

**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
«ЛОГИСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»
для набора 2018 года**

УТВЕРЖДЕНА
протоколом ученого совета
НИУ ВШЭ – Пермь
от _____ № _____

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, 2021 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 подготовки 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.

Формат оценочных средств при проведении экзамена, форма проведения экзамена устанавливаются настоящей Программой экзамена.

2. Содержание

Экзамен включает тематику следующих дисциплин: Теория и история менеджмента, Стратегический менеджмент, Управление человеческими ресурсами, Теория организации и организационное поведение, Маркетинг, Дизайн бизнес-процессов, Управление снабжением и запасами, Lean-менеджмент, Управление логистической инфраструктурой.

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 «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.

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 «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. Коммуникации в организации. Организационная культура. Управление конфликтами и стрессами в организации. Управление изменениями и развитием организации.

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 «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.

2.7. Дисциплина «Управление снабжением и запасами»

Логистика снабжения в системе предпринимательства. Алгоритм и методы выбора поставщика. Модель EOQ и ее модификации.

Основные модели управления запасами. Модель с фиксированным размером заказа. Модель с фиксированными интервалом времени между заказами. Их сравнительная характеристика и условия применения. Прочие модели управления запасами. Модель управления запасами с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня. Модель управления запасами «Минимум-максимум».

Их сравнительная характеристика и условия применения. Управление запасами с учетом классификации материально-технических ресурсов по значимости: метод ABC и XYZ. Системы MRP, ERP, JIT, Kanban.

2.8. Дисциплина «Lean-менеджмент»

Основы операционного менеджмента. Инструменты и методы системы «бережливого менеджмента». Системный подход в анализе операционной эффективности. Гибкие подходы в управлении компанией и операционная эффективность.

2.9. Дисциплина «Управление логистической инфраструктурой»

Роль и место склада в современных условиях. Классификация складов. Складские операции. Устройство складов. Основные виды транспорта. Основные виды перевозок. Посредники. Особенности международных перевозок. ИНКОТЕРМС. Правовое обеспечение перевозок.

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 «Стратегический менеджмент»

56. Современные особенности стратегического управления рыночной организацией.

57. Понятие стратегии и сущность стратегического менеджмента. Модель 5-Р.

58. Составляющие успешной стратегии. Финансовая перспектива стратегии.

59. PEST-анализ.

60. Модель 5-ти сил конкуренции по М. Портеру.

61. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Конкурентный ресурсный профиль.

62. Матрица SWOT-анализа.

63. Понятия «ключевая компетенция» и «источники конкурентных преимуществ». Внутренние и внешние конкурентные преимущества

64. Взаимосвязь между конкурентной стратегией и стратегией развития.

65. Цепочка создания ценностей по М. Портеру.

66. Стратегии реализации конкурентных преимуществ. Плоскость Ж-Ж. Ламбена. Стратегия низких издержек. Стратегия дифференциации. Сфокусированная стратегия. Матрица М. Портера.

67. Матрица направлений развития компаний (И. Ансоффа). Вертикально-интеграционный рост. Диверсификационный рост.

68. Матрица General Electric/McKinsey.

69. Матрица БКГ.

70. Модели прибыли.

71. Структура стратегического плана. Этапы написания стратегии.

72. Формирование стратегического видения и миссии фирмы.

73. Трансформация стратегического выбора в систему целей и показателей. Сбалансированная система показателей и стратегия компании.

74. Карта организационных изменений и модель 7-S.

75. Организационные формы, используемые при реализации стратегии.

3.3. Дисциплина «Управление человеческими ресурсами»

76. Понятие и классификация персонала.

77. Современные концепции управления персоналом.

78. Современные задачи и функции деятельности служб по персоналу.

79. Система управления персоналом и ее основные элементы.

80. Особенности управления персоналом в США, Японии, Западной Европы.

81. Кадровая стратегия организации: виды и основные этапы построения, влияние внешних и внутренних факторов.
82. Основные этапы планирования трудовых ресурсов.
83. Источники привлечения персонала: преимущества и недостатки.
84. Определение качественной потребности в персонале.
85. Определение количественной потребности в персонале.
86. Основные этапы процесса отбора персонала. Заочное знакомство с претендентом. Анализ анкетно-биографических данных, рекомендаций, послужного списка.
87. Собеседование (персональное интервью): характеристика основных типов, этапы, техника проведения.
88. Задачи руководителя по адаптации и ориентации персонала.
89. Основные направления адаптации (первичная, вторичная).
90. Основные факторы, влияющие на процесс адаптации.
91. Характеристика основных этапов процесса адаптации.
92. Факторы психологической дезадаптации.
93. Типы мотивированных работников.
94. Стимулы и их основные формы. Принципы стимулирования труда.
95. Поощрения для высококвалифицированных специалистов и профессионалов.
96. Модель систематического (непрерывного) обучения персонала.
97. Формирование кадрового резерва и работа с кадровым резервом.
98. Виды карьеры. Роль организации в построении моделей карьеры сотрудников.
99. Оценка персонала и аттестация.
100. Основные этапы проведения оценки персонала.
101. 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 «Теория организации и организационное поведение»

102. Природа и характеристика организации. Понятие «организационного поведения».
103. Междисциплинарный подход к изучению поведения людей в организации.
104. Факторы организационного поведения: человеческий фактор, организационная структура, технология, внешняя среда.
105. Диверсификация рабочей силы в организации.
106. Теоретические основы организационного поведения: когнитивный подход, бихевиористский подход, подход социального научения.
107. Системный подход к изучению организационного поведения.
108. Личность и ее развитие в организации.
109. Человеческий фактор в социально-экономических системах. Типология Майерс-Бригс.
110. Ценности и установки. Природа, виды и формирование установок. Функции и изменение установок.
111. Базовые теории групп: теория близости; теория взаимодействия; теория равновесия; теория обмена.
112. Этапы формирования групп. Типы групп. Характеристика групп.

113. Стадии групповой динамики.
114. Формальные и неформальные группы.
115. Ролевые представления членов команды.
116. Статус. Иерархия статусов.
117. Сплоченность группы. Факторы, влияющие на сплоченность.
118. Групповые нормы. Конформизм. Параметры, обуславливающие степень конформности.
119. Подходы к научению: бихевиористский, социального научения, когнитивный.
120. Одинарная и двойная петля научения по К. Арджирису. Принципы научения.
121. Научение и система вознаграждения. Научающиеся организации.
122. Информация как фактор экономической деятельности. Теоретические основы изучения коммуникаций в организации (А.Файоль, Ч.Бернард).
123. Типы коммуникаций. Основные элементы процесса коммуникаций.
124. Этапы коммуникативного процесса. Коммуникативные помехи и барьеры. Методы их преодоления.
125. Вербальные и невербальные формы межличностного взаимодействия.
126. Социально-психологические регуляторы поведения человека.
127. Элементы мотивационной сферы: мотивация, мотив, потребности, цель. Типы мотивов. Виды потребностей.
128. Избегательная и достижительная мотивация. Мотивационные типы сотрудников.
129. Формы и методы стимулирования.
130. Подкрепление - как важный мотивационный фактор. Типы, характеристика подкреплений.
131. Лидерство. Теории лидерства: теории черт; ситуационная теория; системная теория.
132. Лидерство и власть. Источники власти.
133. Властные отношения в организации и политическое поведение. Процессы реализации власти в организации.
134. Руководство. Стили управления.
135. Стадии разработки и принятия управленческого решения. Ловушки, связанные с принятием решений.
136. Стили принятия решений. Критерии выбора стиля при принятии решений.
137. Методы принятия групповых решений.
138. Понятие организационной культуры. Структура организационной культуры по Э.Шейну.
139. Классификация организационной культуры: доминирующая и субкультуры, сильные и слабые культуры, стихийные и моделируемые организационные культуры.
140. Типы организационной культуры по Р. Куинну и Д. Камерону.
141. Национальная культура. Исследование национальной культуры Г. Ховстеде.
142. Организационные изменения: типы, характеристика. Политические, экономические, технологические, социальные и психологические источники организационных изменений.

143. Сопротивление организационным изменениям: логическое, психологическое и социологическое.

144. Концепции организационного развития. Промежуточные и результирующие переменные.

145. Классификация сотрудников по их отношению к изменениям. Агенты перемен.

146. Типовые программы организационного развития. Положительные и отрицательные стороны организационного развития.

3.5. Дисциплина «Маркетинг»

147. Сущность и роль маркетинга. Принципы, цели и функции маркетинга. Основные понятия маркетинга.

148. Развитие маркетинга, основные маркетинговые концепции.

149. Маркетинг взаимоотношений.

150. Маркетинговая ориентация.

151. Сущность сегментирования. Критерии сегментирования на рынке B2C.

152. Оценка привлекательности сегментов. Выбор целевых сегментов.

153. Позиционирование товара. Стратегии позиционирования. Ошибки позиционирования.

154. Теоретические основы анализа поведения потребителей.

155. Модель принятия решения о покупке потребителем на рынке B2C.

156. Факторы, влияющие на поведение потребителей.

157. Способы изучения особенностей потребительского поведения.

158. Классификация маркетинговых исследований по области применения, схеме проведения.

159. Этапы проведения маркетингового исследования.

160. Виды количественных и качественных маркетинговых исследований.

161. Определение товара. Классификация товаров в маркетинге.

162. Жизненный цикл товара.

163. Формы продвижения: реклама, стимулирование сбыта, PR, личные продажи.

164. Специфика продвижения на рынке B2C.

165. BTL-коммуникации.

166. Нестандартные формы продвижения.

167. Сущность маркетингового планирования. Классификация маркетинговых планов.

168. Этапы разработки плана маркетинга.

169. Понятие торговой марки и бренда.

170. Функции бренда для потребителей и компании.

171. Этапы построения бренда.

3.6. Дисциплина «Дизайн бизнес-процессов»

172. Функциональный подход к управлению организацией.

173. Определение и сущность процессного подхода к управлению.

174. Потребители, владельцы бизнес-процесса.

175. Бизнес-процесс и его составляющие (технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда).

176. Понятие входа и выхода бизнес-процесса.

177. Виды ресурсов, используемых в процессах.
178. Основные и вспомогательные, внутренние и внешние процессы.
179. Потребители процессов.
180. Порядок регламентации бизнес-процесса
181. Последовательность внимания к стратегии, проектированию организационной структуры управления и моделированию бизнес-процессов.
182. Конвертация стратегии в бизнес-процессы на основе BSC.
183. Моделирование как способ отражения реальности бизнеса: принципы моделирования деятельности организаций, требования к моделям, их типы, предметные области моделирования.
184. Текстовое, табличное, графическое описание бизнес-процессов.
185. Понятие нотации. Графический язык блок-схем алгоритмов.
186. Модели предметных областей в ARIS.
187. Модели описания процессов.
188. Основные объекты диаграммы в нотации ARIS, правила построения, логические операторы, ветвления процессов.
189. Нотации IDEF0 и IDEF3. Цели использования, правила разработки, особенности использования.
190. Система показателей (метрики) бизнес-процессов: их роль в повышении эффективности исполнения бизнес-процессов.
191. Сквозные (межфункциональные) процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.
192. Проблемы выделения границ бизнес-процессов и рекомендуемые варианты ее решения.
193. Основные процедуры оптимизации бизнес-процессов.
194. Процедура анализа бизнес-процессов организации и принцип постоянного совершенствования.
195. Методы и инструменты сбора информации о бизнес-процессах при проведении их анализа.
196. Инструменты анализа проблем в бизнес-процессах: диаграмма причин, анализ коренной причины, диаграмма рассеивания, гистограмма. Краткая характеристика, условия применения.
197. Ключевые подходы к оптимизации бизнес-процессов: FAST-методика, концентрированное улучшение, перепроектирование, реинжиниринг.
198. Отличия инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов.

3.7. Дисциплина «Управление снабжением и запасами»

199. Понятие хозяйственной связи в логистике снабжения. Основные принципы организации логистики снабжения.
200. Управление закупками: функции и задачи.
201. Организация процесса нормирования расхода материальных ресурсов.
202. Взаимосвязь логистики снабжения с другими функциональными областями: логистикой производства и распределения.
203. Целевые функции закупочной деятельности: стоимость, качество, сроки.
204. Принципиальные характеристики поставщика.
205. Сравнительный анализ и оценка поставщика.
206. Основные критерии выбора поставщика.
207. Оценка уровней значимости критериев для выбора поставщика.

208. Этапы поиска поставщиков среди возможных производителей и посредников.

209. Основные задачи принятия альтернативных решений при выборе поставщика.

210. Окончательный выбор поставщика. Категории и стандарты качества, используемые при выборе поставщика.

211. Источники информации о поставщиках и продукции материально-технического назначения.

212. Качество продукции как важнейшая составляющая при выборе поставщика.

213. Оценка своевременности доставки материально-технических ресурсов. Оценка поставляемой продукции по ценовой характеристике.

214. Источники информации для выбора поставщиков.

215. Критерии и методы отбора поставщиков продукции.

216. Группировка материальных ресурсов, незавершенного производства и готовой продукции методом ABC. Классическая модель метода ABC. Выбор и обоснование критериев классификации. Определение количества и границ групп.

217. Современный опыт проведения ABC-классификаций.

218. Рекомендации по управлению запасами групп ABC-классификаций.

219. Использование метода XYZ для группирования номенклатуры при управлении запасами материальных ресурсов, незавершенного производства и готовой продукции. Характеристика критерия классификации.

220. Рекомендации по управлению запасами групп XYZ-классификации.

221. Основные модели управления запасами.

222. Модель с фиксированным размером заказа.

223. Модель с фиксированными интервалом времени между заказами.

224. Модель управления запасами с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня.

225. Модель управления запасами «Минимум-максимум».

226. Процедура проектирования оптимальной системы управления запасами.

227. Основные недостатки систем управления запасами в условиях определенности.

228. Использование теории вероятности для использования принципов управления запасами в условиях определенности для условий неопределенности.

229. Расчет порогового уровня.

230. Возможные ситуации изменения спроса в период исполнения заказа.

231. Расчет порогового уровня при известных объемах ожидаемого спроса в период исполнения заказа и его стандартном отклонении.

3.8. Дисциплина «Lean-менеджмент»

232. Операционный менеджмент в производственных и сервисных компаниях.

233. Кайдзен, методология и особенности внедрения

234. Инструменты системы «бережливого производства» (5S, Андон, SMED, Канбан, Just in Time, TPM).

235. Внедрение инструментов «Бережливого производства» в процессы компании. (цели, этапы, особенности)

236. Понятие системного подхода. Теория ограничений.

237. Карта потока создания ценности (VSM).

3.9. Дисциплина «Управление логистической инфраструктурой»

238. Складирование как логистическая функция, ее цели и задачи.
239. Экономические особенности складской продукции (услуги), ее качественные и количественные характеристики.
240. Факторы выделения складирования в самостоятельную сферу логистической системы.
241. Место и роль склада в логистических цепях поставок.
242. Склад. Определение. Складское хозяйство. Структура складского хозяйства.
243. Классификация складов. Основные функции склада.
244. Основные функции склада в логистической системе предприятия.
245. Понятие логистического процесса на складе. Структура логистического процесса на складе.
246. Логистический процесс на складе как управление логистическими операциями, связанными с грузопереработкой (операционное управление) и координацией смежных служб, обеспечивающих эффективное функционирование склада.
247. Складская система предприятия как синтез субъекта и объектов логистического управления.
248. Управление складом в логистической системе.
249. Организационно-функциональная структура и критерии оптимизации функционирования склада.
250. Схема процесса управления складом как открытой системой.
251. Структура системы складирования. Техничко-технологическая подсистема.
252. Модули: здание, складированная грузовая единица, подъемно-транспортное оборудование.
253. Складированная грузовая единица. Определение. Основные части складированной грузовой единицы.
254. Товароносители.
255. Пакетирование. Средства пакетирования.
256. Алгоритм формирования складированной грузовой единицы. Функциональная подсистема.
257. Модули: вид складирования,
258. Система коммиссионирования.
259. Управление грузопереработкой.
260. Стеллажное оборудование. Характеристика основных видов стеллажного оборудования.
261. Коммиссионирование. Основные этапы коммиссионирования: прием заказа; передача бланка заказа для сборки; отбор товара с мест хранения; комплектация заказа; комплектация партии отгрузки. Характеристика этапов. Ошибки при коммиссионировании.
262. Понятие прямой смешанной перевозки и ее характеристики. Виды (мультимодальные, комбинированные, интермодальные).
263. Основные принципы организации интермодальных сообщений.
264. Смешанные перевозки в свете логистики как новой концепции управления.

265. Мультимодальный транспортный оператор (МТО), понятие, типы МТО, сфера услуг, взаимоотношения по перевозке между МТО и другими сторонами, ответственность МТО.

266. Понятие прямой смешанной перевозки и ее характеристики.

267. Логистические цепи при доставке грузов технологическими маршрутами и доставки сырья и грузов различными видами транспорта.

268. Понятие о функции срочности доставки.

269. Звено логистической цепи.

270. Экспедиторы и их функции. Компании физического распределения. Транспортно-логистические фирмы.

271. Общие положения международного законодательства о транспортно-экспедиторской деятельности.

272. Общие положения российского законодательства о транспортно-экспедиторской деятельности.

273. Практика работы торговых палат в РФ и за рубежом.

274. Общие положения правил «Инкотермс». Цели и сфера применения «Инкотермс». Инкотермс 2000. Структура «Инкотермс». Включение «Инкотермс» в договоры купли-продажи. Основные выражения, используемые в «Инкотермс». Рекомендации по использованию терминов «Инкотермс». Практика применения базисных условий поставки.

275. Права грузоотправителей по поводу перевозки грузов.

276. Содержание, ремонт подъездного пути.

277. Права пассажиров на изменение условий перевозки.

278. Ответственность перевозчика и грузовладельцев за самовольное использование не принадлежащих им вагонов и контейнеров.

4. Рекомендации обучающимся по подготовке к экзамену

Подготовку к экзамену следует начинать с ознакомления с Программой государственного междисциплинарного экзамена по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, образовательная программа бакалавриата «Управление бизнесом», специализация «Логистика и управление бизнес-процессами» для набора 2018 года (по тексту – Программа экзамена)

В период подготовки к экзамену студенты вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют знания. При подготовке к экзамену студентам целесообразно использовать материалы лекций, источники и литературу, указанные в разделе 8 Программы экзамена.

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» Программы экзамена.

Перед экзаменом проводится консультирование обучающихся по вопросам, включенным в Программу экзамена (далее – предэкзаменационная консультация).

Дополнительные рекомендации и разъяснения, консультации по вопросам, включенным в Программу экзамена, а также 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», «Управление снабжением и запасами», «Lean-менеджмент» и «Управление логистической инфраструктурой»;

Экзаменационное задание 3. Практическое задание по дисциплине «Управление снабжением и запасами», 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 критериями оценивания, установленными в настоящей Программе экзамена, а также с соблюдением Положения об организации и проведения 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)¹.

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

Критерии оценки за экзаменационное задание 1:

*Оценка ответа за теоретический вопрос определяется следующими критериями*²:

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.

¹ 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.

² Оценки указаны в пятибалльной системе и в скобках по десятибалльной системе оценивания.

Использование в ответах практического опыта и материалов, выходящих за рамки образовательной программы.

Оценка «отлично» (9 баллов) – глубокие исчерпывающие знания всего программного материала, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых управленческих процессов и явлений, знание положений смежных менеджеральных дисциплин. Логически последовательный, полный, правильный и конкретный ответ на теоретический вопрос и практическое задание экзаменационного билета. Использование в необходимой мере в ответе на вопрос материалов всей рекомендованной литературы. Использование в ответах практического опыта.

Оценка «отлично» (8 баллов) – глубокие знания всего программного материала, понимание сущности рассматриваемых управленческих процессов и явлений, знакомство с положениями смежных менеджеральных 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 шкале³:

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% до 84% правильных ответов	«Отлично» (8 баллов)
От 65% до 74% правильных ответов	«Хорошо» (7 баллов)
От 55% до 64% правильных ответов	«Хорошо» (6 баллов)
От 45% до 54% правильных ответов	«Удовлетворительно» (5 баллов)
От 35% до 44% правильных ответов	«Удовлетворительно» (4 балла)
От 25% до 34% правильных ответов	«Неудовлетворительно» (3 балла)
От 15% до 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 3⁴:

Для оценки задачи по дисциплине «Управление снабжением и запасами»:

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.

³ Оценки указаны в пятибалльной системе и в скобках по десятибалльной системе оценивания.

⁴ Оценки указаны в пятибалльной системе и в скобках по десятибалльной системе оценивания.

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

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 Государственной экзаменационной комиссии (по тексту- ГЭК) 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 ГЭК 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.

Во время проведения ГИА студентам запрещается иметь при себе и использовать любые средства передачи информации (электронные средства связи) за исключением устройств и средств связи необходимых для проведения экзамена с применением электронных средств и дистанционных технологий.

Обнаружение у студентов во время экзамена несанкционированных учебных и методических материалов, электронных средств связи, а также нарушение правил проведения государственных испытаний с использованием процедуры прокторинга, являются основанием для принятия решения о выставлении оценки «неудовлетворительно» по результатам экзамена («0» по 10-балльной шкале), вне зависимости от того, были ли использованы вышеуказанные материалы (средства) при подготовке ответа..

В случае нарушения студентом академических норм, выявленного в ходе проведения/оценивания результатов экзамена, к студенту применяются меры дисциплинарного взыскания в порядке, установленном Правилами внутреннего распорядка обучающихся НИУ ВШЭ.

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 об организации и проведении 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», «Управление снабжением и запасами», «Lean-менеджмент» и «Управление логистической инфраструктурой».

2. Примеры вопросов из тестового задания по блоку дисциплин «Теория организации и организационное поведение», «Маркетинг», «Дизайн бизнес-процессов», «Управление снабжением и запасами», «Lean-менеджмент» и «Управление логистической инфраструктурой».

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 «Управление снабжением и запасами».

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 руб., 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

б) 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, https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=2049492
2.	S. Anil Kumar, N. Suresh Production and Operations Management, Second Edition, New Age International – pp. 22-63. Режим доступа: https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=437706
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, https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/detail.action?docID=1888539 .
4.	Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, классика МВА, 2018 – ISBN 978-5-4461-0375-1
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: https://proxylibrary.hse.ru:2180/bcode/426253
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: https://biblionline.ru/bcode/43178
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 https://www.biblio-online.ru/viewer/proizvodstvennyy-menedzhment-teoriya-i-praktika-401610
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: http://znanium.com/catalog/product/92801
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: https://www.biblio-online.ru/bcode/430981
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: http://znanium.com/catalog/product/416225
13.	Операционный менеджмент: Учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 337 с. Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=448946
14.	Реброва, Н.П. Маркетинг: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Н.П. Реброва. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 277 с. [Электронный ресурс] // https://biblio-online.ru/book/marketing-393084
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] // https://urait.ru/uploads/pdf_review/4B56F974-2534-4537-94D5-9C965D6C6D21.pdf
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: www.biblio-online.ru/book/9E225F6F-A2AF-401E-8021-4C95E69AB0D6 . 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: https://library.books24x7.com
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 – https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190650230.001.0001/oxfordhb-9780190650230-e-004
3.	Employment Relations. Publisher: Oxford University Press. 2015 г. Доступ - 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
4.	Keld Laursen and Nicolai J. Foss. Human Resource Management Practices and Innovation. The Oxford Handbook of Innovation Management. 2014. Доступ - https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199694945.001.0001/oxfordhb-9780199694945-e-009
5.	Kenneth B. Kahn, George Castellion and Abbie Griffin (eds) The PDMA Handbook of New Product Development, Second Edition 2005. Электронный ресурс: https://library.books24x7.com
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 - https://ebookcentral.proquest.com/lib/hselibrary-ebooks/reader.action?docID=2037817&ppg=1&query=human%20resource%20management
7.	Matthew W. GosneyClaretha Hughes. The History of Human Resource Development, Palgrave Macmillan, New York, 2016 Доступ - https://link.springer.com/book/10.1057/9781137526984
8.	Performance-маркетинг: Заставьте интернет работать на вас/ Загребальский Г.В. и др. – М.: Альпина Паблишер, 2016. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/9528
9.	Varma, T. Agile Product Development How to Design Innovative Products That Create Customer Value. 2015. Режим доступа: https://www.springer.com/de/book/9781484210680
10.	Абашев В.М. Процессный подход и опыт его реализации в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000. – www.souzsert.ru/seminar05/abashev.doc . – 5 с.
11.	Альварес С. Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development - Пер.с англ. - М: Альпина Паблишер, 2016 Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/7883
12.	Барсуков И.Б. Опыт перехода от линейно-функциональной модели управления предприятием к матрично-процессной. – http://www.subcontract.ru/Conf2005/Disk/reports/26_Barsukov.htm . – 7 с.

13.	Бланк С., Дорф Б., Стартап. Настольная книга основателя – Пер.с англ. - М: Альпина Паблишер, 2017. Режим доступа – http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/418
14.	Бланк С., Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов – М: Альпина Паблишер, 2017 Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/1217
15.	Вологина О. В. Ответьте на сообщение: маркетинговые коммуникации в социальных медиа //Маркетинговые коммуникации. – 2017. – №. 4. – С. 300-305. [Электронный ресурс] // https://elibrary.ru/item.asp?id=32234279
16.	Волчков С.А., Балахонова И.В. Непрерывное улучшение бизнес-процессов на базе стандартов ERP и ИСО серии 9000. - http://www.seminars.ru/bnode/52/article/803/index.htm . – 9 с.
17.	Григорьев Л.Ю. Процессное управление – первые итоги и перспективы. – http://www.mecm.info/clients/UM.nsf/clients/um.nsf/A83A4AC14510B8F4C2256EE100312D6F?Opendocument . – 7 с.
18.	Де Боно Э. Искусство думать: Латеральное мышление как способ решения сложных задач - Пер.с англ. - М: Альпина Паблишер, 2015. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/2997
19.	Друкер П. Классические работы по менеджменту. Альпина Паблишер. 2015. URL: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/7877
20.	Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Альпина Паблишер. 2017 г. Доступ: https://hse.alpinadigital.ru/book/28
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.	Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. Альпина Паблишер. 2013 г. Доступ - https://hse.alpinadigital.ru/book/224
23.	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: https://www.biblio-online.ru/bcode/445032
24.	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 : www.biblio-online.ru/book/8E4355BA-FBFD-4E18-BECF-530C19C668E1
25.	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 : www.biblio-online.ru/book/AACCA87A-7157-4A48-BE9A-2BFE4E3E702D

26.	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 МВА). (переплет) ISBN 978-5-16-002154-6 - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/37581
27.	Кон М. Agile: Оценка и планирование проектов Пер.с англ. - М: Альпина Паблишер, 2018. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/15666
28.	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: https://biblio-online.ru/bcode/425254 (дата обращения: 06.11.2019).
29.	Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. Альпина Паблишер. 2016. http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/13426
30.	Котлер Ф. Латеральный маркетинг: Технология поиска революционных идей – 2-е изд. - Пер.с англ. - М: Альпина Паблишер, 2016. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/282
31.	Кристенсен К. Дилемма инноватора. Пер.с англ. - М: Альпина Паблишер, 2019. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/10753
32.	Кристенсен К. Закон успешных инноваций – пер. с англ. – М: Альпина Паблишер, 2017. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/13439
33.	Маркетинг: Учебник / В.В. Кислицына. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 464 с.: ил. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/249843
34.	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: https://biblio-online.ru/bcode/432976
35.	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: https://biblio-online.ru/bcode/425984
36.	Маркетинговые коммуникации: Учебник / А.А. Романов, И.М. Синяева, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. - 384 с. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/226894
37.	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: https://www.biblio-online.ru/bcode/432933

38.	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: https://www.biblio-online.ru/bcode/432046
39.	Менеджмент. Маркетинг. Лидерство. Лучшие статьи за 2015 год. Серия НБР. Альпина Паблишер. URL: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/11546
40.	Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Альпина Паблишер. 2017. http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/421
41.	Муртузалиева Т.В. Как адаптировать маркетинг к требованиям зарубежных рынков, чтобы идти вперед? //Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2016. – №. 4. – С. 326-328. [Электронный ресурс] // https://elibrary.ru/item.asp?id=27616794
42.	Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. — Москва: Издательство Юрайт, 2016. — 444 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8360-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://biblio-online.ru/bcode/389793
43.	Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора – 3-е изд.– М.: Альпина Паблишер, 2013. – 286 с.
44.	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: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/5948
45.	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] // https://grebennikon.ru/article-tdhe.html
46.	Петренко Ф. Отражение бизнес-процессов. – http://quality.eup.ru/DOCUM/graph.html#001 . – 6 с.
47.	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: https://www.biblio-online.ru/bcode/394239
48.	Поведение потребителей: Учебное пособие / Л.С. Драганчук. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 192 с.- Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/209245
49.	Пономарева Е. В. Практические инструменты сегментирования рынков продуктов питания для бренд-менеджмента //Бренд-менеджмент. – 2017. – Т. 3. – С. 224-233. [Электронный ресурс] // https://grebennikon.ru/article-vj93.html
50.	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: http://znanium.com/catalog/product/248729 .

51.	Репин В.В., Елиферов В.Г. Этапы внедрения процессного подхода. – http://www.finexpert.ru/view/etapy_vnedreniya_protssessnogo_podkhoda/298 . – 15 с.
52.	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: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/966
53.	Руководство по улучшению бизнес-процессов, Harvard Business School Press, Электронное издание. ООО «Альпина Диджитал», 2015 Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/2953
54.	Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0, Альпина Паблишер, 2016, Режим доступа: lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/8013
55.	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: http://znanium.com/catalog/product/1028803
56.	Стандарт описания, регламентации и описания бизнес-процесса. - http://www.tengrygroup.com/consulting/library/?p=51 . – 69 с.
57.	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] https://grebennikon.ru/article-5izy.html
58.	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.
59.	Управление бизнесом Серия НБР. Альпина Паблишер. URL: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/8923
60.	Фидельман Г.Н., Дедиков С.В. Бизнес-процессы и изменение организации. - www.finexpert.ru . – 20 с.
61.	Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов, 4-е издание, перевод с английского, Альпина Паблишер, М.: 2017. Режим доступа: http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/41
62.	Хохолова Т.П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие/Т.П.Хохлова - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с.: 60x90 1/16. - (Бакалавриат) (Обложка) ISBN 978-5-9776-0367-6 - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/509399

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, кроме случая, когда принимается решение о дистанционном формате проведения экзамена.

В случае проведения экзамена в дистанционном формате требования к оборудованию определяются используемой системой контроля.

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

9.1. 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.

9.2 Порядок проведения экзамена для студентов-инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется также в соответствии с Особенности организации государственной итоговой аттестации студентов

образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.