

**Пермский филиал федерального государственного автономного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»**

Факультет социально-экономических и компьютерных наук

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

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА  
«УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ»**

**СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ  
«УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»  
для набора 2020 года**

УТВЕРЖДЕНА  
протоколом ученого совета  
НИУ ВШЭ – Пермь  
от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Разработчик                        | Артемьев Д.Г., академический руководитель,<br>доцент, департамент менеджмента |
| Число кредитов                     | 2   |
| Контактная работа (час.)           | 2   |
| Самостоятельная работа<br>(час.)   | 76  |
| Образовательная программа,<br>курс | Управление бизнесом, 4 курс   |

Пермь, 2023 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», «Организационное поведение», «Маркетинг», «Операционный менеджмент и управление процессами», «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами», «Управление качеством», «Управление изменениями», «Дизайн бизнес-процессов».

### **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 «Организационное поведение»**

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

### **2.3. Дисциплина «Маркетинг»**

Маркетинг. Роль маркетинга в управлении компанией и связь с другими бизнес-функциями. Эволюция маркетинга. Маркетинговая стратегия (STP) и маркетинговый план (4P, 7P). Основные принципы, функции и ценности маркетинга. Основы поведения потребителей. Потребительская ценность как основа отношений с клиентом. Этапы принятия решений о покупке. Путь клиента CJM. Классификация потребителей. Потребительская ценность и её особенности. Исследования и анализ рынка как основа принятия маркетинговых решений. Основные классификации маркетинговых исследований. Эмпирические исследования (качественные, количественные). Jobs to Be Done (Работа, которая должна быть выполнена). Тестирование идей в формате CustDev (Customer Development).

Критерии выбора метода исследования. Понятие торговой марки и бренда. Функции бренда для потребителей и компании.

### **2.4. Дисциплина «Операционный менеджмент и управление процессами»**

Операционная составляющая бизнеса. Практическое содержание операционного менеджмента. Операционная система, ее организация и принципы управления. Расчет и размещение производственных мощностей. Типы производства, формы специализации структурных подразделений предприятия и формы организации процессов. Теория ограничений. Организация процессов в пространстве. Организаций процессов во времени. Основные показатели операционной деятельности организации и оценки ее результатов.

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

Система управления человеческими ресурсами (далее – УЧР): сущность и ее роль в деятельности организации. Цели организации и цели системы УЧР. Требования к формированию системы УЧР. Закономерности развития системы УЧР. Функциональные подсистемы системы УЧР и организации в целом. Типы и виды систем управления человеческими ресурсами. Кадровая политика. Эффективность системы УЧР.

Составляющие элементы системы УЧР и современные технологии управления персоналом в компании. Планирование работы с персоналом. Привлечение персонала. Поиск и отбор персонала. Адаптация и социализация персонала

в организации. Оценка персонала. Развитие и обучение персонала. Мотивация персонала. Организационная культура. HR – аналитика и автоматизация процессов.

### **2.6. Дисциплина «Управление проектами»**

Методологические основы управления проектами. Окружающая среда проекта. Управление стейкхолдерами проекта. Жизненный цикл проекта. Группы процессов управления проектами. Мониторинг эффективности реализации проекта на основе метода освоенного объема. Функциональные области (подсистемы) управления проектами). Управление организацией и содержанием проекта. Управление продолжительностью проекта. Сетевые модели и сетевой анализ. Управление рисками проекта. Проектная зрелость. Международные стандарты управления проектами. Консалтинг в проектном менеджменте.

### **2.7. Дисциплина «Управление качеством»**

Введение в теорию менеджмента качества. Анализ подходов к понятию «качество». Компаративный анализ понятий «товар» и «услуга». Детерминанты качества товара и услуг. Эволюционное развитие менеджмента качества. Идеология Total Quality Management: понятие, принципы, инструменты. Сервис менеджмент. Разработка сервисной стратегии. Оценка качества услуг.

Стандартизация и сертификация в менеджменте качества. Понятие стандартов ISO серии 9000. Виды и структура. Система менеджмента качества. Понятие и виды. Понятие аудит системы менеджмента качества. Виды и процедура проведения. Модели национальных премий в области качества.

### **2.8. Дисциплина «Управление изменениями»**

Изменения как необходимое условие существования и развития современной организации. Концепция организационных изменений. Классификация организационных изменений. Модели организационных изменений. Преодоление сопротивления изменениям. Стратегии осуществления изменений. Стратегические типы организационных изменений. Формирование команды для стратегических изменений. Оценка эффективности управления изменениями.

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

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

Методы и инструменты моделирования бизнес-процессов. Нотации моделирования: IDEF0, ARIS EPC, BPMN, кроссфункциональная диаграмма, простая блок-схема. Имитационное моделирование. Анализ бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов. Оптимизация бизнес-процессов. Концентрированное улучшение. Управление проектами по совершенствованию бизнес-процессов.

## **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 Т. Бернса и Дж. Сталкера.

3. Школа человеческих отношений Э. Мэйо. Хоторнский эксперимент и его важнейшие результаты.
4. Управленческие идеи в России в начале XX века
5. Количественный подход в менеджменте; процессный подход в менеджменте; системный подход в менеджменте; ситуационный подход в менеджменте.
6. Американская и Японская модели менеджмента.
7. Мастерство менеджера: концептуальные, человеческие и технические навыки. Роли менеджера по Г. Минцбергу. Уровни менеджмента в организации. Базовые компетенции менеджера.
8. Организация как объект управления. Модель 7-S (Т. Питерс, Р. Уотерман, Дж. Филипс).
9. Жизненный цикл организации по И. Адизесу.
10. Этапы жизненного пути Л.Э. Грейнера.
11. Внешняя организационная среда: среда прямого воздействия, среда косвенного воздействия.
12. Внутренняя организационная среда.
13. SWOT – анализ.
14. Планирование в организации. Последовательность планирования (по временным периодам, по сферам деятельности, по уровням и объектам управления).
15. Иерархия целей в организации. Оперативные, тактические и стратегические цели.
16. Понятие миссии, ее элементы.
17. SMART – характеристики целей.
18. Единовременные, постоянные и ситуационные планы. Подходы к планированию в условиях недостатка информации (соотношение рационального подхода и интуиции).
19. Взаимосвязь функции планирования с другими функциями управления.
20. Организация как 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.
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 А. Маслоу. Теория СВР К. Алдерфера. Теория приобретенных потребностей 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. Коммуникационный процесс. Коммуникационные каналы, их емкость. Параметры выбора коммуникационного канала.

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.

39. Барьеры при коммуникациях (индивидуальные, организационные) и их преодоление (по Р. Дафту).

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. Понятие лидерства. Лидерство и менеджмент. Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену.

48. Теории лидерских качеств: Р. Стогдилл, У. Беннис.

49. Концепции лидерского поведения. Авторитарный, Демократический и Либеральный стили руководства, их достоинства и недостатки.

50. Исследования университета штата Огайо.

51. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон.

52. 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 «Организационное поведение»**

53. Понятие «организационного поведения». Междисциплинарный подход к изучению поведения людей в организации.

54. Теоретические основы организационного поведения: когнитивный подход, бихевиористский подход, подход социального научения, системный подход.

55. Модели организационного поведения.

56. Организационное поведение: ролевое, надролевое и антиролевое.

57. Стереотипы «человека работающего» и сегменты организационного поведения.

58. Личность. Психологические характеристики. Типология Майерс-Бригс.

59. Психологические характеристики личности: локус контроля, макиавеллизм, комфортность, перфекционизм и др.

60. Психологические состояния: стресс, приобретенная беспомощность, зависть, профессиональное выгорание.

61. Ценности и установки. Природа, виды и формирование установок. Функции и изменение установок.

62. Базовые теории групп: теория близости; теория взаимодействия; теория равновесия; теория обмена.

63. Этапы формирования групп. Типы групп. Характеристика групп.

64. Стадии групповой динамики.

65. Формальные и неформальные группы.

66. Групповые нормы и правила. Статус в группе.

67. Сплоченность группы. Факторы, влияющие на сплоченность.

68. Подходы к наущению: бихевиористский, социального наущения, когнитивный.

69. Формальные и неформальные коммуникации.

70. Этапы коммуникативного процесса. Коммуникативные помехи и барьеры. Методы их преодоления.

71. Элементы мотивационной сферы: мотивация, мотив, потребности, цель. Типы мотивов. Виды потребностей.

72. Избегательная и достижительная мотивация. Мотивационные типы сотрудников.

73. Лидерство и власть. Источники власти.

74. Властные отношения в организации и политическое поведение. Процессы реализации власти в организации.

75. Руководство. Стили управления.

76. Стадии разработки и принятия управленческого решения. Ловушки, связанные с принятием решений.

77. Стили принятия решений. Критерии выбора стиля при принятии решений.

78. Понятие организационной культуры. Структура организационной культуры по Э. Шейну.

79. Классификация организационной культуры: доминирующая и субкультуры, сильные и слабые культуры, стихийные и моделируемые организационные культуры.

80. Типы организационной культуры по Р. Куинну и Д. Камерону.

81. Национальная культура. Исследование национальной культуры Г. Ховстеде.

82. Организационные изменения: типы, характеристика. Политические, экономические, технологические, социальные и психологические источники организационных изменений.

83. Соппротивление организационным изменениям: логическое, психологическое и социологическое.

84. Концепции организационного развития. Промежуточные и результирующие переменные.

### **3.3. Дисциплина «Маркетинг»**

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

86. Развитие маркетинга, основные маркетинговые концепции.

87. Маркетинг взаимоотношений.
88. Маркетинговая ориентация.
89. Сущность сегментирования. Критерии сегментирования на рынке B2C.
90. Оценка привлекательности сегментов. Выбор целевых сегментов.
91. Позиционирование товара. Стратегии позиционирования.
92. Комплекс маркетинга.
93. Теоретические основы анализа поведения потребителей.
94. Модель принятия решения о покупке потребителем на рынке B2C.
95. Факторы, влияющие на поведение потребителей.
96. Способы изучения особенностей потребительского поведения.
97. Потребительская ценность как основа отношений с клиентом.
98. Путь клиента CJM.
99. Классификация потребителей.
100. Потребительская ценность и её особенности.
101. Jobs to Be Done (Работа, которая должна быть выполнена).
102. Тестирование идей в формате CustDev (Customer Development).
103. Классификация маркетинговых исследований по области применения, схеме проведения.
104. Этапы проведения маркетингового исследования.
105. Виды количественных и качественных маркетинговых исследований.
106. Критерии выбора метода исследования.
107. Понятие торговой марки и бренда.
108. Функции бренда для потребителей и компании.

#### **3.4. Дисциплина «Операционный менеджмент и управление процессами»**

109. Операция и процесс. Основные отличия.
110. Структура бизнес-процесса.
111. Модель 4Vs и построение операционного профиля.
112. Производство и услуга и их операционные составляющие.
113. Операционная система и главная операционная функция. Структура операционной системы.
114. Классификация бизнес-процессов: основные, управляющие, вспомогательные (поддерживающие), обучения и развития.
115. Модель 5P операционного менеджмента.
116. Модели организации операционной системы: модель с запасами на входе; модель с запасами на выходе; модель с запасами на входе и на выходе; модель без запасов.
117. Типы операционных систем: единичная, серийная, массовая. Их достоинства и недостатки.
118. Формы специализации производства: предметная, технологическая.
119. Формы организации производства: поточная, непоточная.
120. VAT-классификация предприятий.
121. Производственная мощность: входная, выходная, проектная, эффективная, среднегодовая.
122. Расчет показателей производственной мощности. Коэффициент использования производственной мощности.
123. Факторы размещения производственной мощности. Централизованное и децентрализованное размещение производственных мощностей.

- 124. Операционные и финансовые критерии эффективности компании.
- 125. Теория ограничений. Метод «Барабан-буфер-веревка».
- 126. Организация процессов в пространстве: фиксированная планировка, функциональная планировка, линейная планировка, производственная ячейка.
- 127. Организация процессов во времени: последовательное движение, параллельное движение, последовательно-параллельное движение. Основные характеристики, достоинства и недостатки.
- 128. Операционный цикл. Производственный цикл. Технологический цикл.
- 129. Пропускная способность процесса.
- 130. Доступное время работы. Коэффициент использования доступного времени работы. Машинное время.
- 131. Производственный простой. Нерегламентированный простой.

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

- 132. Система управления человеческими ресурсами (далее – УЧР): сущность и ее роль в деятельности организации.
- 133. Цели организации и цели системы УЧР.
- 134. Требования к формированию системы УЧР.
- 135. Закономерности развития системы УЧР.
- 136. Функциональные подсистемы системы УЧР и организации в целом.
- 137. Типы и виды систем управления человеческими ресурсами.
- 138. Кадровая политика.
- 139. Составляющие элементы системы УЧР и современные технологии управления персоналом в компании.
- 140. Планирование работы с персоналом.
- 141. Привлечение персонала. Современные подходы к привлечению персонала.
- 142. Формирование бренда работодателя.
- 143. Поиск персонала. Современные источники и методы поиска персонала.
- 144. Модель компетенций и ее важность для эффективности процесса УЧР.
- 145. Отбор персонала. Методики оценки персонала на этапе отбора.
- 146. Адаптация и социализация персонала в организации.
- 147. Оценка персонала. Показатели результативности персонала.
- 148. Развитие и обучение персонала. Современные подходы к процессам обучения и развития персонала.
- 149. Мотивация и стимулирование персонала: современные подходы.
- 150. Материальное стимулирование персонала. Системы оплаты труда.
- 151. Материальное стимулирование персонала. Ключевые показатели эффективности.
- 152. Организационная культура.
- 153. Эффективность системы УЧР.
- 154. HR – аналитика и автоматизация процессов.

### **3.6. Дисциплина «Управление проектами»**

- 155. Понятие и характеристики проекта.
- 156. Целеполагание по SMART-технологии.
- 157. Железный треугольник проекта и стратегии управления ограничениями проекта.

158. Базовые элементы управления проектами.
159. Границы проекта.
160. Окружающая среда проекта и ее структура.
161. Участники и стейкхолдеры проекта. Процесс управления стейкхолдерами проекта. Модель Менделоу.
162. Жизненный цикл проекта. Модели жизненного цикла проекта.
163. Инициация проекта. Содержание процесса инициации проекта. Формальные результаты инициации проекта.
164. Планирование проекта. Виды планов в проектном менеджменте.
165. Основные и вспомогательные процессы планирования проекта. Формальные результаты планирования проекта.
166. Планирование работ проекта. Иерархическая структура работ и правила ее построения.
167. Матрица ответственности в проектной команде.
168. Контроль реализации проекта. Содержание процесса контроля проекта. Виды и методы контроля исполнения проекта.
169. Принципы построения эффективной системы контроля в проекте.
170. Контроль проекта как интегрированный процесс. Процедуры контроля.
171. Метод освоенного объема: базовые и аналитические показатели. Расчет показателей.
172. Календарное планирование проекта на основе методов распределения освоенного объема.
173. Процессы завершения проекта. Типы окончания проекта. Формальные результаты завершения проекта.
174. Функциональные области (подсистемы) управления проектами. Соотнесение подсистем с базовыми элементами управления и управленческим инструментарием.
175. Управление организацией проекта. Виды структур управления проектами.
176. Интеграция операционной и проектной деятельности в компании. Особенности матричной и проектной организационных структур в компании.
177. Управление продолжительностью проекта на основе сетевых моделей. Типы зависимостей между работами.
178. Метод СРМ. Процедуры построения и анализа сетевого графа проекта.
179. Резервы работ и источники формирования резервов работ.
180. Методы сжатия расписания проекта.
181. Понятие проектного риска и управления рисками. Факторы неопределённости.
182. Процесс управления рисками.
183. Идентификация рисков. Структура риска.
184. Методы оценки проектных рисков.
185. Стратегии снижения и реагирования на проектные риски (элиминирование рисков). Проактивное и реактивное управление рисками.
186. Показатели отношения проекта к рискам: емкость риска, риск-аппетит, толерантность к риску.
187. Международные стандарты управления проектами. Ключевые отличия.
188. Понятие проектной зрелости организации. Модели проектной зрелости и их особенности.

189. Консалтинг в управлении проектами. Продукты консалтинга по вопросам проектного менеджмента.

### **3.7. Дисциплина «Управление качеством»**

190. Сущность понятия «качество».
191. Отличительные характеристики товара и услуги.
192. Этапы эволюции менеджмента качества.
193. Отличия различных этапов эволюции менеджмента качества.
194. Понятия «внешний» и «внутренний» потребитель.
195. Базовые принципы идеологии TQM.
196. Методы определения мнения потребителей.
197. Методы «Кайзен» и «Кайрио»: сходства и различия.
198. Понятие сервисной стратегии.
199. Методы оценки качества услуг.
200. История развития стандартов качества.
201. Основные причины, обусловившие разработку стандартов ISO.
202. Предназначение стандартов ISO серии 9000;
203. Структура базовых стандартов ISO 9000.
204. Особенности нового поколения стандартов ISO серии 9000.
205. Система менеджмента качества.
206. Основные элементы системы менеджмента качества.
207. Сравнение подходов в стандартах ISO серии 9000 и TQM.
208. Различия в работе организаций в условиях TQM и в соответствии со стандартами ISO серии 9000.
209. Модель премии М. Болдриджа. Европейская премия качества (EQA).
210. Группы критериев оценки претендентов на Европейскую премию в области качества.
211. Премия Правительства РФ в области качества. Характеристики модели премии Правительства РФ в области качества.
212. Проведение самооценки на основе модели премии.

### **3.8. Дисциплина «Управление изменениями»**

213. Размер организации и организационное развитие.
214. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.
215. Модель SAPI по методологии И. Адизеса. Взаимосвязь компонентов SAPI.
216. Подходы к определению организационных изменений.
217. Проектирование и каскадирование стратегии. Связь управления проектами и управления изменениями.
218. Трансформация системы управления организационной эффективностью.
219. Факторы (причины) организационных изменений.
220. Уровни изменений по М. Кантеру.
221. «Трехмерное пространство» и «Штурманская карта» по McKinsey.
222. Этапы проведения изменений в организации.
223. Технологическая карта изменений по Дж. Котеру.
224. «Позитивный подход» к управлению изменениями в организации.

- 225. Модель и трёхступенчатый подход К. Левина.
- 226. Модель 7S McKinsey.
- 227. Подход Дж. Котера к организационным изменениям.
- 228. «Айсберг управления изменениями» Кругера.
- 229. Обучающая модель ADKAR.
- 230. Теория «Е» и теория «О» организационных изменений.
- 231. Многоступенчатая модель реакции на изменения Кюблер-Росс.
- 232. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
- 233. Модель «кривой перемен» Дж. Дака.
- 234. Причины сопротивления изменениям.
- 235. Методы преодоления сопротивления изменениям.
- 236. Реинжиниринг, реорганизация и реструктуризация в организации.
- 237. Обучающиеся организации.
- 238. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.
- 239. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
- 240. Мониторинг и контроль процесса изменений.
- 241. Основные этапы развития команды стратегических изменений. Типология людей по отношению к изменениям.
- 242. Эффективность: основные понятия, подходы, методы определения, типы.
- 243. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

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

- 244. Функциональный подход к управлению организацией.
- 245. Определение и сущность процессного подхода к управлению.
- 246. Потребители, владельцы бизнес-процесса.
- 247. Бизнес-процесс и его составляющие (технология, персонал, материалы, оборудование, производственная среда).
- 248. Виды ресурсов, используемых в процессах.
- 249. Порядок регламентации бизнес-процесса.
- 250. Последовательность внимания к стратегии, проектированию организационной структуры управления и моделированию бизнес-процессов.
- 251. Конвертация стратегии в бизнес-процессы на основе BSC.
- 252. Моделирование как способ отражения реальности бизнеса: принципы моделирования деятельности организаций, требования к моделям, их типы, предметные области моделирования.
- 253. Текстовое, табличное, графическое описание бизнес-процессов.
- 254. Понятие нотации. Графический язык блок-схем алгоритмов.
- 255. Модели предметных областей в ARIS.
- 256. Модели описания процессов.
- 257. Основные объекты диаграммы в нотации ARIS, правила построения, логические операторы, ветвления процессов.
- 258. Нотации IDEF0. Цели использования, правила разработки, особенности использования.
- 259. Система показателей (метрики) бизнес-процессов: их роль в повышении эффективности исполнения бизнес-процессов.

260. Сквозные (межфункциональные) процессы и их использование в практике выделения, регламентации и управления бизнес-процессами.

261. Проблемы выделения границ бизнес-процессов и рекомендуемые варианты ее решения.

262. Основные процедуры оптимизации бизнес-процессов. DMAIC.

263. Процедура анализа бизнес-процессов организации и принцип постоянного совершенствования.

264. Методы и инструменты сбора информации о бизнес-процессах при проведении их анализа.

265. Инструменты анализа проблем в бизнес-процессах: диаграмма причин, анализ коренной причины, диаграмма рассеивания, гистограмма. Краткая характеристика, условия применения.

266. Ключевые подходы к оптимизации бизнес-процессов: FAST-методика, концентрированное улучшение, перепроектирование, реинжиниринг.

#### **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 «Управление бизнес-процессами» для набора 2020 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» Программы экзамена 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», «Организационное поведение», «Маркетинг».

**Экзаменационное задание 2. Тестовое задание**, состоящее из 50 вопросов с множественными вариантами ответов. В тестовое задание включены вопросы по следующим дисциплинам: «Операционный менеджмент и управление процессами», «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами», «Управление качеством», «Управление изменениями».

**Экзаменационное задание 3. Практическое задание** по дисциплине «Дизайн бизнес-процессов», 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 в рамках экзамена 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)<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. 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 менеджериальных 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 менеджериальных дисциплин. Логически последовательный, правильный и конкретный ответ на теоретический

<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.

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>:

| <b>Доля правильных ответов в тесте</b> | <b>Оценка</b>                   |
|--|---------------------------------|
| 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)  |
| От 35% от 44% правильных ответов       | «Удовлетворительно» (4 балла)   |
| От 25% от 34% правильных ответов       | «Неудовлетворительно» (3 балла) |

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

| Доля правильных ответов в тесте  | Оценка                           |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 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) |

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

В решении практического задания (кейса) студент должен продемонстрировать глубокое понимание тематики процессного подхода к управлению, а также свои умения и навыки **не поверхностно**:

- выделять бизнес-процессы, определять все их ключевые параметры;
- выбирать и применять инструменты и методы моделирования, анализа и оптимизации бизнес-процессов;
- четко увязывать стратегические цели компании, функциональные задачи сотрудников и бизнес-процессы;
- организовать совершенствование бизнес-процессов компании в формате внутреннего проекта;
- использовать успешный практический опыт компаний при разработке предложений и рекомендаций.

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, исключительно правильно и корректно выполнены все задания предлагаемого кейса. Нотации моделирования использованы без единой погрешности. Осуществлено методически верное использование качественных и количественных методов анализа бизнес-процессов, студент демонстрирует аналитическую полноту. Выводы полностью обоснованы, отражают нестандартность мышления и релевантность практической ситуации. Представленные рекомендации не только имеют бесспорное прикладное значение, но также отличаются инновационностью и потенциалом практической ценности.

**Оценка «отлично» (9 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, исключительно правильно и корректно выполнены все задания предлагаемого кейса. Нотации моделирования использованы без единой погрешности. Осуществлено методически верное использование качественных и количественных методов анализа бизнес-процессов, студент демонстрирует аналитическую полноту. 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 полное понимание вопроса, исчерпывающие знания всего программного материала,

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

проявившему творческие способности в понимании, изложении, использовании в бизнес-практике рассматриваемых понятий, моделей и инструментов, правильно и корректно выполнены все задания предлагаемого кейса. Нотации моделирования использованы с незначительными недочетами. Использованы методически верные качественные и количественные методы анализа бизнес-процессов. Выводы и рекомендации обоснованы и содержательно полные.

**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. Нотации моделирования использованы с незначительными недочетами. Использованы верные качественные и количественные методы анализа бизнес-процессов. 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. Нотации моделирования использованы с некоторыми недочетами. Выбраны верные качественные и количественные методы анализа бизнес-процессов. Показано умение студента владеть одним или двумя инструментами моделирования и анализа бизнес-процессов и в некоторой степени обосновывать их применение. Ответ правильный с незначительными неточностями в части обоснования выбора инструментов, сделанных выводов по решению предложенной ситуации.

**Оценка «удовлетворительно» (5 баллов)** – выставляется студенту, показавшему основные теоретические знания и продемонстрировавшему в ответе достаточное освоение профессиональных компетенций, знакомому с основной литературой, рекомендованной программой курса, однако, допустившему неточности в ответе, но обладавшему необходимыми знаниями. Нотации моделирования использованы с недочетами, которые не являются критичными. В целом, выбраны верные качественные и количественные методы анализа бизнес-процессов, однако процесс их применения неточен/некорректен/нелогичен. Выводы достаточно поверхностные. Студент в рассуждениях не демонстрирует логику ответа. Решение кейса не обосновано в целом, не прослеживается взаимосвязь теории и практики.

**Оценка «удовлетворительно» (4 балла)** – выставляется студенту, показавшему основные теоретические знания и продемонстрировавшему в ответе достаточное освоение профессиональных компетенций, однако, допустившему серьезные неточности в ответе, отражающие низкий уровень освоения материала дисциплины. Нотации моделирования использованы с недочетами. Качественные и количественные методы анализа бизнес-процессов выбраны необоснованно, процесс их применения неточен/некорректен/нелогичен. 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, не решившему экзаменационное задание, либо решившему его не полностью, в ответе присутствуют грубые ошибки, и/или существенные пробелы в определении рассматриваемых понятий или моделей, которые не позволят использовать их в практической деятельности без дополнительной подготовки. Нотации моделирования использованы некорректно, либо не использованы вовсе. Качественные и количественные методы анализа бизнес-процессов выбраны необоснованно, не выбраны вовсе, либо процесс их применения неточен/некорректен/нелогичен. Решение кейса отсутствует, либо решение неверное, представлено частично или не обосновано.

**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. Отсутствует использование нотаций моделирования, не использованы методы анализа бизнес-процессов. Решение кейса отсутствует, либо решение неверно.

**Оценка «неудовлетворительно» (1 балл)** – отсутствуют обоснования, на основе необходимых теоретических знаний. Решение кейса отсутствует, либо решение неверно.

**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, при этом по остальным двум экзаменационным заданиям оценка не ниже оценки «удовлетворительно» по пятибалльной шкале (4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 по десятибалльной шкале) за каждое выполненное задание, 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», «Организационное поведение», «Маркетинг».

1. Пример теоретического вопроса по дисциплине «Теория и история менеджмента»:

Системный подход в менеджменте. Ситуационный подход в менеджменте.

**Экзаменационное задание 2. Тестовое задание**, состоящее из 50 вопросов с множественными вариантами ответов. В тестовое задание включены вопросы по следующим дисциплинам: «Операционный менеджмент и управление процессами», «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами», «Управление качеством» и «Управление изменениями».

2. Примеры вопросов из тестового задания по блоку дисциплин «Операционный менеджмент и управление процессами», «Управление человеческими ресурсами», «Управление проектами», «Управление качеством» и «Управление изменениями».

**1. Какое слово должно стоять на месте пропуска: «..... подсистема включает подразделения и сотрудников, выполняющих главную операционную функцию организации»:**

- а) преобразующая
- б) управляющая
- в) операционная
- г) обеспечивающая

**2. Какой показатель не входит в баланс производственной мощности?**

- а) проектная производственная мощность
- б) среднегодовая производственная мощность
- в) выбывающая производственная мощность
- г) входящая производственная мощность

**3. Верны ли следующие утверждения об особенностях оказания услуг?**

**А) Операционные услуги – это услуги, предоставляемые для внутренних клиентов.**

**Б) Модель «дешевого» обслуживания создает избыточный ресурс производственных мощностей, что приводит к периодическим простоям оборудования и занятости персонала.**

- а) Верно только утверждение А
- б) Верно только утверждение Б
- в) Оба утверждения верны
- г) Оба утверждения неверны

**4. К объективным показателям уровня адаптации персонала относится:**

- а) интерес к работе
- б) овладение профессиональной ролью
- в) взаимопонимание с руководителем
- г) стремление к совершенствованию

**5. В какой концепции персонал «уравнен в правах» с основным капиталом и расходы на него начинают рассматриваться как долгосрочные инвестиции?**

- а) Концепция управления трудом
- б) Концепция управления персоналом
- в) Концепция управления человеческими ресурсами
- г) Концепция управления человеком

**6. Какой стандарт управления проектами описывает 10 функциональных областей проектного менеджмента в представлении «вход – процесс управления–выход»?**

- а) PMBoK
- б) P2M
- в) ICB
- г) PRINCE2

**7. Что не является базовым элементом управления проектом?**

- а) Работы
- б) Рынки
- в) Ресурсы
- г) Результаты

**8. Какие принципы относятся к базовым принципам построения эффективной системы контроля исполнения проекта (несколько ответов)?**

- а) Наличие информативной системы отчетности
- б) Наличие ответственного за процедуру контроля лица
- в) Наличие эффективной системы анализа фактических показателей и тенденций
- г) Наличие конкретных планов

**9. Что из нижеперечисленного не относится к детерминантам качества продукции?**

- а) Вежливость
- б) Бездефектность
- в) Надежность
- г) Технические характеристики

**10. Какой этап управления организационными изменениями является следующим, после «Донести концепцию до остальных» в концепции Дж. Коттера?**

- а) Устранить препятствия
- б) Сформировать концепцию
- в) Достичь краткосрочных побед
- г) Вовлечь руководство в перемены

### **Экзаменационное задание 3. Практическое задание**

3. Пример практического задания по дисциплине «Дизайн бизнес-процессов».

## **Моделирование, анализ и оптимизация бизнес-процессов**

Компания «Красивый дом» была создана год назад и вышла на рынок мебели с продукцией собственного производства, изготавливаемой по индивидуальным заказам с применением эксклюзивной технологии.

Компанию возглавляет генеральный директор. Ему непосредственно подчиняются три заместителя: Заместитель генерального директора по продажам; Заместитель генерального директора по производству; Заместитель генерального директора по общим вопросам.

Заместитель генерального директора по продажам курирует работу следующих отделов: Отдел продаж и Отдел маркетинга.

Заместитель генерального директора по производству курирует работу Производственного отдела; Отдела монтажа; Конструкторского отдела, Склада и Отдела снабжения.

Заместитель генерального директора по общим вопросам курирует работу Бухгалтерии; Юридического отдела; Управления персоналом и Отдела административно-хозяйственного обеспечения.

Компания позиционируется на рынке как производитель индивидуальной мебели, которая включает в себя готовые наборы, столы, стулья, детские изделия и запасные части к ним. Миссия компании определена как «Быть лидером на рынке авторской мебели за счет клиентоориентированности, высокого уровня обслуживания, индивидуального подхода к каждому, современного стиля и высокого качества используемых материалов, привлечения лучших специалистов» и основная цель сформулирована как: «Увеличение доходности собственников на вложенный капитал в размере 17,5% в течение следующих 3 лет за счет приоритетов операционной модели в скорости выполнения заказа с ориентацией на максимальное удовлетворение потребностей клиента в выбранном сегменте рынка (высокий массовый и премиум сегменты)».

В компании осуществляется управление финансовыми и материальными потоками, что позволяет оптимально использовать материальные, финансовые и человеческие ресурсы компании, не допуская хранения излишнего количества материалов, комплектующих и привлечения избыточного количества персонала. Практически все производство имеет позаказный характер.

Работа с клиентами построена на индивидуальной основе. Деятельность по привлечению клиентов проводится специалистами службы маркетинга и включает обязательную стадию детальной разработки макета силами специалистов конструкторско-технологической службы.

Также Компания ведет постоянную работу по анализу рынка, появляющихся технологий, дизайнерских решений и активно занимается разработкой новых проектов и услуг. В последнее время Компания реализует обновленную партнерскую бизнес-модель, взаимодействуя с застройщиками новых жилых домов и предлагая дизайнерские услуги в области интерьера. Компания использует интернет-технологии для заказа проектов мебели, а также располагает собственными выставочными залами с показом образцов и макетами. Они располагаются в нескольких известных торговых точках города.

Компания «Красивый дом» поставила перед собой задачу качественного и своевременного обслуживания клиентов с предоставлением полного цикла обслуживания с момента обсуждения особенностей заказа и до момента доставки продукции, сборки и комбинированного дизайнерского оформления.

Обычный заказ выглядит примерно так: Клиент заходит на сайт Интернет-магазина компании, «собирая» необходимый комплект мебели. Есть возможность выбрать материал, расцветку, фурнитуру. Имеются как готовые модульные решения с возможностью изменения размеров, так и полная свобода авторского творчества при работе с конструктором. Формируется заказ с указанием основных контактов: электронной почты и телефона клиента. Менеджер по продажам отслеживает заказы и связывается с клиентом. Если клиент хочет посмотреть образцы, менеджер по продажам принимает заказ в одном из выставочных залов с показом образцов готовых изделий, а также материалов, фурнитуры и запасных частей.

Если клиент не может сам сконфигурировать заказ в онлайн-конструкторе, то ему составляют проект на заказ с помощью средств компьютерной графики и специализированного ПО. Это происходит следующим образом. После получения заявки от клиента, на разработку проекта будущей мебели, конструктором 1 категории (дизайнер) совместно с клиентом производится определение специфики новой мебели. В результате с помощью 1С формируется «Задание на разработку макета новой мебели» необходимое для разработки вариантов проектов мебели.

Когда в 3D MAX подготовлены несколько вариантов проектов новой мебели, конструктор 1 категории (дизайнер) согласовывает их с клиентом и определяет один рабочий вариант проекта мебели. В случае, если ни один из вариантов клиента не устроил, вновь иницируется процедура создания различных вариантов проектов мебели для данного заказа.

Конструктор 1 категории (дизайнер) передает «Проект новой мебели» в отдел продаж менеджеру по продажам, который отправляет его технологу. На основе отобранного «Проекта новой мебели» технологом 1 категории производится расчет ориентировочной сметы по данному проекту. На выходе получается документ MS Excel «Смета проекта», который передается в бухгалтерию.

Заключительным этапом рассматриваемого процесса является согласование окончательной стоимости проекта. На этом шаге задействованы как бухгалтер, так и клиент.

Если согласование прошло успешно, заключается договор на изготовление мебели. Если же клиента не устраивает предполагаемая стоимость заказа, то, по желанию клиента, либо весь процесс подготовки и утверждения проекта будущей мебели иницируется вновь, либо работы по данному заказу прекращаются.

Разработкой вариантов проектов мебели занимается конструктор 1 категории. Данная работа проводится в конструкторском отделе (комната № 615).

В процессе разработки вариантов проектов мебели используются следующие документы и файлы: «Задание на разработку макета новой мебели», база данных проектов «Библиотека проектов», «Перечень комплектующих», «Перечень материалов», «Чертежи макета мебели».

При разработке вариантов проектов мебели использовались: информационная система 1С; графические редакторы 3D-MAX и AutoCAD, а также компьютер.

Целью разработки проектов является удовлетворение потребностей клиента. Одним из показателей достижения данной цели является время разработки проекта, которое не должно превышать 2 рабочих дней.

После подтверждения проекта мебели клиентом, составляется смета на изготовление индивидуального заказа.

В случае окончательного подписания сметы клиентом, заключается Договор на продажу готового изделия, который включает и услуги по подготовке макета. Договор составляется на условиях предварительной предоплаты в размере 30%. Предварительная оплата вносится в кассу наличными или перечисляется на банковский счет по выписанному в бухгалтерии счету.

Затем осуществляется проверка наличия тех или иных материалов и комплектующих на складе. После чего, в случае необходимости, происходит закупка и доставка в компанию «Красивый дом» материалов и комплектующих и их складирование.

Менеджер по продажам передает технологу проект на изготовление, после чего технолог отдает проект рабочим, которые изготавливают комплектующие.

По завершении производства комплектующих и оформлению всех необходимых документов осуществляется производство мебельных блоков. В этом процессе проводится сборка основных компонентов, установка фурнитуры и дополнительных элементов, тестовая сборка. Завершающим этапом является разборка мебели на блоки и подготовка необходимой документации.

Согласно условиям договора, доставка осуществляется силами компании «Доставыч» при условии полного расчета за заказ. Для этого клиент информируется о полной готовности заказа и приглашается для приемки изделия и окончательной оплаты согласно условиям договора.

После подтверждения бухгалтерии о полном поступлении денежных средств за заказ, продукция отгружается клиенту.

После выполненной доставки диспетчеру отдела монтажа поступает от менеджера отдела АХО бланк выполненной заявки. Теперь клиент может вызвать монтажников. Для этого надо позвонить менеджеру отдела монтажа (который передает заявку водителю), при этом выясняется, что монтаж будет проведен через два дня.

Монтажники приезжают в оговоренный срок и осуществляет установку мебели. Клиент подписывает акт приемки-сдачи работ.

### **Задание**

1. Опишите верхний уровень бизнес-процессов компании «Красивый дом». Выделите основные, вспомогательные, управления, развития.
2. Определите метрики каждого основного бизнес-процесса и владельца
3. Весь сквозной процесс от размещения заказа клиента до подписания акта приемки представьте в нотации ARIS EPC.
4. На основе анализа обращений клиентов и данных статистики (представлены в отдельном приложении) проведите причинно-следственный анализ

с использованием доступных вам качественных и количественных инструментов. Сделайте выводы.

5. Предложите рекомендации по оптимизации (усовершенствованию) сквозного бизнес-процесса.

## 8. Ресурсы

Перечень рекомендуемых источников и литературы для подготовки к экзамену:

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

| № п/п | Наименование  |
|-------|---|
| 1.    | A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth Edition, 2017. Режим доступа: <a href="http://library.books24x7.com/bookshelf.asp">http://library.books24x7.com/bookshelf.asp</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.    | 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>   |
| 4.    | 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>  |
| 5.    | Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, классика МВА, 2018 – ISBN 978-5-4461-0375-1  |
| 6.    | Балабанова Е.С. Организационное поведение [Электронный ресурс]. М: ИНФРА-М, 2022. – 592 с. <a href="https://znanium.com/read?id=395645">https://znanium.com/read?id=395645</a>  |
| 7.    | Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общей редакцией Е.М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-510590">https://urait.ru/viewer/upravlenie-proektami-510590</a>  |
| 8.    | Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 474 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3749-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/viewer/marketing-dlya-professionalov-prakticheskiy-kurs-507921">https://urait.ru/viewer/marketing-dlya-professionalov-prakticheskiy-kurs-507921</a> |
| 9.    | Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. Е.А. Масловой. – СПб.: ПИТЕР, 2014. - 656 с. – (Серия «Классика МВА»)   |
| 10.   | Производственный менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов / И.Н. Иванов [и др.]; под редакцией И.Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 546 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16517-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL <a href="https://urait.ru/viewer/proizvodstvennyu-menedzhment-teoriya-i-praktika-531215#page/1">https://urait.ru/viewer/proizvodstvennyu-menedzhment-teoriya-i-praktika-531215#page/1</a>                |

| № п/п | Наименование   |
|-------|--|
| 11.   | Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. — Текст: электронный. — URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1951170">https://znanium.com/catalog/product/1951170</a>  |
| 12.   | Коргова М.А. История управленческой мысли : учебное пособие для вузов / М.А. Коргова, А.М. Салогуб. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16239-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/viewer/istoriya-upravlencheskoj-mysli-530658#page/1">https://urait.ru/viewer/istoriya-upravlencheskoj-mysli-530658#page/1</a> |
| 13.   | 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>   |
| 14.   | Моисеева Н.К. Управление операционной средой организации : учебник / Н.К. Моисеева, А.Н. Стерлигова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 336 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — ISBN 978-5-16-006879-4. — Текст: электронный. — URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1844310">https://znanium.com/catalog/product/1844310</a>   |
| 15.   | Ильдеменов С.В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). — ISBN 978-5-16-009611-7. — Текст: электронный. — URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1913854">https://znanium.com/catalog/product/1913854</a>   |
| 16.   | 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>  |
| 17.   | 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>  |
| 18.   | Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009 – 2020   |
| 19.   | Чейз Ричард Б., Джейкобз Ф. Роберт, Аквилано Николас Дж. Производственный и операционный менеджмент (Operations Management for Competitive Advantage). — М.: Вильямс, 2017   |
| 20.   | Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR – менеджера в организации. Вильямс, 2010. 304 с.  |
| 21.   | Ульрих Д., Беккер Б., Хьюзлид М. Измерение результативности работы HR – департамента. Люди, стратегия и производительность. Harvard Business school. 2007  |

## 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/9780190650230.001.001/oxfordhb-9780190650230-e-004">https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190650230.001.001/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_Relations">https://www.researchgate.net/publication/313661059_Finding_a_Voice_at_Work_New_Perspectives_on_Employment_Relations</a> Finding_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 – <a href="https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199694945.001.001/oxfordhb-9780199694945-e-009">https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199694945.001.001/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/ Загребальский 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.   | 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>  |

| № п/п | Наименование   |
|-------|--|
| 14.   | 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.   |
| 15.   | Горбашко Е.А. Управление качеством: учебник для вузов / Е.А. Горбашко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17580-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL <a href="https://urait.ru/viewer/upravlenie-kachestvom-533378">https://urait.ru/viewer/upravlenie-kachestvom-533378</a>  |
| 16.   | 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.  |
| 17.   | 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>   |
| 18.   | 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>   |
| 19.   | 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.   |
| 20.   | 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>   |
| 21.   | 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.: Издательство 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-BE9A-2BFE4E3E702D">www.biblio-online.ru/book/8E4355BA-FBFD-4E18-BE9A-2BFE4E3E702D</a> |
| 22.   | 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.: Издательство 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>  |
| 23.   | Коротков А.В. Маркетинговые исследования: учебник для бакалавров / А.В. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 595 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2878-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт] — URL: <a href="https://urait.ru/viewer/marketingovye-issledovaniya-508855">https://urait.ru/viewer/marketingovye-issledovaniya-508855</a>                           |
| 24.   | 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>   |
| 25.   | Курочкина А.Ю. Управление качеством услуг: учебник и практикум для вузов / А.Ю. Курочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство   |

| № п/п | Наименование   |
|-------|--|
|       | Юрайт, 2023. — 172 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07316-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/viewer/upravlenie-kachestvom-uslug-512424#page/1">https://urait.ru/viewer/upravlenie-kachestvom-uslug-512424#page/1</a>   |
| 26.   | Кислицына В.В. Маркетинг: учебник / В.В. Кислицына. — Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020. — 464 с.: ил. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-8199-0490-9. — Текст: электронный. — URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1079856">https://znanium.com/catalog/product/1079856</a>   |
| 27.   | Маркетинг-менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.]; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/viewer/marketing-menedzhment-511247#page/1">https://urait.ru/viewer/marketing-menedzhment-511247#page/1</a>  |
| 28.   | Маркетинговые исследования: теория и практика: учебник для вузов / С.П. Азарова [и др.]; под общей редакцией О.Н. Жильцовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 307 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16552-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/viewer/marketingovye-issledovaniya-teoriya-i-praktika-531279#page/1">https://urait.ru/viewer/marketingovye-issledovaniya-teoriya-i-praktika-531279#page/1</a> |
| 29.   | Романов А.А. Маркетинговые коммуникации: учебник / А.А. Романов, И.М. Синяева, В.А. Поляков. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2022. — 384 с. — ISBN 978-5-9558-0194-0. — Текст: электронный. — URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1839949">https://znanium.com/catalog/product/1839949</a>   |
| 30.   | Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09984-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://www.urait.ru/bcode/449289">https://www.urait.ru/bcode/449289</a>  |
| 31.   | 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>   |
| 32.   | 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>  |
| 33.   | Менеджмент. Маркетинг. Лидерство. Лучшие статьи за 2015 год. Серия НБР. Альпина Паблишер. URL: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/11546">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/11546</a>   |
| 34.   | 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>   |
| 35.   | Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, В.В. Павлова, А.В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст: электронный   |

| № п/п | Наименование   |
|-------|--|
|       | // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/viewer/kadrovaya-politika-i-kadrovoye-planirovanie-519618">https://urait.ru/viewer/kadrovaya-politika-i-kadrovoye-planirovanie-519618</a>  |
| 36.   | Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора – 3-е изд.– М.: Альпина Паблишер, 2013. – 286 с.   |
| 37.   | 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>  |
| 38.   | 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>   |
| 39.   | 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.   |
| 40.   | 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> |
| 41.   | Поведение потребителей: учебник / под общ. ред. О.Н. Романенковой. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2022. – 320 с. – ISBN 978-5-9558-0404-0. – Текст: электронный. – URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1853536">https://znanium.com/catalog/product/1853536</a>   |
| 42.   | 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>  |
| 43.   | Резник С.Д. Организационное поведение: учебник / С.Д. Резник. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 433 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1089957. – ISBN 978-5-16-016252-2. — Текст: электронный. — URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1859647">https://znanium.com/catalog/product/1859647</a>                                  |
| 44.   | 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.   |
| 45.   | 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>  |
| 46.   | 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>   |
| 47.   | 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>   |
| 48.   | Слак Н., Чеймберс С., Джонстон Р. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2020  |

| № п/п | Наименование   |
|-------|--|
| 49.   | 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> |
| 50.   | 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.   |
| 51.   | 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>   |
| 52.   | 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.  |
| 53.   | Управление бизнесом Серия НБР. Альпина Паблишер. URL: <a href="http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/8923">http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/8923</a>  |
| 54.   | Фидельман Г.Н., Дедиков С.В. Бизнес-процессы и изменение организации. — <a href="http://www.finexpert.ru">www.finexpert.ru</a> . — 20 с.   |
| 55.   | 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>   |
| 56.   | Хохлова Т.П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие/Т.П. Хохлова — М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 256 с.:— (Бакалавриат). — ISBN 978-5-9776-0367-6. — Текст: электронный. — URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1010061">https://znanium.com/catalog/product/1010061</a>   |
| 57.   | Управление изменениями: учебное пособие / сост. Е.В. Пирогова. — Ульяновск: УлГТУ, 2021. — 247 с.  |
| 58.   | Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.И. Саратовцев. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 409 с.  |
| 59.   | Управление изменениями. Полное руководство по моделям, инструментам и техникам внедрения изменений в организации. Эстер Камерон, Майк Грин   |
| 60.   | Управление проектами: учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a2a2b6fa850b2.17424197. — ISBN 978-5-16-013197-9. — Текст : электронный. — URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1914139">https://znanium.com/catalog/product/1914139</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

Программа экзамена 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**

Для обучающихся из числа инвалидов экзамен проводится с учетом особенностей их психофизического развития, их индивидуальных возможностей и состояния здоровья, а 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.