

УТВЕРЖДЕНЫ  
Ученым советом  
НИУ ВШЭ – Пермь  
Протокол  
20.09.2018 № 8.2.1.7-10/9

**Пермский филиал федерального государственного автономного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ – Пермь)**

Факультет экономики, менеджмента и бизнес-информатики

**ПРОГРАММА  
ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ЭКЗАМЕНА  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА «УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ»

**СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ  
«УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТАМИ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»**

Разработчик	Артемьев Д.Г., академический руководитель, доцент, департамент менеджмента
Число кредитов	3
Контактная работа (час.)	2
Самостоятельная работа (час.)	112
Образовательная программа, курс	Управление бизнесом, 4 курс

Пермь, 2018 год

## 1. Цель, задачи

Государственный междисциплинарный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент является составной частью блока «Государственная итоговая аттестация» (далее – ГИА) выпускников, завершающих обучение по образовательной программе бакалавриата «Управление бизнесом», и представляет собой государственное итоговое испытание, устанавливающее соответствие подготовки выпускников требованиям образовательного стандарта НИУ ВШЭ по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Государственный междисциплинарный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (далее - экзамен) является государственным экзаменом, который проводится по нескольким дисциплинам и (или) модулям образовательной программы бакалавриата «Управление бизнесом» (далее - образовательная программа), результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников.

Цель экзамена – проверка владения выпускниками необходимыми знаниями для осуществления основных видов профессиональной деятельности, предусмотренных образовательным стандартом НИУ ВШЭ по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Задачи экзамена:

- проверка владения основными категориями и понятиями в области менеджмента;
- проверка владения фактическим материалом в области менеджмента;
- проверка владения знаниями основных методов, технологий и инструментария для их анализа в области менеджмента;
- проверка владения знаниями об основных тенденциях, закономерностях и особенностях в области менеджмента;
- проверка знаний необходимых для ведения научно-исследовательской деятельности;
- проверка знаний необходимых для ведения аналитической деятельности;
- проверка знаний необходимых для ведения культурно-просветительской деятельности.

К экзамену допускается студент, не имеющий академической задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план или индивидуальный учебный план по образовательной программе.

## 2. Содержание

Экзамен включает тематику следующих дисциплин: Теория и история менеджмента, Теория организации и организационное поведение, Управление человеческими ресурсами, Стратегический менеджмент, Маркетинг, Дизайн бизнес-процессов, Тактический маркетинг и управление продажами, Product-менеджмент, Управление цепочками поставок.

### 2.1. Дисциплина «Теория и история менеджмента»

Донаучный период развития управленческой мысли. Научный подход в развитии менеджмента и его современное развитие. Развитие управления в России. Теоретико – методологические основы теории менеджмента. Функции управления. Связующие процессы в менеджменте.

### 2.2. Дисциплина «Теория организации и организационное поведение»

Введение в теорию организации. Классическая школа в теории организации. М. Вебер как представитель классической школы в теории организации. Школа человеческих отношений в теории организации. Школа социальных систем в теории организации. Социотехнический подход в теории организации. Астонская группа. Эмпирическая школа.

Ситуационный подход в теории организации. Инновационный подход в теории организации.

Введение в исследование организационного поведения. Модели организационного поведения. Личность в организации. Групповая динамика в организации. Индивидуальное и организационное научение. Лидерство и руководство в организации. Трудовая мотивация: модели, приемы, проблемы. Проектирование рабочего места и целеполагание. Коммуникации в организации. Организационная культура. Управление конфликтами и стрессами в организации. Управление изменениями и развитием организации.

### **2.3. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»**

Предпосылки развития науки «Управление человеческими ресурсами» и современные концепции управления персоналом. Управление человеческими ресурсами как система.

Служба управления человеческими ресурсами.

Стратегия управления человеческими ресурсами. Кадровое планирование. Набор и отбор персонала. Профессиональная и организационная адаптация персонала. Вознаграждение персонала в процессе трудовой деятельности. Развитие персонала. Система оценки и аттестации персонала. Высвобождение персонала. Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами.

### **2.4. Дисциплина «Стратегический менеджмент»**

Введение в стратегический менеджмент. Стратегический анализ внутренней и внешней среды. Стратегия и конкурентные преимущества компании. Стратегические альтернативы. Технология разработки стратегического плана. Реализация стратегии. Современные международные стратегии.

### **2.5. Дисциплина «Маркетинг»**

Маркетинг. Маркетинговая стратегия и маркетинговый план. Макросреда маркетинга и оценка емкости рынка. Маркетинговая аналитика. Поведение потребителя. STP. Ценовая политика компании. Маркетинговые каналы. Интегрированные маркетинговые коммуникации.

### **2.6. Дисциплина «Управление цепочками поставок»**

Логистика снабжения в системе предпринимательства. Выбор поставщика. Управление запасами с учетом классификации материально-технических ресурсов. Модели управления запасами. Транспортно-складская логистика.

Потоки и процессы в цепях поставок. Кооперация и межорганизационное взаимодействие в цепях поставок. Планирование деятельности в цепи поставок.

### **2.7. Дисциплина «Product-менеджмент»**

Введение в продакт-менеджмент. Функции продакт менеджера. Создание продуктовых команд. Генерирование идей и гипотез. Современные подходы к выведению новых продуктов и услуг. Маркетинговая аналитика и голос клиента. Product market fit. Финансы и прогнозирование. Оценка рисков. Тестирование и лидогенерация.

### **2.8. Дисциплина «Дизайн бизнес-процессов»**

Процессная организация и управление бизнес-процессами. Процессный подход к управлению. Выделение бизнес-процессов организации.

Методы и инструменты моделирования бизнес-процессов. Регламентация бизнес-процессов. Моделирование бизнес-процессов. Оптимизация бизнес-процессов.

## **2.9. Дисциплина «Тактический маркетинг и управление продажами»**

Введение в маркетинг. Основные понятия маркетинга. Этапы развития маркетинга (эволюция). Основные концепции маркетинга. Функции и этапы маркетинговой деятельности.

Маркетинговая стратегия. Сегментирование. Таргетирование и позиционирование.

Поведение потребителей. Этапы принятия решения о покупке. Модели анализа поведения потребителей. Потребительская ценность продукта.

Маркетинговые исследования. Классификация и типы маркетинговых исследований. Этапы проведения маркетинговых исследований.

Анализ рынка. Анализ внешней среды. Анализ спроса и оценка рынка.

Маркетинговое планирование. Ключевые показатели эффективности (KPI) и система.

Обзор элементов маркетинга. Ценообразование.

## **3. Перечень вопросов, выносимых на экзамен**

### **3.1. Дисциплина «Теория и история менеджмента»**

1. Теория научного управления Ф. Тейлора. Административная школа А. Файоля
2. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Модель множественных типов Бернса и Сталкера.
3. Школа человеческих отношений Э. Мэйо. Хоторнский эксперимент и его важнейшие результаты.
4. Количественный подход в менеджменте; процессный подход в менеджменте; системный подход в менеджменте; ситуационный подход в менеджменте.
5. Американская и Японская модели менеджмента.
6. Мастерство менеджера: концептуальные, человеческие и технические навыки. Роли менеджера по Г. Минцбергу. Уровни менеджмента в организации. Базовые компетенции менеджера.
7. Организация как объект управления. Модель 7-S (Т. Питерс, Р. Уотерман, Дж. Филипс).
8. Жизненный цикл организации по И. Адизесу. Болезни роста по Филоновичу.
9. Этапы жизненного пути Л.Э. Грейнера.
10. Внешняя организационная среда: среда прямого воздействия, среда косвенного измерения.
11. Внутренняя организационная среда.
12. SWOT – анализ.
13. Планирование в организации. Последовательность планирования (по временным периодам, по сферам деятельности, по уровням и объектам управления).
14. Иерархия целей в организации. Оперативные, тактические и стратегические цели.
15. Понятие миссии, ее элементы.
16. SMART – характеристики целей.
17. Единовременные, постоянные и ситуационные планы. Подходы к планированию в условиях недостатка информации (соотношение рационального подхода и интуиции).
18. Взаимосвязь функции планирования с другими функциями управления.
19. Цикл PDCA (цикл Э. Деминга).
20. Организационная функция менеджмента. Понятие организационной структуры.
21. Специализация труда. Линейные и вспомогательные властные полномочия. Ответственность. Делегирование. Централизация и децентрализация полномочий. Норма управляемости. Высокие и плоские организационные структуры управления.
22. Традиционные типы организационных структур: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная. Их достоинства и недостатки

23. Современные типы организационных структур: командный и сетевой подходы к организационной структуре. Их достоинства и недостатки
24. Взаимосвязь функции организации с другими функциями менеджмента.
25. Мотивация как функция управления. Внутренняя и внешняя мотивация. Теория «Х» и теория «Y» Д. МакГрегора.
26. Содержательные теории мотивации (Иерархия потребностей Маслоу. Теория К. Алдерфера. Теория Д. МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга).
27. Процессуальные теории мотивации: Теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум).
28. Мотивационная теория подкрепления.
29. Взаимосвязь функции мотивации с другими функциями менеджмента.
30. Контроль как функция управления. Объект организационного контроля. Этапы традиционного процесса контроля.
31. Фокус организационного контроля: упреждающий контроль, сопутствующий контроль, контроль с обратной связью.
32. Подходы к контролю: традиционный бюрократический контроль, децентрализованный контроль.
33. Характеристики эффективного контроля по У. Ньюмену.
34. Взаимосвязь функции контроля с другими функциями менеджмента.
35. Понятие «коммуникации». Коммуникации между людьми. Восприятие. Невербальные коммуникации.
36. Коммуникационные каналы, их емкость. Коммуникационный процесс.
37. Виды организационных коммуникаций. Формальные коммуникации в организации: восходящие, нисходящие и горизонтальные. Командные коммуникации.
38. Неформальные коммуникации в организациях: управление, основанное на выходах в народ, виноградная лоза. Барьеры при коммуникациях и их преодоление (по Р. Дафту).
39. Роль информационных технологий в организационных коммуникациях.
40. Принятие решений как один из основных видов деятельности менеджера.
41. Типы решений: программируемые и непрограммируемые.
42. Модели принятия решений: классическая модель, административная модель.
43. Этапы рационального принятия решений.
44. Методы принятия решений: Количественные методы, Качественные методы.
45. Индивидуальные стили принятия решения.
46. Типы групповых решений, их достоинства и недостатки.
47. Психологические ловушки, связанные с принятием решений (Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа).
48. Понятие лидерства. Лидерство и менеджмент. Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену.
49. Теории лидерских качеств: Р. Стогдилл, У. Беннис.
50. Концепции лидерского поведения. Авторитарный, Демократический и Либеральный стили руководства, их достоинства и недостатки.
51. Континуум лидерского поведения по Р. Таннебауму и У. Шмидту.
52. Исследования Мичиганского университета.
53. Исследования университета штата Огайо.
54. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон.
55. Ситуационные теории лидерства. Ситуационная модель руководства Фидлера. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла.

### 3.2. Дисциплина «Теория организации и организационное поведение»

56. Природа и характеристика организации. Понятие «организационного поведения».
57. Междисциплинарный подход к изучению поведения людей в организации.
58. Факторы организационного поведения: человеческий фактор, организационная структура, технология, внешняя среда.
59. Диверсификация рабочей силы в организации.
60. Теоретические основы организационного поведения: когнитивный подход, бихевиористский подход, подход социального научения.
61. Системный подход к изучению организационного поведения.
62. Личность и ее развитие в организации.
63. Человеческий фактор в социально-экономических системах. Типология Майерс-Бригс.
64. Ценности и установки. Природа, виды и формирование установок. Функции и изменение установок.
65. Базовые теории групп: теория близости; теория взаимодействия; теория равновесия; теория обмена.
66. Этапы формирования групп. Типы групп. Характеристика групп.
67. Стадии групповой динамики.
68. Формальные и неформальные группы.
69. Ролевые представления членов команды.
70. Статус. Иерархия статусов.
71. Сплоченность группы. Факторы, влияющие на сплоченность.
72. Групповые нормы. Конформизм. Параметры, обуславливающие степень конформности.
73. Подходы к научению: бихевиористский, социального научения, когнитивный.
74. Одинарная и двойная петля научения по К. Арджирису. Принципы научения.
75. Метод модификации поведения. Основные этапы модификации поведения.
76. Научение и система вознаграждения. Научающиеся организации.
77. Информация как фактор экономической деятельности. Теоретические основы изучения коммуникаций в организации (А.Файоль, Ч.Бернард).
78. Типы коммуникаций. Основные элементы процесса коммуникаций.
79. Этапы коммуникативного процесса. Коммуникативные помехи и барьеры. Методы их преодоления.
80. Вербальные и невербальные формы межличностного взаимодействия.
81. Социально-психологические регуляторы поведения человека.
82. Элементы мотивационной сферы: мотивация, мотив, потребности, цель. Типы мотивов. Виды потребностей.
83. Избегательная и достижительная мотивация.
84. Мотивационные типы сотрудников.
85. Мотивационный профиль.
86. Формы и методы стимулирования.
87. Подкрепление - как важный мотивационный фактор. Типы, характеристика подкреплений.
88. Лидерство. Теории лидерства: теории черт; ситуационная теория; системная теория.
89. Лидерство и власть. Источники власти.
90. Властные отношения в организации и политическое поведение. Процессы реализации власти в организации.
91. Руководство. Стили управления.
92. Стадии разработки и принятия управленческого решения. Ловушки, связанные с принятием решений.
93. Стили принятия решений. Критерии выбора стиля при принятии решений.

94. Методы принятия групповых решений.
95. Понятие организационной культуры. Структура организационной культуры по Э.Шейну.
96. Классификация организационной культуры: доминирующая и субкультуры, сильные и слабые культуры, стихийные и моделируемые организационные культуры.
97. Типы организационной культуры по Р. Куинну и Д. Камерону.
98. Национальная культура. Исследование национальной культуры Г.Ховстеде.
99. Организационное поведение и национальная культура. Перспективы развития организационного поведения.
100. Организационные изменения: типы, характеристика. Политические, экономические, технологические, социальные и психологические источники организационных изменений.
101. Сопротивление организационным изменениям: логическое, психологическое и социологическое.
102. Концепции организационного развития. Промежуточные и результирующие переменные.
103. Классификация сотрудников по их отношению к изменениям.
104. Агенты перемен.
105. Типовые программы организационного развития. Положительные и отрицательные стороны организационного развития.

### **3.3. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»**

106. Понятие и классификация персонала.
107. Современные концепции управления персоналом.
108. Современные задачи и функции деятельности служб по персоналу.
109. Система управления персоналом и ее основные элементы.
110. Особенности управления персоналом в США, Японии, Западной Европы.
111. Кадровая стратегия организации: виды и основные этапы построения, влияние внешних и внутренних факторов.
112. Основные этапы планирования трудовых ресурсов.
113. Источники привлечения персонала: преимущества и недостатки.
114. Определение качественной потребности в персонале.
115. Определение количественной потребности в персонале.
116. Основные этапы процесса отбора персонала. Заочное знакомство с претендентом. Анализ анкетно-биографических данных, рекомендаций, послужного списка.
117. Собеседование (персональное интервью): характеристика основных типов, этапы, техника проведения.
118. Задачи руководителя по адаптации и ориентации персонала.
119. Основные направления адаптации (первичная, вторичная).
120. Основные факторы, влияющие на процесс адаптации.
121. Характеристика основных этапов процесса адаптации.
122. Факторы психологической дезадаптации.
123. Типы мотивированных работников.
124. Стимулы и их основные формы. Принципы стимулирования труда.
125. Поощрения для высококвалифицированных специалистов и профессионалов.
126. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала.
127. Формирование кадрового резерва и работа с кадровым резервом.
128. Виды карьеры. Роль организации в построении моделей карьеры сотрудников.
129. Оценка персонала и аттестация.
130. Основные этапы проведения оценки персонала.

131. Основные методы оценивания. Графические шкалы. Альтернативное ранжирование. Принудительное распределение. Метод критического случая. Рейтинговые шкалы и проблемы работы с ними. Анализ результатов аттестации.

#### **3.4. Дисциплина «Стратегический менеджмент»**

132. Современные особенности стратегического управления рыночной организацией.  
 133. Понятие стратегии и сущность стратегического менеджмента. Модель 5-Р.  
 134. Финансовая перспектива стратегии.  
 135. PEST-анализ.  
 136. Модель 5-ти сил конкуренции по М. Портеру.  
 137. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Конкурентный ресурсный профиль.  
 138. Матрица SWOT-анализа.  
 139. Понятия «ключевая компетенция» и «источники конкурентных преимуществ». Внутренние и внешние конкурентные преимущества  
 140. Взаимосвязь между конкурентной стратегией и стратегией развития.  
 141. Цепочка создания ценностей по М. Портеру.  
 142. Стратегии реализации конкурентных преимуществ. Плоскость Ж-Ж. Ламбена. Стратегия низких издержек. Стратегия дифференциации. Сфокусированная стратегия. Матрица М. Портера. Запас конкурентоспособности фирмы.  
 143. Матрица направлений развития компаний (И. Ансоффа). Вертикально-интеграционный рост. Диверсификационный рост.  
 144. Портфельный анализ диверсифицированной фирмы.  
 145. Матрица General Electric/McKinsey.  
 146. Матрица БКГ.  
 147. Модели прибыли.  
 148. Стратегические альянсы. Слияния и поглощения.  
 149. Структура стратегического плана. Этапы написания стратегии.  
 150. Формирование стратегического видения и миссии фирмы.  
 151. Трансформация стратегического выбора в систему целей и показателей. Сбалансированная система показателей и стратегия компании.  
 152. Карта организационных изменений и модель 7-S.  
 153. Организационные формы, используемые при реализации стратегии.  
 154. Мультинациональные и глобальные стратегии конкуренции в эпоху глобализации.

#### **3.5. Дисциплина «Маркетинг»**

155. Сущность и роль маркетинга. Принципы, цели и функции маркетинга. Основные понятия маркетинга.  
 156. Развитие маркетинга, основные маркетинговые концепции.  
 157. Маркетинг взаимоотношений.  
 158. Маркетинговая ориентация.  
 159. Сущность сегментирования. Критерии сегментирования на рынке B2C.  
 160. Оценка привлекательности сегментов. Выбор целевых сегментов.  
 161. Позиционирование товара. Стратегии позиционирования. Ошибки позиционирования.  
 162. Теоретические основы анализа поведения потребителей.  
 163. Модель принятия решения о покупке потребителем на рынке B2C.  
 164. Факторы, влияющие на поведение потребителей.  
 165. Способы изучения особенностей потребительского поведения.  
 166. Классификация маркетинговых исследований по области применения, схеме проведения.  
 167. Этапы проведения маркетингового исследования.



168. Виды количественных и качественных маркетинговых исследований.
169. Определение товара. Классификация товаров в маркетинге.
170. Жизненный цикл товара.
171. Формы продвижения: реклама, стимулирование сбыта, PR, личные продажи.
172. Специфика продвижения на рынке B2C.
173. BTL-коммуникации.
174. Нестандартные формы продвижения.
175. Сущность маркетингового планирования. Классификация маркетинговых планов.
176. Этапы разработки плана маркетинга.
177. Понятие торговой марки и бренда.
178. Функции бренда для потребителей и компании.
179. Этапы построения бренда.

### **3.6. Дисциплина «Управление цепочками поставок»**

180. Понятие хозяйственной связи в логистике снабжения. Основные принципы организации логистики снабжения.
181. Управление закупками: функции и задачи.
182. Организация процесса нормирования расхода материальных ресурсов.
183. Взаимосвязь логистики снабжения с другими функциональными областями: логистикой производства и распределения.
184. Целевые функции закупочной деятельности: стоимость, качество, сроки.
185. Принципиальные характеристики поставщика.
186. Сравнительный анализ и оценка поставщика.
187. Основные критерии выбора поставщика.
188. Оценка уровней значимости критериев для выбора поставщика.
189. Этапы поиска поставщиков среди возможных производителей и посредников.
190. Основные задачи принятия альтернативных решений при выборе поставщика.
191. Окончательный выбор поставщика. Категории и стандарты качества, используемые при выборе поставщика.
192. Источники информации о поставщиках и продукции материально-технического назначения.
193. Качество продукции как важнейшая составляющая при выборе поставщика.
194. Оценка своевременности доставки материально-технических ресурсов. Оценка поставляемой продукции по ценовой характеристике.
195. Источники информации для выбора поставщиков.
196. Критерии и методы отбора поставщиков продукции.
197. Группировка материальных ресурсов, незавершенного производства и готовой продукции методом метод ABC. Классическая модель метода ABC. Выбор и обоснование критериев классификации. Определение количества и границ групп.
198. Современный опыт проведения ABC-классификаций.
199. Рекомендации по управлению запасами групп ABC-классификаций.
200. Использование метода XYZ для группирования номенклатуры при управлении запасами материальных ресурсов, незавершенного производства и готовой продукции. Характеристика критерия классификации.
201. Рекомендации по управлению запасами групп XYZ-классификации.
202. Основные модели управления запасами.
203. Модель с фиксированным размером заказа.
204. Модель с фиксированными интервалом времени между заказами.
205. Модель управления запасами с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня.
206. Модель управления запасами «Минимум-максимум».

207. Процедура проектирования оптимальной системы управления запасами.
208. Основные недостатки систем управления запасами в условиях определенности.
209. Использование теории вероятности для использования принципов управления запасами в условиях определенности для условий неопределенности.
210. Нормальное распределение вероятностей.
211. Расчет порогового уровня.
212. Возможные ситуации изменения спроса в период исполнения заказа.
213. Расчет порогового уровня при известных объемах ожидаемого спроса в период исполнения заказа и его стандартном отклонении.
214. Складирование. Сущность, задачи и функции логистики складирования.
215. Взаимодействие логистики складирования с прочими сферами деятельности организации.
216. Проблемы управления складированием в повышении эффективности функционирования складского хозяйства.
217. Транспортировка. Сущность, задачи и функции транспортировки в логистике.
218. Характеристика транспортных услуг.
219. Транспортные сети.
220. Системы связи и контроля движения транспортных средств. Опыт деятельности предприятий.
221. Этапы проектирования цепей поставок.
222. Потоки в цепях поставок и их виды.
223. Интеграция ключевых бизнес-процессов: макро-процессы в цепи поставок.
224. Классификация цепей поставок: прямая, расширенная.
225. Фазы решений в цепи поставок: функциональный цикл физического распределения, материально-технического обеспечения, снабжения.
226. Значение и сущность координации и интеграции в УЦП.
227. Понятие межфункциональной интеграции: конфликты интересов и необходимость координации между структурными подразделениями компании.
228. Основные подходы и способы реализации межфункциональной логистической координации.
229. Применение критерия общих логистических затрат.
230. Конфликты целей контрагентов цепи поставок.
231. Организация межфирменной координации и интеграции.
232. Использование аутсорсинга для координации и кооперации логистической деятельности в цепи поставок: 3PL и 4PL провайдеры.
233. Виды стратегий управления цепями поставок.
234. Основные области принятия решений на стратегическом уровне.
235. Планирование деятельности цепи поставок.
236. Классификация и взаимосвязь основных уровней принятия решений в УЦП.
237. Алгоритм проектирования оптимальных систем управления запасами.

### **3.7. Дисциплина «Product-менеджмент»**

238. Понятие «продукта». Характеристики и атрибуты продукта. Модель Кано.
239. Типы новых продуктов.
240. Модель жизненного цикла продукта.
241. Диффузия инноваций (Кривая Роджерса).
242. Pure Cycle.
243. Продукт и проект. Разница подходов.
244. Product Manager как должность в компании: ответственность и квалификация.
245. Функции менеджера продукта. Менеджеры продуктов в разных компаниях.
246. Особенности создания команд и процессов, ориентированных на быстрый рост.

247. Идеализация и разработка гипотез для разработки новых продуктов. Методы генерации идей.
248. Современные подходы к разработке новых продуктов Product Development, Customer Development, Lean Startup.
249. Модель Stage-Gate.
250. Agile, Scrum и Kanban: отличие концепций. Основные понятия, роли в команде и подходы к разработке продуктов.
251. Концепция Jobs to be Done. 4 силы, которые влияют на решение о смене продукта.
252. UX - user experience (пользовательский опыт).
253. Большие данные и аналитика. Их использование в бизнесе. Модель DELTA.
254. CJM – карта клиентского путешествия.
255. Модели ценообразования.
256. Методы прогнозирования: метод Delphi, анализ линии тренда, скользящее среднее, регрессионный анализ, нейронные сети, моделирование.
257. Unit экономики.
258. Оценка эффективности маркетинга.
259. Тестирование бизнес-гипотез и идей (A/B тесты, HADI циклы).
260. Конверсия и воронка продаж.
261. Performance-маркетинг.

### **3.8. Дисциплина «Дизайн бизнес-процессов»**

262. Функциональный подход к управлению организацией.
263. Определение и сущность процессного подхода к управлению.
264. Потребители, владельцы бизнес-процесса.
265. Бизнес-процесс и его составляющие (технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда).
266. Понятие входа и выхода бизнес-процесса.
267. Виды ресурсов, используемых в процессах.
268. Основные и вспомогательные, внутренние и внешние процессы.
269. Потребители процессов.
270. Порядок регламентации бизнес-процесса
271. Последовательность внимания к стратегии, проектированию организационной структуры управления и моделированию бизнес-процессов.
272. Конвертация стратегии в бизнес-процессы на основе BSC.
273. Моделирование как способ отражения реальности бизнеса: принципы моделирования деятельности организаций, требования к моделям, их типы, предметные области моделирования.
274. Текстовое, табличное, графическое описание бизнес-процессов.
275. Понятие нотации. Графический язык блок-схем алгоритмов.
276. Модели предметных областей в ARIS.
277. Модели описания процессов.
278. Основные объекты диаграммы в нотации ARIS, правила построения, логические операторы, ветвления процессов.
279. Нотации IDEF0 и IDEF3. Цели использования, правила разработки, особенности использования.
280. Система показателей (метрики) бизнес-процессов: их роль в повышении эффективности исполнения бизнес-процессов.
281. Сквозные (межфункциональные) процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
282. Проблемы выделения границ бизнес-процессов и рекомендуемые варианты ее решения.

- 283. Основные процедуры оптимизации бизнес-процессов.
- 284. Процедура анализа бизнес-процессов организации и принцип постоянного совершенствования.
- 285. Методы и инструменты сбора информации о бизнес-процессах при проведении их анализа.
- 286. Инструменты анализа проблем в бизнес-процессах: диаграмма причин, анализ коренной причины, диаграмма рассеивания, гистограмма. Краткая характеристика, условия применения.
- 287. Ключевые подходы к оптимизации бизнес-процессов: FAST-методика, концентрированное улучшение, перепроектирование, реинжиниринг.
- 288. Отличия инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов.

### **3.9. Дисциплина «Тактический маркетинг и управление продажами»**

- 289. Задачи стимулирования сбыта. Трейд-промоушн (Trade promotion - стимулирование торговли).
- 290. Работа по информированию оптовых и розничных продавцов о товаре.
- 291. Мерчандайзинг и обеспечение присутствия в товаро-проводящей сети и в местах продаж.
- 292. Оформление мест продаж и размещение POS-материалов. Выстраивание отношений с участниками товаро-проводящего канала.
- 293. Формирование и стимулирование заинтересованности в продвижении.
- 294. Консьюмер-промоушн (стимулирование покупателей).
- 295. Типы стимулирования сбыта.
- 296. Стимулирование сбыта жесткого типа (hard-selling) и мягкого типа (soft-selling).
- 297. Общее поддерживающее стимулирование.
- 298. Селективное стимулирование.
- 299. Индивидуальное стимулирование.
- 300. Роль посредников. Построение системы сбытовых каналов.
- 301. Длина канала и стратегии распределения.
- 302. Типы и системы каналов распределения. Корпоративный канал продаж. Дилерский канал продаж. Дистрибьюторский канал продаж. Розничный канал продаж.
- 303. Выбор каналов и их участников. Управление каналами. Ошибки в управлении каналами сбыта.
- 304. Возможность контроля и контакта.
- 305. Возможность эксклюзивного представления бренда. Возможность успеха для нестандартных позиций.
- 306. Возможность поиска «неосвоенной» аудитории.
- 307. Возможность создания дополнительной ценности.
- 308. Возможность бета-тестирования продукции промышленного значения
- 309. Оперативное управление ассортиментом.
- 310. Формирование структуры ассортиментной программы.
- 311. Содержание оперативно-тактического управления в области формирования ассортиментной программы.
- 312. Оптимизация ассортиментной программы. Показатели, используемые для характеристики структуры ассортиментной программы.
- 313. Использование ценовых инструментов в рамках оперативно-тактического управления ассортиментом
- 314. Рационализация существующего ассортимента.
- 315. Анализ спроса. Статистические методы наблюдения за спросом. Анализ жизненного цикла товара. Специальные методы наблюдения за спросом. Опросы покупателей, клиентов и торговых посредников.

316. Анализ ассортимента конкурентов и оценка конкурентоспособности их продукции.
317. Анализ прибыльности продукции.
318. Методология категорийного ассортимента. Выделение категорий в товарном ассортименте.
319. Структурирование ассортимента. Формирование категорий в ассортименте. Определение структуры ассортимента.
320. Балансировка ассортимента по широте. Балансировка ассортимента по глубине.
321. Корректировка цен на товары внутри категории. Распределение торговых площадей между категориями.
322. Первый уровень трехуровневой концепции мерчандайзинга.
323. Восприятие магазина целевой группой покупателей.
324. Название, рекламный слоган и вывеска.
325. Цветовые решения для оформления магазина.
326. Входная зона и витрины магазина. Территория вокруг магазина. Парковка.
327. Второй уровень трехуровневой концепции мерчандайзинга.
328. Планировка торгового зала. Размещение торгового оборудования.
329. Модели планировки магазина. Типовая планировка. Деление торгового зала на зоны.
330. Третий уровень трехуровневой концепции мерчандайзинга.
331. Общие правила выкладки. Принципы выкладки. Виды выкладки.
332. Оформление ценников. Планограмма.
333. Продвижение в розничной торговле. Виды рекламы.
334. Способы размещения. Горячие зоны.
335. Эффект от рекламных акций. Длительность рекламных акций.
336. Функциональная и имиджевая реклама.
337. Трейд-маркинг, брендинг, рестайлинг, ребрендинг, ко-брендинг.
338. Маркетинг и блоггинг.
339. Имидж продукта и его инновационное развитие.
340. Рекламная идея, функциональная и имиджевая реклама, основные условия эффективной рекламы.
341. Понятие бренда.
342. Трейд-маркинг, брендинг, рестайлинг, ребрендинг, ко-брендинг.
343. Маркетинг и блоггинг.
344. Основные особенности маркетинга в электронной среде.
345. Постановка цели и задач события. Классификация событий. Популярные форматы событий.
346. Аудитория. Барьеры участия в событиях (для участников) и методы их преодоления.
347. Основные понятия событийного маркетинга. Событие и его основные характеристики. Подходы к определению события. Определение и изучение событий. Event маркетинг. Перспективы сферы событий.
348. Основные цели и задачи проводимых в рекламе и PR мероприятий. Типология рекламных и PR-мероприятий.
349. Классификация рекламных мероприятий в зависимости от субъекта коммуникации.
350. Классификация по способу воздействия, по техническим параметрам, по географическому признаку.
351. Особые типы мероприятий: религиозные, корпоративные, коммерческие, культурные, музыкальные, спортивные, политические, личные. VTL-мероприятия. Особенности event-мероприятий.
352. Процессы в электронной коммерции. Сети электронной коммерции.
353. Интернет-магазины. Интернет-аукционы. Обзор CMS-систем управления Интернет-магазином. Администрирование и настройка Интернет-магазина.

354. Классификация B2B-систем. Принципы работы сайта. Оформление заказа. Оплата заказа. Доставка заказа.
355. Структура сайта. Программное обеспечение для создания Интернет-магазина.
356. Основные счетчики статистики (Яндекс метрика, Google Analytics, обзор функционала. UTM-метки.
357. Основные показатели эффективности интернет-рекламы. Яндекс Метрика, отчеты. Google Analytics, отчеты. Comagic, Roistat, отчеты.
358. Мобильный электронный бизнес. Электронный бизнес в социальных сетях. Мобильные сервисы и приложения. Мобильные платежи. Мобильный маркетинг и реклама.
359. Понятие мобильного контента. Рынок мобильных товаров и услуг.
360. Основные понятия и виды социальных сетей. Социальное программное обеспечение.
361. Особенности социальных сетей для бизнеса, их основные услуги. Виды коммерческих предложений.
362. Коммерческое предложение для презентации компании. Структура коммерческого предложения. Представление по правилам маркетинга.
363. Коммерческое предложение для физического лица. Структура коммерческого предложения.
364. Коммерческое предложение для товара. Структура коммерческого предложения.
365. Коммерческое предложение для услуги. Структура коммерческого предложения.
366. Роль и значимость клиента в маркетинге взаимоотношений: сущность клиента, лестница лояльности клиентов.
367. Жизненный цикл клиента: сущность и основные этапы жизненного цикла клиента.
368. Ценность клиента в маркетинге взаимоотношений с позиции организации.
369. Ценность организации с позиции клиента. Обеспечение высокой ценности клиента – основная задача маркетинга взаимоотношений.
370. Факторы возрастания роли маркетинговых коммуникаций.
371. Стимулирование сбыта и продаж в комплексе интегрированных маркетинговых коммуникаций.
372. Упаковка как перспективный элемент коммуникационной политики организации.
373. Личные продажи. Понятие личных продаж. Процесс личной продажи.
374. Продажи с использованием каталогов, продажи по телефону, электронная торговля. Ведение деловых переговоров и работа торгового агента.
375. Стимулирование сбытовой деятельности. Понятие стимулирования сбытовой деятельности.
376. Оптовая и розничная торговля как элемент системы сбыта. Виды предприятий оптовой торговли.
377. Отличительные характеристики розничной торговли. Поведение потребителя и сегментация рынка как фактор стимулирования сбыта. Условия стимулирования сбыта в зависимости от жизненного цикла товара. Выбор средств стимулирования сбыта.
378. Стратегия CRM: сущность, области применения.
379. Сущность программ лояльности клиентов. Виды программ лояльности. Преимущества и недостатки программ лояльности.
380. Маркетинг взаимоотношения с потребителями на рынке B2C как инструмент маркетинга сервиса.
381. Качество обслуживания потребителя как основа удовлетворенности и лояльности потребителя. Модель «отдачи от взаимоотношений».
382. Маркетинг взаимоотношений с партнерами на рынке B2B: особенности горизонтального и вертикального партнерства. Основные научные школы: группа IMP и немецкая школа.

383. Сущность партнерства с поставщиком, преимущества и недостатки партнерства B2B. Горизонтальное партнерство с внешними организациями: личные связи, сотрудничество и союзы. Отраслевое и внешнее сотрудничество.
384. Партнерские отношения внутри организации: работник компании как внутренний клиент. Влияние разных категорий работников на работу с клиентами.
385. Удержание персонала и его лояльность.
386. Интернет и маркетинг взаимоотношений. Особенности взаимоотношений субъектов в деловой сети: маркетолог-потребитель, агент-потребитель, маркетолог-маркетолог, потребитель-потребитель.
387. Подходы к созданию и измерению лояльности потребителей. Программы лояльности как источник дохода сервисных компаний: планирование, организация, измерение эффективности. «Моменты истины» при взаимодействии с потребителем. «Нулевой отток» потребителей: нужно ли к нему стремиться?
388. Недобросовестные клиенты: всегда ли клиент прав?
389. Сохранение, обновление и расставание (terminating) с потребителями: «portfolio»-анализ покупателей.
390. Капитал потребителя (Customer Equity) и объем времени жизни потребителей (Customer Lifetime Value, CLV).
391. Маркетинговое управление процессом обслуживания. Влияние маркетинга на оптимизацию процессов оказания услуги: исследования потребителей, структурные схемы и реинжиниринг. Метод диаграммного проектирования. Метод точек соприкосновения. Метод потребительского сценария.
392. Влияние маркетинга на управление мощностями. Управление маркетинговыми каналами в сервисе. Организация каналов продаж в сервисе. Дистрибуция в высоко- и низкоконтактном сервисе.
393. Франчайзинг – международная и российская практика.
394. Аутсорсинг бизнес-процессов.
395. Роль союзов в сервисе. Участие в союзах и ассоциациях. Партнерство в сервисе. Создание стратегических альянсов. Консорциумы.
396. Структура и роль маркетинговых коммуникаций в сервисе. Специфика условий, форм, методов продвижения и реализации услуг.
397. Директ-маркетинг. Организация адресных (персональных) продаж в сфере услуг.
398. Особенности телемаркетинга услуг. Особенности рекламы в сфере сервиса.
399. Преобладающая роль косвенной рекламы и рекламы “из уст в уста”.
400. Специфика рекламных обращений. BTL.
401. Создание сильных брендов. Значение бренда в сервисе. Бренд-билдинг.

#### **4. Рекомендации обучающимся по подготовке к экзамену**

Подготовку к экзамену следует начинать с ознакомления с программой государственного междисциплинарного экзамена. В период подготовки к государственному междисциплинарному экзамену студенты вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют знания. При подготовке к экзамену студентам целесообразно использовать материалы лекций, основную и дополнительную литературу, указанные в разделе 8 настоящей Программы.

При повторении изученного материала по дисциплинам необходимо тщательно изучить содержание каждой темы, указанные в разделе 2 «Содержание» настоящей Программы и повторять материал по дисциплинам с учетом содержания каждой темы, указанной в разделе 2 «Содержание» настоящей Программы.

Дополнительные рекомендации и разъяснения, консультации по вопросам, включенным в программу экзамена, а так же решение типовых заданий можно получить на предэкзаменационных консультациях.

## 5. Критерии оценки результатов сдачи экзамена

Экзамен проводится в письменной форме.

Экзаменационный билет включает 3 (три) экзаменационных задания:

**Экзаменационное задание 1. Теоретический вопрос**, предполагающий развернутый письменный ответ на один вопрос из трех дисциплин: «Теория и история менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Управление человеческими ресурсами»;

**Экзаменационное задание 2. Тестовое задание**, состоящее из 50 вопросов с множественными вариантами ответов. В тестовое задание включены вопросы по следующим дисциплинам: «Теория организации и организационное поведение», «Маркетинг», «Дизайн бизнес-процессов», «Тактический маркетинг и управление продажами», «Product-менеджмент» и «Управление цепочками поставок»;

**Экзаменационное задание 3. Практическое задание** по дисциплинам «Product-менеджмент» или «Управление цепочками поставок», решение которого предполагает использование соответствующего инструментария (теорий, методов, моделей).

Экзаменационные билеты подписываются академическим руководителем образовательной программы и заверяются штампом факультета.

Время выполнения трех экзаменационных заданий составляет 4 академических часа.

Оценивание знаний студентов экзамену проводится в соответствии с Положением о государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики, где результаты любого из видов государственных аттестационных испытаний, включённых в состав ГИА, определяются оценками по пятибалльной и десятибалльной системам оценивания: «отлично» (8,9,10), «хорошо» (6,7), «удовлетворительно» (4,5), «неудовлетворительно» (0,1,2,3)<sup>1</sup>.

Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение экзамена.

### Критерии оценки за экзаменационное задание 1:

*Оценка ответа за теоретический вопрос определяется следующими критериями*<sup>2</sup>:

**Оценка «отлично» (10 баллов)** – глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых управленческих процессов и явлений, твердое знание положений смежных менеджериальных дисциплин. Логически последовательный, содержательный, полный, правильный и конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Активное использование в ответе на вопрос материалов всей рекомендованной основной и дополнительной литературы.

**Оценка «отлично» (9 баллов)** – глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых управленческих процессов и явлений, знание положений смежных менеджериальных дисциплин. Логически последовательный, полный, правильный и конкретный ответ на

<sup>1</sup> Система оценивания результатов государственных аттестационных испытаний аналогична системе оценивания результатов промежуточной аттестации, установленной Положением об организации промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости студентов НИУ ВШЭ.

<sup>2</sup> Оценки указаны в пятибалльной системе и в скобках по десятибалльной системе оценивания



теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Использование в необходимой мере в ответе на вопрос материалов всей рекомендованной литературы.

**Оценка «отлично» (8 баллов)** – глубокие знания всего программного материала, понимание сущности рассматриваемых управленческих процессов и явлений, знакомство с положениями смежных менеджериальных дисциплин. Логически последовательный, правильный и конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание билета. Использование в ответе на вопрос материалов рекомендованной литературы.

**Оценка «хорошо» (7 баллов)** – твердые и достаточно полные знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых управленческих процессов и явлений. Последовательный, правильный, конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Использование в ответе на вопрос отдельных материалов рекомендованной основной литературы.

**Оценка «хорошо» (6 баллов)** – твердые и достаточно полные знания материала, понимание сущности рассматриваемых управленческих процессов и явлений. Последовательный и правильный ответ на поставленный вопрос. Ссылки в ответе на вопрос на отдельные материалы рекомендованной основной литературы.

**Оценка «удовлетворительно» (5 баллов)** – знание и понимание основных вопросов программы. Правильный и конкретный, без грубых ошибок ответ на поставленный вопрос. Наличие отдельных ошибок при ответе на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Недостаточное использование в ответе на вопрос материалов рекомендованной литературы.

**Оценка «удовлетворительно» (4 балла)** – знание основных вопросов программы. Правильный, без грубых ошибок ответ на поставленный вопрос. Слабое использование в ответе на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета рекомендованной литературы.

**Оценки «неудовлетворительно» (3 балла)** – наличие грубых ошибок при ответе на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета и демонстрация незнания в ответе на вопрос материалов рекомендованной литературы.

**Оценка «неудовлетворительно» (2 балла)** – неправильный ответ на поставленный вопрос экзаменационного задания, непонимание сущности излагаемых вопросов.

**Оценка «неудовлетворительно» (1 балл)** – рассуждения и обоснования не соответствуют тематике заданного вопроса, студент излагает материал неполно, непоследовательно.

**Оценка «неудовлетворительно» (0 баллов)** – студент не приступал к выполнению экзаменационного задания (сдал письменную работу, не содержащую ответов на предложенные задания).

## Критерии оценки за экзаменационное задание 2:

**Оценка ответов за тестовое задание** выставляется по следующей шкале<sup>3</sup>:

Доля правильных ответов в тесте	Оценка
От 95% до 100% правильных ответов	«Отлично» (10 баллов)
От 85% до 94% правильных ответов	«Отлично» (9 баллов)
От 75% от 84% правильных ответов	«Отлично» (8 баллов)
От 65% от 74% правильных ответов	«Хорошо» (7 баллов)
От 55% от 64% правильных ответов	«Хорошо» (6 баллов)
От 45% от 54% правильных ответов	«Удовлетворительно» (5 баллов)

<sup>3</sup> Оценки указаны в пятибалльной системе и в скобках по десятибалльной системе оценивания

Доля правильных ответов в тесте	Оценка
От 35% от 44% правильных ответов	«Удовлетворительно» (4 балла)
От 25% от 34% правильных ответов	«Неудовлетворительно» (3 балла)
От 15% от 24% правильных ответов	«Неудовлетворительно» (2 балла)
От 5% до 14% правильных ответов	«Неудовлетворительно» (1 балл)
До 4% правильных ответов	«Неудовлетворительно» (0 баллов)

При выставлении оценки за тестовое задание используются правила арифметического округления.

### Критерии оценки за экзаменационное задание 3<sup>4</sup>:

*Для оценки задачи по дисциплине «Управление цепочками поставок»:*

**Оценка «неудовлетворительно» (0 баллов)** – студент не приступал к выполнению экзаменационного задания (сдал письменную работу, не содержащую ответов на предложенные задания).

**Оценка «неудовлетворительно» (1 балл)** – предпринята попытка решения задачи; отсутствуют правильные вычисления, алгоритм решения задачи отсутствует. Студент демонстрирует полное незнание формул. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно.

**Оценка «неудовлетворительно» (2 балла)** – студент не ориентируется в материале, допущены существенные ошибки в выборе формул и в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно.

**Оценка «неудовлетворительно» (3 балла)** – студент слабо ориентируется в материале, выбирает неправильный алгоритм решения, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно.

**Оценка «удовлетворительно» (4 балла)** – студент ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задачи, допускает значительное количество вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно.

**Оценка «удовлетворительно» (5 баллов)** – студент ориентируется в материале, но применяет его неверно, выбирает неправильный алгоритм решения задачи, но не допускает вычислительных ошибок. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно.

**Оценка «хорошо» (6 баллов)** – грамотное последовательное решение задачи при правильно выбранном алгоритме, однако все ответы даны неверные или с незначительными неточностями. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно.

**Оценка «хорошо» (7 баллов)** – грамотное последовательное решение задачи при правильно выбранном алгоритме. Однако, даны не все верные ответы на вопросы и условия задачи. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно.

**Оценка «отлично» (8 баллов)** – грамотное последовательное решение задачи при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задачи. Пояснения и выводы отсутствуют или даны неверно.

**Оценка «отлично» (9 баллов)** – грамотное последовательное решение задачи при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задачи. При необходимости сделанные пояснения и выводы содержательные, правильные, но недостаточно полные.

**Оценка «отлично» (10 баллов)** – грамотное последовательное решение задачи при правильно выбранном алгоритме. Даны верные ответы на все вопросы и условия задачи.

<sup>4</sup> Оценки указаны в пятибалльной системе и в скобках по десятибалльной системе оценивания

При необходимости сделанные пояснения и выводы содержательные, полные, правильные, учитывающих специфику проблемной ситуации в задаче.

***Для оценки за практическое задание по дисциплине «Product-менеджмент»:***

В решении кейса студент должен продемонстрировать глубокое понимание тематики данного вопроса, а также свои умения **не поверхностно** распознавать рыночные возможности и применять знания и навыки управления продуктами для их использования; умение оценивать новые идеи; представлять новые идеи с использованием предпринимательского подхода в бизнес практике.

Поэтому в решении кейса должны содержаться следующие обязательные структурные элементы:

1. Продемонстрировано понимание понятия (понятий) или моделей, используемых при решении кейса.

2. Продемонстрирована взаимосвязь и понимание смежных дисциплин. Указано, частью какого более общего вопроса является данное понятие (или модель).

3. Используются модели и инструменты, учитывающие специфику ситуации, приведенной в кейсе.

4. Аргументированно указана актуальность применяемых инструментов, концепций или модели исходя из тенденций бизнес практики.

5. Продемонстрированы структура модели (понятия), основные этапы и подходы, возможные ее варианты (если они имеются).

6. Приведены 2-3 дополнительных примера использования понятия (модели). При этом обязательно один из вариантов, должен быть положительным; один из вариантов – отрицательным.

7. Охарактеризованы преимущества и недостатки рассматриваемой модели; или возможные типовые ошибки применения модели.

Оценка за практическое задание определяется по следующим критериям:

***Оценка «отлично» (10 баллов)*** – выставляется студенту, показавшему полное понимание вопроса, глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, проявившему творческие способности в понимании, изложении, использовании в бизнес практике рассматриваемых понятий, моделей и инструментов, выполнен комплексный анализ деятельности предлагаемого кейса. Выводы полностью обоснованы, отражают нестандартность мышления. Представленные рекомендации не только имеют бесспорное прикладное значения, но также отличаются инновационностью.

***Оценка «отлично» (9 баллов)*** – выставляется студенту, показавшему полное понимание вопроса, глубокие знания всего программного материала, проявившему творческие способности в понимании, изложении, использовании в бизнес практике рассматриваемых понятий, моделей и инструментов, выполнен комплексный анализ деятельности предлагаемого кейса. Выводы полностью обоснованы, логически последовательны, содержательно полные. Даны достаточно разнообразные рекомендации по использованию данных в будущем для анализируемой ситуации.

***Оценка «отлично» (8 баллов)*** – выставляется студенту, показавшему достаточно целостное и системное понимание вопроса, достаточно исчерпывающие знания всего программного материала, проявившему творческие способности в понимании, изложении, использовании в бизнес практике рассматриваемых понятий, моделей и инструментов, выполнен комплексный анализ деятельности предлагаемого кейса. Выводы хорошо обоснованы и содержательно полные. Даны рекомендации по использованию данных в будущем для анализируемой ситуации.

***Оценка «хорошо» (7 баллов)*** – выставляется студенту, показавшему достаточные знания относительно рассматриваемых понятий и моделей, освоившему основную литературу, рекомендованную программой курса, обнаружившему стабильный характер

знаний и способному к их самостоятельному восполнению и обновлению в ходе практической деятельности. Все рассуждения и обоснования верны. Показано умение студента владеть несколькими инструментами и хорошо обосновывать исходные данные для их применения. Ответ правильный, но недостаточно полный в части обоснования выбора инструментов, сделанных выводов по решению предложенной ситуации.

**Оценка «хорошо» (6 баллов)** – выставляется студенту, показавшему достаточные знания относительно рассматриваемых понятий и моделей, освоившему основную литературу, рекомендованную программой курса, обнаружившему стабильный характер знаний и способному к их самостоятельному восполнению и обновлению в ходе практической деятельности. Все рассуждения и обоснования верны, но проработаны на среднем аналитическом уровне. Показано умение студента владеть одним или двумя инструментами и в некоторой степени обосновывать исходные данные для их применения. Ответ правильный с незначительными неточностями в части обоснования выбора инструментов, сделанных выводов по решению предложенной ситуации.

**Оценка «удовлетворительно» (5 баллов)** – выставляется студенту, показавшему знания и понимание вопроса в объеме, необходимом для дальнейшей работы, знакомому с основной литературой, рекомендованной программой курса, однако, допустившему неточности в ответе, но обладавшему необходимыми знаниями. Выводы достаточно поверхностные. Студент в рассуждениях не демонстрирует логику ответа, инструменты выбраны не обосновано. Решение кейса не обосновано в целом, не прослеживается взаимосвязь теории и практики.

**Оценка «удовлетворительно» (4 балла)** – выставляется студенту, показавшему знания и понимание вопроса в объеме, необходимом для дальнейшей работы, знакомому с основной литературой, рекомендованной программой курса, однако, допустившему серьезные неточности в ответе, отражающие низкий уровень освоения материала дисциплины. Выводы достаточно поверхностные. Студент слабо ориентируется в материале, инструменты выбраны без учета специфики предложенной ситуации. Решение кейса не обосновано в целом, не прослеживается взаимосвязь теории и практики.

**Оценка «неудовлетворительно» (3 балла)** – выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в определении рассматриваемых понятий или моделей, которые не позволят использовать их в практической деятельности без дополнительной подготовки.

**Оценка «неудовлетворительно» (2 балла)** – грубые ошибки в применении инструментов и моделей для анализа ситуации, и решений, искажен их смысл, непонимание сущности проведения анализа и оценки рынка проекта.

**Оценка «неудовлетворительно» (1 балл)** – отсутствуют обоснования, на основе необходимых теоретических знаний; кейс не решен.

**Оценка «неудовлетворительно» (0 баллов)** – студент не приступал к выполнению экзаменационного задания (сдал письменную работу, не содержащую ответов на предложенные задания).

**Оценка за экзамен формируется на основе результатов выполнения экзаменационных заданий по следующей методике:**

Оценки «отлично» (8, 9, 10 баллов), «хорошо» (6, 7 баллов), «удовлетворительно» (4, 5 баллов) означают успешное прохождение экзамена.

В случае получения оценки «неудовлетворительно» (0, 1, 2, 3 баллов) за одно экзаменационное задание из трех, по решению комиссии результирующая оценка за экзамен не может быть выше оценки «удовлетворительно» по пятибалльной шкале (5 баллов по десяти балльной шкале). При этом нижеуказанная формула итоговой оценки за экзамен не применяется.

В случае получения оценки «неудовлетворительно» (0, 1, 2, 3 баллов) за два экзаменационных задания из трех, по решению комиссии студент получает итоговую оценку «неудовлетворительно» за экзамен. При этом нижеуказанная формула итоговой оценки за экзамен не применяется.

Итоговая оценка за экзамен рассчитывается как среднее арифметическое оценок, полученных за каждое экзаменационное задание из 3 (трех) заданий (применяется для трех экзаменационных заданий с оценкой «удовлетворительно» (4 балла включительно и выше по десятибалльной системе)), по следующей формуле:

$$(Оценка\ за\ экзаменационное\ задание\ 1 + Оценка\ за\ экзаменационное\ задание\ 2 + Оценка\ за\ экзаменационное\ задание\ 3) / 3 = Оценка\ за\ экзамен$$

При выставлении оценки за экзамен используются правила арифметического округления.

По завершении экзамена ГЭК на закрытом заседании обсуждает письменную работу студента (после соответствующей проверки) и выставляет каждому студенту согласованную итоговую оценку в соответствии с вышеуказанными критериями оценки.

В случае расхождения мнения членов ГЭК по итоговой оценке на основе оценок, поставленных каждым членом ГЭК в отдельности, решение ГЭК принимается простым большинством голосов членов ГЭК, участвующих в заседании, при обязательном присутствии председателя ГЭК. При равном числе голосов председатель обладает правом решающего голоса.

Настоящая программа и экзамен исключает и не требует использований электронных средств связи.

Во время проведения ГИА студентам запрещается иметь при себе и использовать любые средства передачи информации (электронные средства связи).

Обнаружение у студентов во время экзамена несанкционированных экзаменационной комиссией учебных и методических материалов, любых средств передачи информации (электронных средств связи) является основанием для принятия решения о выставлении оценки «неудовлетворительно» по результатам экзамена («0» по 10-балльной шкале), вне зависимости от того, были ли использованы указанные материалы (средства) при подготовке ответа.

## **6. Порядок подачи и рассмотрения апелляций**

Студенты имеют право на апелляцию по результатам государственных аттестационных испытаний. Студент имеет право подать апелляцию в виде письменного мотивированного заявления. Основанием для апелляции могут являться:

- нарушение, по мнению студента, установленной процедуры проведения экзамена;
- несогласие студента с результатами экзамена.

Порядок подачи и рассмотрения апелляции определяется Регламентом работы апелляционной комиссии для рассмотрения апелляций по результатам государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», Положением о государственной итоговой аттестации студентов образовательных

программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

## 7. Примеры оценочных средств

**Экзаменационное задание 1. Теоретический вопрос**, предполагающий развернутый письменный ответ на один вопрос из трех дисциплин: «Теория и история менеджмента», «Стратегический менеджмент», «Управление человеческими ресурсами».

### 1. Пример теоретического вопроса по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»:

Основные элементы системы управления персоналом в организации. Взаимосвязь элементов.

**Экзаменационное задание 2. Тестовое задание**, состоящее из 50 вопросов с множественными вариантами ответов. В тестовое задание включены вопросы по следующим дисциплинам: «Теория организации и организационное поведение», «Маркетинг», «Дизайн бизнес-процессов», «Тактический маркетинг и управление продажами», «Product-менеджмент» и «Управление цепочками поставок».

### 2. Примеры вопросов из тестового задания по блоку дисциплин «Организационное поведение», «Маркетинг», «Дизайн бизнес-процессов», «Тактический маркетинг и управление продажами», «Продакт-менеджмент», «Управление цепочками поставок».

1. Естественное разделение труда обусловлено (несколько вариантов):
  - 1) климатическими условиями
  - 2) геоэкономическим положением
  - 3) уровнем развития инструментов
  - 4) достигнутым уровнем специализации деятельности
  
2. Механизм реализации промышленной революции базируется:
  - 1) на изменении процессов создания новых товаров и услуг
  - 2) на разделении ролей в цепочке «изобретатель – предприниматель – менеджер – создатель институтов»
  - 3) на внедрении новых технологий в производственные и сервисные процессы
  - 4) на переходе от ориентиров прибыли к ориентирам роста
  
3. Для импульсивной организационной парадигмы характерна:
  - 1) слабость в стратегии и планировании
  - 2) устойчивость в ситуации стабильности
  - 3) низкая лояльность сотрудников
  - 4) высокая зависимости от качества используемых информационных технологий
  
4. Инструментом развития конформистской организации является:
  - 1) корпоративный социальный лифт
  - 2) внутрикорпоративное творчество в формате инициативных групп
  - 3) среднесрочный план
  - 4) рынок внутрикорпоративных проектов

5. Модель организационного развития Л. Грейнера строится в координатах:

- 1) размер организации и время
- 2) размер организации и количество сотрудников
- 3) размер организации и прибыльность
- 4) размер организации и внешняя среда

6. Бизнес-план инвестиционного проекта с нулевым значением NPV может быть принят, если это:

- 1) проект минимизации издержек
- 2) проект по замене оборудования
- 3) проект, позволяющий сохранить капитал инвестору, и у инвестора нет других альтернатив
- 4) такой проект не может быть принят

7. Если при расчете показателей бизнес-плана Вы увеличите ставку дисконтирования, то простой период окупаемости у классического инвестиционного проекта:

- 1)увеличится
- 2)уменьшится
- 3)не изменится
- 4)изменение нельзя определить

8. Сегментирование – это:

- 1)действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленного на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей
- 2)разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и/или комплексы маркетинга
- 3)это деятельность по привлечению и удержанию клиентов
- 4)это формирование образа компании в глазах определенной группы покупателей

9. Требуемая норма отдачи инвестора (RRR) может определяться:

- 1)в результате расчета IRR
- 2)в результате расчета IRR с учетом премии за риск
- 3)на основании ставок по потребительским кредитам ведущих банков
- 4)на основе предпочтений инвестора

10. Вы готовите бизнес-план компании, которая работает на упрощенной системе налогообложения: 6% с доходов. В случае привлечения кредита в банке для финансирования проекта, налоговый щит:

- 1)возникает
- 2)не возникает
- 3)возникает, если кредит аннуитетный
- 4)возникает, если кредит с дифференцированными платежами

### Экзаменационное задание 3. Практическое задание

#### 3. Пример практического задания по дисциплине «Product-менеджмент».

##### Онлайн-сервис по поиску новостроек

###### Рынок сделок с недвижимостью

###### Основные тренды и особенности рынка

Рынок риэлторских услуг перенасыщен предложениями (более 150 тыс. риэлторских агентств и еще 50 тыс. частных риэлторов)

Обязательства, которые берет на себя компания-застройщик, не выполняются: 30% новостроек не сдаются вовремя.

Спрос на недвижимость продолжает падать

Доходы населения снижаются

Многие предпочитают сдавать/брать квартиру в аренду, чем покупать

Тенденции к укрупнению бизнеса, маленькие агентства не выдерживают конкуренции и закрываются

Доля сделок с риэлторами снизилась с 48,5% (2014 г.) до 32% (в 2017) и продолжает снижаться

С учётом новых технологий (авито/домофонд и другие доски объявлений и сайты агрегаторы) люди не нуждаются в агентах как раньше

Усиливается конкуренция со стороны банков и застройщиков, которые также стремятся усилить свое присутствие на риэлторском рынке

###### Основные цифры

Всего в год закрывается 2,2 млн. сделок по покупке недвижимости: 1,4 млн. на вторичном рынке и 0,8 млн. на рынке новостроек. Из них 1,2 млн. сделок – с использованием ипотеки.

Средний чек (стоимость 1 квартиры) – 3 млн. рублей. За 2018 год было продано квартир на 5,5 трлн. руб. При этом российский рынок агентского вознаграждения составляет 32 млрд. рублей. Средний срок выбора квартиры составляет – 3-6 месяцев, большинство покупателей просматривают не менее 3 вариантов и, как правило, советуются с близкими и семьей перед тем, как сделать выбор. Ежегодно более 250 тыс. людей получили отказ в оформлении ипотеки. В среднем, потребность в покупке недвижимости у клиентов возникает 1-3 раза за жизнь.

###### Характеристика основных игроков на рынке

Основные конкуренты вашего сервиса – многочисленные сайты агрегаторы (ЦИАН, Яндекс недвижимость, avito, domofond и другие).

Эксперты выделяют следующие проблемы со стороны покупателей:

- не представлены все предложения по новостройкам региона
- есть общее описание объектов, но нет базы данных квартир с актуальной ценой и статусом
- большое количество рекламного шума (графические баннеры, текстовые ссылки, блоки контекстной рекламы), который зачастую занимает более 50% экрана
- отсутствие единого формата в структуре и подаче информации (в частности — планировок квартир)
- отсутствие уверенности в прямой связи с застройщиком без посредников
- недоверие к сделкам через портал, боязнь мошенничества

###### Проблемы со стороны застройщиков:

Эксперты отмечают низкий уровень проникновения застройщиков в интернет в



регионах (в отличие от столичного рынка), по-прежнему высокие затраты на офлайн рекламу без отслеживания эффективности рекламных каналов.

По запросу «купить квартиру» сайты компаний начинаются только с 3 страницы поиска. До этого доски объявлений, агрегаторы, справки и пр. Застройщикам приходится либо работать со всеми этими сайтами, либо вкладываться в контекстную рекламу и использовать иные источники трафика, а также создавать собственные отделы продаж.

Однако клиенты отмечают низкое качество работы отделов продаж застройщиков. 7% - средняя конверсия из целевого обращения в сделку. 30% не отвеченных звонков, 70% менеджеров по продажам не спрашивают о потребностях клиента и только каждый 5 менеджер приглашает клиента на встречу. Кроме того, большинство застройщиков отмечает отсутствие возможности отследить все обращения с портала и оценить его эффективность, а часть заявок и звонков пропадает (особенно в нерабочее время).

Проблемы со стороны агентств недвижимости:

- отсутствие работы с CRM, агентства не укладываются в обещанные сроки обращения с клиентами, отсутствие стандартов и регламентов поведения;
- слабая автоматизация и высокая зависимость от человеческого фактора, отсутствие онлайн сервисов;
- отсутствует возможность интеграции с крупными клиентами, только 5% агентств готовы обмениваться с банками и застройщиками автоматическими пакетами данных даже при условии, что банк все расходы возьмет на себя;
- проблема с привлечением и удержанием лучших специалистов;
- отсутствие современных мобильных версий сайта. В частности, в сфере недвижимости 80% посетителей звонит и только 20% оставляют заявки непосредственно на сайте. Доля мобильного трафика в недвижимости перешло отметку в 40% и продолжает расти.
- отсутствие единой и прозрачной системы ценообразования (для разных клиентов одна и та же сделка может стоить в одном случае – 42 тыс. рублей, в другом – 65 тыс.)

Так или иначе, по результатам 2017 года сократился объем рекламы недвижимости в традиционных каналах: ТВ и радио на 20% и 5% соответственно. Контекстная реклама подросла на 55%. Это связано с тем, что реклама в интернете стоит значительно меньше, а по эффективности ничем не уступает традиционной рекламе. Среднее распределение бюджета застройщиков и агентств недвижимости составляет более 60% на digital-инструменты и каналы.

#### **Задание:**

Вы стартап, который разрабатывает независимый онлайн-сервис по поиску новостроек, вам необходимо подготовить свой проект к защите на Startup Day для привлечения инвестиций.

Для этого, опираясь на данные кейса, определите потребительские сегменты, разработайте ценностное предложение (преимущества, которые ваши услуги дают потребителям) и опишите ваш минимально жизнеспособный продукт (MVP) с использованием инструментов и моделей New product development. Обоснуйте свой ответ.

4. Пример практического задания по дисциплине «Управление цепочками поставок».

1. Районный супермаркет работает 240 дней в году. Между звонком поставщику и получением заказа проходит, как правило, 1 неделя. Супермаркет в год закупает 65200 ед. товара. При каком количестве оставшегося товара необходимо заказать товар при условии, что товар расходуется неравномерно, поэтому требуется резервный запас 200 ед. У предприятия пятидневная рабочая неделя.

2. Компания выпускает и продает сахар. Она заказывала 250 мешков по 50 кг в каждом 15 раз в год. Закупочная цена равнялась – 650 руб\мешок. Затраты на оформление заказа- 45 руб за заказ, затраты содержания запасов – 12%. Вес мешка – 50 кг. Тариф на грузовые перевозки составлял – 20 руб за 100 кг при перевозке менее 10 тыс.кг, 17,50 руб за 100 кг при перевозке 10 тыс-20 тыс. кг 12 руб за 100 кг при заказах свыше 20 тыс.кг.

По прошествии времени Компания приняла решение осуществлять поставку не только сахара, но и других разнообразных товаров одновременно. Прогнозируемая месячная потребность на данные товары: мука – 25 мешков, гречневая крупа – 30 мешков, горох – 38 мешков. Стоимость выдачи одного заказа составляет – 245 рублей, годовая стоимость хранения: мука – 23,5 руб, гречневая крупа – 30,2 руб., горох – 45,5 руб.

Также одно из подразделений компании проводит закупку кукурузы, стоимость выдачи заказа которой – 120 руб., стоимость хранения 28руб/ед. в год. Прогнозируемая месячная потребность – 110 ед., при этом издержки дефицита составляют – 23 руб/ед.

А) Найти оптимальный размер заказа сахара с учетом скидок перевозки

Б) Найти оптимальный размер партии заказа: на каждый товар в отдельности, на всю партию в целом (сахар, мука, гречневая крупа, горох).

В) Найти оптимальный размер заказа кукурузы с учетом дефицита

3. С кем из поставщиков Вы продлите договор о сотрудничестве, если имеется информация о работе с данными поставщиками за последние 2 месяца. При расчете рейтинга поставщика принять во внимание следующие веса показателей:

Цена – 60%, качество – 10%, надежность – 30%.

*Динамика роста цен*

Поставщик	Месяц	Товар	Объем поставки, ед.	Цена за 1 ед., руб.
«Мастер»	Декабрь	Гвозди	450	3,5
	Декабрь	Шурупы	220	7
«Тяп-ляп»	Декабрь	Гвозди	400	3,7
	Декабрь	Шурупы	265	6,5
«Строитель»	Декабрь	Гвозди	370	3,5
	Декабрь	Шурупы	252	6,8
«Мастер»	Январь	Гвозди	410	3,7
	Январь	Шурупы	255	7,2
«Тяп-ляп»	Январь	Гвозди	365	3,4
	Январь	Шурупы	240	6
«Строитель»	Январь	Гвозди	405	3,5
	Январь	Шурупы	250	6,8

## Динамика роста поставки товаров ненадлежащего качества

Месяц	Поставщик	Количество товаров ненадлежащего качества, поставленного в течение месяца, ед.
Декабрь	«Мастер»	5
	«Тяп-ляп»	35
	«Строитель»	12
Январь	«Мастер»	6
	«Тяп-ляп»	40
	«Строитель»	15

## Динамика роста срыва поставок

«Мастер»			«Тяп-ляп»			«Строитель»		
месяц	Кол-во поставок единиц	Всего опозданий дней	месяц	Кол-во поставок единиц	Всего опозданий дней	месяц	Кол-во поставок единиц	Всего опозданий дней
Декабрь	4	10	Декабрь	6	16	Декабрь	5	3
Январь	5	8	Январь	4	18	Январь	4	3

4. Руководитель мебельного комбината надеется улучшить контроль за продажами и выделить товары, приносящие наибольшую прибыль, применив подход ABC и XYZ. По данным в таблице показателям месячного потребления классифицируйте предметы по категориям. Напишите рекомендации по управлению группами.

Позиция	Реализация за 1 квартал	Реализация за 2 квартал	Реализация за 3 квартал	Реализация за 4 квартал	Стоимость 1 ед., руб.	Продажная цена 1 ед., руб.
1	126	115	124	100	1100	1400
2	355	820	225	654	8,5	12
3	24	84	43	13	350	700
4	827	114	532	221	15	20
5	654	565	600	587	850	1020
6	246	184	145	214	105	140
7	53	413	125	214	14,50	15
8	89	88	75	86	14	20

5. Большая пекарня ежегодно покупает пшеничную муку в упаковках. В среднем пекарня использует около 1250 упаковок в год. Стоимость выдачи одного заказа составляет 37,5 руб., а затраты на хранение 1 упаковки в год – 6,5 руб. Товар можно приобрести у 3 разных поставщиков, которые предлагают различные оптовые скидки (табл.1).

А) У кого из поставщиков необходимо закупать товар, и в каком количестве?

Б) Сколько заказов за год произведет фирма?

Таблица 1. Прайс-листы поставщиков

Поставщик «А»		Поставщик «Б»		Поставщик «В»	
Объем партии, шт.	Цена за 1 ед., руб.	Объем партии, шт.	Цена за 1 ед., руб.	Объем партии, шт.	Цена за 1 ед., руб.
1 - 99	5	1 – 99	5	1 – 199	5
100 – 299	4,8	100 – 399	4,7	200 – 399	4,8
300 – 499	4,6	400 – 599	4,5	400 – 549	4,5
500 и более	3,85	600 и более	3,72	550 и более	3,85

6. По окончании учебы Вы решили поступить на работу в созданную несколько лет назад фирму, занимающуюся поставками канцтоваров в офисы. Пройдясь по торговому залу и складам фирмы, Вы обращаете внимание на огромные расхождения в уровнях обслуживания. Некоторые стеллажи и контейнеры для хранения товаров оказываются совершенно пустыми; в других, наоборот, товары успели покрыться толстым слоем пыли (похоже, они хранятся там уже не один месяц). Вы решаете, что нужно срочно предпринять меры по установлению оптимальных уровней запасов, которые позволяли бы своевременно удовлетворять потребности клиентов фирмы. Большая часть поставляемых фирмой канцтоваров покупается у нескольких дистрибьюторов, которые навещаются в фирму каждые две недели. Предприятие работает 240 дней в году.

В качестве первого объекта своего исследования Вы выбираете бумагу для принтеров. Вы анализируете данные о продажах этого товара клиентам фирмы, а также заказы на покупку его у дистрибьюторов. Оказывается, что потребность в месяц составила 2540 коробок бумаги. Согласно договору с поставщиком время поставки составляет 3 дня, возможная задержка поставки 2 дня. Данный товар является для фирмы наиболее дорогим, поэтому издержки на хранение 1 ед. в месяц достаточно высоки и составляют 35 руб., а стоимость 1 заказа – 24 руб.

Оцените работу компании, договоренность с поставщиками и предложите одну из систем управления запасами для данного товара. Опишите и изобразите на графике, как будет меняться уровень запаса на складе при следующих условиях:

На начальный момент на складе находится 90 ед. товара. 1 поставка товара осуществляется точно в срок, 2 и 3 поставки проходят с задержкой, 4 поставка точно в срок.

7. Имеются данные по работе компании «Омега» за год при пятидневной рабочей неделе по одной из товарных позиций. На основании данных заполните таблицу, оцените деятельность компании за каждый месяц по следующим показателям и сделайте выводы о работе компании с запасами в 2008 году:

- А) оборачиваемость
- Б) рентабельность вложений в запас
- В) запасоемкость
- Г) обеспеченность потребности запасом

Месяц	Запас на начало, руб.	Себестоимость проданных товаров, руб.	Доход от продаж, руб.	Оборачиваемость	Рентабельность	Запасоемкость	Обеспеченность потребности запасом
Январь	76500	53550	175000				
Февраль	45900	34425	112500				
Март	72675	32436	106000				
Апрель	86139	22950	75000				
Май	63189	33660	110000				
Июнь	31824	22950	75000				
Июль	39474	18360	60000				
Август	21114	15300	50000				
Сентябрь	21114	13311	43500				
Октябрь	24633	15300	50000				
Ноябрь	11475	9945	32500				
Декабрь	12240	11322	37000				

январь: заказывается у поставщика 1 раз каждую неделю, срок поставки 2 дня, критические ситуации при поставке отсутствуют, поставщик надежен.

февраль: заказывается у поставщика 1 раз в 2 недели, срок поставки 30 дней, критические ситуации при поставке максимальны, поставщик ненадежен

март: заказывается у поставщика 3 раза в месяц, срок поставки 120 дней, критические ситуации при поставке отсутствуют, поставщик надежен  
апрель: заказывается у поставщика 1 раз в неделю, срок поставки 10 дней, критические ситуации при поставке максимальны, поставщик ненадежен  
май: заказывается у поставщика 2 раза каждые 4 месяца, срок поставки 1 неделя, критические ситуации при поставке присутствуют, но поставщик надежен  
июнь: заказывается у поставщика 1 раз каждые три месяца, срок поставки 20 дней, критические ситуации при поставке отсутствуют, поставщик надежен.

8. По окончании учебы Вы решили поступить на работу в созданную несколько лет назад фирму, занимающуюся поставками канцтоваров в офисы. Пройдясь по торговому залу и складам фирмы, Вы обращаете внимание на огромные расхождения в уровнях обслуживания. Некоторые стеллажи и контейнеры для хранения товаров оказываются совершенно пустыми; в других, наоборот, товары успели покрыться толстым слоем пыли (похоже, они хранятся там уже не один месяц). Вы решаете, что нужно срочно предпринять меры по установлению оптимальных уровней запасов, которые позволяли бы своевременно удовлетворять потребности клиентов фирмы. Большая часть поставляемых фирмой канцтоваров покупается у нескольких дистрибьюторов, которые навещаются в фирму каждые две недели. Предприятие работает 240 дней в году.

В качестве первого объекта своего исследования Вы выбираете наборы скрепок. Вы анализируете данные о продажах этого товара клиентам фирмы, а также заказы на покупку его у дистрибьюторов. Оказывается, что потребность в год составила 2400 ед. и спрос достаточно стабилен. Согласно договору с поставщиком время поставки составляет 6 дней, возможная задержка поставки 4 дня. Данный товар является для фирмы достаточно дешевым, поэтому издержки на хранение 1 ед. в год очень незначительны и составляют 4 руб., а стоимость 1 заказа – 5,3 руб.

Оцените работу компании, договоренность с поставщиками и предложите одну из систем управления запасами для данного товара. Опишите и изобразите на графике, как будет меняться уровень запаса на складе при следующих условиях:

На 1 день работы на складе находится максимальный запас товара. 1 поставка товара осуществляется в 1 же день и приходит точно в срок, 2 поставка проходит с задержкой, 3 поставка также с опозданием, 4 поставка приходит точно в срок.

9. Фирма «Мастер» расположена в Москве и занимается продажей канцтоваров. Основные поставщики также расположены в Москве. Поставщики из Березников, Челябинска и Перми предлагают фирме товары по ценам ниже, чем в Москве. Закупка товаров у удаленных поставщиков приведет к следующим доп.затратам: транспорт, запасы в пути, страховка, расходы на экспедирование.

Тарифная стоимость транспортировки из *Березников* одинакова для всех товаров – 2000 руб\куб.м. груза. Срок доставки – 4 дня. В случае поставок из Березников фирма вынуждена создавать страховые запасы на максимальное предполагаемое время задержки поставки, которое составляет половину времени доставки. Затраты на содержание запаса в пути и страхового запаса – 2% за 8 дней. Расходы на экспедирование – 3% от стоимости груза.

Тарифная стоимость транспортировки из *Челябинска* одинакова для всех товаров – 1500 руб\куб.м. груза. Срок доставки – 2 дня. В случае поставок из Челябинска фирма вынуждена создавать страховые запасы на максимальное предполагаемое время задержки поставки, которое составляет четверть времени доставки. Затраты на содержание запаса в пути и страхового запаса – 1% за 8 дней. Расходы на экспедирование – 3% от стоимости груза.

Тарифная стоимость транспортировки из *Перми* одинакова для всех товаров – 1700 руб\куб.м. груза. Срок доставки – 2 дня. В случае поставок из Перми фирма вынуждена создавать страховые запасы на максимальное предполагаемое время задержки поставки, которое составляет четверть времени доставки. Затраты на содержание запаса в пути и страхового запаса – 1% за 8 дней. Расходы на экспедирование – 3% от стоимости груза.

Наименование	Стоимость груза руб\куб.м	Цена, руб\ед в Березниках	Цена, руб\ед в Перми	Цена, руб\ед в Челябинске	Цена, руб\ед в Москве
Карандаш	11000	12	13	14	14,4
Кнопки	12000	10	10,5	11	18,5
Ножницы	10000	30	30	32	44,5
Степлер	15000	21	24	22	25,5
Бумага	88000	100	165	130	210
Папка	37000	50	52,5	55	65
Ручка	110000	24	24	24	26

Необходимо определить какие из позиций ассортимента фирмы целесообразно покупать у удаленных поставщиков, а какие в Москве. Заполните таблицу.

Наименование	В каком городе закупать?
Карандаш	
Кнопки	
Ножницы	
Степлер	
Бумага	
Папка	
Ручка	

## 8. Ресурсы

**Перечень рекомендуемых источников и литературы для подготовки к экзамену:**

### 8.1.Рекомендуемая основная литература для подготовки к экзамену

№ п/п	Наименование
1.	Grover, Varun, et al. Business Process Transformation, Routledge, 2008. ProQuest Ebook Central, <a href="https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=2049492">https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=2049492</a> .
2.	S. Anil Kumar, N. Suresh Production and Operations Management, Second Edition, New Age International – pp. 22-63. Режим доступа: <a href="https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=437706">https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=437706</a>
3.	Von, Rosing, Mark, et al. The Complete Business Process Handbook : Body of Knowledge from Process Modeling to Bpm, Elsevier Science & Technology, 2014. ProQuest Ebook Central, <a href="https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=1888539">https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=1888539</a> .
4.	Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, классика MBA, 2018 – ISBN 978-5-4461-0375-1

№ п/п	Наименование
5.	Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 474 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3749-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://proxylibrary.hse.ru:2180/bcode/426253">https://proxylibrary.hse.ru:2180/bcode/426253</a>
6.	Григорьев, М. Н. Маркетинг: учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Григорьев. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 559 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-05818-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://biblio-online.ru/bcode/43178">https://biblio-online.ru/bcode/43178</a>
7.	Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. — СПб. : ПИТЕР, 2013. — 655 с. — (Серия «Классика МВА»).
8.	Дж. Пирс II, Р. Робинсон. Стратегический менеджмент. — 12-е изд. — СПб.: ПИТЕР, 2013. — 557 с
9.	Иванов, И.Н. Производственный менеджмент. Теория и практика: учебник для бакалавров / И.Н. Иванов; отв. ред. И. Н. Иванов. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 574 с. URL <a href="https://www.biblio-online.ru/viewer/proizvodstvennyy-menedzhment-teoriya-i-praktika-401610">https://www.biblio-online.ru/viewer/proizvodstvennyy-menedzhment-teoriya-i-praktika-401610</a>
10.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 5-16-002273-2 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/92801">http://znanium.com/catalog/product/92801</a>
11.	Коргова, М. А. История управленческой мысли: учебное пособие для академического бакалавриата / М. А. Коргова, А. М. Салогуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 166 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-10651-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://www.biblio-online.ru/bcode/430981">https://www.biblio-online.ru/bcode/430981</a>
12.	Лютенс, Ф. Организационное поведение [Электронный ресурс] / Ф. Лютенс; Пер. с англ. 7-го изд. - М : ИНФРА-М, 1999. - XXVIII, 692 с. - ISBN 5-86225-899-X (русск.), ISBN 0-07-039180-7 (англ.). - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/416225">http://znanium.com/catalog/product/416225</a>
13.	Операционный менеджмент: Учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 337 с. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=448946">http://znanium.com/bookread2.php?book=448946</a>
14.	Реброва, Н. П. Маркетинг: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Н. П. Реброва. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 277 с. [Электронный ресурс] // <a href="https://biblio-online.ru/book/marketing-393084">https://biblio-online.ru/book/marketing-393084</a>
15.	Синяева, И. М. Маркетинг: учебник для академического бакалавриата / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 495 с. [Электронный ресурс] // <a href="https://urait.ru/uploads/pdf_review/4B56F974-2534-4537-94D5-9C965D6C6D21.pdf">https://urait.ru/uploads/pdf_review/4B56F974-2534-4537-94D5-9C965D6C6D21.pdf</a>
16.	Тяпухин, А. П. Логистика. Теория и практика: учебник для академического бакалавриата / А. П. Тяпухин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 596 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3725-1. — Режим доступа: <a href="http://www.biblio-online.ru/book/9E225F6F-A2AF-401E-8021-4C95E69AB0D6">www.biblio-online.ru/book/9E225F6F-A2AF-401E-8021-4C95E69AB0D6</a> . Доступ через электронные ресурсы НИУ ВШЭ

## 8.2. Рекомендуемая дополнительная литература для подготовки к экзамену

№ п/п	Наименование
1.	Cooper, R. G. Winning at new products: creating value through innovation. Basic Books. 2011 Электронный ресурс: <a href="https://library.books24x7.com">https://library.books24x7.com</a>
2.	Donald M. Truxillo, David M. Cadiz, and Jennifer R. Rineer. The Aging Workforce: Implications for Human Resource Management Research and Practice. The Oxford Handbook of Strategy Implementation, 2017. Доступ - <a href="https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190650230.001.0001/oxfordhb-9780190650230-e-004">https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190650230.001.0001/oxfordhb-9780190650230-e-004</a>
3.	Employment Relations. Publisher: Oxford University Press. 2015 г. Доступ - <a href="https://www.researchgate.net/publication/313661059_Finding_a_Voice_at_Work_New_Perspectives_on_Employment_RelationsFinding_a_Voice_at_Work_New_Perspectives_on_Employment_Relations_Edited_by_Stewart_Johnstone_and_Peter_Ackers_Oxford_University_Press_Ox">https://www.researchgate.net/publication/313661059_Finding_a_Voice_at_Work_New_Perspectives_on_Employment_RelationsFinding_a_Voice_at_Work_New_Perspectives_on_Employment_Relations_Edited_by_Stewart_Johnstone_and_Peter_Ackers_Oxford_University_Press_Ox</a>
4.	Keld Laursen and Nicolai J. Foss. Human Resource Management Practices and Innovation. The Oxford Handbook of Innovation Management. 2014. Доступ - <a href="https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199694945.001.0001/oxfordhb-9780199694945-e-009">https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199694945.001.0001/oxfordhb-9780199694945-e-009</a>
5.	Kenneth B. Kahn, George Castellion and Abbie Griffin (eds) The PDMA Handbook of New Product Development, Second Edition 2005. Электронный ресурс: <a href="https://library.books24x7.com">https://library.books24x7.com</a>
6.	Lawler, Edward E.; Boudreau, John W.; and more. Global Trends in Human Resource Management: A Twenty-Year Analysis. Stanford University Press. 2015 г. Доступ - <a href="https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/reader.action?docID=2037817&amp;ppg=1&amp;query=human%20resource%20management">https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/reader.action?docID=2037817&amp;ppg=1&amp;query=human%20resource%20management</a>
7.	Matthew W. Gosney, Claretha Hughes. The History of Human Resource Development, Palgrave Macmillan, New York, 2016 Доступ - <a href="https://link.springer.com/book/10.1057/9781137526984">https://link.springer.com/book/10.1057/9781137526984</a>
8.	Performance-маркетинг: Заставьте интернет работать на вас/ Загребальный Г.В. и др. – М.: Альпина Паблишер, 2016. Режим доступа: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/9528">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/9528</a>
9.	Varma, T. Agile Product Development How to Design Innovative Products That Create Customer Value. 2015. Режим доступа: <a href="https://www.springer.com/de/book/9781484210680">https://www.springer.com/de/book/9781484210680</a>
10.	Абашев В.М. Процессный подход и опыт его реализации в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000. - <a href="http://www.souzsert.ru/seminar05/abashev.doc">www.souzsert.ru/seminar05/abashev.doc</a> . – 5 с.
11.	Альварес С. Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development - Пер.с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2016 Режим доступа: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/7883">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/7883</a>
12.	Барсуков И.Б. Опыт перехода от линейно-функциональной модели управления предприятием к матрично-процессной. - <a href="http://www.subcontract.ru/Conf2005/Disk/reports/26_Barsukov.htm">http://www.subcontract.ru/Conf2005/Disk/reports/26_Barsukov.htm</a> . – 7 с.
13.	Бланк С., Дорф Б., Стартап. Настольная книга основателя – Пер.с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2017. Режим доступа - <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/418">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/418</a>
14.	Бланк С., Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов - М.: Альпина Паблишер, 2017 Режим доступа: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/1217">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/1217</a>



№ п/п	Наименование
15.	Вологина О. В. Ответьте на сообщение: маркетинговые коммуникации в социальных медиа //Маркетинговые коммуникации. – 2017. – №. 4. – С. 300-305. [Электронный ресурс] // <a href="https://elibrary.ru/item.asp?id=32234279">https://elibrary.ru/item.asp?id=32234279</a>
16.	Волчков С.А., Балахонова И.В. Непрерывное улучшение бизнес-процессов на базе стандартов ERP и ИСО серии 9000. - <a href="http://www.seminars.ru/bnode/52/article/803/index.htm">http://www.seminars.ru/bnode/52/article/803/index.htm</a> . – 9 с.
17.	Григорьев Л.Ю. Процессное управление – первые итоги и перспективы. – <a href="http://www.mecm.info/clients/UM.nsf/clients/um.nsf/A83A4AC14510B8F4C2256EE100312D6F?Opendocument">http://www.mecm.info/clients/UM.nsf/clients/um.nsf/A83A4AC14510B8F4C2256EE100312D6F?Opendocument</a> . – 7 с.
18.	Де Боно Э. Искусство думать: Латеральное мышление как способ решения сложных задач - Пер.с англ. - М: Альпина Паблишер, 2015. Режим доступа: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/2997">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/2997</a>
19.	Друкер П. Классические работы по менеджменту. Альпина Паблишер. 2015. URL: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/7877">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/7877</a>
20.	Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Альпина Паблишер. 2017 г. Доступ: <a href="https://hse.alpinadigital.ru/book/28">https://hse.alpinadigital.ru/book/28</a>
21.	Дятлов А.Н. Общий менеджмент: Концепции и комментарии: Учебник/А.Н. Дятлов, М.В. Плотников, И.А. Мутовин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
22.	Елиферов В.Г. Способ выделения процессов при внедрении процессного подхода. – <a href="http://www.finexpert.ru">www.finexpert.ru</a> . – 9 с.
23.	Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. Альпина Паблишер. 2013 г. Доступ - <a href="https://hse.alpinadigital.ru/book/224">https://hse.alpinadigital.ru/book/224</a>
24.	Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 305 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://www.biblio-online.ru/bcode/445032">https://www.biblio-online.ru/bcode/445032</a>
25.	Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — М. : Издатель-ство Юрайт, 2018. — 282 с. — (Серия : Бакалавр и магистр.академический курс). — ISBN 978-5-534-05048-6. — Режим доступа : <a href="http://www.biblio-online.ru/book/8E4355BA-FBFD-4E18-BECF-530C19C668E1">www.biblio-online.ru/book/8E4355BA-FBFD-4E18-BECF-530C19C668E1</a>
26.	Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — М. : Издатель-ство Юрайт, 2018. — 228 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-09385-8. — Режим доступа : <a href="http://www.biblio-online.ru/book/AACCA87A-7157-4A48-BE9A-2BFE4E3E702D">www.biblio-online.ru/book/AACCA87A-7157-4A48-BE9A-2BFE4E3E702D</a>
27.	Карташова Л. В. Организационное поведение: Учеб. пособие / Л.В. Карташова; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2010. - 157 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы MBA). (переплет) ISBN 978-5-16-002154-6 - Режим доступа: <a href="http://znaniyum.com/catalog/product/37581">http://znaniyum.com/catalog/product/37581</a>
28.	Кон М. Agile: Оценка и планирование проектов Пер.с англ. - М: Альпина Паблишер, 2018. Режим доступа: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/15666">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/15666</a>
29.	Коротков, А. В. Маркетинговые исследования : учебник для бакалавров / А. В. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 595 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2878-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://biblio-online.ru/bcode/425254">https://biblio-online.ru/bcode/425254</a> (дата обращения: 06.11.2019).

№ п/п	Наименование
30.	Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. Альпина Паблишер. 2016. <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/13426">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/13426</a>
31.	Котлер Ф.. Латеральный маркетинг: Технология поиска революционных идей – 2-е изд. - Пер.с англ. - М: Альпина Паблишер, 2016. Режим доступа: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/282">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/282</a>
32.	Кристенсен К. Дилемма инноватора. Пер.с англ. - М: Альпина Паблишер, 2019. Режим доступа: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/10753">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/10753</a>
33.	Кристенсен К. Закон успешных инноваций – пер. с англ. – М: Альпина Паблишер, 2017. Режим доступа: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/13439">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/13439</a>
34.	Маркетинг: Учебник / В.В. Кислицына. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 464 с.: ил.- Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/249843">http://znanium.com/catalog/product/249843</a>
35.	Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 379 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01165-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://biblio-online.ru/bcode/432976">https://biblio-online.ru/bcode/432976</a>
36.	Маркетинговые исследования: теория и практика : учебник для прикладного бакалавриата / С. П. Азарова [и др.] ; под общей редакцией О. Н. Жильцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 314 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3285-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://biblio-online.ru/bcode/425984">https://biblio-online.ru/bcode/425984</a>
37.	Маркетинговые коммуникации: Учебник / А.А. Романов, И.М. Синяева, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. - 384 с. - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/226894">http://znanium.com/catalog/product/226894</a>
38.	Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://www.biblio-online.ru/bcode/432933">https://www.biblio-online.ru/bcode/432933</a>
39.	Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 398 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-03650-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://www.biblio-online.ru/bcode/432046">https://www.biblio-online.ru/bcode/432046</a>
40.	Менеджмент. Маркетинг. Лидерство. Лучшие статьи за 2015 год. Серия HBR. Альпина Паблишер. URL: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/11546">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/11546</a>
41.	Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента. Альпина Паблишер. 2017. <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/421">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/421</a>
42.	Муртузалиева Т. В. Как адаптировать маркетинг к требованиям зарубежных рынков, чтобы идти вперед? //Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. – №. 4. – С. 326-328. [Электронный ресурс] // <a href="https://elibrary.ru/item.asp?id=27616794">https://elibrary.ru/item.asp?id=27616794</a>
43.	Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджан. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 444 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8360-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://biblio-online.ru/bcode/389793">https://biblio-online.ru/bcode/389793</a>
44.	Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора – 3-е изд.– М.: Альпина Паблишер, 2013. – 286 с.

№ п/п	Наименование
45.	Остервальдер А., Пинье И., Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители - Пер.с англ. - М: Альпина Паблишер, 2015. Режим доступа: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/5948">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/5948</a>
46.	Ошмарина Е. А. Современный подход к маркетинговым коммуникациям: взаимодействие бренда с целевой аудиторией в рамках вовлекающего маркетинга //Бренд-менеджмент. – 2016. – №. 5. – С. 294-309. [Электронный ресурс] // <a href="https://grebennikon.ru/article-tdhe.html">https://grebennikon.ru/article-tdhe.html</a>
47.	Петренко Ф. Отражение бизнес-процессов. – <a href="http://quality.eup.ru/DOCUM/graph.html#001">http://quality.eup.ru/DOCUM/graph.html#001</a> . – 6 с.
48.	Петров, А. Н. Менеджмент: учебник для бакалавров / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 645 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-1853-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://www.biblio-online.ru/bcode/394239">https://www.biblio-online.ru/bcode/394239</a>
49.	Поведение потребителей: Учебное пособие / Л.С. Драганчук. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 192 с.- Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/209245">http://znanium.com/catalog/product/209245</a>
50.	Пономарева Е. В. Практические инструменты сегментирования рынков продуктов питания для бренд-менеджмента //Бренд-менеджмент. – 2017. – Т. 3. – С. 224-233. [Электронный ресурс] // <a href="https://grebennikon.ru/article-vj93.html">https://grebennikon.ru/article-vj93.html</a>
51.	Резник С. Д. Организационное поведение.: Учебник / С.Д. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 460 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-004802-4 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/248729">http://znanium.com/catalog/product/248729</a> .
52.	Репин В.В., Елиферов В.Г. Этапы внедрения процессного подхода. – <a href="http://www.finexpert.ru/view/etapy_vnedreniya_protssessnogo_podkhoda/298">http://www.finexpert.ru/view/etapy_vnedreniya_protssessnogo_podkhoda/298</a> . – 15 с.
53.	Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели - Пер с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. Режим доступа: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/966">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/966</a>
54.	Руководство по улучшению бизнес-процессов, Harvard Business School Press, Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2015 Режим доступа: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/2953">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/2953</a>
55.	Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0, Альпина Паблишер, 2016, Режим доступа: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/8013">lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/8013</a>
56.	Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 312 с. - ISBN 978-5-238-01609-2. - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/1028803">http://znanium.com/catalog/product/1028803</a>
57.	Стандарт описания, регламентации и описания бизнес-процесса. - <a href="http://www.tengrygroup.com/consulting/library/?p=51">http://www.tengrygroup.com/consulting/library/?p=51</a> . – 69 с.
58.	Сысоева Т. Л., Тимохина Г. С., Жадько Е. А. Выбор инструментов продвижения на основе сегментирования потребителей на рынке молочной продукции в условиях экономического кризиса //Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2017. – №. 4. – С. 282-289. [Электронный ресурс] <a href="https://grebennikon.ru/article-5izy.html">https://grebennikon.ru/article-5izy.html</a>
59.	ТК РБ 4.2-МР-05-2002. Методика и порядок работ по определению, классификации и идентификации процессов. Описание процессов на базе методологии IDEF0: Методические рекомендации. – Минск, 2002. – 57 с.

№ п/п	Наименование
60.	Управление бизнесом Серия HBR. Альпина Паблишер. URL: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/8923">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/8923</a>
61.	Фидельман Г.Н., Дедиков С.В. Бизнес-процессы и изменение организации. - <a href="http://www.finexpert.ru">www.finexpert.ru</a> . – 20 с.
62.	Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов, 4-е издание, перевод с английского, Альпина Паблишер, М.: 2017. Режим доступа: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/41">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/41</a>
63.	Хохолова Т. П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие/Т.П.Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.: 60х90 1/16. - (Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-9776-0367-6 - Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog/product/509399">http://znanium.com/catalog/product/509399</a>

### 8.3. Программное обеспечение

п/п	Наименование	Условия доступа/скачивания
1.	MS Office 2010	Из внутренней сети НИУ ВШЭ - Пермь (договор)

### 8.4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

№п/п	Наименование	Условия доступа/скачивания
1.	Электронно-библиотечные ресурсы	По подписке НИУ ВШЭ
2.	Bizagi Modeler 2.9.04	Свободно распространяемое ПО
3.	Bussines Studio 4.0 Demo 4.0.5743	Свободно распространяемое ПО

### 8.5. Материально-техническое обеспечение

Настоящая программа и экзамен не требует использования дополнительного материально-технического обеспечения.

## 9. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты сдачи итогового экзамена с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

9.1.1. для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на

языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

9.1.2. *для лиц с нарушениями слуха*: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

9.1.3. *для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата*: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.