло и жир. Такая мера должна поддержать отечественных кондитеров, которые вынуждены были снижать качество своей продукции или повышать цены на нее<sup>17</sup>. Сниженная ставка будет действовать до 31 декабря 2017 года, она распространится на необезжиренную какао-пасту, какао-масло и какао-жир. Сейчас ставка составляет 3% для какао-пасты и 5% для какао-масла и какао-жира. В страны Евросоюза какао-продукты уже ввозятся беспошлинно, а ставки на кондитерские изделия, поставляемые из Европы в страны ЕАЭС, постепенно снижаются, что влияет на конкурентоспособность производителей союза. Подорожание сырья заставляет производителей шоколадных продуктов замещать дорогие ингредиенты более дешевыми аналогами, например карамелью, орехами, сухофруктами или даже производными пальмового масла. Таким образом, обнуление пошлины позволяет снизить риски фальсификации кондитерской продукции.

Какао-продукты, на которые снизили импортную пошлину, служат основными ингредиентами для производства шоколада. Обнуление ставки позволит производителям сохранить рентабельность и замедлит рост цен на шоколадные изделия. В 2015 году цены выросли на 30-40% по отношению к 2014 году. В 2016 году рост цен продолжается и составит, по прогнозам экспертов, только 10-15%. В январе 2016 года стоимость шоколада достигла 752,45 руб. за 1 кг, что на 33,5% больше, чем в январе 2015-го, свидетельствуют данные Росстата. Цены на шоколадные конфеты с добавками за аналогичный период выросли на 21%, до 579,13 руб. за 1 кг. Российским производителям, как воздух, нужно расширять рынки сбыта, так как только административными мерами ситуацию не исправить.

В России не очень большой опыт по экспорту шоколада и шоколадных конфет в западные страны. Основная доля экспорта российского какао и продуктов из него приходится на<sup>18</sup>:

- Шоколад и прочие готовые пищевые продукты, содержащие какао (98,8%)
- Какао-порошок без добавок сахара или других подслащивающих веществ (0,6%)
- Какао-бобы, целые или дробленые, сырые или жареные (0,5%)
- Какао-паста, обезжиренная или необезжиренная (0,08%)
- Шелуха, оболочки, кожица и прочие отходы какао (0,02%)

---

<sup>16</sup>В Италию отведает российские сладости. Статья. 11.04.16г экспортеры России. Единый информационный портал. <http://www.rusexporter.ru/search/?q=%C0%F8%E0%ED>

<sup>17</sup> Кондитерам дадут на шоколад. Статья. Издание [Коммерсантъ](#) 29.02.2016

<sup>18</sup>Экспорт российского какао и продуктов из него (18 ТН ВЭД) за 2015 год. Экспортеры России. Единый информационный портал. <http://www.rusexporter.ru/research/country/detail/3529/>

- Какао-масло, какао-жир (0,004%)

Как видно из статистических данных, основным продуктом экспорта является шоколад и изделия из него. Динамика экспорта представлена на рисунке 1.

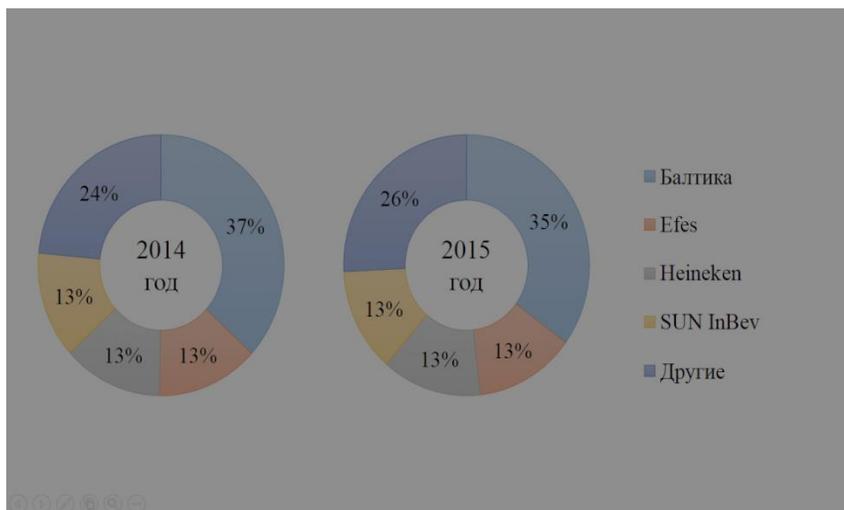


Рисунок 1. Динамика экспорта российского какао и продуктов из него за 2010-2015гг. (млн. долл. США)

Источник: <http://www.rusexporter.ru/research/country/detail/3529/>

Основными импортерами российского какао и продуктов из него в 2015 году являются: Казахстан, Республика Беларусь, Украина, Азербайджан, Киргизия, Китай, Грузия, Таджикистан.

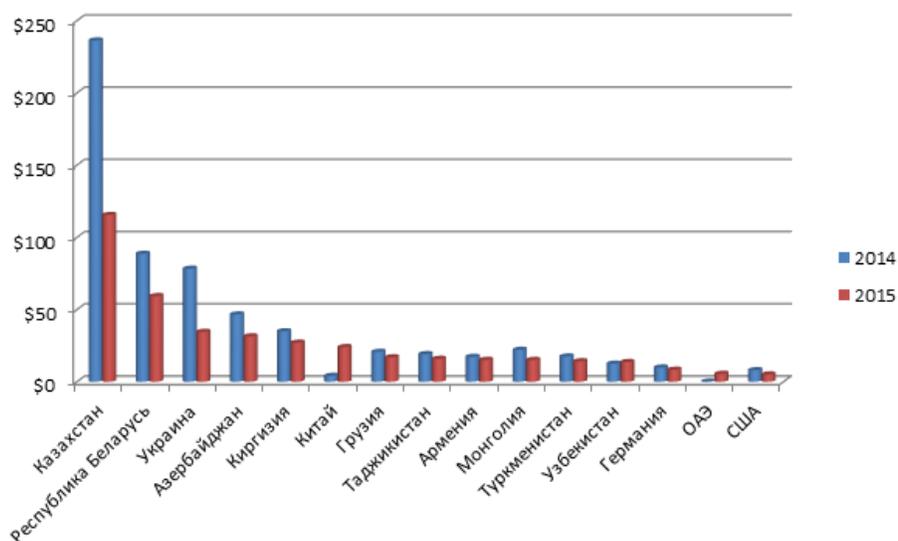


Рисунок 2. Основные импортеры российского шоколада (в млн\$).

Источник: <http://www.rusexporter.ru/research/country/detail/3529/>

Как видно из графика (рис.2) поставки российского шоколада осуществляются в основном в страны СНГ. Из европейских стран импортером является только Германия. Решение сети «Ашан» по выведению товаров российских шоколатье в другие страны Европы,

пусть и под СТМ, является очень привлекательным для российских производителей. Так ли это?

Участниками данного проекта являются 4 фабрики.

1). Кондитерская фабрика «Золотая Русь» - это современное российское предприятие, предлагающее потребителю широкий ассортимент кондитерских изделий:

- шоколад и шоколадные конфеты,
- кондитерскую плитку,
- драже,
- жевательную резинку,
- глазурь для кондитерской промышленности и многое другое в перспективе.

Фабрика была создана в 2003 году в г. Ясногорске Тульской области и за короткое время сумела стать конкурентоспособным предприятием, продукция которого пользуется постоянным спросом в различных регионах России и странах СНГ. Все поступающее на фабрику сырье проходит строгий контроль по органолептическим, физико-химическим показателям и по критериям безопасности. Именно такой подход руководства предприятия к качеству сырья и полуфабрикатов обеспечивает производство высококачественной продукции<sup>19</sup>.

2). Кондитерский центр «Мерлетто» (Липецкая область)

Кондитерский центр «Мерлетто» выпускает кондитерские изделия под широким спектром торговых марок в разнообразной упаковке, начиная от изделий в привычных и удобных пакетиках и заканчивая конфетами в премиальных 8-гранных коробочках, с 2009 года являющихся фирменным символом компании. Индивидуальная высокотехнологичная упаковка «флор-пак», а также заправка конфетных фантиков с применением технологии «холодного клея» способствуют наилучшей сохранности нашей продукции. Весной 2010 года начато производство шоколадных батончиков с начинкой на основе арахиса под торговой маркой «Я в шоколаде». В 2011-2012 годах были запущены в производство детская серия конфет и батончиков с фруктовыми ароматами, а также кофейная серия из четырех видов изделий со вкусами разных видов этого напитка.

В качестве основного компонента для изготовления продукции кондитерского центра «Мерлетто» используется молочный и горький шоколад крупнейшего бельгийского производителя - фирмы Barry Callebaut. Сочетание натурального шоколада с оригинальными начинками и добавками в виде цукатов, сухофруктов, марципана, кокосовой стружки, миндаля, воздушного риса способно приятно удивить даже самого искушенного гурмана<sup>20</sup>.

3). «Кондитерский концерн «Черногорский» (Республики Хакасия).

Компания производит вафли, суфле, печенье, зефир и другие изделия, покрытые, в том числе, прекрасным качественным шоколадом. Уникальные рецепты, высококачественное сырье, - источники восхитительной вкусовой гаммы изделий Кондитерского концерна "Черногорский". Созданные по тщательно выверенным рецептам, наши изделия дарят потрясающее наслаждение самым изысканным сладкоежкам. Компания оснащена современным оборудованием германского и российского производства и по оценкам экспертов техническое оснащение, кондиционирование, складирование и другие показатели компании в полной мере соответствует государственным стандартам. В настоящее время на предприятии разрабатывается программа по внедрению международных стандартов и производится подготовка к сертификации системы менеджмента качества<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Данные сайта компании «Золотая Русь» <http://zolotayarus.ru/about-company/>

<sup>20</sup> Данные сайта компании «Мерлетто» <http://www.merletto-chocolate.ru/>

<sup>21</sup> Данные сайта компании «Кондитерский концерн «Черногорский» <http://www.sufle.ru/company>

4). «Верность качеству» (Рязанская область). Кондитерская фабрика «Верность качеству» - российский производитель премиального шоколада и конфет, сувенирного шоколада, продукции под частными марками. КФ «Верность качеству» основана в 2001 году и начала свою деятельность с производства премиального шоколада с корпоративной символикой клиентов. За 10 лет сувенирная продукция от КФ «Верность качеству» стала важным элементом корпоративной культуры и одним из инструментов эффективной рекламы для многих компаний. В 2004 году получило развитие новое направление – производство шоколада и шоколадных конфет под частными марками (Private Label). За несколько лет успешной деятельности компания заняла лидирующие позиции в этом сегменте рынка. В 2005 году компания начала выпуск премиального шоколада под торговой маркой «Верность качеству», в линейке которого представлен полный ассортимент горького и молочного шоколада по уникальным собственным рецептурам. В настоящее время шоколад «Верность качеству» является лидером на рынке премиального шоколада российского производства<sup>22</sup>.

Представленные производители выпускают разнообразную продукцию, начиная от шоколада и оригинальных шоколадных конфет, до суфле и вафель. Эти производители находятся в областных центрах России и не являются «раскрученными» брендами. Но все же именно их мировой ритейлер «Ашан» выбрал для развития своей торговли в Европе. Если все пойдет хорошо, то российские производители покорят Европу?

#### Вопросы для анализа

1. В чем Вы видите основной смысл существования собственных торговых марок? Почему собственные торговые марки (private label) становятся так популярны, и даже в кризисной ситуации они продолжают развиваться.

2. Выскажите свое мнение, почему проникновение СТМ в розничную торговлю в Англии стабильно составляет примерно 40%, а в России эта цифра стабилизировалась на 15%? Как это характеризует состояние рынка товаров народного потребления (FMCG).

3. Почему крупные иностранные розничные сети «Ашан» и «Метро Кэш энд Керри» организуют экспорт продукции российских производителей под СТМ? Приведите аргументы «за» и «против» таких действий ритейлеров для 4х представленных в кейсе производителей шоколада и других сладостей.

#### Кейс № 10

##### Введение

Мороженое всегда было любимым лакомством в России, несмотря на то, что большая часть страны находится на севере и погода не располагает к употреблению холодного продукта. После того, как в начале 90х годов прошлого века в России «открыли» рынок, многое изменилось в поведении людей. Прежде всего, это касается стиля жизни и, в соответствии с ним, стиля питания. Появился рынок быстрого питания. В России на расширение рынка продуктов для “быстрого утоления аппетита” оказывают воздействие следующие факторы: возрастание интенсивности нагрузок на работе, в учебе и, связанные с этим, сложности в организации регулярного питания; более высокая мобильность; рост доходов. Кроме того, сладости помогают преодолеть уныние и слабость. В этом смысле мороженое является идеальным продуктом для большого количества людей, начиная с детей и заканчивая людьми

---

<sup>22</sup> Данные сайта компании «Верность качеству» <http://www.chocolatevk.ru/istoriya/>

старшего возраста. Однако постоянный и повторяющийся спрос привел к появлению повышенной конкуренции. На спокойном и постоянно растущем рынке мороженого развернулась «битва брендов». Усугубил ли кризис ситуацию на этом рынке или наоборот помог компаниям? Мороженое ведь недорогой продукт....

Что такое мороженое?

Мороженое очень «старый» продукт. Некоторые исследователи считают, что ему уже около 4 тыс. лет. Сейчас многие потребители воспринимают мороженое, как что-то сладкое и холодное, сделанное на основе молока и сахара. По проценту жирности различают молочное, сливочное мороженое и пломбир. Кроме этого существуют и другие разновидности – мягкое фруктовое мороженое (шербет) и фруктовый лед, в котором совсем нет молока. В последнее время все чаще стали использовать в мороженом пальмовое масло, споры о вреде которого ведутся постоянно.

Возникают новые формы и виды мороженого. Несколько лет назад в России было запатентовано мороженое с оригинальными свойствами, в состав которого кроме молока, сахара, сливок, и стабилизатора также входит бактериальный концентрат «Лактобактерин» и витаминный комплекс. Итальянцами, в свою очередь, был предложен замороженный продукт, содержащий йогурт, подслащивающее вещество, молочные белки, сливки и жизнеспособные микроорганизмы. В состав мороженого были включены бактерии типа *Lactobacillus* и *Bifidobacterium*. В Соединенных Штатах Америки официально запатентованы способы производства мороженого с глазурью, содержащей молочнокислые бактерии. В глазурь также могут быть добавлены волокна, которые не перевариваются или перевариваются частично, но могут ферментироваться пробиотическими бактериями и, следовательно, активизировать действие полезных бактерий в организме человека. Появление такого мороженого, как йогуртное с пробиотиками и пониженным содержанием жира и сахара, показывает растущий спрос на здоровые продукты питания. Также можно говорить об увеличении потребления сорбетов, шербетов в сегменте HoReCa.

Таким образом, производство мороженого находится в тренде стремления покупателей к здоровому питанию. Производители стремятся произвести не только лакомство, от частого употребления которого толстеют, но и полезный продукт с функциональными добавками к рациону питания человека. И, как отмечают эксперты в этой области, время инноваций на рынке производства мороженого еще только начинается<sup>23</sup>.

Рынок мороженого в России

Рынок мороженого относится к товарам повседневного спроса или как его еще называют FMCG. По данным исследовательской компании GfK Rus, рынок данного вида продукции кризис особенно не затронул. Даже в самый пиковый момент рыночного шока (когда в 2014 году доллар по отношению к рублю увеличился почти вдвое), потребительский рынок продолжал расти, хотя темпы его роста падали. На конец 2015 года ожидался рост почти на 14%.

Мороженое – это продукт, который в нашей стране научились делать отлично. Российские потребители предпочитают покупать отечественное мороженое и в прежних объемах, хотя кризис не мог не отразиться на динамике продаж. Внутреннее производство, согласно исследованиям маркетинговой компании MaksiOma, в 2015 году составило 359,2

---

<sup>23</sup> Потенциал рынка мороженого в России. Лилия Хикматуллина, ведущий маркетинговый аналитик Intesco Research Group. ИД «Сфера». <http://sfera.fm/articles/potentsial-rynka-morozhenogo-v-rossii>

тысяч тонн, что ниже продаж 2014 года на 4,9%. За первое полугодие 2015 года в денежном выражении общий объем рынка мороженого с учетом импорта составил 55,84 млрд. руб.

Доля импортного мороженого на российском рынке в 2014 году составила около 4%. Основная доля импортного мороженого – 77% приходится на продукцию премиум-класса. Основными импортерами мороженого в Россию являются Беларусь, Франция, Латвия, Швейцария и пока еще Украина.

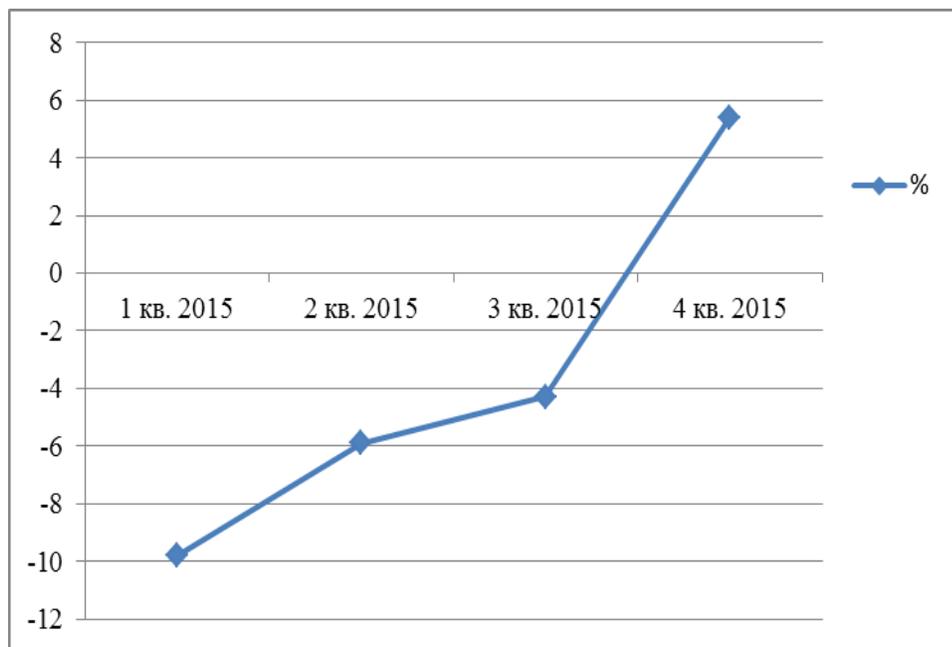


Рисунок 2. Динамика объемов продаж мороженого 2015 г. к 2014 г. по кварталам, %  
Источник: «MaksiOma», marketing agency;  
[http://maksio.ru/shop/pishevaia\\_promyshlennost/marketingovoe\\_issledovanie\\_rynka\\_morozhenogo/?yclid=1756368448796494849](http://maksio.ru/shop/pishevaia_promyshlennost/marketingovoe_issledovanie_rynka_morozhenogo/?yclid=1756368448796494849)

Динамика изменения продаж мороженого в 2015 году по отношению к 2014 году приведена на рисунке 2. В начале года рынок «просел», однако к концу года динамика значительно улучшилась. В 2015 году увеличился экспорт мороженого, в основном, в страны СНГ и Монголию. Импорт же наоборот уменьшился на 42 %. Считается, что основной причиной этого явления стала девальвация рубля<sup>24</sup>.

Несмотря на то, что россияне очень любят мороженое, потребление на душу населения составило примерно 2,6 килограмм, что в два раза ниже потребления этого продукта в Европе и в три раза меньше, чем едят в США. Рекомендуемая норма потребления мороженого составляет примерно 8 килограммов в год на одного среднего потребителя. Больше всего мороженого в прошлом году ели в центральном федеральном округе, в Сибири и в Поволжье.

Суммарное потребление в этих регионах составило 68,3%. Численность количества потребителей мороженого растет примерно по миллиону в год<sup>25</sup>.

2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
79.5	81.2	82.5	83.9	85
млн.чел.	млн.чел.	млн.чел.	млн.чел.	млн.чел.

Одна из основных проблем производителей мороженого – рост цен на сырье: сахар, молоко и сливочное масло. Рост цен на мороженое и снижение платежеспособности населения неизбежно приведут к сокращению объемов потребления мороженого в России. В январе 2015 года цена производства одной тонны мороженого в среднем составила 159,4 тыс. рублей<sup>26</sup>. К середине года производители были вынуждены снизить цены и они установились на уровне 135,3 тыс. руб./тонну. Если говорить о розничных ценах, то к концу 2014 года они установились на уровне 278,3 руб./кг. В июне 2015 года потребительские цены составили в среднем 315,4 руб./кг. За последние годы цены на мороженое росли постоянно росли. В 2012 году средние цены за килограмм составляли 215 рублей, в 2016 году – около 300 рублей. Темп роста составил порядка 40%. В 2016 году цены продолжают расти.

На рынке мороженого наблюдаются тенденции к изменению форм потребления. Так была выявлена тенденция к сокращению темпов развития кафе-мороженых, обсуждается идея по продаже мороженого на станциях метрополитена с использованием специальных автоматов. С первого января 2016 года вступает в силу ГОСТ на кисломолочное мороженое, которое относится к категории продуктов здорового питания. Производиться оно должно на основе йогурта, простокваши или специальной закваски. Во всем мире этот продукт набирает популярность. Также усиливается контроль за качеством мороженого – Росконтроль следит за тем, чтобы в продукте присутствовали только заявленные ингредиенты. В то же время Минсельхоз РФ не стал вводить дополнительные пошлины на импортные поставки мороженого ввиду низкого процента импорта этой продукции в страну.

### Конкуренты

Конкуренция на рынке мороженого постоянно усложняется. Происходят процессы слияний и поглощений более мелких производителей. Уровень конкуренции в различных регионах страны отличается. В центральных регионах доли рынка распределяются между крупнейшими брендами – производителями, но на региональном уровне зачастую все еще доминируют региональные марки. Сейчас производством мороженого в России, согласно данным Союза мороженщиков России, занимаются около 200 предприятий<sup>27</sup>. Наиболее крупными из них являются:

- ООО «Инмарко» (принадлежит компании Unilever),
- ОАО «Русский холод» (Москва, Алтайский край),
- ООО «Нестле Россия»,
- ГК «Талосто» (Санкт-Петербург),
- ГК «Айсберри» (г. Вологда),
- ОАО «Челны-Холод» (г. Набережные Челны),
- Холдинг «Снежный городок» (Кемеровская обл.),
- ГК «АльтерВест» (Москва),

<sup>25</sup> Дорошенко А. и др. Анализ профиля рынка мороженого. <http://www.gurkov.ru/alldoc/Morozhenoe-2012.pdf>

<sup>26</sup> РБК. Исследование рынков. [http://marketing.rbc.ru/news\\_research/10/11/2015/562949998141517.shtml](http://marketing.rbc.ru/news_research/10/11/2015/562949998141517.shtml)

<sup>27</sup> «Чудеса холода полный сундук». Обзор российского рынка мороженого. *Исследования Союза мороженщиков России*. <http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=1845>

- ОАО «Белгородский хладокомбинат» (Белгород),
- ООО «Хладокомбинат № 3» (Екатеринбург) и
- ОАО «Петрохолод» (Санкт-Петербург).

Совокупная доля этих компаний составляет около 60% общего объема производства, а на ведущую пятерку приходится половина рынка. На российском рынке мороженого постепенно происходит формирование более жесткой конкурентной среды, а сам рынок постепенно укрупняется, структурируется, на нем наблюдаются процессы слияний и поглощений. На долю десяти ведущих производителей приходится около 70% рынка, соответственно остальные 30% распределяются между средними и мелкими региональными производителями.

Интенсивность конкуренции во многом зависит от продуктового сегмента. Естественно предположить, что наиболее жесткое конкурентное соперничество характерно для одного из самых динамичных сегментов рынка мороженого - мороженое в брикетах. Такой вид упаковки предполагает семейное потребление, что снижает уровень сезонности данного продукта. Его нужно есть в домашних условиях. Достаточно жесткая структурная конкуренция характерна для сегментов мороженого в рожках, в ванночках и мороженого «фруктовый лед».

Рынок мороженого в значительной степени подвержен влиянию сезонного фактора и административным вмешательствам в сфере розничных продаж. Сказывается недостаточно развитый сегмент продаж в сети HoReCa (Hotel, Restrain, Cafe ) и фирменных торговых каналов. Уровень продаж через канал HoReCa колеблется в зависимости от регионов, и в среднем находится в интервале 2-3 % от общего объема реализации мороженого.

Главная задача производителей это максимально приблизить продукт к потребителю. Конкурентная позиция производителя во многом определяется его способностью управлять розничной сетью. В условиях стабильного уровня потребления мороженого, активные формы распределения играют ключевую роль. Исследование розничных форм реализации продукта показывает, что ведущая роль в продажах мороженого на российском рынке по-прежнему принадлежит классической рознице<sup>28</sup>. Так, например, в Москве на долю несетевых продуктовых магазинов и павильонов приходится до 45 % всех продаж, сетевая розница обеспечивает до 20 % реализации мороженого. На специализированные киоски и лотки приходится до 35 % продаж, при этом их доля существенно варьируется в зависимости от сезонности. В 2013 году лидером по размеру собственной розничной сети являлась компания «Русский холод» - около 1 000 киосков, за ним с отставанием в 200 торговых точек идет «Айсберри» и около 600 торговых точек у «Инмарко».

А нужен ли бренд мороженому?

На современных рынках невозможно осуществить продажи без использования интегрированных маркетинговых коммуникаций. На рынке мороженого борьба между производителями ведется на уровне продвижения бренда, как и в любом другом секторе потребительского рынка. Особенность рынка мороженого состоит в том, что продвигают не столько сам продукт, сколько его образ. Совокупный рекламный бюджет оценивается экспертами примерно в \$ 3 миллиона, что весьма скромная цифра для рынка товаров народного потребления.

Мороженое – это товар импульсного спроса и поэтому основным «продавцом» является то только и не столько реклама, сколько яркая упаковка. Потребители зачастую не знают марки производителей (им это не важно), а выбирают мороженое по его названию и «картинке» на

<sup>28</sup> Виталий Деревлев, Российский рынок мороженого: современные реалии. «Продвижение продовольствия. Prod&Prod». <http://www.advertology.ru/article109955.htm>

упаковке. Кроме этого сезонное потребление мороженого пытаются нивелировать выпуском и продвижением крупных, семейных упаковок, которые предназначены не для уличного потребления. Производители мороженого преимущественно пользуются продуктовой рекламой, продвигая на рынок свои конкретные продукты, а не бренд в целом. К наиболее знаковым примерам следует отнести рекламные кампании по продвижению торговых марок Extreme и Maxibon (компания «Нестле»), ТМ «Золотой слиток» («Талосто») и «МАГНАТ Gold». Есть и другие подходы. Например, слоган рекламной кампании «С мороженым «Инмарко» живи легко и ярко»! Если говорить о содержании рекламных кампаний, то они характеризуются высокой креативностью, большой эмоциональной. Эти компании стремятся сформировать у потребителя особенные ассоциации: детство, праздник и даже страсть! В таком деле индивидуальный бренд – отличный путь к сердцу и кошельку покупателя.

Они нашли друг друга

В конце прошлого века, после распада Советского Союза, в России «открыли» рынок. Одной из первых компаний, появившихся на российском рынке товаров широкого потребления, была Unilever - британская и нидерландская компания, одна из мировых лидеров на рынке продуктов питания и товаров бытовой химии. В 1992 году в Москве был открыт представительский офис «Юнирус». Российские покупатели познакомились с новыми для себя названиями: туалетное мыло Lux, стиральный порошок ОМО, зубная паста Signal, дезодорант Impulse и чай Lipton.

В январе 1994 в Санкт-Петербурге был основан головной офис, а к июлю следующего года парфюмерно-косметическая фабрика «Северное Сияние» была объединена с «Юнирусом». В России начали производиться такие торговые марки как Sunsilk, Timotei и Denim, а также широкий спектр продукции под марками «Северного Сияния»: туалетная вода «Цветы России», одеколоны For men и Club29.

В это же время, в Новосибирске, появилась небольшая российская фирма «Инмарко». Она начала торговлю мороженым с лотков и в 1993 году была зарегистрирована, как дистрибьютор новосибирских хладокомбинатов. До 1996 года компания работала как дистрибьютор и поставляла вафельные рожки и эскимо из различных стран мира. В России это был очень востребованный товар. После того, как в середине 90-х годов прошлого века в России изменились таможенные правила, возить товар из-за рубежа стало не так выгодно. Так в 1996 году в новосибирской области появилось первое предприятие «Инмарко». С тех пор производственная деятельность компании Инмарко только расширялась. В 1997 году была приобретена фабрика в Омске, которую также реконструировали зарубежные специалисты. Ее мощность составила 50 тыс. тонн мороженого.

Кризис 1998 - 99 годов пошел Инмарко на пользу, так как все иностранные поставщики мороженого были вынуждены уйти с рынка (за один год стоимость доллара поднялась с 6 до 27 рублей). С 2004 года компания начала интенсивное развитие в центральные регионы России. После покупки ООО «Финк», бывшего дистрибутора мороженого «Альгида», сбытовая сеть Инмарко резко увеличилась. В 2006 году компания занялась диверсификацией и вышла на рынок замороженных продуктов с собственным брендом «Есть идея». Овощи и ягоды, продаваемые под этой маркой, производились по контракту на заводе в Польше. Однако это бизнес направление не стало столь успешным. В 2007 году была сделана еще одна крупная покупка - «Тульский хладокомбинат». Инмарко, по некоторым данным, вложило в реконструкцию хладокомбината \$53 млн. Плановые мощности после реконструкции составили 45 тыс. тонн.

---

<sup>29</sup> «Навстречу новой организации» Бизнес-кейс unilever – Unilever. <http://changellenge.com/wp-content/uploads/2014/04/CL-Unilever-Organizational-changes-in-INMARKO-RUS.pdf>

История компании выглядит, как путь побед и достижений. К 2008 году компания превратилась в крупнейшего российского производителя мороженого. Однако в 4 февраля 2008 года англо-голландский концерн Unilever приобрёл 100% акций Инмарко<sup>30</sup>. Причину такого драматического поворота объясняют тем, что Инмарко не справилась с реализацией стратегии роста. По оценкам «Брокеркредитсервиса», за 9 месяцев 2007 года долг компании составил \$75 млн. На момент приобретения Инмарко занимала 12-16% рынка мороженого РФ. Производственные мощности составляли 51,7 тыс. тонн мороженого в год. Оборот компании - \$173 млн. Сумму сделки аналитики оценивали в \$135-170 млн<sup>31</sup>. После покупки Инмарко, концерн Unilever стал крупнейшим игроком отечественного рынка мороженого. На российский рынок мороженого «пришла» глобализация.

Вся продукция концерна Unilever условно делится на четыре продуктовые категории: товары по уходу за собой, товары по уходу за домом, продукты питания и освежающие продукты. Концерн Unilever – крупнейший производитель мороженого в мире – до 2008 года в России практически не был представлен в этом сегменте. Он успешно осваивал местные рынки чая (бренды Lipton, «Беседа», Brooke Bond), соусов (Calve), средств личной гигиены (Axe, Dove, Rexona)<sup>32</sup>. Unilever давно приглядывалась к российскому рынку мороженого и даже пыталась вывести свой бренд Algida, но опыт оказался неудачным. Купив «Инмарко», компания Unilever приобрела и производственные мощности, и сильные бренды. Доля компании Unilever в России, в денежном выражении в сентябре 2014 года составила 17,4% (по данным аудита розничной торговли компании A.C.Nielsen).

Сейчас Инмарко имеет широкий ассортиментный ряд и узнаваемые бренды. В 2011 году к российским брендам добавились Carte D'or и Cornetto, известные по всему миру. ТМ «Инмарко» - зонтичный бренд, объединяющий портфель многих популярных мировых (Max, Cornetto, Carte d'Or) и локальных брендов (Магнат, Экзо, Золотой Стандарт, Русский Размах и другие). Мороженое ТМ «Инмарко» производится на двух фабриках – в Омске и Туле. Компания всегда заботилась о качестве продукции и сервисе, очень плотно работает с торговыми точками. После поглощения Unilever данная практика приобрела еще большее распространение. Производится регулярная модернизация оборудования и поддержание производства на очень высоком уровне. Глобальная компания вкладывает свои инвестиции, но вот, как и куда?

#### Кремовое мороженое

На зрелых рынках, каким является рынок мороженого в России, расти довольно сложно. Конечно, компания Unilever имеет возможности по покупке небольших региональных компаний, но это только один путь развития. Необходимо совершенствовать ассортимент и предлагать новое качество.

Однажды, в производственном подразделении компании, расположенном в одном из областных центров Центральной России, состоялось небольшое совещание. Уже много лет здесь производится стандартный ассортимент мороженого. В этот ассортимент входят традиционные стаканчики, брикеты и рожки весом от 80 до 120 грамм. Объем производства мороженого в 2012 составлял 10 000 тонн, в 2014 – 9 600 тонн, а в 2015 – 9 400 тонн. Пока никак не удастся поднять объем производства и изменить его динамику. На совещании вспомнили, что в прошлом было популярно мороженое «с розочкой» из крема. Если использовать для приготовления крема растительные жиры, которые не будут добавлять много

---

<sup>30</sup> Дорошенко А. и др. Анализ профиля рынка мороженого на 2012 год. <http://www.gurkov.ru/alldoc/Morozhenoe-2012.pdf>

<sup>31</sup> Примороженные. Журнал Компания. <http://ko.ru/articles/18171>

<sup>32</sup> Примороженные. Журнал Компания. <http://ko.ru/articles/18171>

калорий к мороженому, а также добавить кусочки фруктов (совсем, как в известных йогуртах), то можно создать оригинальную модификацию мороженого.

После некоторого раздумья, руководители компании решили дополнить текущий ассортимент, для поддержания реализации. Было решено начать производства тортов - мороженого на базе использования старых рецептов, с применением крема, фруктов и шоколада. Главная идея – это поддержание интереса целевой группы к данному лакомству. Торт не будет являться чем-то абсолютно новым, так как есть зарубежные аналоги, но российские потребители предпочитают отечественный продукт. Его планируется выпускать для разных целевых групп потребителей, в том числе для сегмента HoReCo. Предполагается, что торт будет выглядеть очень красиво за счет кремовых и шоколадных вставок. Использование данных добавок не приведет к увеличению себестоимости продукта, так как все ингредиенты широко используются компанией в данный момент для производства существующего ассортимента мороженого.

На текущий момент стоимость сырья и трудовые затраты на 100 граммов мороженого составляют 21,8 рубля. На покупку дополнительного оборудования потребуется 4 100 000 рублей, на маркетинг и торговлю бюджет составит 2 300 000 рублей. Срок амортизации основного оборудования составляет 5 лет. Предполагается, что новый продукт будет представлять собой прямоугольник, упакованный в картонную коробку, весом 930 грамм. Дизайн упаковки пока еще не утвержден, так как пока окончательно не решено, как будет позиционироваться новый продукт на рынке. Маркетологи компании предполагают, что различные целевые группы – дети, семьи с детьми, люди старшего поколения (особенно женщины) должны с интересом встретить данный продукт.

По результатам совещания, различные подразделения приступили к выпуску нового продукта. Производственное подразделение выпустило пробную партию, экономисты рассчитывают цену, а маркетинговому отделу поручено определить реакцию покупателей.

Для определения текущего спроса, маркетологи компании провели дегустацию нового торта в местах продаж. Были выбраны супермаркеты средней ценовой категории, расположенные в разных частях города. Потребителям, представителям целевой группы, предложили попробовать новый торт, после чего был задан один вопрос: купите ли Вы этот торт? В опросе приняло участие 536 человек. Распределение голосов сложилось следующим образом (см. табл. 1.):

Таблица 1. Покупательские предпочтения на основе дегустации нового торта-мороженого

Обязательно куплю	Наверное, куплю	Не знаю, не могу сказать	Скорее всего, не куплю	Покупать не буду	Итого
85 чел.	276 чел.	88 чел.	59 чел.	28 чел.	536 чел.
15,9%	51,5%	16,4%	11,0%	5,2%	100%

Однако маркетологи не ограничились этим опросом и решили проверить, как повлияет на принятие решения о покупке наличие аналогичных конкурирующих товаров. Для этого, в этих же торговых точках, после дегустации были проведены ценовые тесты. Их суть заключалась в том, что были выбраны три успешно продающихся на рынке товара заменителя иностранного производства и покупателям предлагали купить эти товары наряду с новым:

- товар №1, цена– 630 рублей
- товар №2, цена– 890 рублей
- товар №3, цена– 1260 рублей

Сначала цену нового торта поставили на уровне максимальной цены конкурента и постепенно ее снижали до уровня минимальной цены конкурента. На кассе специально фиксировались произведённые покупки. Результаты ценового теста приведены в таблице 2.

Таблица 2. Долевое распределение покупок тортов-мороженых при изменении цены товара Хладокомбината №4.

Товары заменители	Цены нового товара, руб.		
	630	890	1260
Торт – мороженое производителя	49%	24%	3%
Товар заменитель №1, 530 руб.	28%	45%	51%
Товар заменитель №2, 890 руб.	15%	21%	33%
Товар заменитель №3, 1260 руб.	8%	10%	13%
Итого	100%	100%	100%

Результаты данных тестов воодушевили специалистов по маркетингу производителя, и они предложили свои цены для утверждения в экономический отдел.

#### Вопросы для анализа

1. Дайте характеристику российского рынка мороженого. В чем основные его проблемы? Оцените перспективу его развития.
2. Одной из главных задач производителей – это приблизить продукт к потребителю. Обсудите варианты организации распределения и продвижения такого продукта, как мороженое, с учетом особенностей целевых групп.
3. Какую ценовую стратегию для нового товара можно предложить рынку? Предложите свою цену. Обоснуйте свой ответ.

#### **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения образовательной программы**

*Итоговая государственная аттестация* служит для проверки результатов обучения в целом. Это своего рода «государственная приемка» выпускника при участии внешних экспертов, в том числе работодателей. Лишь она позволяет оценить совокупность приобретенных обучающимся универсальных и профессиональных компетенций. Поэтому ГИА рассматривается как способ комплексной оценки компетенций.

*Достоинства:* служит для проверки результатов обучения в целом и в полной мере позволяет оценить совокупность приобретенных обучающимся общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.



**ЛИСТ ОЦЕНКИ ЗАЩИТЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

№ п / п	ФИО студента	Содержание и оформление работы:			Оценка работы научным руководителем / рецензентом	Доклад студента	Ответы студента на вопросы	Всего <b>100 баллов</b>	Оценка
		Соответствие содержания работы теме, цели и задачам	Полнота раскрытия темы и логика изложения материала	Соответствие ВКР правилам оформления ВКР выпускника РУДН (приказ № 878 от 30.11.16)					
		<b>10 баллов</b>	<b>20 баллов</b>	<b>10 баллов</b>	<b>10 баллов</b>	<b>25 баллов</b>	<b>25 баллов</b>		
1									
2									
3									
4									

ФИО члена комиссии: \_\_\_\_\_

Дата:

Подпись:

1.

Рекомендации

студенту

2. Общий уровень работы в сравнении с другими студентами (обвести или подчеркнуть)

- Очень высокий
- Выше среднего
- Средний
- Ниже среднего

