

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор
_____ С.Ю. Рощин

Одобрено на заседании
Академического совета
Аспирантской школы по менеджменту

Протокол № 10 от 17 марта 2016

Согласовано

Академический директор
Аспирантской школы по менеджменту
_____/ О.А.Третьяк/

ПРОГРАММА

**вступительного испытания по специальной дисциплине
для поступающих на обучение по программам подготовки
научно-педагогических кадров в аспирантуре**

Направление - 38.06.01 – Экономика

**Профиль (направленность) - 08.00.05 «Экономика и управление
народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности в т.ч.
управление инновациями, логистика, маркетинг, менеджмент)»**

Москва, 2016

1. Область применения и нормативные ссылки

Программа вступительного испытания сформирована на основе федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования по программам специалитета или магистратуры.

2. Структура вступительного экзамена

Форма проведения испытания:

Экзамен проводится в устной форме. Абитуриенты готовятся в течение 40 мин. по вопросам, содержащимся в экзаменационном билете. Потом отвечают на вопросы экзаменационного билета перед комиссией.

Структура вступительного экзамена:

Экзамен состоит из двух (маркетинг, менеджмент, управление инновациями) или трех (логистика) вопросов. В процессе ответа абитуриенту могут быть заданы дополнительные вопросы по тематике вопросов экзаменационного билета.

Оценка уровня знаний (баллы):

Каждый вопрос оценивается по десятибалльной шкале. Итоговая оценка выставляется по 5-балльной шкале по следующему принципу пересчета:

"Отлично" - 8-10 баллов (по 10-балльной шкале);

"Хорошо" - 6-7 баллов (по 10-балльной шкале);

"Удовлетворительно" - 4-5 баллов (по 10-балльной шкале);

"Неудовлетворительно" - 0-3 балла (по 10-балльной шкале).

Критерии оценивания

	Баллы
Ответ полный без замечаний, продемонстрированы знания предмета	10-8
Ответ полный, с незначительными замечаниями	6-7
Ответ не полный, существенные замечания	4-5
Ответ на поставленный вопрос не дан.	0-3

3. Содержание

ПРОФИЛЬ: Экономика и управление народным хозяйством (УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ)

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

1. Научные основы управления инновациями

Кривая производственных возможностей общества. Большие циклы (длинные волны) Н.Д.Кондратьева и причины их возникновения. Теория экономического развития Й.Шумпетера. Понятие «созидательного разрушения». Роль предпринимателя в процессах экономического развития. Понятие базисных и улучшающих технологических инноваций. Псевдоинновации и их экономическая интерпретация. Концепция технологических укладов. Циклические явления в экономике и их влияние на процесс освоения инноваций. Современные теории экономического роста с экзогенным и эндогенным научно-техническим прогрессом.

2. Определения понятия «инновация»

Типология и характерные признаки инноваций. Виды инновационной деятельности. Затраты и результаты в научной деятельности. Продуктовые инновации. Процессные инновации. Организационные инновации. Маркетинговые инновации. Методологические основы и организация статистики инноваций. Показатели уровня инновационной активности. Показатели затрат на инновации. Инновационные мультипликаторы

3. Интеллектуальная собственность

Общая характеристика интеллектуальной собственности. Объекты и субъекты интеллектуальной собственности. Виды (формы) интеллектуальной собственности. Правовая охрана интеллектуальной собственности. Правовая охрана промышленной собственности. Авторское право и смежные с ним права. Правовой статус и обеспечение прав обладателей ноу-хау. Правовое регулирование интеллектуальной собственности, созданной за счет или с привлечением средств бюджета. Передача (трансфер) объектов интеллектуальной собственности.

Капитализация интеллектуальной собственности. Интеллектуальная собственность и интеллектуальный капитал. Стоимостная оценка. Методы оценки. Движение нематериальных активов. Система управления интеллектуальной собственностью предприятия. Лицензии. Виды лицензионных соглашений. Виды лицензионных платежей. Охрана и защита прав интеллектуальной собственности.

4. Жизненный цикл товара

Понятие жизненного цикла товара. Параметры жизненного цикла (продолжительность, динамика развития и др.). Товары с нетиповыми жизненными циклами. CALS-технологии. Фазы жизненного цикла товара. Функциональный разрез фаз жизненного цикла товара. Роль менеджера инноваций на различных стадиях жизненного цикла товара.

5. Организация инновационного процесса

Процесс получения нового знания: организация и управление. Основные стадии НИОКР: фундаментальные исследования, прикладные исследования, разработки. Соотношение затрат на различных стадиях НИОКР. Система научных учреждений в РФ. Понятие «Инновационная цепь».

Анализ закономерностей развития и внедрения изобретений. Изобретательский цикл. Основы методологии изобретательской деятельности.

Две основные модели организации инновационного процесса в рыночной экономике: модель осуществления инноваций силами крупных корпораций и модель малого инновационного бизнеса. Динамика финансовых потоков в ходе осуществления инновационного проекта. Связь усилий и результатов в процессе осуществления инновации (эмпирическая кривая). Понятие технологического разрыва.

Конфигурации инновационных процессов. Роль инфраструктуры в процессах инновационной деятельности. Открытые инновации

Организационно-управленческие инновации: характеристика, направления. Роль организационно-управленческих инноваций в обеспечении инновационных процессов на предприятиях

6. Организация и управление инновационной деятельностью в крупных промышленных компаниях

Факторы инициации инноваций на крупном промышленном предприятии. Организация инновационной деятельности. Формирование инновационных стратегий. Инновационные цели и задачи. Детерминанты инновационного развития. Инновационная активность российских промышленных предприятий.

Структура затрат на НИОКР в крупнейших зарубежных промышленных компаниях. Связь затрат на НИОКР и экономических показателей деятельности крупных предприятий.

Виды стратегий НИОКР и их выбор.

Кооперация предприятий в сфере научно-технической и инновационной деятельности и подходы к ее организации и координации.

Эволюция подходов к организации и управлению НИОКР в рыночной экономике. Модели “Technology push”, “Market pull”, “Coupling”, корпорации “Nissan”. Стратегические технологические альянсы и консорциумы.

7. Малые инновационные фирмы.

Критерии и экономические функции малого бизнеса в инновационной сфере. Инновационная функция малого бизнеса. Вклад малого бизнеса в экономику России и других индустриально развитых стран. Характерные проблемы и особенности малого наукоемкого бизнеса. Формы и методы государственной поддержки малого наукоемкого бизнеса. Технологические парки и инкубаторы малого наукоемкого бизнеса.

Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и его основные программы.

8. Венчурный механизм реализации инновационных проектов

Роль венчурного бизнеса в обеспечении современного технологического развития. Характерные особенности механизма венчурного инвестирования. Основные подходы к минимизации финансовых рисков.

Организационные формы рискованных капиталовложений. Венчурные фонды. Критерии отбора перспективных проектов для инвестирования. Бизнес-план. Особенности переговорного процесса предпринимателей и инвесторов. Основные этапы рискованного инвестирования. Важнейшие понятия и методы финансовой оценки рискованных инвестиций. Распределение акций новой фирмы между предпринимателями и инвесторами.

Основные источники венчурного капитала в России. Проблемы и перспективы развития рынка венчурного капитала в России.

9. Роль государства в обеспечении инновационного развития экономики

Макроэкономическое обоснование необходимости государственного регулирования в научно-технической сфере. Национальные инновационные системы: типы и особенности структурных взаимодействий. Особенности инновационной системы в экономике знаний. Государственная политика в научно-технической и инновационной сфере и порядок ее формирования. Основные механизмы государственной поддержки НИОКР и инноваций. Государственное финансирование НИОКР. Налоговое стимулирование. Патентно-лицензионное регулирование. Передача технологий из государственного сектора в промышленность. Формирование инновационной инфраструктуры. Технологические платформы. Особенности экспертизы в научной сфере. Цели и задачи регионального инновационного развития. Научные (инновационные) парки и технополисы. Технопарки в сфере высоких технологий. Наукограды РФ.

Особые экономические зоны и практические возможности, которые они создают для деятельности инновационных промышленных предприятий в Российской Федерации

Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. Нормативная база инновационной деятельности в России. Основные законодательные акты, регулирующие научную и инновационную деятельность. Механизм госзакупок научно-технической продукции.

10. Основные методы оценки инвестиционных проектов, связанных с осуществлением инноваций

Инвестиционный анализ инновационных проектов. Понятие о дисконтировании. Принципы оценки инвестиционных проектов. Оценка эффективности инновационного проекта. Расчет показателей эффективности. Оценка рисков инновационного проекта. Внеэкономические факторы эффективности инновационных проектов и их учет при принятии инвестиционных решений в инновационной сфере деятельности

11. Методы прогнозирования инноваций

Актуальность задачи прогнозирования развития науки, технологий и техники. Эволюция подходов к технологическому прогнозированию. Основные методы прогнозирования будущего: гениальное предвидение, экстраполяция тенденций, математическое моделирование, корреляционный анализ, мозговой штурм, написание сценариев, морфологический анализ, имитационное моделирование, экспертные методы, Форсайт и др. Преимущества и недостатки отдельных методов прогнозирования.

Приоритетные направления технологического развития и связанные с ними экономические перспективы: Нанотехнологии, биотехнологии, мехатроника,

освоение альтернативных источников энергии и другие доминирующие технологии VI технологического уклада

12. Маркетинг инноваций

Характеристика маркетинговых исследований на ранних стадиях жизненного цикла продуктов и технологий (дорыночные стадии). Особенности маркетинговой поддержки инноваций. Маркетинг технологических инноваций, созданных на производстве. Маркетинг инноваций, инициированных потребителем. Маркетинговые инновации: характеристика, направления. Роль маркетинговых инноваций в обеспечении инновационных процессов на предприятиях

13. Интеллектуальные ресурсы и инновации

Человеческий капитал и его роль в современной экономике. Кривые обучения. Понятие интеллектуального капитала. Значение лидерских качеств для инновационного предпринимателя. Формирование инновационных компетенций. Основы управления знаниями в организации.

Вопросы для вступительного экзамена

Кривая производственных возможностей общества. Большие циклы (длинные волны) Н.Д.Кондратьева и причины их возникновения.

Теория экономического развития Й.Шумпетера. Понятие «созидательного разрушения». Роль предпринимателя в процессах экономического развития.

Понятие базисных и улучшающих технологических инноваций. Псевдоинновации и их экономическая интерпретация.

Концепция технологических укладов.

Циклические явления в экономике и их влияние на процесс освоения инноваций.

Современные теории экономического роста с экзогенным и эндогенным научно-техническим прогрессом.

Типология и характерные признаки инноваций. Продуктовые инновации. Процессные инновации. Организационные инновации. Маркетинговые инновации.

Виды инновационной деятельности.

Затраты и результаты в научной деятельности.

Методологические основы и организация статистики инноваций. Показатели уровня инновационной активности. Показатели затрат на инновации.

Инновационные мультипликаторы

Общая характеристика интеллектуальной собственности. Объекты и субъекты интеллектуальной собственности. Виды (формы) интеллектуальной собственности.

Правовая охрана интеллектуальной собственности. Правовая охрана промышленной собственности. Авторское право и смежные с ним права. Правовой статус и обеспечение прав обладателей ноу-хау. Защита прав интеллектуальной собственности.

Правовое регулирование интеллектуальной собственности, созданной за счет или с привлечением средств бюджета.

Передача (трансфер) объектов интеллектуальной собственности.

Капитализация интеллектуальной собственности. Интеллектуальная собственность и интеллектуальный капитал. Стоимостная оценка. Методы оценки.

Движение нематериальных активов.

Система управления интеллектуальной собственностью предприятия.

Лицензии. Виды лицензионных соглашений. Виды лицензионных платежей.

Понятие жизненного цикла товара. Параметры жизненного цикла (продолжительность, динамика развития и др.). Товары с нетиповыми жизненными циклами.

CALS-технологии.

Фазы жизненного цикла товара. Функциональный разрез фаз жизненного цикла товара. Роль менеджера инноваций на различных стадиях жизненного цикла товара.

Процесс получения нового знания: организация и управление. Система научных учреждений в РФ.

Основные стадии НИОКР: фундаментальные исследования, прикладные исследования, разработки. Соотношение затрат на различных стадиях НИОКР.

Понятие «Инновационная цепь».

Анализ закономерностей развития и внедрения изобретений. Изобретательский цикл. Основы методологии изобретательской деятельности.

Две основные модели организации инновационного процесса в рыночной экономике: модель осуществления инноваций силами крупных корпораций и модель малого инновационного бизнеса.

Динамика финансовых потоков в ходе осуществления инновационного проекта.

Связь усилий и результатов в процессе осуществления инновации (эмпирическая кривая). Понятие технологического разрыва.

Конфигурации инновационных процессов. Роль инфраструктуры в процессах инновационной деятельности. Открытые инновации

Организационно-управленческие инновации: характеристика, направления. Роль организационно-управленческих инноваций в обеспечении инновационных процессов на предприятиях

Факторы инициации инноваций на крупном промышленном предприятии. Детерминанты инновационного развития. Инновационная активность российских промышленных предприятий.

Организация инновационной деятельности.

Формирование инновационных стратегий. Инновационные цели и задачи.

Структура затрат на НИОКР в крупнейших зарубежных промышленных компаниях. Связь затрат на НИОКР и экономических показателей деятельности крупных предприятий.

Виды стратегий НИОКР и их выбор.

Кооперация предприятий в сфере научно-технической и инновационной деятельности и подходы к ее организации и координации.

Эволюция подходов к организации и управлению НИОКР в рыночной экономике. Модели “Technology push”, “Market pull”, “Coupling”, корпорации “Nissan”. Стратегические технологические альянсы и консорциумы.

Критерии и экономические функции малого бизнеса в инновационной сфере. Инновационная функция малого бизнеса.

Вклад малого бизнеса в экономику России и других индустриально развитых стран.

Характерные проблемы и особенности малого наукоемкого бизнеса. Формы и методы государственной поддержки малого наукоемкого бизнеса.

Технологические парки и инкубаторы малого наукоемкого бизнеса.

Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и его основные программы.

Роль венчурного бизнеса в обеспечении современного технологического развития.

Характерные особенности механизма венчурного инвестирования.

Основные подходы к минимизации финансовых рисков.

Организационные формы рискованных капиталовложений. Венчурные фонды.

Критерии отбора перспективных проектов для инвестирования.

Бизнес-план.

Особенности переговорного процесса предпринимателей и инвесторов.

Основные этапы рискованного инвестирования.

Важнейшие понятия и методы финансовой оценки рискованных инвестиций. Распределение акций новой фирмы между предпринимателями и инвесторами.

Основные источники венчурного капитала в России. Проблемы и перспективы развития рынка венчурного капитала в России.

Макроэкономическое обоснование необходимости государственного регулирования в научно-технической сфере.

Национальные инновационные системы: типы и особенности структурных взаимодействий. Особенности инновационной системы в экономике знаний.

Государственная политика в научно-технической и инновационной сфере и порядок ее формирования.

Основные механизмы государственной поддержки НИОКР и инноваций. Государственное финансирование НИОКР. Налоговое стимулирование. Патентно-лицензионное регулирование. Передача технологий из государственного сектора в промышленность. Формирование инновационной инфраструктуры.

Технологические платформы.

Особенности экспертизы в научной сфере.

Цели и задачи регионального инновационного развития.

Научные (инновационные) парки и технополисы. Технопарки в сфере высоких технологий. Наукограды РФ.

Особые экономические зоны и практические возможности, которые они создают для деятельности инновационных промышленных предприятий в Российской Федерации

Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года.

Нормативная база инновационной деятельности в России.

Основные законодательные акты, регулирующие научную и инновационную деятельность.

Механизм госзакупок научно-технической продукции.

Инвестиционный анализ инновационных проектов.

Понятие о дисконтировании.

Принципы оценки инвестиционных проектов.

Оценка эффективности инновационного проекта. Расчет показателей эффективности.

Оценка рисков инновационного проекта. Внеэкономические факторы эффективности инновационных проектов и их учет при принятии инвестиционных решений в инновационной сфере деятельности

Актуальность задачи прогнозирования развития науки, технологий и техники. Эволюция подходов к технологическому прогнозированию.

Основные методы прогнозирования будущего: гениальное предвидение, экстраполяция тенденций, математическое моделирование, корреляционный анализ, мозговой штурм, написание сценариев, морфологический анализ, имитационное моделирование, экспертные методы, Форсайт и др. Преимущества и недостатки отдельных методов прогнозирования.

Приоритетные направления технологического развития и связанные с ними экономические перспективы: Нанотехнологии, биотехнологии, мехатроника, освоение альтернативных источников энергии и другие доминирующие технологии VI технологического уклада

Характеристика маркетинговых исследований на ранних стадиях жизненного цикла продуктов и технологий (дорыночные стадии).

Особенности маркетинговой поддержки инноваций. Маркетинговые инновации: характеристика, направления.

Маркетинг технологических инноваций, созданных на производстве. Роль маркетинговых инноваций в обеспечении инновационных процессов на предприятиях

Маркетинг инноваций, инициированных потребителем.

Человеческий капитал и его роль в современной экономике. Кривые обучения.

Понятие интеллектуального капитала. Значение лидерских качеств для инновационного предпринимателя.

Формирование инновационных компетенций.

Основы управления знаниями в организации.

Литература:

1. Основы инновационного менеджмента. Ред. Коссов В.В. М.: Магистр, 2009.
2. Инновационный менеджмент / под ред. Аньшина В.М. и Дагаева А.А. 3-е издание (переработанное и дополненное). М.: Дело, 2007.
3. Инновационный менеджмент в России: вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности / Рук. авт. кол. В.Л.Макаров, А.Е.Варшавский. – М.: Наука, 2004;
4. Инновационный путь развития для новой России / под ред. В.П.Горегляда. М.: Наука, 2005.
5. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. 6-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2008;
6. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. М.: Владар, 1993.
7. Экономика знаний. Отв. Ред. В.П.Колесов. М.: Инфра-М, 2008.
8. Дандон Э. Инновации. Как определять тенденции и извлекать выгоду. М.: Вершина, 2006.
9. Деминг У.Э. Новая экономика. М.: Эксмо, 2006.
10. Де Рьедматтен Э. Изобретения XXI века, которые изменят нашу жизнь. М.: Эксмо, 2009.
11. Каширин А., Семенов А. В поисках бизнес-ангела. Российский опыт привлечения стартовых инвестиций. М.: «Вершина», 2008.
12. Креативное мышление в бизнесе. М.: Альпина бизнес букс, 2006.
13. Б.Н.Кузык, В.И.Кушлин, Ю.В.Яковец. Прогнозирование и стратегическое планирование и национальное программирование. М.: Экономика, 2011 (4-е издание).
14. Хозяйственные системы инновационного типа: теория, методология, практика. / Под общ. ред. А.Н. Фоломьева. М.: Экономика, 2011.
15. Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. М. : ЗАО Бизнес-Олимп, 2003.
16. Харгадон Э. Управление инновациями. Опыт ведущих компаний. М.: «ИД Вильямс», 2007.
17. Яковец Ю.В. Эпохальные инновации XXI века. – М.: Экономика, 2004.
18. Коллисон К., Парсел Д. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций. / Пер. с англ. –М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006.
19. Андреева Т.Е., Гутникова Т.Ю. (ред.) Управление знаниями. Хрестоматия / СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008.
20. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. –М.: Эксмо, 2008.
21. Управление инновациями / Под общ. ред. В.П.Васильева. – Дело и сервис, 2011. – 400 с.
22. Индикаторы инновационной деятельности: 2012. Стат. сб. – М.: Национальный исследовательский университет – «Высшая школа экономики», 2012.

Рекомендуемые Интернет-ресурсы:

1. Сайт Министерства образования и науки <http://www.mon.gov.ru>
2. Сайт Министерства экономического развития <http://www.economy.gov.ru>
3. Сайт ОАО «РОСНАНО» <http://www.rusnano.com>
4. Сайт Российской венчурной компании <http://www.rusventure.ru>
5. Сайт Фонда содействия малых предприятий в научно-технической сфере <http://www.fasie.ru>
6. Сайт Организации экономического сотрудничества и развития <http://www.oecd.com>
7. Федеральный портал по научной и инновационной деятельности <http://sci-innov.ru/>
8. Информационно-коммуникационная площадка Министерства образования и науки Российской Федерации <http://innoedu.ru/>

ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА:

1. Кривая производственных возможностей общества. Большие циклы (длинные волны) Н.Д.Кондратьева и причины их возникновения.
2. Связь усилий и результатов в процессе осуществления инновации (эмпирическая кривая). Понятие технологического разрыва.

ПРОФИЛЬ: Экономика и управление народным хозяйством (ЛОГИСТИКА)

Раздел 1. Корпоративная логистика и управление цепями поставок.

Эволюция логистики в промышленно-развитых странах. Факторы и тенденции развития бизнеса, влияющие на логистику и управление цепями поставок (SCM). Парадигмы логистики и SCM: функциональная, ресурсная, инновационная. Концепция общих логистических издержек. Факторы, тенденции развития и барьеры внедрения логистики и SCM в России.

Понятийный аппарат логистики и управления цепями поставок. Стандартизация терминологии по логистике и управлению цепями поставок. Определения логистики: толкование различных школ и течений. Объект и предмет управления в логистике. Характеристики параметров материальных, информационных и финансовых потоков. Проблема гармонизации типоразмерных рядов упаковки, тары и транспортных средств. Виды операционной логистической деятельности. Понятие логистической операции, базы данных логистических операций (примеры). Логистическая функция: операционные и координирующие функции логистики. Назначение объектной и процессной декомпозиции в логистике. Понятие логистической системы (ЛС). Классификация ЛС. Подсистема, звено, элемент логистической системы (назначение, примеры). Логистическая сеть, канал, цепь. Объектный взгляд на цепь поставок. Основные и вспомогательные контрагенты цепей поставок. Функциональные области логистики: логистика производства, логистика снабжения, логистика распределения. Процессный взгляд на цепь поставок. Управление цепями поставок – SCM, как интеграция ключевых бизнес-процессов. S-модель цепи поставок (назначение). Макро-процессы в цепи поставок.

Операционная логистическая деятельность компании. Инсорсинг/аутсорсинг операционной логистической деятельности: причины и факторы выбора. Алгоритм решения задачи МОВ - «Делать или покупать» в логистике, понятие и состав тотальных (общих) затрат. Примеры решений МОВ в транспортировке и складировании. Аутсорсинг операционной логистической деятельности: развитие рынка, игроки. Алгоритм и критерии выбора логистического посредника. Понятие и примеры логистической инфраструктуры. Краткая характеристика основных логистических функций в операционной деятельности. Оптимизация выбора решений в транспортировке и складировании.

Координация и интеграция логистической деятельности в цепях поставок. Виды интеграции логистической деятельности. Интеграция операционной логистической деятельности в аспектах инсорсинга/аутсорсинга. Эволюция и типы логистических провайдеров. 3PL и 4PL провайдеры: состав услуг и тенденции развития рынка. Крупнейшие европейские 3PL провайдеры. Становление и развитие российского рынка 3PL провайдеров, примеры. Интеграция и оптимизация логистической деятельности в функциональных областях логистики. Логистические функции: координирующая деятельность. Проблемы межфункциональной логистической координации. Примеры конфликтов по логистике. Принцип экономического компромисса. Межорганизационная логистическая координация. 4PL провайдер, как системный интегратор цепи поставок: функции, модели, примеры. Информационная интеграция: концепции/технологии

интеграции логистических бизнес-процессов в цепях поставок на основе информационных систем.

Администрирование логистики компании. Состав задач логистического администрирования. Логистический менеджмент фирмы: назначение, уровни иерархии управления логистикой. «Пирамида» построения эффективной ЛС компании. Стратегический план логистики фирмы: основные разделы. Примеры логистических стратегий. Фокусирование на балансе «Затраты/уровень обслуживания» при разработке логистической стратегии. «Рычаги» логистики и оценка их влияния на эффективность организации бизнеса. Модель стратегической прибыли (примеры). Сбалансированная система показателей (ССП) логистики фирмы: цели, задачи, иерархия построения, перспективы. Ключевые индикаторы логистической деятельности - система KPI: состав, способы расчета, сложности определения. Проблема балансировки финансовых и нефинансовых измерителей эффективности логистики. KPI сервиса, затрат, производительности. Интегральный показатель логистического обслуживания – «Процент идеально выполненных заказов» (Perfect Order): способы расчета, недостатки. Основные метрики и состав базовой структуры KPI логистики, рекомендованный SCOR Комитетом Совета по цепям поставок. Проблемы установления стандартов KPI логистики на основе процедуры бенчмаркинга. Проектирование/реинжиниринг логистической сети. Идентификация логистических бизнес-процессов: признаки ключевых бизнес-процессов, состав средств моделирования. Типы организационных структур управления логистикой в компаниях: примеры, достоинства и недостатки. Проблема мотивации персонала служб логистики. Схема и задачи процесса контроллинга логистики. Примеры отчетов по логистическим KPI, требования к отчетным формам. Информационная поддержка логистики: локальные и интегрированные системы. Виды и задачи логистического аудита. Интегрированная логистика как основа развития идеологии управления цепями поставок. Состояние, факторы и тенденции развития управления цепями поставок в России. Интегральный подход и методологические принципы управления цепями поставок.

Объектный и процессный взгляд на цепь поставок. Прямая, расширенная и максимальная цепи поставок – примеры из практики бизнеса. Идеология управления цепями поставок. Анализ основных положений концепции управления цепями поставок. Цели и стратегические элементы управления цепями поставок. Основные и вспомогательные контрагенты цепей поставок. Сетевая структура цепей поставок. Ценность и стоимость в цепи поставок. Интеграция ключевых бизнес-процессов в цепях поставок: от «intra»-компании к «inter»-компаниям. Процесс «The Order to Payment» (Supply Chain S-модель). Модели: «короткая, средняя и длинная цепи поставок» - производство на склад, производство на заказ, проектирование на заказ. Совокупности потоков и процессов в цепях поставок при моделировании: стратегический уровень, инсталляция бизнеса, логистические бизнес-процессы, процессы контроллинга и поддержки.

Фазы решений в цепи поставок. Стратегические элементы управления цепями поставок. Логика стратегического планирования и проектирования цепей поставок. Стратегия цепи поставок – стратегия конкуренции фокусной компании. Этапы достижения стратегического соответствия: понимание потребителя и неопределенности цепи поставок, понимание возможностей цепи поставок, идентификация зоны стратегического соответствия. Неопределенность спроса, реактивность и эффективность цепи поставок. Кривая баланса «Реактивность/эффективность». Правила достижения стратегического соответствия. Расширение стратегических масштабов цепи поставок.

Основные драйверы и препятствия в цепи поставок. Анализ драйверов цепи: производственные и логистические мощности, управление запасами, транспортировка, складирование, информационные технологии. Макро-процессы в цепи поставок как основа построения отношений сотрудничества: SRM – Supplier Relationship Management (Управление взаимодействиями с поставщиками), CRM – Customer Relationship Management (Управление взаимодействиями с потребителями). Процессы интеграции партнеров в системе распределения. Концепция ECR – эффективная реакция на запросы потребителей.

Виды операций, потоков и процессов в цепях поставок. Взгляд на процессы в цепи поставок с позиции повторяющихся логистических/производственных циклов. Push/Pull процессы в цепи поставок, примеры компаний.

Управление цепями поставок как система замкнутого (PDCA) цикла. Синхронизация планирования и исполнения – основа управления цепями поставок. Структура планов в управлении цепями поставок. Общая модель планирования и управления цепями поставок. Интегрированное планирование и управление запасами в цепях поставок. Основные концепции и технологии интеграции логистической деятельности партнеров в цепи поставок. CPRF (“Collaborative Planning, Replenishment and Forecasting”) – совместное планирование, приобретение и прогнозирование, VMI (Vendor-Managed Inventory) – запасы, управляемые клиентом.

Совет по цепям поставок и комитет SCOR. Принципы построения и структура SCOR модели. Интеграция в SCOR модели концепций реинжиниринга бизнес-процессов, бенчмаркинга и использования лучшей практики. Основные процессы SCOR модели: планирование, производство, снабжение, доставка, возврат. Обзор основных процессов. Графическая интерпретация и пределы использования SCOR модели. Блок-схема проекта SCOR. Примеры моделирования потоков и процессов с использованием SCOR. Измерители и основные показатели (KPI) эффективности функционирования цепи поставок. Стратегическая карта SC и анализ «разрывов» KPI. Декомпозиция метрик при анализе разрывов. Управление выполнением процессов в цепи поставок на основе SCOR модели. Примеры контроллинга эффективности цепи поставок с использованием SCOR модели.

Автоматическая идентификация параметров товарно-транспортных потоков цепей поставок. Использование штрих-кодовых технологий в управлении цепями поставок. Радиочастотная идентификация (RFID) упаковок и грузов в сетевой структуре цепей поставок. Информационная интеграция в управлении цепями поставок. Основные программные продукты, используемые в цепях поставок промышленных и торговых компаний. Проблемы выбора КИС для поддержки логистических бизнес-процессов в цепях поставок. Возможности использования Internet в управлении цепями поставок.

Рекомендуемая литература

1. Сергеев В.И. УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК. Учебник для бакалавров. - М.: Издательство Юрайт, 2014
2. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок. – М.: Изд. ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2001. 640с.

3. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944с. (Полный курс МВА).
4. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005, XXXII.- 797 с.
5. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower / Под ред. Дж. Гатторны (ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс); Перевод с 5-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 670с.
6. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Под общей редакцией: Сергеев В.И. - М.: ИНФРА-М, 2013.

Раздел 2. Управление производством и операциями.

Операционная функция организации. 5Р операционного менеджмента. Обязанности менеджера по производству и операциям по планированию, контролю и организации производства и операций. Политики интеграции и специализации операционных функций организации их преимущества и недостатки. Операционная система организации. Перерабатывающая подсистема. Подсистема обеспечения. Подсистема управления. Функции подсистем операционной системы.

Производство и оказание услуг как основные области управления производством и операциями. Модель управления производством с запасом на входе и выходе предприятия: условия применения, распространенность, общая характеристика, особенности функционирования, функции запасов, организация взаимодействия с поставщиками и потребителями (покупателями). Модель управления производством с запасом на выходе предприятия: условия применения, распространенность, общая характеристика, особенности функционирования, функции запасов, организация взаимодействия с поставщиками и потребителями (покупателями). Модель управления производством с запасом на входе предприятия: условия применения, распространенность, общая характеристика, особенности функционирования, функции запасов, организация взаимодействия с поставщиками и потребителями (покупателями). Модель управления производством без запасов: условия применения, распространенность, общая характеристика, особенности функционирования, функции запасов, организация взаимодействия с поставщиками и потребителями (покупателями). Системы управления организацией: МРП и ТВС (JIT) – стандарты управления. Их содержание и сравнительная характеристика. Производственная мощность. Входная, средняя и выходная производственная мощность. Проектная, эффективная и реальная производственные мощности. Принятие решений по объему и размещению производственных мощностей. Корпоративная политика и объем производственных мощностей. Подходы к решению об объеме производственной мощности в условиях изменчивого спроса: изменение величины спроса на продукцию, изменение внутрипроизводственных характеристик предприятия. Возможности комбинаций подходов к решению об объеме производственной мощности в условиях изменчивого спроса. Возможности изменения величины спроса: разработка дополнительных продуктов, программы продвижения продукции, резервирование мощностей и задолженность продукции. Изменение внутрипроизводственных характеристик: стратегия следования производства за спросом, стратегия фиксированного уровня производства. Преимущества и недостатки этих подходов. Факторы, влияющие на размещение производственных мощностей: качество сырья и материалов, доступность рабочей силы, доступность транспорта, развитость инфраструктуры, наличие технической поддержки, политические структуры. Централизованное и децентрализованное размещение производственных мощностей. Преимущества и недостатки централизованного и децентрализованного размещения производственных мощностей. Тип производства. Единичное, серийное (мелко- и крупносерийное) и массовое

производства, непрерывное производство. Характеристики типов производства по номенклатуре, объему выпуска и гибкости системы. Предметная, технологическая и функциональные формы специализации производства. Формы организации производственного процесса. Поточная и непоточная формы организации производственного процесса. Особенности современной организации непоточной формы производства. Организация процесса производства во времени и в пространстве. Организация процесса производства во времени. Виды движения предметов труда. Последовательный, параллельный и параллельно-последовательный виды движения предметов труда. Организация процесса производства в пространстве. Основные типы планировки: размещение изделия, размещение технологического процесса, фиксированное размещение. Преимущества и недостатки основных типов планировки.

Оказание услуг как одна из основных областей управления производством и операциями. Повышение роли услуг в современном бизнесе. Принципиальное отличие услуг от других видов операционной деятельности. Характеристики услуг: участие клиента, отсутствие возможности хранения услуги, изменчивость спроса, неосвязаемость, отсутствие права собственности клиента на услугу. Качества услуги. Эффективность услуги. Роль клиента в оценке качества и эффективности услуги. Избыточность мощностей и ресурсов. Очередь клиентов (покупателей). Модель первоклассного обслуживания - управление операционной деятельностью в сфере услуг с избытком ресурсов: условия применения, распространенность, общая характеристика, особенности функционирования. Модель дешевых услуг - управление операционной деятельностью в сфере услуг с очередью клиентов (покупателей): условия применения, распространенность, общая характеристика, особенности функционирования. Модель неэффективного управления - управление операционной деятельностью в сфере услуг с избытком (очередью) клиентов (покупателей): условия применения, распространенность, общая характеристика, особенности функционирования.

Соотношение миссии, целей, стратегии развития организации, функциональных стратегий, тактики и операционной деятельности. Внутренние факторы, влияющие на операционную стратегию предприятия: кадры, производственные мощности, финансовые ресурсы, отношение к потребителям, отношение к поставщикам, развитие технологии, прочие факторы. Внешние факторы, влияющие на операционную стратегию предприятия: экономические, политические, юридические, рыночные, конкуренция, технологические факторы. Содержание операционной стратегии: основная функция, местоположение, проектирование продукта, автоматизация, баланс производства и оказания услуг, ассортимент, объем, качество, цена, доступность. Проектирование продукта. Стадии жизненного цикла продукта и характеристика операционной функции. Организация производственного процесса на стадии роста, зрелости и упадка. Предприятия-новаторы и предприятия-имитаторы. Подходы к поиску баланса производства и оказания услуг: отдаление покупателя от производственного процесса, использование покупателя как рабочей силы, гибкая рабочая сила. Ассортиментное разнообразие. Достаточность разнообразия выпускаемой продукции и оказания услуг. Связь ассортимента и объема выпуска. Необходимый уровень качества и конкурентные преимущества. Цена и уровень затрат. Доступность продукции или услуги по времени производства и надежности поставки.

Рекомендуемая литература

1. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. – СПб: Питер, 2001.- 320 с.
2. Чейз Р.Б., Джейкобз Ф.Р., Аквилано Н.Дж. Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание.- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.-1184с.
3. Стивенсон В.Дж. Управление производством / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Лаборатория базовых знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 928с.
4. Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: Учеб. Пособие.- М.: ИНФРА-М, 2009.-187 с.

Раздел 3. Управление в логистических системах.

Основы формирования и оценки эффективности логистической системы (ЛС) компании. Понятие логистической системы с позиций интра- и интер-компании. Три стороны логистики фирмы. Иерархия – «пирамида» построения эффективной ЛС компании.

Разработка логистической стратегии фирмы. Основные разделы стратегического плана логистики фирмы. Фокусирование стратегии логистики. Примеры логистических стратегий. Баланс «затраты-сервис» с позиций стратегического планирования логистики. Сложности определения баланса. Измеримость целей стратегического плана логистики. Логистика: иерархия цепей. Понятие «рычага» логистики. Влияние рычагов логистики на эффективность бизнеса. Использование модели стратегической прибыли для оценки влияния логистики на эффективность бизнеса.

Сбалансированная система показателей (ССП) логистики – идеология построения. Цели разработки ССП. Этапы разработки и структура перспектив ССП. Примеры построения стратегической карты ССП. Ключевые показатели функционирования логистики (система КРІ). Основные метрики оценки эффективности логистики. Понятие общих затрат. Интегральный показатель оценки качества логистического сервиса - процент «совершенных» заказов: состав, способы оценки, достоинства и недостатки. Производительность логистической инфраструктуры.

Реинжиниринг логистической сети: проблемы и практика. Идентификация логистических бизнес-процессов (примеры из практики). Признаки ключевых логистических бизнес-процессов. Средства моделирования логистических бизнес-процессов. Идентификация и моделирование ключевых логистических бизнес-процессов. Алгоритм моделирования. Соотношение организационной структуры логистики и бизнес-процессов.

Состав задач контроллинга логистики. Проблема контроллинга логистической деятельности в цепи поставок. Общая схема процедуры контроллинга ключевых бизнес-процессов цепи поставок. Алгоритм контроллинга логистики в цепях поставок. Разработка ССП и структура КРІ логистики в цепи поставок. Измерение добавленной логистикой ценности в цепи поставок. Методы и примеры расчета основных КРІ оценивающих эффективность логистики в цепи поставок. Установление стандартов логистических КРІ и проблема бенчмаркинга. Процедура бенчмаркинга в задачах планирования логистики. Основные отчетные формы оценки результатов логистических операций в цепях поставок. Принципы и примеры построения системы мотивации персонала с использованием ССП. Проведение экспертизы процессов цепи поставок. Типовые программы и методики проведения аудита логистики.

Роль, перспективы и эффективность применения информационных систем и технологий в контроллинге логистики. Проблема создания единого информационного пространства контрагентов цепи поставок. Управление базой логистических знаний.

Рекомендуемая литература

1. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок. – М.: Изд. ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2001. 640с.

2. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944с. (Полный курс МВА).
3. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005, XXXII.- 797 с.
4. Управление цепями поставок: Справочник издательства Gower / Под ред. Дж. Гатторны (ред. Р. Огулин, М. Рейнольдс); Перевод с 5-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 670с.
5. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Под общей редакцией: Сергеев В.И. - М.: ИНФРА-М, 2013.

Раздел 4. Управление закупками в цепях поставок

Роль и место логистики снабжения в логистической системе. Цели, задачи и функции логистики снабжения. Типовые логистические функции: идентификация или переоценка потребностей, определение и оценка требований потребителей, решение производить или покупать, определение типов закупок, анализ поведения рынка, идентификация возможных поставщиков, предварительная оценка возможных источников, доставка материально-технических ресурсов и сопутствующий сервис, контроль и оценка выполнения закупок (мониторинг заказов). Методы описания потребности: краткая характеристика, преимущества и недостатки. Место и назначение процесса нормирования расхода материальных ресурсов в логистике снабжения. Методы расчета норм расхода материальных ресурсов. Факторы, влияющие на величину норм расхода материальных ресурсов. Основные методы закупок, преимущества и недостатки их применения. Сущность смешанной стратегии оплатыкупаемых материальных ресурсов, целесообразность ее применения. Сравнительный анализ и оценка поставщиков. Выбор поставщика как один из основных этапов процесса управления закупками; особенности формирования системы критериев отбора поставщиков. Источники информации о поставщиках. Основные вопросы переговоров между поставщиком и потребителем. Характеристика основных этапов аналитической иерархической процедуры выбора поставщика

Решение о выборе дополнительных источников снабжения: аргументы в пользу одного источника снабжения или нескольких источников снабжения. Место отдела снабжения в организационной структуре фирмы. Взаимодействие служб предприятия в процессе управления закупками. Экономическая целесообразность централизации и децентрализации материально-технического снабжения в рыночных условиях. Факторы, влияющие на статус отдела закупки. Особенности процедуры закупки для различных сфер бизнеса. Требования к знаниям менеджера по закупкам. Юридическое оформление хозяйственных связей в логистике снабжения, виды договоров.

Рекомендуемая литература

1. Логистика снабжения: учебник, 2 изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2014. – 523 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс).

2. Управление закупками и поставками: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям: «Экономика и управление» (080100), «Коммерция» (080300), «Логистика и управление цепями поставок» (080506) / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон: пер. с англ. под ред. Ю.А. Щербанина – 13-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. -751с. (Серия – «Зарубежный учебник»).
3. Вагнер М. Штефан. Управление поставщиками / Пер. с нем. Под ред. А.Г. Ахметзянова. – М.: КИА центр, 2006. 128 с. (Библиотека логиста).
4. Лайсонс К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: Пер. с 6-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. 798 с.
5. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944с. (Полный курс МВА).
6. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005, XXXII.- 797 с.

Раздел 5. Управление логистическими процессами в складской сети.

Склады в логистике. Роль и место склада в логистической системе. Основные причины использования складов в логистической системе. Особенности функционирования складов в различных функциональных областях логистики: снабжения, производственных процессов и распределения. Функции и задачи складов в логистике. Основные признаки систематизации складов. Классификация складов в логистике. Взаимодействие смежных отделов, при решении проблем складирования. Стратегические проблемы складирования. Методология системного подхода на уровне формирования складской сети предприятия. Задачи проектирования складской сети. Алгоритм формирования складской сети. Прогнозирование спроса и планирование объема продаж по регионам сбыта. Основные логистические проблемы при формировании логистической системы. Выбор форм собственности склада. Формы собственности склада: собственные, склады общего пользования, арендуемые. Логистические посредники, представляющие складские услуги. Современные тенденции развития рынка складских услуг. Основные подходы и рекомендации к выбору форм собственности. Ключевые факторы выбора комбинации форм собственности. Преимущества и недостатки каждого варианта. Определение количества складов в складской сети и их размещение. Определение количества складов и размещение складской сети как стратегическая задача построения логистической сети. Основные факторы, оказывающие влияние на число складов в сети распределения. Зависимость логистических издержек от количества используемых складов. Особенности размещения складской сети в различных функциональных областях логистики. Основные факторы, влияющие на оптимальную дислокацию складской сети. Алгоритм выбора размещения сети. Методы определения географического расположения складов в сети. Критерии оптимизации размещения складов. Разработка и оптимизация складского хозяйства. Современные тенденции в развитии складского хозяйства, проектировании и строительстве складских зданий и сооружений. Выбор видов и размеров склада. Конструктивные особенности различных видов складов. Взаимосвязь складированных грузов и видов складских зданий и сооружений.

Основные показатели склада и их определение. Разработка оптимальной системы складирования (ССК). Значение оптимальной системы складирования для эффективного функционирования склада. Выбор направлений технического оснащения склада. Структура системы складирования: подсистемы, модули, элементы. Основные модули системы складирования: здание, складская грузовая единица, подъемно-транспортное оборудование, вид складирования, система комиссионирования, управление грузопереработкой, информационно-компьютерная поддержка, и т.д. Определение конкурентоспособных вариантов ССК. Критерии выбора оптимальной системы складирования. Организационная структура управления складским хозяйством. Система мотивации сотрудников. Логистический процесс на складе. Управление логистическим процессом на складе: логистическая координация и операционное управление грузопереработкой. Цель и задачи логистической координации. Схема логистического процесса. Логистическая координация со смежными службами фирмы (служб закупки, маркетинга, продаж и логистики). Основные логистические принципы применительно к грузопереработке на складе. Грузопереработка как часть логистического процесса. Рациональное осуществление логистического процесса на складе. Технология грузопереработки на складе. Условия рациональной технологии грузопереработки. Анализ и оценка деятельности складского хозяйства. Эффективность функционирования склада. Критерии оптимизации. Логистические издержки, связанные со складскими системами. Контроллинг деятельности складского хозяйства как составной части логистических активов компании на основе KPI.

Рекомендуемая литература

1. Дыбская В.В. Управление складированием в цепях поставок. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – 720с.
2. Дыбская В.В. Логистика для практиков. Эффективные решения в складировании и грузопереработке. – М.: ИПТИЛ ВИНТИ РАН, 2002. – 264 стр.

Раздел 6. Управление запасами в цепях поставок.

Понятие и функции запаса. Цели, подходы, методы и общее содержание процессов управления запасами в логистической системе. Управление запасами и эволюция подходов и методов управления запасами. Механизм формирования запасов. Факторы, воздействующие на уровень запасов и их взаимосвязь. Развитие логистики и использование методов управления запасами. Цели, сложности и перспективы совершенствования управления запасами в логистике. Интегрированные системы управления запасами. Особенности их применения в России и за рубежом. Запасы и материальный поток. Запасы в логистической системе организации. Влияние запасов на финансовое состояние организации. Возможности снижения логистических затрат. Основные системы управления запасами. Система с фиксированным размером заказа. Расчет оптимального размера заказа. Система с фиксированными интервалом времени между заказами. Их сравнительная характеристика и условия применения. Система управления запасами с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня. Система управления запасами «Минимум-максимум». Их сравнительная характеристика и условия применения. Основные параметры систем

управления запасами. Условия применения стратегий управления запасами. Максимальный запас. Пороговый уровень запаса. Интервал времени между заказами. Момент заказа. Виды рисков при управлении запасами. Риски содержания излишних запасов. Потери от дефицита. Группировка материальных ресурсов, незавершенного производства и готовой продукции методом метод ABC. Использование метода XYZ для группирования номенклатуры при управлении запасами материальных ресурсов, незавершенного производства и готовой продукции. Матрица ABC-XYZ и ее использование при принятии решений о процедуре совершенствования управления запасами в организации. Рекомендации по использованию процедуры классификации номенклатуры запасов в процессе расчета контрольных параметров систем управления запасами при применении различных стратегий управления запасами. Роль третьей и четвертой стороны логистики в формировании логистических цепочек и управлении запасами в них.

Рекомендуемая литература

1. Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 430 с. – (Высшее образование).
2. Логистика снабжения: учебник, 2 изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2014. – 523 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс).
3. Управление запасами: учеб. пособие / Г.Л. Бродецкий – М.: ЭКСМО, 2007. – 400 с. – (Высшее экономическое образование).
4. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. 944 с. (Полный курс MBA).
5. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Под общей редакцией: Сергеев В.И. - М.: ИНФРА-М, 2013.

Раздел 7. Современные логистические технологии транспортировки.

Транспортировка и ее роль в логистической системе. Основные понятия о транспорте: транспортные средства; технические устройства и сооружения (станции, порты, депо, терминалы); ремонтные предприятия; путевое (дорожное) хозяйство; средства автоматики, связи, телемеханики. Подвижной состав различных видов транспорта. Классификация и характеристика грузовых перевозок и видов перевозимых грузов. Смена поколений транспортной техники и технологий, критерии их оценки.

Сравнительная характеристика различных видов транспорта с позиций логистики. Разработка стратегии перевозок. Принципы организации перевозок. Основные документы, регламентирующие внутренние и международные перевозки грузов различными видами транспорта. Логистические процедуры выбора при организации транспортировки. Система критериев и ограничений при выборе способа транспортировки. Методика выбора перевозчика, экспедитора и других логистических посредников в транспортировке.

Модальные системы доставки грузов: унимодальная, смешанная (мультимодальная, интермодальная) технологии перевозок. Международные документы, регламентирующие модальные технологии транспортировки. Технологические схемы доставки грузов с использованием терминалов. Терминальные перевозки: характеристика современных грузовых терминалов и распределительных центров; организация терминальной

перевозки. Региональные транспортно-логистические центры, их роль в оптимизации товаропроводящих сетей и координации различных видов транспорта. Основные типы и специализации транспортно-экспедиционных предприятий. Модели системы экспедирования. Методика выбора экспедитора. Оценка конкурентоспособности транспортно-экспедиционной деятельности.

Оптимизационные логистические решения в транспортировке. Методы оптимальной маршрутизации. Маршрутизация перевозок массовых грузов. Маршрутизация перевозок мелкопартионных грузов: сущность метода Кларка-Райта для решения задачи маршрутизации мелкопартионных перевозок; решение задачи оптимального объезда точек в маршрутах. Моделирование времени доставки груза. Выбор типа подвижного состава под вид перевозимого груза. Оптимизация структуры собственного автопарка. Программные приложения для автоматизации управления транспортировкой. Работа автоматизированного программного комплекса “Transportation Management System”.

Анализ эффективности транспортного процесса. Транспортные затраты. Себестоимость перевозок. Виды и характеристики тарифов на перевозку различными видами транспорта. Оценка эффективности системы доставки. Решение задачи создания собственного автопарка или выбора контрактного перевозчика/экспедитора. Методы обоснования стратегических решений по созданию и развитию транспортных и транспортно-экспедиционных предприятий. Программные продукты для оценки эффективности инвестиций в такие предприятия Project Expert, Альт-Инвест.

Рекомендуемая литература

1. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики: учебник и практикум для академического бакалавриата/В. Д. Герами, А.В. Колик. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 510 с. - Серия: Бакалавр. Академический курс.
2. Основы транспортного экспедирования на железнодорожном транспорте. / Под ред. Сотникова Е.А. – М.: Интекст, 2000.
3. Прокофьева Т.А., Лопаткин О.М. Логистика транспортно-распределительных систем: региональный аспект./ Под общ. ред. Т.А. Прокофьевой. – М.: РКонсульт, 2003.
4. Ткаченко В.Я., Перцев В.П., Прокофьева Т.А. и др. Оценка эффективности инвестиций в проекты транспортного строительства. – Новосибирск: Наука, 2004.
5. Троицкая Н.А., Чубуков А.Б. Единая транспортная система, - М.: Академия 2004.
6. Грузоведение, Учебник /Под ред. О.П. Гуджояна, Тула 2003.
7. Интермодальные транспортные технологии, Троицкая Н.А. и др. / Учебное пособие, Москва , 2006 год
8. Экономика и организация внешнеторговых перевозок: Учебник. / Под ред. К.В. Холопова. – М.: Юристъ, 2000.
9. Перевозка экспортно-импортных грузов: организация логистических систем. / Под ред. А.В. Кириченко. – СПб.: Изд-во «Питер», 2004.
10. Федоренко А.И. Прогнозирование транспортно-логистической инфраструктуры Журнал: «Логистика и управление цепями поставок», №3, 2009
11. Ляско В.И., Токарева К.Е., Федоренко А.И., Чурилова М.И. Разработка бизнес-плана автотранспортного предприятия с использованием программного продукта Project Expert. - М.: ООО "Техполиграфцентр, 2009

Раздел 8. Логистика распределения и логистический сервис.

Логистика распределения как функциональная область интегрированной логистической системы. Ее задачи, цели, принципы функционирования. Распределение и сбыт товара в функциональном цикле логистики.

Основные функции логистики распределения. Взаимодействие смежных отделов фирмы при их реализации. Роль логистики распределения в сбытовой стратегии фирмы. Задачи и функции логистической системы распределения. Основные принципы формирования логистической системы распределения. Структура сети распределения. Зависимость структуры сети распределения от стратегии фирмы, ее специализации и ситуации на рынке. Основные факторы, влияющие на изменение стратегии распределения. Основные правила формирования сети распределения. Основные показатели оценки эффективности сети распределения. Оптимизация сети. Участники продвижения товаров в логистической системе продвижения, их роль и задачи. Взаимодействие участников логистической сети распределения в формировании и управлении логистической сетью распределения. Логистическая цепь поставок при распределении.

Взаимосвязь логистики и маркетинга в реализации маркетинговых стратегий. Области взаимодействия логистики и маркетинга. Основные стратегии маркетинга в сети распределения. Поддержка логистики в решении маркетинговых задач. Основные направления деятельности логистики при реализации маркетинговых стратегий.

Логистическая инфраструктура в логистике распределения. Розничная сеть, основные понятия и ее место в логистической системе. Розничная сеть как конечный потребитель логистической системы распределения. Ее роль и задачи в сети распределения. Типизация предприятий розничной сети. Сетевая розница - как современное направление в развитии розничной сети. Особенности ее функционирования на российском рынке. Особенности функционирования логистической цепи и ее зависимость от формы продаж. Оптовые предприятия: их функции, задачи и классификация в логистике распределения. Современный рынок услуг оптовых предприятий и перспективы их развития.

Логистические посредники. Роль и их место в логистической системе. Основные функции и задачи, реализуемые логистическими посредниками, их виды деятельности и особенности функционирования. Организация интегрированного взаимодействия посредников в логистике распределения. Кооперация логистических посредников в цепи поставок. Аутсорсинг в логистике. Выбор посредников в логистике распределения.

Алгоритм реализации функции «Управление распределением». Задачи маркетинга в процедуре управления распределением. Основные виды сбытовой системы их преимущества и недостатки в поддержании активной стратегии сбыта. Современные тенденции развития сбытовой системы. Управление распределением как функция стратегического планирования собственной сети распределения. Формирование партнеров структуры распределения. Выбор участников цепи поставок. Выбор партнеров с позиции поставщика. Факторы, учитываемые при выборе партнеров. Распределение товарных запасов в сети распределения. Традиционная и современная тактика управления запасами в сети распределения. Система быстрого реагирования, как современное требование рынка.

Межорганизационная интеграция участников сети распределения. Обеспечение единой технической политики и информационного пространства в цепи поставок.

Интегральная оценка логистической цепи поставок. Основные затраты в сети распределения. Пути сокращения издержек.

Современные технологии товародвижения в логистике распределения. Пакетные и контейнерные технологии. Требования к их внедрению. Эффективность от их использования. Особенности технологии поставки заказов в мелкую и среднюю розничную сеть. Управление заказами как функция, требующая межфункциональной координации при ее реализации. Этапы выполнения полного цикла заказа. Время выполнения цикла заказа и пути его сокращения. Основные задачи управления заказами.

Обслуживание клиентов. Основные категории потребительского сервиса. Логистический сервис и его составляющие. Взаимодействие логистики и маркетинга при формировании политики обслуживания клиента. Политика обслуживания клиента. Формирование системы логистического сервиса. Методы разработки стратегии обслуживания. Управление логистическим сервисом. Модель совершенствования качества обслуживания. Анализ и оценка качества логистического сервиса. Базовый уровень сервиса. Уровень сервиса с добавленной стоимостью. Концепция «ценности для клиента». Влияние логистики на создание «ценности для клиента».

Рекомендуемая литература

1. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944с. (Полный курс MBA).
2. Дыбская В.В. Управление складированием в цепях поставок. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – 720с.
3. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Под общей редакцией: Сергеев В.И. - М.: ИНФРА-М, 2013.
4. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. – 640 стр.
5. Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Пер. с 4-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2005, XXXII.- 797 с.

ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА:

1. Назначение логистического менеджмента компании и распределение персонала службы логистики по уровням иерархии управления.
2. Сущность и проблемы интегрированного планирования в цепи поставок.
3. Роль и место посредников в логистических системах. Основные направления развития оптовых компаний и провайдеров логистических услуг.

ПРОФИЛЬ: Экономика и управление народным хозяйством (МАРКЕТИНГ)

ВВЕДЕНИЕ

Целью подготовки исследователей по направлению *маркетинг* по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (экономические науки) является обеспечение различных сфер экономики и управления хозяйством научными и научно-педагогическими кадрами, а также высококвалифицированными специалистами-практиками, владеющими современными научными методами анализа и принятия управленческих решений, учитывающих состояние институциональной среды и интересы различных стейкхолдеров.

В отличие от других экономических специальностей, специальность 08.00.05 предусматривает анализ экономических систем (агентов) исключительно как объектов управления, в качестве которых могут выступать хозяйственные системы разного масштаба, уровня, сфер экономики и форм собственности. Важной составной частью специальности являются различные аспекты изучения субъектов управления экономическими системами (государственные, транснациональные, корпоративные, региональные и другие управленческие структуры, а также менеджеры как субъекты управления). Предметом направления *маркетинг* в рамках данной специальности являются управленческие решения, принимаемые на различных стадиях жизненного цикла экономических систем (агентов) с учетом состояния институциональной среды и интересов стейкхолдеров (клиентов, поставщиков, дистрибьюторов, персонала и др.)

Программа вступительного экзамена в аспирантуру подготовлена на основе паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» по направлению исследований *маркетинг*.

Цель экзамена – установить глубину профессиональных знаний соискателя и степень подготовленности к самостоятельному проведению научных исследований. На экзамене поступающий в аспирантуру должен продемонстрировать владение основными понятиями, концепциями и категориями в области управления на принципах маркетинга, включая углубленные знания основных концепций и методов раздела паспорта по направлению *маркетинг* применительно к специализации кафедры, по тематике которой планируется проводить исследования.

Экзаменационные билеты включают два вопроса: один вопрос из общих разделов программы по направлению *маркетинг*, второй - по специализации кафедры.

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

1. Теоретические подходы к пониманию сущности маркетинга и их эволюция. Роль маркетинга в обеспечении конкурентных преимуществ. Основные концепции маркетинга, их эволюция. Развитие концепции маркетингового управления: основные этапы и ориентиры. Смена акцентов и научных парадигм. Изменяющаяся роль маркетинга в компании. Динамика функций маркетинга, видов деятельности. Маркетинг-менеджмент. Маркетинг, ориентированный на потребителя. Маркетинг, ориентированный на стоимость. Социально-ответственный маркетинг.

2. Понятие о целевых рынках, потребительских нуждах, цепях снабжения и цепочках создания стоимости. Потребитель – основной актив компании. Содержание и основные характеристики современных взаимоотношений компании с потребителем. Управление отношениями с клиентами (CRM) и маркетинг взаимоотношений. Прямой маркетинг. Интернет - маркетинг. Издержки привлечения и удержания потребителя. Создание ценности для потребителя. Потребитель – непосредственный участник цепочки

создания и распределения ценностей. Взаимоотношения с потребителями и потребительская лояльность.

3. Современные проблемы маркетинга, их связь с социально-экономическими трендами.

4. Типология ситуаций приобретения товаров и услуг на потребительских и промышленных рынках. Потребление как предмет маркетингового анализа. Модели принятия решения потребителем. Факторы внешнего влияния на поведение потребителей. Внутренние (психологические) факторы, влияющие на поведение потребителей на рынках B2C.

5. Особенности и организация процессов закупок промышленных товаров. Повторные, модифицированные и новые закупки. Коллективный характер решений о закупках, взаимодействие и роль отдельных участников. Понятие о центре закупок. Факторы и мотивы, влияющие на решения о закупках.

6. Изменение системы взглядов на процессы обмена на рынках B2B. Переход от ориентации на отдельные сделки купли-продажи к развитию длительных взаимовыгодных взаимоотношений. Спектр взаимоотношений: единичные сделки-повторяющиеся сделки-долгосрочные партнерские отношения. Локальные кластеры. Стратегические альянсы.

7. Закупки для государственных нужд, их особенности и применяемые методы. Согласование интересов бизнеса и государства. Организация закупок на конкурентной основе, открытые и закрытые торги.

8. Маркетинг услуг как научная область, дискуссии о новой доминирующей логике маркетинга. Теоретические подходы к обеспечению качества услуг, оценка их специфики, проблемы интеграции и поиска исследовательского инструментария.

9. Роль сегментирования рынка и выбора целевых сегментов в современном маркетинге. Тенденции дифференциации маркетинговых усилий и товарных предложений. Основы, критерии и методы сегментирования рынков потребительских товаров и промышленных рынков: идентификация и оценивание сегментов, методы и критерии выбора целевых сегментов с учётом финансово-экономических результатов; сегментирование по выгодам. Использование ретроспективной информации о продажах и клиентах фирмы, о прибыльности клиентов. Пожизненная ценность клиента (Customer lifetime value) как современная основа сегментирования: методика и проблемы измерения. Основания для позиционирования. Этапы процесса позиционирования.

10. Основные задачи, виды и инструменты маркетинговых исследований. Информационные маркетинговые системы: назначение и основные задачи. Роль маркетинговых исследований, внутрифирменной системы маркетинговой информации, первичных и вторичных источников информации. Использование современных информационных технологий. Типовые задачи и методы маркетинговых исследований.

11. Маркетинговый аудит: цели, задачи, содержание. Методы стратегического маркетингового анализа (PEEST-анализ, модели цепочки ценности и пяти сил М. Портера, SWOT-анализ, анализ разрывов, бенчмаркинг).

12. Исследование рынков B2B на основе сетевого подхода (группа IMP: Н. Hakansson, D. Ford и др.). Позиции участников сети, их взаимодействие. Факторы, определяющие структуру рыночной сети и её изменения.

13. Методы и модели анализа маркетинговой информации. Базовый анализ маркетинговых данных: частотные распределения, кросс-табуляция и проверка соответствующих гипотез. Факторный анализ маркетинговых данных. Назначение факторного анализа. Принципы выбора числа факторов. Вращение факторов. Интерпретация результатов факторного анализа. Кластерный анализ маркетинговых данных. Иерархический кластерный анализ. Метод K-means. Интерпретация результатов кластерного анализа. Метод AnswerTree, его использование при сегментировании рынка.

14. Конджойнт-анализ (совместный анализ) в маркетинге. Построение ортогонального плана. Принципы сбора и представления данных для выполнения конджойнт-анализа. Интерпретация результатов конджойнт-анализа.

15. Классификации маркетинговых исследований. Поисковые маркетинговые исследования. Качественные методы исследований.

16. Каузальные (причинно-следственные) исследования. Общая характеристика каузальных исследований. Внутренняя и внешняя валидность экспериментов. Планы экспериментов.

17. Описательные маркетинговые исследования, методы их проведения. Источники ошибок в описательных исследованиях. Понятие выборки, ее преимущества и недостатки по сравнению с полной переписью. Методы построения выборки. Процесс построения выборки. Маркетинговые шкалы. Основные типы шкал, используемых в маркетинговых исследованиях.

18. Стратегические задачи маркетинга. Встраивание маркетинга в процедуру стратегического управления. Маркетинг-менеджмент в крупных иерархических организациях. Корпоративный уровень: анализ структуры рынка, ориентация на потребителей и позиционирование фирмы в цепочке создания ценности. Уровень СБЕ: сегментирование и целеполагание, позиционирование товара и принятие решения о вступлении в партнерские отношения. Операционный уровень: маркетинг-микс и управление взаимоотношениями с потребителями и посредниками.

19. Маркетинг и формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Место маркетинга в сбалансированной системе целей компании. Стратегический и операционный планы маркетинга: содержание, структура, этапы формирования. Взаимосвязь с другими видами планов фирмы.

20. Концепция маркетинга-микс, роль составляющих маркетинга-микс в достижении стратегических и текущих целей маркетинговой деятельности.

21. Товарная политика коммерческой фирмы, управление ассортиментом товаров и услуг. Маркетинговые решения по номенклатуре и программе производства продукции. Товар-микс и дифференцирование товарных предложений.

22. Роль новых товаров в формировании товарной политики и стратегии развития фирмы. Управление процессом разработки и продвижения на рынке нового товара. Стратегии фирмы в области создания новых товаров. Факторы, определяющие выбор стратегии. Этапы разработки нового товара, их содержание и особенности. Жизненный цикл товара.

23. Цена в комплексе маркетинга компании. Факторы, влияющие на процесс ценообразования. Концепция спроса и практика бизнеса. Влияние конкуренции на процесс обоснования цен.

24. Ценовая стратегия фирмы как элемент ее маркетингового плана. Цели фирмы и их отражение в политике ценообразования. Методы и стратегии ценообразования. Методы затратного ценообразования в деятельности коммерческих фирм. Роль затрат в обосновании ценовых решений. Идентификация затрат, существенных для анализа цен. Приростные затраты. Предотвратимые затраты. Анализ условий безубыточности.

25. Ценностный подход к ценообразованию. Полезность товара как основа его оценки покупателями. Подходы к определению экономической ценности товара. Чувствительность покупателей к уровням цен и методы ее изучения.

26. Типология ценовых стратегий. Этапы и процедуры разработки ценовой стратегии.

27. Маркетинговые каналы распределения и сбыта: функции и участники, области рационального использования. Структура и характеристики каналов распределения. Типы

посредников. Стратегические решения по каналам распределения и их реализация. Факторы, влияющие на выбор структуры и участников каналов распределения.

28. Коммуникационная политика фирмы. Средства маркетинговых коммуникаций, их роль и особенности. Стратегические решения по коммуникациям и их реализация. Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций. Эффективность маркетинговых коммуникаций.

29. Интерактивный маркетинг и мобильная реклама. Аудитория мобильного Интернета.

30. Использование информационных технологий в маркетинге: спектр решений, подходы к их оценке и выбору.

31. Современные маркетинговые коммуникации: основные тенденции развития мирового и российского рынка. Структура рынка маркетинговых коммуникаций и его основные субъекты. Базовые модели коммуникации и проблема моделирования рекламной коммуникации. Концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций. Основные этапы рекламной кампании. Эффекты рекламной коммуникации, содержание и критерии оценки. Анализ эффективности рекламной кампании.

32. Понятие поведения потребителей, его характеристика. Модель принятия решения потребителем. Типы процессов принятия решения потребителем. Факторы внешнего и внутреннего (психологического) влияния на поведение потребителей и их изучение.

33. Современные концепции брендинга. Коммуникационное понятие бренда и идентичности бренда. Портфель брендов и архитектура брендов компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аакер Д.А. Создание сильных брендов / Пер. с англ. М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003.
2. Амблер Т. *Маркетинг и финансовый результат: Новые показатели и богатство корпорации*. М., «Финансы и статистика», 2003.
3. Бейкер М.Д. Маркетинг: энциклопедия. Серия «Бизнес-класс» / Пер. с англ. СПб, 2002.
4. Бек М.А. *Маркетинг В2В*. М.: Издательский Дом ГУ-ВШЭ, 2008.
5. Винкельман П. *Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией*. М.: Издательский дом Гребенникова, 2006.
6. Галицкий Е.Б. *Методы маркетинговых исследований*. М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2004.
7. Гордон Я. *Маркетинг партнерских отношений* / Пер. с англ. СПб: Питер, 2001.
8. Дойль П. *Маркетинг-менеджмент и стратегии* / Пер. с англ. СПб: Питер, 2007 (2003, 2002).
9. Каплан Р., Нортон Д. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
10. Классика маркетинга. Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг. / Пер. с англ. Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. СПб: Питер, 2001.
11. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент* / Пер. с англ. СПб: Питер, 2006 (2002, 2001, 2000).
12. Лавлок К. *Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия*. 4-е изд.: Пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2005.
13. Ламбен Ж.-Ж. и др. *Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг* / Пер. с англ. СПб: Питер, 2007 (2005, 2004).
14. Ленсколд Дж. *Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний*. СПб: Питер, 2005.
15. Липсиц И.В. *Ценообразование*. М.: Экономист, 2004.
16. Липсиц И.В. *Маркетинг для топ-менеджеров*. М.: Эксмо, 2007.
17. Малхотра Н.К. *Маркетинговые исследования*. Пер. с англ. М. – СПб – Киев, 2002.

18. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. Планирование и контроль на базе ключевых показателей эффективности. М.: Издательский дом Гребенникова, 2006.
19. Росситер Д., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. СПб: Питер Ком, 2000.
20. Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. Серия учебников «Учебник Московского Государственного Университета им. М.В. Ломоносова». М.: Инфра-М, 2005.
21. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. М.: Издательский дом Гребенникова, 2005.
22. Шульц Д., Барнс Б. Стратегические бренд-коммуникационные кампании. М.: Издательский дом Гребенникова, 2004.
23. Энджел Ф., Блекуэлл Д., Миниард У. Поведение потребителей / Пер. с англ. СПб, 2007 (2000, 1999).
24. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. СПб: Питер, 2001.
25. Перси Л., Элиот Р. Стратегическое планирование рекламных кампаний. – М., Издательский дом Гребенникова, 2008.
26. Росситер Д., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. СПб: Питер, 2001.
27. Шульц Д., Барнс Б. Стратегические бренд-коммуникационные кампании. М.: Издательский дом Гребенникова, 2004.
28. Энджел Ф., Блекуэлл Д., Миниард У. Поведение потребителей. СПб: Питер, 2007 (2000, 1999).

ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА:

1. Теоретические подходы к пониманию сущности маркетинга и их эволюция. Роль маркетинга в обеспечении конкурентных преимуществ.
2. Роль новых товаров в формировании товарной политики и стратегии развития фирмы. Управление процессом разработки и продвижения на рынке нового товара. Стратегии фирмы в области создания новых товаров. Факторы, определяющие выбор стратегии. Этапы разработки нового товара, их содержание и особенности. Жизненный цикл товара.

ПРОФИЛЬ: Экономика и управление народным хозяйством (МЕНЕДЖМЕНТ)

ВВЕДЕНИЕ

Экзаменационные билеты включают два вопроса: один вопрос из общих разделов программы по *менеджменту*, второй - по специализации кафедры.

Вопросы из общих разделов программы: разделы 1-7, 9, 21-25

Вопросы по специализации кафедры:

Кафедра общего и стратегического менеджмента: разделы 10-15 (СМ)

Кафедра управления проектами: раздел 8 (УП)

Кафедра управления человеческими ресурсами: разделы 16-20 (УЧР)

Кафедра управления развитием территорий и регионалистики : раздел 26

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

- 1. Современные направления** теоретико-методологических разработок в области управления. Предметные и междисциплинарные основания управления.
- 2. Управление экономическими системами**, принципы, формы и методы его реализации. Экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты управления экономическими системами. Природа и характеристики организационных изменений. Место и роль организационных изменений в управлении. Шаблонный и процессно-концептуальный подходы к организационным изменениям. Влияние организационной культуры и лидерства на проведение изменений.
- 3. Организация как объект управления.** Понятие организации. Классификация организаций. Модели организаций как объектов управления. Современные научные подходы к управлению: традиционный, процессный, системный, ситуационный. Функциональное содержание управления. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Структуры управления организацией. Управление организацией по стадиям её жизненного цикла: модели Грейнера и Адизеса.
- 4. Проектирование систем управления организациями.** Значение и задачи организационного проектирования. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов.
- 5. Процесс управления организацией**, её отдельными подсистемами и функциями. Функции управления: сущность и объективные предпосылки их развития, классификация. Место и роль функций в управленческом процессе. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Система целей и ценностей организации. Виды и категории целей организации: стратегические и оперативные, долгосрочные и краткосрочные, экономические и социальные. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Взаимосвязь функций управления, процессов принятия и осуществления управленческих решений. Этапы процесса принятия и осуществления управленческого решения. Методы анализа и прогнозирования управленческих решений.

6. **Управление знаниями.** Знания как стратегический актив организации. Стратегические, операционные и специфические знания организации. Явные и неявные знания. Модели управления знаниями.
7. **Внутрифирменное планирование:** содержание и задачи. Основные цели, методология и особенности долгосрочного, среднесрочного и стратегического планирования. Текущее (бюджетное, оперативное) планирование. Планирование деятельности производственного подразделения. Разработка системы плановых показателей. Организационные формы внутрифирменного планирования. Управление производством. Современные производственные системы.
8. **Управление проектами.** Профессиональные стандарты по управлению проектами, программами и портфелями проектов. Стратегический подход к управлению проектами. Управление портфелем проектов. Управление программой. Оценка зрелости управления проектами. Процессы управления проектом. Области знаний в управлении проектами. Управление содержанием проекта. Иерархическая структура работ проекта. Планирование расписания проекта. Метод критического пути. Метод освоенного объема. Риск-менеджмент. Управление рисками проекта. Управление закупками проекта. Сетевая модель проекта. Корпоративная система управления проектами: структура, этапы разработки и внедрения. Корпоративный проектный офис: структура, функции, подходы к оценке зрелости. Сравнительный анализ программных инструментов управления проектами. Профессиональные компетенции проектного менеджера. Проектное финансирование.
9. **Оценка управления организациями** как социальными и экономическими системами. Эффективность как степень достижения организацией намеченных целей. Методы и показатели оценки результативности управления. Выбор критерия эффективности в зависимости от конкретных условий функционирования, назначения и стратегии организации. Критерии эффективности и время.
10. **Теоретические основы стратегии.** Природа стратегии. Эволюция понятий стратегия. Концепция "5П" стратегий Г. Минцберга, ее роль в решении стратегических проблем организации на современном этапе развития. Стратегический и операционный аспекты управления организацией. Базовые элементы модели стратегического управления. Источники и факторы, определяющие конкурентные преимущества, стратегический успех и рост ценности компании. Развитие форм стратегического партнерства.
11. **Концепция стейкхолдеров:** группы влияния, их цели и интересы. Видение и миссия организации, особенности их разработки и корректировки. Отражение в миссии и в стратегических целях организации интересов ее менеджеров, акционеров и работников.
12. **Корпоративные и конкурентные стратегии.** Уровни стратегического управления. Конкурентоспособность бизнеса. Теоретические основы конкурентных и корпоративных стратегий. Эволюция типологии корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий. Оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Стратегические направления развития бизнеса. Конкурентные стратегии М.Портера. Формирование и управление цепочками создания ценности.
13. **Стратегический анализ и диагностика.** Внешняя и внутренняя среда компании. Портфель бизнесов, продуктов и компетенций. Ресурсы и компетенции, их уникальность и ценность. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Создание и удержание ключевых компетенций. Исследование влияния изменений внешней среды на развитие компании: сценарный подход, PEST и SWOT - анализ. Анализ конкуренции на основе модели 5 сил М. Портера. Внутренняя диагностика компании. Анализ целей, интересов и ожиданий руководителей, собственников и других групп интересов и влияния. Анализ

цепочки ценностей М.Портера: ценности для покупателей, создаваемые компанией и ее партнерами. Анализ организационной структуры, культуры и системы контроля. Модели портфельного анализа: сравнительный анализ матриц.

- 14. Стратегический выбор, формирование и реализация стратегий.** Модель разработки стратегии. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Сущность и особенности стратегических решений, их роль в функционировании и развитии компании. Эволюция содержания и процессов стратегического планирования компаний. Сценарно-стратегические планы. Содержание и методы стратегического контроля. Управление жизнеспособностью организации.
- 15. Корпоративное управление.** Модели корпоративного управления и принципы корпоративного управления. Принцип разделения прав собственности и контроля. Формы и методы корпоративного контроля. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Корпоративная политика как инструмент баланса интересов. Кодексы корпоративного поведения. Совет директоров: состав, функции.
- 16. Кадры управления:** роль и место в системе управления. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Лидерство в организации. Типы и модели лидерства. Диалектика взаимосвязей лидера и последователей.
- 17. Управление человеческими ресурсами.** Цели, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления человеческими ресурсами организаций. Система управления человеческими ресурсами организации: основные функции, организационная структура. Компетенции персонала и компетенции организации. Стратегия и политики управления человеческими ресурсами: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении человеческими ресурсами. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами в организации.
- 18. Обеспечение и развитие персонала.** Планирование персонала. Определение качественной и количественной потребности в персонале. Обучение и развитие персонала. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Диагностика и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития персонала. Бюджетирование расходов на персонал.
- 19. Эффективность труда персонала.** Оценка персонала и результатов его труда. Аттестация персонала. Мотивы и стимулы к труду, их взаимосвязь с трудовым поведением работников, удовлетворенностью трудом. Взаимосвязь эффективности управления человеческими ресурсами организации с результативностью труда каждого работника. Методы стимулирования менеджеров высшего звена.
- 20. Социально-трудовые отношения.** Механизмы регулирования трудовых отношений при различных формах собственности. Социальное партнёрство как ключевое направление регулирования социально-трудовых и социально-экономических отношений в рыночном хозяйстве. Генеральные, отраслевые, территориальные соглашения и коллективные договоры. Управление конфликтами. Типы конфликтов, формы и методы их преодоления. Пути и методы предупреждения трудовых конфликтов и их разрешения.
- 21. Управление организацией в контексте международного бизнеса.** Организация и управление многонациональными корпорациями. Международные бизнес-стратегии компании, их типы и особенности. Международные альянсы и сети фирм. Слияния и поглощения в международном бизнесе. Международные аспекты в области управления персоналом. Проблемы кросскультурного взаимодействия и управления кросскультурными коллективами.

- 22. История управленческой мысли.** Эволюция взглядов на управление в рамках отдельных научных школ. Классическая теория управления: научное управление; теория организации; теория бюрократии. Теория административного поведения Г. Саймона. Взаимосвязь между развитием теоретического осмысления управления и процессами, протекающими в экономических системах. Современные направления теоретических исследований, связанные с совершенствованием разработок в области управления.
- 23. Историческое развитие систем управления.** Логика развития систем управления, факторы, определяющие динамику и направление эволюции систем управления. Сравнительный анализ систем управления в различных социо-культурных и политических средах. Исторический опыт развития систем управления в отдельных странах. Экономические и социологические школы стратегий. Принципы выделения школ стратегий. Историческая эволюция отдельных школ стратегического менеджмента. Концепции ресурсного подхода и рыночной ориентации стратегий.
- 24. Теория и практика управления некоммерческими организациями.**
- 25. Теория и практика антикризисного управления организацией.** Развитие моделей антикризисного управления.
- 26. Управление региональными экономическими системами.** Цели и задачи, механизмы и инструменты реализации региональной политики. Анализ зарубежного опыта формирования и реализации региональной политики. Структура региональных органов государственной власти РФ и проблемы регионального управления. Предмет и методы планирования в региональной экономике. Документы стратегического планирования. Федеральный закон о государственном стратегическом планировании в РФ. Цели и задачи стратегического планирования развития регионов в РФ. Программно-целевой метод управления региональным развитием. Система территориального планирования в РФ, ее организационные и нормативно-правовые основы. Региональные аспекты планирования системы расселения и размещения производительных сил. Городские агломерации в России: проблемы развития и управления. Управление трудовой и миграционной мобильностью населения на федеральном и региональном уровне: отечественный и зарубежный опыт. Государственная социальная политика и стратегии развития отраслей социальной сферы: федеральный, региональный, муниципальный уровень. Система государственного управления инновационным развитием. Проблемы формирования инновационной социальной политики региона. Особенности реализации инновационной политики в России на региональном уровне. Кластерная политика в России. Инновационные территориальные кластеры в регионах Российской Федерации. Региональные финансы как составная часть финансовой системы России. Принципы построения бюджетной системы РФ и структура региональных финансов. Сущность межбюджетных отношений. Бюджетный федерализм, его сущность и принципы. Сбалансированность бюджетов регионов и направления его выравнивания.

ЛИТЕРАТУРА

Общий менеджмент, стратегическое и корпоративное управление

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление. СПб: Питер, 2002.
2. Адриан Сливотски. Дэвид Моррисон. Маркетинг со скоростью мысли. М.: Эксмо-Пресс, 2002
3. Веснин В.Р. Стратегическое управление. М.: Проспект, 2004.
4. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. СПб: Питер, 2008.

5. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006.
6. Даулинг Г. Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности. М.: Имидж контакт, Инфра-М, 2003.
7. Дафт Р.. Менеджмент. 6-е издание. СПб: Питер, 2004.
8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб: Питер, 1999.
9. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Санкт-Петербург. ИД С.-Петербургского Государственного университета, 2006.
10. Кэмпбэл Д.и др. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2003.
11. Кодекс корпоративного поведения. М.: Экономика, 2003.
12. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. СПб: Питер, 2003.
13. Ламбен Ж.-Ж. и др. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб: Питер, 2007 (2005, 2004).
14. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело, 2000.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998.
16. Минцберг Г, Куин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб: Питер, 2001.
17. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб: Питер, 2000.
18. Портер М. Конкурентная стратегия, методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина, 2005.
19. Портер М. Конкурентное преимущество. М.: Альпина, 2005.
20. Робсон М. От идеи к решению. М.: Три Л, 2000.
21. Сигел Д. Шаги в будущее. Стратегии в эпоху электронного бизнеса. М.: Олимп-Бизнес, 2001.
22. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. (12-е издание). М. - СПб - Киев: Вильямс, 2003.
23. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М., ЮНИТИ, 1998.
24. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. М.: Контроллинг, 1992.
25. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. М.: Дело, 2001.
26. Фляйшер К, Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. М.: БИНОМ, 2005.
27. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 2002.
28. Хамел Г., Прахалад К.К., Г.Томас, Д.О'Нил. Стратегическая гибкость. СПб: Питер, 2005.
29. Шеин В.И., Жуплев А.В., Володин А.А. Корпоративный менеджмент. Опыт России и США. - ГУУ-НФПК, 2000.

Управление знаниями

1. Гапоненко А.Л., Орлова Т.М. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал. – М.: Эксмо, 2008.
2. Мильнер Б. З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блинникова А.В. Управление знаниями в корпорациях. - М.: Дело, 2006
3. Нонака И., Takeuchi Х. Компания-создатель знания. Пер с англ. - М.: Олимп-бизнес, 2003.
4. Управление знаниями: Хрестоматия / Пер. с англ. под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.

Управление проектами

1. Арчибальд Р. Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами. М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2010.
2. Грэй К., Ларсон Э. Управление проектами М.: Дело и Сервис, 2007.
3. Дитхельм Г. Управление проектами. В 2-х т. СПб: Бизнес-пресса, 2004.
4. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI. М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004.

5. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модели зрелого управления проектами. М.: ДМК Пресс, 2010
6. Уильямс Д., Парр Т. Управление программами на предприятии. Создание реальной ценности с помощью программ и проектов проведения преобразований. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
7. Основы профессиональных знаний и национальные требования к компетентности (НТК) специалистов по управлению проектами, ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010.

Риск-менеджмент

1. Бартон, Т., Шенкир, У., Уокер, П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. М.: Вильямс, 2003.
2. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики.: пер. с англ. М.: Вильямс, 2010.
3. Риск-менеджмент: Учебник / Вяткин В.Н., Вяткин И.В., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Хэмптон Дж.Дж.; Под ред. Юргенса И. М.: «Дашков и К», 2003.

Управление человеческими ресурсами

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2012.
3. Армстронг М., Бэрон А. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии. – М.: Альпина Паблишер, 2014.
4. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
5. Беккер Б., Хьюзлид М.А., Ульрих Д. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – СПб: Вильямс, 2007.
6. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. – М.: ГУ-ВШЭ, 2007.
7. Денисова А.В. HR-бюджет. Пошаговое руководство к действию. Учебное пособие. – М.: Проспект, 2015.
8. Становление трудовых отношений в постсоветской России. – М.: Академический Проект, 2004.
9. Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. Модульная программа для менеджеров. Модуль 9. – М.: ИНФРА-М, 2000.
10. Фитц-Енц Ж., Дэвисон Б. Как измерить HR-менеджмент. – М.: НРРО, 2009.

Управление региональными экономическими системами

1. Артоболевский, С. С. Региональное развитие и региональная политика России в переходный период. Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2011. - 317с.;
2. Глушкова В.Г., Хорева О.Б. Региональная экономика. Демографическая и миграционная политика. Учебное пособие. М., КНОРУС, 2013;
3. Государственная и муниципальная социальная политика. Курс лекций: учебное пособие / коллектив авторов; под общ.ред. Н.А. Волгина. – М.: КноРус, 2011;
4. Государственная экономическая политика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061000 «Государственное и муниципальное управление» / [Т.Г. Морозова и др.]; под ред. Т.Г. Морозовой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006;
5. Ильина И.Н. Экономика городского хозяйства. М.: КноРус, 2013;
6. Кузнецова О.В., Кузнецов А.В. Системная диагностика экономики региона. Изд-е 3-е. – М.: Книжный дом «Либроком», 2012. – 232 с.;

7. Лимонов Л.Э. Крупный город: регулирование территориального развития и инвестиционные стратегии. – Спб., Наука, 2004;
8. Перцик Е.Н. Геоурбанистика: учебник для студ. высш. учеб.заведений / Е.Н. Перцик. – М.: Издательский центр «Академия», 2009;
9. Социальная политика: Учебник / Под общ.ред. Н.А. Волгина, В.И. Кушлина. М.: Изд-во РАГС, 2010;
10. Социальная политика: учебник для бакалавров / под ред. Е.И. Холостовой, Г.И. Климантовой. – М.: изд-во Юрайт, 2013. – 367 с.;
11. Фетисов Г.Г. Региональная экономика и управление: Учебник / Г.Г. Фетисов, В.П. Орешин. – М.: Инфра-М, 2008;
12. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. Курс лекций: учеб.пособие / М.Ю. Шерешева; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М.: Изд. дом Гос. ун-та – Высшей школы экономик, 2010. – 339 с.

ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА:

СМ:

1. Функциональное содержание управления.
2. Источники и факторы, определяющие конкурентные преимущества, стратегический успех и рост ценности компании.

УП:

1. Управление качеством - как концепция управления организацией.
2. Стратегический подход к управлению проектами.

УЧР:

1. Система целей и ценностей организации. Виды и категории целей.
2. Определение качественной и количественной потребности в персонале