

**Санкт-Петербургский филиал федерального государственного  
автономного образовательного учреждения высшего профессионального  
образования "Национальный исследовательский университет  
"Высшая школа экономики"**

Факультет Санкт-петербургская школа экономики и менеджмента

**Рабочая программа дисциплины**  
Стратегии в менеджменте: маркетинговые стратегии

для образовательной программы «Маркетинговые технологии»  
направления 38.04.02 «Менеджмент» подготовки магистра

**Разработчики программы:**

Стрекалова Н.Д., д.э.н, профессор

[nstrekalova@hse.ru](mailto:nstrekalova@hse.ru)

Корчагина Е.В., д.э.н., профессор

[ekorchagina@hse.ru](mailto:ekorchagina@hse.ru)

Согласована начальником ОСУП

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Видяева Т.И. \_\_\_\_\_

Утверждена академическим советом ОП «Маркетинговые технологии»

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

Академический руководитель ОП

Светуньков С.Г. \_\_\_\_\_

Санкт-Петербург, 2016

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями  
университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.*



## 1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ И НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

Настоящая рабочая программа дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента, а также определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления 38.04.02 «Менеджмент» подготовки магистра, обучающихся по образовательной программе «Маркетинговые технологии», изучающих дисциплину «Стратегии в менеджменте: маркетинговые стратегии». Дисциплина изучается на 1 курсе (в 1, 2, 3 и 4 модулях).

Программа разработана в соответствии с:

- Образовательным стандартом ИИУ ВШЭ по направлению 38.04.02 «Менеджмент» подготовки магистра [[http://www.hse.ru/data/2014/09/05/1316202873/%D0%9E%D0%A1\\_%D0%BC%D0%B0%D0%B3\\_%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf](http://www.hse.ru/data/2014/09/05/1316202873/%D0%9E%D0%A1_%D0%BC%D0%B0%D0%B3_%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf)];
- Образовательной программой по направлению 38.04.02 «Менеджмент» подготовки магистра.
- Рабочим учебным планом ИИУ ВШЭ – Санкт-Петербург по направлению 38.04.02 «Менеджмент» подготовки магистра.

## 2. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины «Стратегии в менеджменте: маркетинговые стратегии» состоит в том, чтобы опираясь на знание основных концепций стратегического маркетинга и менеджмента, усвоение методов и инструментов современного стратегического анализа ознакомить студентов с разработкой маркетинговой стратегии, основанной на ценности, сформировать практические навыки использования современных концепций, моделей и инструментов стратегического маркетинга, последовательного и целенаправленного формирования цепочки создания ценностей, разработки маркетинговых планов и программ, оценки долговременных результатов маркетинговой деятельности фирмы.

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате освоения дисциплины студент должен:

- *Знать*
  - теорию современного стратегического анализа и стратегического маркетинга;
  - современную концепцию рыночного управления в динамике и практику формирования новой управленческой модели в условиях становления российского рынка;
  - современные методы и инструменты стратегического анализа, исследования рынка и конкурентов;
  - источники конкурентного преимущества фирмы, комплекс стратегий и основные маркетинговые стратегии фирмы;
- *Уметь*
  - использовать методы, подходы и инструментарий современного стратегического маркетинга;
  - разрабатывать и реализовывать маркетинговые стратегии с учетом динамичных изменений и особенностей рынков;
  - формировать целостную систему маркетингового управления предприятием;
  - оценивать долговременные результаты маркетинговой деятельности.
- *Иметь навыки (приобрести опыт)*
  - сегментирования рынка и определения целевых групп потребителей;
  - оценки емкости целевых рынков, анализа и прогнозирования потенциального платёжеспособного спроса;
  - проведения анализа конкурентов;



- разработки комплекса стратегий фирмы, формирования маркетинговых стратегий и планов.

Уровни формирования компетенций:

**РБ** - ресурсная база, в основном теоретические и предметные основы (знания, умения)

**СД** - способы деятельности, составляющие практическое ядро данной компетенции

**МЦ** - мотивационно-ценностная составляющая, отражает степень осознания ценности компетенции человеком и готовность ее использовать

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

Компетенция	Код по ОС НИУ ВШЭ	Уровень формирования компетенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции	Форма контроля уровня сформированности компетенции
Способен предлагать концепции, модели, изобретать и использовать новые способы и инструменты профессиональной деятельности	СК-2 СК-М2	МЦ	Предлагает и использует модели исследования рынка, разработки стратегии и бизнес-модели компании	Лекционный курс. Семинары в диалоговом режиме. Дискуссии. Разбор конкретных ситуаций (кейсы из российской и зарубежной практики).	Работа на семинарах, решение кейсов из российской и зарубежной практики, выполнение домашних заданий
Способен повышать свой интеллектуальный и культурный уровень, строить траекторию профессионального развития и карьеры	СК-4 СК-М4	МЦ	Грамотно оперирует понятиями и категориями в области современных концепций стратегического маркетинга, способен применять технологии, методы и аналитические инструменты стратегического маркетинга.	Лекционный курс. Семинары в диалоговом режиме. Дискуссии. Разбор конкретных ситуаций (кейсы из российской и зарубежной практики).	Работа на семинарах, решение кейсов из российской и зарубежной практики, подготовка эссе, реферата
Способен принимать управленческие решения, оценивать их возможные последствия и нести за них ответственность	СК-5 СК-М5	МЦ	Идентифицирует ключевые маркетинговые проблемы в компании, осуществляет выбор конкретных методов маркетингового анализа во всем многообразии аналитического инструментария маркетинга и менеджмента	Лекционный курс. Семинары в диалоговом режиме. Дискуссии. Разбор конкретных ситуаций (кейсы из российской и зарубежной практики).	Работа на семинарах, решение кейсов из российской и зарубежной практики, выполнение домашних заданий
Способен вести профессиональную, в том числе, научно-исследовательскую деятельность в международной среде	СК 8 СК-М8	МЦ	Проводит анализ и сегментацию рынков, определяет оптимальную стратегию выхода на внешний рынок	Лекционный курс. Семинары в диалоговом режиме. Дискуссии. Разбор конкретных ситуаций (кейсы из российской и зарубежной практики).	Работа на семинарах, решение кейсов из российской и зарубежной практики, подготовка эссе, реферата



Способен строить профессиональную деятельность, бизнес и делать выбор, руководствуясь принципами социальной ответственности	ПК-7 СЛК – М7	МЦ	Использует принципы социальной ответственности в процессе принятия стратегических маркетинговых решений	Лекционный курс. Семинары в диалоговом режиме. Дискуссии. Разбор конкретных ситуаций (кейсы из российской и зарубежной практики).	Работа на семинарах, решение кейсов из российской и зарубежной практики, выполнение домашних заданий
Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных исследовательских задач в сфере управления; осуществлять сбор данных, как в полевых условиях, так и из основных источников социально-экономической информации: отчетности организаций различных форм собственности, ведомств и т.д., баз данных, журналов, и др., анализ и обработку этих данных, информацию отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях	ПК-11 М4.1_5 .2_5.6_ 7.1(М)		Определяет данные, необходимые для разработки маркетинговой стратегии, проводит кабинетные и полевые исследования для получения необходимой маркетинговой информации	Лекционный курс. Семинары в диалоговом режиме. Дискуссии. Разбор конкретных ситуаций (кейсы из российской и зарубежной практики).	Работа на семинарах, решение кейсов из российской и зарубежной практики, выполнение домашних заданий
Способность решать задачи формирования сети бизнес-процессов в организации	ПК-19 М1.1- 1.3_ 7.3 (М)	МЦ	Формирует бизнес-процессы организации, направленные на реализацию разработанной маркетинговой стратегии	Лекционный курс. Семинары в диалоговом режиме. Дискуссии. Разбор конкретных ситуаций (кейсы из российской и зарубежной практики).	Работа на семинарах, решение кейсов из российской и зарубежной практики, выполнение домашних заданий
Способен разрабатывать корпоративную стратегию, стратегию бизнеса и функциональные стратегии организации	ПК-21 М 1.1- 1.3_ 7.3 (М)_ 5.4.	МЦ	Владеет методами стратегического анализа и стратегического маркетинга для понимания маркетинговой ситуации, формулирует основные корпоративные и функциональные цели организации, декомпозирует их в виде дерева целей	Лекционный курс. Семинары в диалоговом режиме. Дискуссии. Разбор конкретных ситуаций (кейсы из российской и зарубежной практики).	Работа на семинарах, решение кейсов из российской и зарубежной практики, выполнение домашних заданий, контрольная работа, экзамен
Способен планировать и осуществлять проекты и мероприятия, направленные на реализацию стратегий организации	ПК-22 М 1.2- 1.3_ 7.3 (М)	МЦ	Владеет навыками разработки бизнес-планов и планов маркетинга, распределения задач, построения организационных структур для реализации маркетинговой деятельности. Демонстрирует навыки управления межфункциональной командой с учетом осо-	Лекционный курс. Семинары в диалоговом режиме. Дискуссии. Разбор конкретных ситуаций (кейсы из российской и зарубежной практики).	Работа на семинарах, решение кейсов из российской и зарубежной практики, выполнение домашних заданий, контрольная ра-



			бенностей реализуемой стратегии		бота, экзамен
Способен выявлять данные, необходимые для решения поставленных управленческих и предпринимательских задач; осуществлять сбор данных и их обработку	ПК-26 М 4.1_4.3 – 7.4(М) _7.5 (М)	МЦ	Демонстрирует навыки определения данных для оценки и обоснования новых бизнес-идей. Владеет методами сбора и анализа данных для оценки рыночных возможностей нового товара/услуги	Лекционный курс. Семинары в диалоговом режиме. Дискуссии. Разбор конкретных ситуаций (кейсы из российской и зарубежной практики).	Работа на семинарах, решение кейсов из российской и зарубежной практики, выполнение домашних заданий

#### 4. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Настоящая дисциплина относится к циклу общих дисциплин направления (обязательные дисциплины) и к блоку дисциплин, обеспечивающих подготовку магистра.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах: «Динамический маркетинг», «Прикладные статистические методы в маркетинге».

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- должны знать базовые концепции стратегического менеджмента, его основные методы и модели;
- должны знать основные концепции и инструменты маркетинга;
- уметь применять методы сбора первичной и вторичной информации.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: «Маркетинг B2B и B2C», «Маркетинг современных технологий», «Маркетинговый анализ и принятие решений».

#### 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ - 9 зачетных единиц

№	Название раздела/темы	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	Практические занятия	
	<i>Раздел 1. Стратегия и современный стратегический анализ</i>	172	12	28		132
1	Введение в стратегию и стратегический анализ	10	-	4		12
2	Цели, стратегия и эффективность деятельности	20	2	2		12
3	Стратегический анализ внешней среды	30	2	6		24
4	Внутренний анализ ресурсов и способностей фирмы	30	2	2		24
5	Бизнес-стратегия и анализ конкурентного преимущества	30	2	6		24
6	Корпоративные стратегии и достижение конкурентного преимущества	30	2	2		12



7	Бизнес-модели, реализация стратегии и стратегические изменения	10	2	6		24
	<i>Раздел 2. Разработка маркетинговой стратегии, основанной на ценности</i>	170	12	28		130
8	Стратегический маркетинг в системе стратегического управления	32	2	4		26
9	Разработка маркетинговой стратегии, основанной на ценности	34	2	6		26
10	Стратегия и тактика маркетинга	34	2	6		26
11	Маркетинговые стратегии в различных отраслях и видах деятельности	34	2	6		26
12	Стратегии освоения глобальных рынков	36	4	6		26
	<b>ИТОГО</b>	<b>342</b>	<b>24</b>	<b>56</b>		<b>262</b>

## 6. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

Вид контроля	Форма контроля	1 год/модуль				Параметры
		1	2	3	4	
Текущий	Контрольная работа		*			Письменная работа (45 минут)
	Эссе	*				Письменная работа и презентация результатов
	Домашняя работа 1		*			Презентация по результатам проведенного стратегического анализа кейса
	Домашняя работа 2				4	Презентация по результатам анализа маркетинговой стратегии и разработки плана маркетинга компании
	Аудиторная работа	*	*	*	*	Анализ и принятие решений на основе кейс-метода по материалам российской и зарубежной практики
	Реферат			7		Письменная работа (30 стр.)
Итоговый	Экзамен				*	письменный экзамен 90 мин.

## 7. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, НАВЫКОВ

В ходе аудиторных, самостоятельных и контрольных работ студент должен продемонстрировать знания теории стратегического анализа и стратегии бизнеса, понимание принципов стратегического маркетинга и роли ориентации на потребителя в работе компании; умение анализировать отраслевую динамику, стратегии конкурентов и эффективность деятельности компании; умение применять методы и инструменты стратегического анализа для разработки маркетинговой стратегии фирмы.

На итоговом контроле студент должен продемонстрировать знание стратегии и тактики маркетинга, умение применять методы и инструментальный маркетинга для повышения качества управления и результативности деятельности компании в целом, увеличения ее акционерной стоимости.

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-ти балльной шкале.

Магистранты обязаны посещать лекционные и практические занятия, самостоятельно изучать до начала занятий рекомендуемую основную и дополнительную литературу, активно участвовать в ее обсуждении на семинарских занятиях.

В рамках данной дисциплины используются следующие критерии оценки работы магистрантов:

*1. Для оценивания уровня знаний:*

- владение основным научным понятийно-категориальным аппаратом в области стратегии и стратегического маркетинга;
- знание и использование современных теорий, концепций, подходов и методов решения проблем в области стратегии и стратегического маркетинга;

*2. Для оценивания навыков:*

- умение собирать и проводить аналитическую обработку данных с использованием современных методов и инструментов стратегического анализа;
- умение применять теоретические знания, методы и модели в анализе конкретных ситуаций, выявлении и решении проблем, решении задач стратегического маркетинга и менеджмента;

*3. Для характеристики навыков публичных деловых/научных коммуникаций:*

- гибкость и тактичность взаимодействия с участниками дискуссии;
- рефлексия и умение слушать партнеров по диалогу;
- способность приводить научно обоснованную аргументацию для достижения результата;
- понимание позиций и интересов партнеров по диалогу, учет их особенностей;
- самостоятельность в ситуации выбора и умение брать на себя ответственность за принятие решения.

*4. Для характеристики самостоятельных работ/анализа кейсов и их презентации:*

- умение структурировать проблемы/результаты анализа;
- владение концепциями, моделями и инструментами стратегического анализа;
- глубина и полнота раскрытия сути вопросов;
- умение четко отвечать на поставленные вопросы, приводить научную аргументацию, отстаивать свою точку зрения;
- умение грамотно, связно, кратко и логично излагать материал;

*5. Для сообщений и презентаций:*

- структурированность, краткость и наглядность представления полученных результатов и выводов;
- ясность и логичность речи, четкость изложения;
- владение мультимедийными технологиями.

## **8. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Раздел I. Стратегия и стратегический анализ**

#### **Тема 1. Введение в стратегию и стратегический анализ**

Сущность стратегии и ее роль в достижении успеха. Характеристика стратегических решений. Как создается стратегия: планирование или возникновение? Роль и значение стратегического анализа в формулировании стратегии и в стратегическом процессе.

Эволюция систем управления и развитие теорий стратегии бизнеса. Стратегические дилеммы. Этапы развития теории стратегического управления и основные школы. Ведущие представители школ, их основные идеи и научные работы.

Стратегия как практика и как предмет изучения. Разработка стратегий по уровням управления: корпоративные, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. Бизнес-модель как приведение стратегии в действие. Стратегии в XXI веке.

Анализ конкретных ситуаций на примерах российских и иностранных компаний.

*Основная литература:*

Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 7-е изд.– СПб.: Питер, 2012. Гл.1.

*Дополнительная литература:*

1. Катъкало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. 2003. №1. С.7-30.
2. Тамбовцев В.Л. Исследовательская программа «Стратегия как практика» в изучении стратегического менеджмента // Российский журнал менеджмента. 2011. №4. С.51-62.

**Тема 2. Цели, стратегия и эффективность деятельности**

Стратегия как стремление к росту стоимости бизнеса. Акционеры и другие заинтересованные стороны. Теория агентов. Связь между прибылью и стоимостью бизнеса компании. Использование дисконтированного денежного потока для оценки стоимости компании, направлений бизнеса и стратегий. Оценка существующей эффективности деятельности фирмы. Оценка альтернативных стратегий. Причины разобщенности между стратегией и эффективностью. Прибыль и устойчивое конкурентное преимущество. Модель AFI как основа создания стратегии.

Миссия, видение и ценности организации. Роль миссии и видения. Новейшие тенденции в формулировке миссии. Стратегические намерения и постановка целей организации. Виды целей. Требования к постановке целей. Проблема согласования целей.

Анализ конкретных ситуаций на примерах российских компаний.

*Основная литература:*

Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 7-е изд.– СПб.: Питер, 2012. Гл.2.

*Дополнительная литература:*

- 1.Хамел Г., Прахалад К.К. Стратегические намерения // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: "Питер", 2001. С. 65-73.
- 2.Стрекалова Н.Д. Кейс-метод в обучении стратегическому менеджменту. – СПб.: Астерион, 2014. Раздел 2.5. Анализ кейсов. С.63-84.

**Тема 3. Стратегический анализ внешней среды**

Внешняя среда и ее основные факторы. Методы анализа макросреды: PESTEL-анализ, сценарный анализ. Разработка сценариев развития внешней среды фирмы.

От анализа факторов макросреды к анализу отраслевого окружения. Детерминанты прибыли в отрасли: спрос и конкуренция. Анализ привлекательности отрасли на основе модели пяти сил конкуренции М. Портера. Анализ отраслевой структуры и прибыльность отрасли. Изменения в структуре отрасли. Как силы конкуренции влияют на стратегию. Разработка стратегии на основе анализа отрасли по модели М. Портера. Возможности, угрозы и выбор стратегической позиции. От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу фирмы: выявление ключевых факторов успеха в отрасли.

Развитие модели 5 сил М. Портера. Комплементарные товары и услуги. Динамика конкуренции. Отраслевой анализ и конкурентный анализ. Определение отрасли (М.Портер). Проблемы, связанные с определением границ отрасли.

Конкурентный анализ: сбор данных о конкурентах, прогнозирование их поведения, результаты анализа конкурентов. Построение карты стратегических групп конкурентов. Типичные ошибки конкурентного анализа. Операционное окружение компании. Конкурентная позиция компании.

Анализ сегментации рынка. Стадии анализа рыночной сегментации. Использование сегментации для разработки стратегий.

Анализ конкретных ситуаций на примерах российских компаний.



*Основная литература:*

Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 7-е изд.– СПб.: Питер, 2012. Гл.3-4.

*Дополнительная литература:*

1. Портер М. Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил // Harvard Business Review-Россия. 2008. Апрель.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. Глава 7.
3. Нарайанан, Фэй Л. Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли // Курс MBA по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 287-321.

**Тема 4. Внутренний анализ ресурсов и способностей фирмы**

Роль ресурсов и способностей в формировании стратегии. Стратегия, основанная на ресурсах и способностях. Анализ ресурсов и способностей. Виды ресурсов: материальные, нематериальные, человеческие. Ценность ресурсов в условиях конкуренции. VRIO-анализ и его применение. Компетенции (способности) фирмы. Организационные способности. Классификация способностей: функции и деятельность цепочки ценности. Отличительные компетенции. Ключевые компетенции фирмы как основа ее конкурентоспособности. Динамические способности фирмы. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей. Развитие ресурсов и способностей и подходы к их развитию. Управление знаниями и взгляд на фирму с точки зрения знаний.

Применение ресурсного подхода к внутреннему анализу фирмы: сравнение с опытом прошлой деятельности, сравнение с конкурентами, сравнение с факторами успеха в отрасли, анализ жизненного цикла продукта.

Анализ цепочки формирования ценности. Основные стадии анализа цепочки ценности. Управление сокращением издержек фирмы. Конкурентное преимущество через потребительскую ценность: анализ в трех окружностях.

Функциональные виды деятельности и ключевые ресурсы: маркетинг, финансы, персонал, производственная деятельность, общий менеджмент, информационные системы. Применение финансового анализа.

Проведение совместного внутреннего и внешнего анализа. SWOT-анализ: традиционный подход. Возможности и ограничения SWOT-анализа.

Анализ конкретных ситуаций на примерах российских компаний.

*Основная литература:*

Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 7-е изд.– СПб.: Питер, 2012. Гл.5.

*Дополнительная литература:*

1. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. Гл. 2. Цепочка создания стоимости и конкурентные преимущества.
2. Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник Санкт – Петербургского университета. Серия 8. 2003. Выпуск 3. С.18-46.
3. Грант Р. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. 2003. Выпуск 3. С.47-75.
4. Тис Д., Г. Пизано Э. Шуен. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт – Петербургского университета. Серия 8. 2003. Выпуск 4. С.186-208.
5. Тис Д. Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов // Российский журнал менеджмента. 2004. Том 2. № 1. С. 95-120.

## **Тема 5. Бизнес-стратегия и анализ конкурентного преимущества**

Природа и источники конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество дифференциации.

Базовые конкурентные стратегии (по М. Портеру). Преимущества и риски базовых стратегий.

Стратегия лидерства по издержкам. Источники преимущества по издержкам. Экономия за счет объемов производства (эффект масштаба). Экономия за счет обучения. Использование цепочки ценности для анализа издержек. Управление сокращением издержек. Оценка возможностей лидерства по издержкам.

Стратегия дифференциации. Источники дифференциации и ее преимущества. Анализ дифференциации: спрос и предложение. Затраты на дифференциацию. Оценка возможностей дифференциации. Цепочка ценностей и анализ дифференциации. Анализ цепочки ценности потребительских товаров и товаров производственного назначения.

Интеграция стратегий: лидерства по издержкам и дифференциации. Оценка скорости как конкурентного преимущества. Стратегии, основанные на скорости.

Стратегия фокусирования. Оценка фокусирования как способа достижения конкурентного преимущества. Размеры фирм и факторы их конкурентоспособности.

Создание конкурентного преимущества на основе базовых стратегий по «принципу ценности»: операционное превосходство, понимание потребителя, лидерство продукта. Конкурентные стратегии, базирующиеся на компетенциях.

Основные долгосрочные стратегии и стратегический выбор. Матрица И.Ансоффа «продукт/рынок».

Стратегии концентрированного роста, расширения рынка, обновления продукта, инновации, горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, концентрическая диверсификация, диверсифицированный конгломерат, стратегический поворот, вывод инвестиций из бизнеса и ликвидация компании. Долгосрочные стратегии и стратегические риски.

Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей. Конкурентное преимущество и выбор стратегии на различных этапах жизненного цикла отрасли: зарождения, роста, зрелости и упадка. Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях. Стратегии эффективного использования инноваций. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях.

Анализ конкретных ситуаций на примерах российских компаний.

### *Основная литература:*

Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012. Главы 7-9, 10-12.

### *Дополнительная литература:*

1. Стрекалова Н.Д. Кейс-метод в обучении стратегическому менеджменту. – СПб.: Астерион, 2014. Раздел 3.1. Кирпичный бизнес Группы ЛСР: путь к успеху. С.85-111.
2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. Гл. 1.
3. Гупта А. Стратегия бизнес-единицы: стремление к достижению конкурентного преимущества // Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. Стр.106 – 138.
4. Румельт Р. Оценка бизнес-стратегии // Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. - СПб.: "Питер", 2001. С. 124 – 136.

## **Тема 6. Корпоративные стратегии и достижение конкурентного преимущества**

Стратегии на корпоративном уровне: интеграция и диверсификация.

Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы. Типы вертикальной интеграции. Различные типы вертикальной интеграции. Преимущества и недостатки вертикальной интеграции. Аутсорсинг. Стратегические альянсы: причины создания и последствия для партнеров. Стратегические сети. Анализ стратегических сетей. Горизонтальная интеграция: слияния и поглощения.

Стратегия диверсификации. Причины и основания для диверсификации: рост, прибыльность, снижение риска. Конкурентное преимущество на основе диверсификации. Типы диверсификации. Значение родственности в диверсификации. Диверсификация в неродственные отрасли: преимущества и недостатки.

Многопрофильные корпорации и управление корпоративным бизнес-портфелем. Методы анализа корпоративного бизнес-портфеля: матрицы БКГ, McKinsey. Проект PIMS. Матрица компетенций. Управление отдельными направлениями бизнеса. Распределение ресурсов, контроль эффективности деятельности и процесс составления бюджета.

Анализ конкретных ситуаций на примерах российских компаний.

*Основная литература:*

Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 7-е изд.– СПб.: Питер, 2012. Гл. 13, 15-16.

*Дополнительная литература:*

1. Кристенсен К. Корпоративная стратегия: управление пакетом видов бизнеса // Курс МВА по стратегическому менеджменту. - М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. С. 61 – 105.
2. Кемпбелл Э., Саммерс Ларс К. Стратегический синергизм. - СПб: Питер, 2004. Глава 13.
3. Стрекалова Н.Д. Кейс-метод в обучении стратегическому менеджменту. – СПб.: Астерион, 2014. Раздел 3.2. Стратегия лидерства Группы ЛСР на российском рынке керамического кирпича. С.112-123.

**Тема 7. Бизнес-модели, реализация стратегии и стратегические изменения**

Определение бизнес-модели. Эволюция и анализ существующих подходов к пониманию бизнес-модели. Архитектура бизнеса: анализ ключевых факторов. Интегрированные цепочки ценности и их связь с бизнес-моделью и архитектурой бизнеса. Построение бизнес-моделей. Генерация новых идей в бизнес-моделировании. Эпицентры инноваций в бизнес-модели. Сценарии будущего и новые бизнес-модели. Развитие бизнес-модели в условиях перемен. Анализ и оценка бизнес-моделей. Бизнес-модели и стратегия голубого океана. Метод дизайнера и инновации бизнес-моделей. Адаптация и модификация бизнес-модели в соответствии с реакцией рынка. Анализ бизнес-моделей на примерах российских и зарубежных компаний.

Реализация стратегии. Организационный дизайн: структура, культура и контроль как как объекты стратегических изменений. Организационная инерция и сопротивление изменениям. Приведение в соответствие стратегии и структуры. Организационная культура и конкурентное преимущество.

Стратегический контроль и системы мотивации.

Анализ конкретных ситуаций на примерах российских компаний.

*Основная литература:*

Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 7-е изд.– СПб.: Питер, 2012. Гл. 6, 17.

*Дополнительная литература:*

1. Клеманов Д.Е., Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. №3.
2. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Пер. с англ. 3-е изд. – М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2015. Глава 6.
3. Ким Ч., Моборн Р. Ловушки «красных океанов» // HBR-Россия. 2015. Апрель.
4. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. Пер. с англ.– М.: Альпина Паблишер, 2015.
5. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия РГПУ. Научный журнал. 2009. №92.

6. Харт Э. Стратегические изменения: реконфигурация операционных процессов для реализации стратегии // Курс МВА по стратегическому менеджменту. - М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. С. 475-499.

## **Раздел 2. Разработка маркетинговой стратегии, основанной на ценности**

### **Тема 8. Стратегический маркетинг в системе стратегического управления**

Связь стратегического маркетинга и стратегического управления. Стратегический и операционный маркетинг. Стратегические решения в маркетинге: характеристика, особенности, принципы. Задачи стратегического маркетинга и в процессах стратегического управления крупными иерархическими организациями. Корпоративный уровень управления: анализ структуры рынка, ориентация на потребителей и позиционирование фирмы в цепочке создания ценностей. Уровень стратегических бизнес-единиц: сегментирование и целеполагание, позиционирование товара, принятие решений об установлении партнерских отношений. Операционный уровень управления: маркетинг-микс, управление взаимоотношениями с потребителями и посредниками. Роль маркетинга в формировании устойчивых конкурентных преимуществ. Стратегические цели. Сбалансированная система показателей (balanced scorecard) и стратегия компании. Разработка сбалансированной системы показателей. Проблемы применения сбалансированной системы показателей.

#### *Основная литература*

Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2013. (Глава 1).

Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. (Глава 7).

#### *Дополнительная литература*

Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. Серия учебников «Учебник МГУ им. М.В.Ломоносова». – М.: ИНФРА-М, 2009. С. 175-203.

Третьяк О.А., Слоев И.А. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока // Российский журнал менеджмента. 2012. №1. С. 29-50.

### **Тема 9. Разработка маркетинговой стратегии, основанной на ценности**

Стратегическое мышление и стратегическое видение. Стратегический выбор рынков и целей, где и с кем конкурировать. Стратегия ценности для покупателя и позиционирование. Предложение ценности покупателю и дифференцирование от существующих предложений. Этапы дифференцирования. Дифференцируйся или умирай! Идеи и способы дифференцирования. Не самые удачные и хорошие дифференцирующие идеи. Стратегическое взаимодействие и построение сетей, инфраструктуры для координации усилий по реализации стратегии. Коллективный подход и стратегическое мышление – ключ к успеху. Стратегическое мышление и проблемы организации планового процесса. Анализ конкретных ситуаций на примерах российских компаний.

#### *Основная литература*

Траут Дж., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012.

#### *Дополнительная литература*

Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. – М.: Эксмо, 2007. (Гл. 9. Стратегии дифференциации).

Пейли. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год. – М.: Эксмо, 2008. (Раздел 6. Разработка маркетинговой стратегии. Раздел 12. Коллективный подход и стратегическое мышление – ключ к успеху).

Стратегическое управление российскими компаниями: Сборник учебных кейсов. – СПб.: СПбГУ, 2004. С. 55-93.

### **Тема 10. Стратегия и тактика маркетинга**

Стратегический маркетинговый план: основные разделы. Планирование номенклатуры продуктов/услуг. Выбор стратегии формирования номенклатуры продуктов/услуг. Стратегия позиционирования продуктов и услуг. Стратегии на разных этапах жизненного цикла продукта. Разработка новых продуктов/услуг. Аудит рентабельности номенклатуры продуктов. Выбор стратегий ценообразования. Основные стратегии ценообразования и их особенности. Методика установления цены. Стратегия продвижения продукта на рынок. Разработка стратегии продвижения продукта на рынок. Разработка плана рекламной кампании. Оценка эффективности затрат на рекламу. Разработка программы продвижения продуктов. Разработка стратегии сбыта. Емкость канала сбыта. Выбор каналов сбыта. Оценка структуры сбытовой сети компании. Оценка деятельности дистрибьюторов. Контроль каналов сбыта. Маркетинговый контроль на стратегическом и оперативном уровне. Маркетинговые показатели. Оценка несоответствия между маркетинговым планом и фактическими результатами. Разработка управляющих воздействий. Анализ конкретных ситуаций на примерах российских компаний.

#### *Основная литература*

Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2013. (Глава 11-16, 17.5).

Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+CD с учебными материалами).- СПб.: Питер, 2013. (Раздел 3. Технология бизнес-планирования. Тема 10. План маркетинга).

#### *Дополнительная литература*

Йеннер Т. Маркетинговое планирование. Пер с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2010. (Раздел 6. Маркетинговый контроль).

Пейли. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год. – М.: Эксмо, 2008. (Разделы 1-2, 7-10).

### **Тема 11. Маркетинговые стратегии в различных отраслях и видах деятельности**

Экономика как единый комплекс взаимосвязанных отраслей. Сферы, отрасли, комплексы и сектора экономики. Закономерности формирования отраслевой рыночной структуры, зависимость стратегического поведения фирм и результатов их деятельности от особенностей отраслевых рынков. Конкуренция на отраслевых рынках. Современное состояние и тенденции развития различных отраслевых рынков. Маркетинг промышленных товаров. Особенности рынка товаров промышленного назначения. Классификация промышленных товаров. Товарная стратегия промышленных предприятий. Ценообразование промышленной продукции. Стратегия товародвижения промышленных товаров. Маркетинговые коммуникации на промышленном рынке. Маркетинг в оптовой и розничной торговле. Учет особенностей потребительского поведения в маркетинговой стратегии ритейла. Современные тенденции развития маркетинга в ритейле. Особенности маркетинга в сфере услуг.

#### *Основная литература*

Морозов Ю. В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник. - 8-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», М.:2012.

Нордфальт Й. Ритейл-маркетинг: Практики и исследования. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 490 с.

### *Дополнительная литература*

- Woodside A., Baxter R. *Advances in Business Marketing and Purchasing: Deep Knowledge of B2B Relationships Within and Across Borders*. Emerald Group Publishing Limited. 2013.
- Perrey J., Spillecke D. *Retail Marketing and Branding: A Definitive Guide to Maximizing ROI*. Wiley. 2013.
- Danyi S. *Services Marketing*. Oxford Book Co. 2008.
- Куц С.П., Смирнова М.М. *Маркетинг на B2B рынках. Отношенческий подход*. СПб.: Изд-во Высшей школы менеджмента СПбГУ. 2010.

### **Тема 12. Стратегии освоения глобальных рынков**

Выбор внешнего рынка. Анализ среды международного бизнеса. Политическое окружение международного бизнеса. Устойчивость политических режимов и связанные с ней финансовые, коммерческие и другие риски. Процедура анализа политических рисков. Правовое регулирование предпринимательской деятельности на зарубежных рынках. Социокультурное окружение международного бизнеса. Экономическое окружение. Торговые барьеры. Внешние и внутренние факторы выбора внешнего рынка. Сегментация внешних рынков. Критерии сегментации. Макро и микросегментация. Оценка емкости рынка. Выбор целевого сегмента. Стратегии расширения рынка. Типы стратегий проникновения на внешние рынки. Факторы выбора стратегии проникновения. Анализ транзакционных издержек. Экспортные стратегии: прямой, непрямой и совместный экспорт. Промежуточные стратегии: контрактное производство, лицензирование, франчайзинг, совместные предприятия. Иерархические стратегии. Преимущества и недостатки различных типов стратегий. Развитие конкурентоспособности компании на международном рынке. Бизнес-стратегии ведущих компаний на международных рынках. Анализ конкретных ситуаций на примерах компаний, работающих на российском рынке.

### *Основная литература*

- Geetanjali. *International Marketing*. Oxford Book Co. 2010.

### *Дополнительная литература*

- Sherlekar S.A., Sherlekar V. S. *Global Marketing Management*. Himalaya Publishing House. 2009.
- Стрекалова Н.Д. Кейс-метод в обучении стратегическому менеджменту. – СПб.: Астерион, 2014. (Глава 2.5 Анализ кейсов. Раздел 3. Конкретные ситуации).
- Стратегическое управление российскими компаниями: Сборник учебных кейсов. – СПб.: Издательский дом С.-Петерб. Гос. Ун-та, 2004. С.55-93.

## **9. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

В процессе проведения лекций используются мультимедиа-презентации, практические занятия строятся с применением метода конкретных ситуаций и включают рассмотрение заданий в мини-группах. В ходе обучения используются:

- Интерактивные лекции и семинары
- Обсуждение результатов исследований (статей и других научных публикаций)
- Анализ конкретных ситуаций (бизнес-кейсов).
- Мастер-классы.

Обзорные и установочные лекции призваны сформировать у магистрантов концептуальную основу по стратегиям бизнеса в менеджменте и маркетинге.

Семинары в форме дискуссий предполагают активную вовлеченность студентов в обсуждение и сравнительный анализ концепций, подходов и методов, с которыми они знакомятся в ходе самостоятельной работы с дополнительной литературой и самостоятельного осмысления.

Освоение учебной дисциплины предполагает значительный объем самостоятельной внеаудиторной работы, которую студенты должны выполнять как индивидуально, так и в малых группах. Наряду с проработкой основной литературы (глав базового учебника) предусмотрено самостоятельное чтение дополнительной литературы (глав монографий, научных статей, кейсов и других научных публикаций), а также их обсуждение в ходе дискуссий на семинарских и практических занятиях.

Проведение аудиторных занятия предполагает максимальное использование активных и интерактивных методов обучения (кейс-метода, деловых и ролевых игр и др.).

## 9.1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ СТУДЕНТАМ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Результаты выполнения самостоятельных работ студентов представляются как в печатном виде (текст), так и в форме мультимедийной презентаций (6-8 слайдов).

Для выполнения домашней работы 1 студенты заранее получают задания в виде анализа конкретного кейса и рекомендации от преподавателя по его проведению и представлению (в письменной и устной форме).

Для выполнения эссе «Сравнительный анализ миссии, видения и ценностей компаний» студенты собирают первичные данные и информацию с официальных сайтов 3-х ведущих компаний (одной отрасли/подотрасли) с целью проведения анализа и последующей аналитической обработки (по определенной процедуре, в соответствии с указаниями преподавателя). Выбор компаний (из одной отрасли/подотрасли) осуществляется студентом самостоятельно. Для проведения анализа и последующего сравнения используется выборка определенных блоков информации о сфере деятельности (продукт/рынок), миссии, видении, стратегических ценностях, способах осуществления деятельности. Результаты анализа представляются в табличной форме. В заключении должны быть приведены выводы, сделанные самостоятельно по результатам проведенного анализа. Отчет представляется в форме печатного текста (объемом 3-4 с.) и презентации (Power Point).

Выполнение домашней работы 2 «Маркетинговая стратегия фирмы» предполагает анализ маркетинговой стратегии компании – участника отраслевого рынка. Структура отчета и презентации включают следующую информацию:

- базовый рынок, целевой рынок, границы целевого рынка;
- оценка рыночной доли компании;
- цепочка создания ценности компании и перечень ее ключевых конкурентов;
- конкурентные преимущества компании и ее ключевых конкурентов (таблица), способы удержания конкурентных преимуществ;
- описание бизнес-модели компании;
- особенности маркетинговой стратегии компании;
- выводы по возможностям и угрозам развития компании, целям и содержанию ее конкурентной стратегии, глобальным стратегическим рискам.

Отчет представляется в форме печатного текста (объемом 20-25 с.) и презентации (Power Point).

## 10. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И АТТЕСТАЦИИ СТУДЕНТА

### Примерная тематика заданий для текущего контроля

Вопросы/задания для контрольной работы

1. Конкурентоспособность определяется:

- А. Самым высоким уровнем качества
- Б. Самым низким уровнем цены
- В. Превосходством над конкурентами

2. В «ценностной цепочке» М. Портера ориентация компании на деятельность «против течения» означает достижение конкурентного преимущества за счет:

- А. придания продукту уникальных характеристик;

- Б. снижения относительных издержек;
- В. увеличения доли рынка

### Вопросы для итогового контроля

1. Роль стратегии в достижении успеха фирмы. Стратегическое соответствие.
2. Школы стратегий: основные концепции, разработки и их современная оценка.
3. Виды и сущность стратегий на разных уровнях управления фирмой.
4. Виды целей и успех компании. Интересы заинтересованных групп и факторы, препятствующие их достижению.
5. Оценка эффективности деятельности компании и стратегическая эффективность.
6. Методы анализа внешней среды и возможности их применения в отраслевом анализе.
7. Движущие силы конкуренции в отрасли и факторы оценки ее интенсивности.
8. Жизненный цикл отрасли и характеристика конкуренции.
9. Планирование и анализ сценариев. Методы разработки сценариев.
10. Формирование стратегий на основе анализа отраслевой структуры.
11. Конкурентное преимущество фирмы и ключевые факторы успеха в отрасли.
12. Анализ конкурентов. Построение карты стратегических групп конкурентов и оценка позиции фирм-конкурентов.
13. Анализ внутренней среды фирмы на основе ресурсного подхода.
14. Формирование стратегии, основанной на ресурсах и способностях.
15. Ключевые и отличительные компетенции фирмы как основа ее конкурентоспособности.
16. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и компетенций.
17. Динамические способности фирмы.
18. Анализ цепочки формирования ценностей потребителя. Система цепочек ценностей.
19. Конкурентное преимущество через потребительскую ценность: анализ в трех окружностях.
20. Источники конкурентного преимущества и базовые конкурентные стратегии.
21. Эффект масштаба, кривая опыта и их влияние на бизнес-стратегию.
22. Типизация стратегий по степени активности.
23. Стратегия вертикальной интеграции: причины выбора, возможности и угрозы.
24. Стратегия горизонтальной интеграции: причины создания и последствия для партнеров.
25. Конкурентное преимущество на основе диверсификации.
26. Причины, преимущества и недостатки диверсификации в неродственные отрасли.
27. Методы анализа корпоративного портфеля и распределение ресурсов между направлениями деятельности фирмы.
28. Организационные изменения и системы поддержки стратегий. Стратегический контроль.
29. Выбор внешнего рынка и анализ среды международного бизнеса.
30. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте. Национальный «бриллиант» М.Портера.
31. Стратегии выхода на зарубежные рынки: их преимущества и недостатки.
32. Стратегические альянсы: причины формирования и выгоды от использования.
33. Эволюция маркетинговой концепции: основные этапы.
34. Стратегические ориентиры маркетинговой концепции управления.
35. Роль маркетинга в формировании устойчивого конкурентного преимущества.
36. Организация и планирование маркетинговой деятельности на предприятии.
37. Отдел маркетинга и сбыта: разделение и координация ответственности и полномочий.
38. Внедрение службы маркетинга на предприятии и пути преодоления организационных сопротивлений.
39. Особенности сетевого подхода в маркетинге. Практическая реализация стратегий развития сети.
40. Маркетинговый аудит. Содержание и формы проведения экспресс-анализа.
41. Основные этапы и последовательность проведения анализа маркетинговых возможностей.



42. Товарный знак, марка, бренд. Методы оценки стоимости бренда.
43. Стратегия позиционирования и создание отличительных преимуществ.
44. Этапы стратегического маркетингового планирования.
45. Инструментарий стратегического маркетингового управления.
46. Сбалансированный подход к формированию системы целей. Сбалансированная система показателей и стратегия фирмы.
47. Маркетинговая стратегия и маркетинговый план.
48. Управление по продукту: основные принципы и виды деятельности.
49. Стратегия ценообразования. Оценка ценовой конкурентоспособности.
50. Создание и управление маркетинговыми каналами. Стратегия распределения.
51. Коммуникационная стратегия компании.
52. Сегментация рынка. Критерии эффективной сегментации

## 11. ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ОЦЕНОК ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**Накопленная оценка по дисциплине** рассчитывается следующим образом:

$$O_{\text{накопленная}} = 0,2 \cdot O_{\text{аудиторная работа}} + 0,1 \cdot O_{\text{эссе}} + 0,2 \cdot O_{\text{домашняя работа1}} + 0,2 \cdot O_{\text{домашняя работа2}} + 0,1 \cdot O_{\text{контрольная работа}} + 0,2 \cdot O_{\text{реферат}}$$

**Результирующая оценка по дисциплине** (которая идет в диплом) рассчитывается следующим образом:

$$O_{\text{результ}} = 0,6 \cdot O_{\text{накопленная Итоговая}} + 0,4 \cdot O_{\text{Итоговый экз}}$$

$O_{\text{Итоговый экз}}$  – оценка за итоговый экзамен

Способ округления накопленных, промежуточных, экзаменационных и результирующей оценок: арифметический.

## 12. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 12.1 Основная литература

1. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7-е изд. – СПб.: Питер. 2012. – 544 с.
2. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 720 с.

### 12.2 Дополнительная литература

1. Иган Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 376 с.  
(<http://proxylibrary.hse.ru:2080/index.php?page=book&id=114710&sr=1>)
2. Йеннер Т. Маркетинговое планирование. Пер. с нем.– Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2010. – 276 с.
3. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Пер. с англ. 3-е изд. – М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 272 с.
4. Ким Ч., Моборн Р. Ловушки «красных океанов» //HBR-Россия. 2015. Апрель.
5. Каплан Р., Нортона Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014.

- [http://www.e-reading.biz/bookreader.php/141077/Kaplan\\_-\\_Sbalansirovannaya\\_sistema\\_pokazateleii.pdf](http://www.e-reading.biz/bookreader.php/141077/Kaplan_-_Sbalansirovannaya_sistema_pokazateleii.pdf)
6. Клеманов Д.Е., Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции// Российский журнал менеджмента. 2014. №3.
  7. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 144 с.
  8. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.
  9. Морозов Ю. В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник. - 8-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», М.:2012.
  10. Нордфальт Й. Ритейл-маркетинг: Практики и исследования. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 490 с.
  11. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. Пер. с англ. 5-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2015.- 288 с.
  12. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер. - 2015. – 456 с.
  13. Портер М. Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил // Harvard Business Review-Россия. 2008. Апрель.
  14. Сейфуллаева М.Э. Международный маркетинг. – М.:Юнити-Дана. – 2012. – 320 с.  
<http://proxylibrary.hse.ru:2080/index.php?page=book&id=119592&sr=1>
  15. Стрекалова Н.Д. Кейс-метод в обучении стратегическому менеджменту. – СПб.: Астерион, 2014.- 188 с.
  16. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие (+CD с учебными материалами).- СПб.: Питер, 2013. -352 с.
  17. Тамбовцев В.Л. Исследовательская программа «Стратегия как практика» в изучении стратегического менеджмента // Российский журнал менеджмента. 2011. №4. С.51-62.
  18. Третьяк О.А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2011. №3. С.55-68.
  19. Третьяк О.А., Слоев И.А. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока // Российский журнал менеджмента. 2012. №1. С.29-50.
  20. .
  21. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. – М.: Эксмо, 2007.- 464 с.
  22. Альтшуллер И.Г. Стратегия и маркетинг – две стороны одной медали. – М., Берлин: Директ Медиа, 2015. – 334 с. (<http://proxylibrary.hse.ru:2080/index.php?page=book&id=298230&sr=1>)
  23. Грант Р. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник СПбГУ. Серия 8.Мнеджмент. 2003. Выпуск 3. С.47-75.
  24. Давар Н. Идеальный маркетинг: О чем забыли 98 % маркетологов. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 214 с.
  25. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – СПб: Питер, 2007 – 544 с.
  26. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. - СПб: Питер, 2009. – 816 с.
  27. Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.-587 с.
  28. Куш С.П., Смирнова М.М. Маркетинг на B2B рынках. Отношенческий подход. СПб.: Изд-во Высшей школы менеджмента СПбГУ. 2010.
  29. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. - СПб: Питер, 2009. – 800 с.
  30. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: "Питер", 2001.

31. Пейли Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год. – М.: Эксмо, 2008. – 416 с.
32. Прахалад К.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник Санкт – Петербургского университета. Серия 8. 2003. Выпуск 3. С.18 – 46.
33. Розанова Н. Эволюция взглядов на конкуренцию и практика антимонопольного регулирования: опыт стран с развитой рыночной экономикой // Влияние конкуренции и антимонопольного регулирования на процессы экономической модернизации в России / Под ред. С.Б. Авдашевой и В.Л. Тамбовцева. М.: Теис, 2005. С. 205-216 // <http://economics.boom.ru/Rozanova>
34. Светульников С.Г. Методы маркетинговых исследований. – СПб.: Издательство ДНК, 2003. – 352 с.
35. Стратегическое управление российскими компаниями: Сборник учебных кейсов. – СПб.: Издательский дом С.-Петербур. Гос. Ун-та, 2004.
36. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия РГПУ. Научный журнал. 2009, №92.
37. Тис Д., Г. Пизано Э. Шуен. Динамические способности фирмы и стратегическое управление// Вестник Санкт – Петербургского университета. Серия 8. 2003. Выпуск 4. С.186-208.
38. Тис Д. Дж. Получение экономической выгоды от знаний как активов // Российский журнал менеджмента. – 2004 - Том 2. – № 1.- С. 95 –120.
39. Траут Дж., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012.
40. Третьяк О.А. Маркетинг. Новые ориентиры модели управления. – М.: Инфра-М. – 2009. – 404 с.
41. Уолкер О., Бойд Х., Маллинз Д., Ларше Ж.-К. Маркетинговая стратегия. Курс МВА. – М.: Вершина. – 2006. – 496 с.
42. Черчилль Г.А., Браун Т.Д. Маркетинговые исследования. – СПб., Питер, 2007. – 704 с.
43. Эртель К., Соломон Л. Стратегическая сессия: как обеспечить появление прорывных идей и нестандартное решение проблем. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 248 с.
44. Blakeman R. (2007), Integrated Marketing Communication: Creative Strategy from Idea to Implementation, Rowman & Littlefield Publishers, 280 p.
45. Brakus J. J, Schmitt B. H. (2009), Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? JOURNAL OF MARKETING, Vol.73, Issue: 3, p. 52-68.
46. Chen Y., Xie J. (2008), Online consumer review: Word-of-mouth as a news element of marketing communication mix, MANAGEMENT SCIENCE, Vol. 54, Issue: 3, p. 477-491.
47. David S. (2011), The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly/ Wiley; 3 edition, 366 p.
48. Danyi S. Services Marketing. Oxford Book Co. 2008.
49. DeWitt T., Nguyen D.T., Marshall R. (2008), Exploring customer loyalty following service recovery - The mediating effects of trust and emotions, Journal of service research, Vol. 10, Issue: 3, p. 269-281.
50. Egan J. (2007), Marketing communications, Thomson Learning, 1st edition. 467 p.
51. Geetanjali. International Marketing. Oxford Book Co. 2010



52. Homburg, C., Mueller, M. (2011), When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters, *Journal of marketing*, Vol. 75, Issue: 2, p. 55-74.
53. Palmatier R.W., Jarvis C.B., Bechhoff J.R. (2009), The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing, *Journal of marketing*, Vol. 73, Issue: 5, p. 1-18.
54. Perrey J., Spillecke D. *Retail Marketing and Branding: A Definitive Guide to Maximizing ROI*. Wiley. 2013.
55. Piercy N.F. (2009), Market-Led Strategic Change Transforming the Process of Going to Market, *ELSEVIER*, p.171-343.
56. Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W.D. (2004), The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance, *Journal of marketing research*, Vol. 41, Issue: 3, Pages: 293-305.
57. Sherlekar S.A., Sherlekar V. S. *Global Marketing Management*. Himalaya Publishing House. 2009.
58. Skarmas D., Katsikeas C. S., Spyropouliou S. (2008), Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products, *Industrial marketing management*, Vol. 37, Issue: 1, p. 23-36.
59. Strauss R.E. (2008), *Marketing Planning by Design. Systematic Planning for Successful Marketing Strategy*, Willey, England, p. 75-195.
60. Teece David J. (2009). *Dynamic capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press.
61. Yim C.K., Tse D. K. (2008), Strengthening Customer Loyalty Through Intimacy and Passion: Roles of Customer-Firm Affection and Customer-Staff Relationships in Services, *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, Issue: 6, p. 741-756.
62. Woodside A., Baxter R. *Advances in Business Marketing and Purchasing: Deep Knowledge of B2B Relationships Within and Across Borders*. Emerald Group Publishing Limited. 2013.

### **13. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для проведения лекционных, семинарских и практических занятий используется комплекс профессиональных (аудио и видео) технических средств, включая мультимедиа и персональные компьютеры. Курс преподается с использованием мультимедийных презентаций в Power Point. Для проведения отдельных интерактивных форм семинарских занятий также используются канцелярские принадлежности (фломастеры, ножницы, клей, скотч) и расходные материалы (бумага формата А4-А1).

Для успешного освоения дисциплины студент использует программные средства MS Office. Текущее взаимодействие и контроль осуществляется преподавателями через ИНТЕРНЕТ и по электронной почте.