

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего  
образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента и инноваций  
Факультета «Высшая школа управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_ Е.А. Каменева

«26» апреля 2023 г.

Ю.Б. Надточий

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАКУПКАМИ И ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02. «Менеджмент»

Образовательная программа бакалавриата «Управление бизнесом»  
профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»  
(протокол № 30 от 18.04.2023г.)*

*Одобрено Советом Департамента менеджмента и инноваций  
(протокол № 13 от 10.03.2023г.)*

Москва 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины.....	3
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
4.	Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	4
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемом (в академических часах) и видов учебных занятий.....	5
5.1.	Содержание дисциплины.....	5
5.2.	Учебно-тематический план.....	7
5.3.	Содержание семинаров, практических занятий.....	9
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	12
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы .....	12
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю ...	15
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	22
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	28
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	29
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	30
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	38
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	39

## 1. Наименование дисциплины

Управление закупками и цепями поставок

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции <sup>1</sup>	Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач	<p>1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.</p> <p>2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.</p>	<p><b>Знать:</b> основные экономические категории и понятия, школы менеджмента и современные направления развития зарубежной и отечественной и управленческой мысли</p> <p><b>Уметь:</b> обобщать и систематизировать информацию, использовать теоретические и практические знания в области экономики и управления в профессиональной деятельности</p> <p><b>Знать:</b> методы оценки, обобщения и способы адаптации результатов современных научных исследований</p> <p><b>Уметь:</b> применять методы оценки, обобщения и способы адаптации результатов научных исследований в процессе осуществления научно-исследовательской работы в рамках своей профессиональной деятельности</p>
ПКП-2	Способность организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов.	<p><b>Знать:</b> алгоритм и методы проведения исследования операционной деятельности организации, основы процессного и проектного подходов в управлении</p> <p><b>Уметь:</b> применять методы проведения исследования операционной деятельности организации, принимать решения по совершенствованию операционной деятельности организации на основе</p>

<sup>1</sup> Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

<sup>2</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

		2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий.	процессного и проектного подходов  <b>Знать:</b> методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера, особенности применения классических и гибких методологий <b>Уметь:</b> применять знания в управлении проектами различного характера на основе классических и гибких методологий
--	--	---	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление закупками и цепями поставок» относится к дисциплинам профиля очной и очно-заочной форм обучения, по направлению подготовки 38.03.02. «Менеджмент», образовательная программа бакалавриата «Управление бизнесом», профиль «Менеджмент и управление бизнесом».

### 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Для студентов направления подготовки 38.03.02. «Менеджмент», ОП «Управление бизнесом», профиль «Менеджмент и управление бизнесом», 2021 года поступления, очная / очно-заочная форма обучения

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 5 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е./180</b>	<b>180</b>
<b>Контактная работа – Аудиторные занятия</b>	<b>68/50</b>	<b>68/50</b>
<i>Лекции</i>	<i>34/16</i>	<i>34/16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34/34</i>	<i>34/34</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>112/130</b>	<b>112/130</b>
Вид текущего контроля	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

Для студентов направления подготовки 38.03.02. «Менеджмент», ОП «Управление бизнесом», профиль «Менеджмент и управление бизнесом», с 2022 года поступления, очная / очно-заочная форма обучения

Таблица 3

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 5 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е./180</b>	<b>180</b>
<b>Контактная работа – Аудиторные занятия</b>	<b>50/34</b>	<b>50/34</b>
<i>Лекции</i>	<i>16/16</i>	<i>16/16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34/18</i>	<i>34/18</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>130/146</b>	<b>130/146</b>
Вид текущего контроля	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

## 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

### 5.1. Содержание дисциплины

#### Тема 1. Функционирование цепей поставок.

Понятие «цепь поставок». Характеристика цепи поставок. Типология цепей поставок: признаки классификации и типы цепей поставок. Сетевая структура цепи поставок. Характеристика звеньев цепей поставок. Транспорт в цепях поставок. Правовое обеспечение перевозок и страхование грузов в цепи поставок. Управление рисками в цепях поставок: виды, причины, анализ рисков, мероприятия по снижению. Взаимосвязь изучаемой дисциплины с другими дисциплинами.

#### Тема 2. Управление цепями поставок.

Определение и сущность понятий «управление», «управление цепями поставок». Цель и задачи управления цепями поставок. Роль управления цепями поставок в развитии современного бизнеса. Соотношение понятий «логистика» и «управление цепями поставок». История возникновения и развитие концепций логистики и управления цепями поставок в России и за рубежом. Характеристика современных логистических концепций. Основные бизнес-процессы управления цепями поставок. Совершенствование управления цепями поставок. Развитие аутсорсинга при управлении цепями поставок. Контроллинг цепей

поставок. Цифровизация управления цепями поставок. Искусственный интеллект как перспективная цифровая технология в управлении цепями поставок.

### **Тема 3. SCOR-модель цепи поставок.**

Общая характеристика SCOR-модели, принципы построения и структура. Основные процессы SCOR-модели. Использование SCOR-модели для целей контроллинга и аудита цепей поставок. Примеры построения SCOR-моделей. Интеграция концепций реинжиниринга бизнес-процессов, бенчмаркинга и использования лучшей практики в SCOR-модели. Использование DCOR-модели при управлении цепями поставок. Цифровой стандарт SCOR (SCOR DS). Модель цифровых возможностей (DCM): цель, описание модели, основные принципы, процессы.

### **Тема 4. Стратегическое планирование цепей поставок.**

Цели и задачи планирования цепей поставок. Общие вопросы стратегического планирования цепей поставок. Стадии стратегического планирования цепей поставок. Ресурсы стратегического планирования цепей поставок. Стратегия цепи поставок. Этапы разработки стратегии цепи поставок. Различные стратегии управления цепями поставок.

### **Тема 5. Кооперация в цепях поставок и координация цепей поставок.**

Понятие координации и кооперации в цепях поставок. Организация взаимодействия в цепях поставок. Значение координации в управлении цепями поставок. Концепции и технологии координации цепей поставок. Проблемы межорганизационной координации и кооперации. Роль и функции 4PL-провайдеров в координации бизнес-процессов в цепи поставок. Макропроцессы в цепях поставок: SRM – управление взаимоотношениями с поставщиками и CRM – управление взаимоотношениями с потребителями.

### **Тема 6. Основы закупочной деятельности.**

Определение и сущность понятий «закупки», «управление закупками». Цели и задачи управления закупочной деятельностью. Виды закупочной

деятельности. Процесс организации закупок. Принципы организации закупочной деятельности. Основные методы закупок. Планирование закупок. Общие принципы и положения закупок для государственных и муниципальных нужд. Цифровизация процесса закупок.

### **Тема 7. Управление закупками.**

Значение управления закупочной деятельностью. Принципы управления закупками. Процесс управления закупками. Отдел закупок: цели и задачи, функции, организация работы, информационное обеспечение. Функции менеджера по закупкам. Аналитический инструментарий для принятия решений в области закупок: PEST-анализ, SWOT-анализ, методы ABC-анализа и XYZ-анализа и др. Алгоритм управления отношениями с поставщиком. Критерии и методы выбора поставщика. Способы определения поставщиков. Ошибки в управлении закупками.

### **Тема 8. Управление запасами в цепях поставок.**

Определение понятия «запасы». Определение и сущность понятия «управление запасами». Цели формирования и функции запасов в цепях поставок. Классификация запасов. Взаимосвязь управления запасами с другими функциями управления цепями поставок. Механизм формирования запасов. Факторы, воздействующие на уровень запасов и их взаимосвязь. Затраты на запасы товаров в цепях поставок. Модели и методы управления запасами. Процесс управления запасами. Технологии интеграции контрагентов и управления запасами в цепях поставок.

## **5.2. Учебно-тематический план**

*Для студентов направления подготовки 38.03.02. «Менеджмент», ОП «Управление бизнесом», профиль «Менеджмент и управление бизнесом», 2021 года поступления, очная / очно-заочная форма обучения*

Таблица 4

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Формы текущего контроля успеваемо- сти
		Все го	Контактная работа - Аудиторная работа		Самостояте льная работа	
			Общая,	Лекции		

			в т.ч.:		практические занятия		
1.	Тема 1. Функционирование цепей поставок	22	8/6	4/2	4/4	14/16	опрос, дискуссия, командная работа в форме ментальной карты/инфографик и
2.	Тема 2. Управление цепями поставок	24	12/8	6/2	6/6	12/16	опрос, дискуссия, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, проектное задание
3.	Тема 3. SCOR-модель цепи поставок	22	8/6	4/2	4/4	14/16	тестирование
4.	Тема 4. Стратегическое планирование цепей поставок	24	8/6	4/2	4/4	16/18	тестирование
5.	Тема 5. Кооперация в цепях поставок и координация цепей поставок	22	8/6	4/2	4/4	14/16	опрос, дискуссия, деловая игра
6.	Тема 6. Основы закупочной деятельности	22	8/6	4/2	4/4	14/16	анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
7.	Тема 7. Управление закупками	22	8/6	4/2	4/4	14/16	анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
8.	Тема 8. Управление запасами в цепях поставок	22	8/6	4/2	4/4	14/16	анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
	<b>В целом по дисциплине</b>	<b>180</b>	<b>68/50</b>	<b>34/16</b>	<b>34/34</b>	<b>112/130</b>	Согласно учебному плану: <b>контрольная работа</b>
	Итого в %	100	38/28	50/32	50/68	62/72	

Для студентов направления подготовки 38.03.02. «Менеджмент»,  
ОП «Управление бизнесом», профиль «Менеджмент и управление бизнесом»,  
с 2022 года поступления, очная / очно-заочная форма обучения

Таблица 5

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемо- сти
		Все- го	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостояте льная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1.	22	6/4	2/2	4/2	16/18	опрос, дискуссия,



	Функционирование цепей поставок						командная работа в форме ментальной карты/инфографика
2.	Тема 2. Управление цепями поставок	24	8/6	2/2	6/4	16/18	опрос, дискуссия, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, проектное задание
3.	Тема 3. SCOR-модель цепи поставок	22	6/4	2/2	4/2	16/18	тестирование
4.	Тема 4. Стратегическое планирование цепей поставок	24	6/4	2/2	4/2	18/20	тестирование
5.	Тема 5. Кооперация в цепях поставок и координация цепей поставок	22	6/4	2/2	4/2	16/18	опрос, дискуссия, деловая игра
6.	Тема 6. Основы закупочной деятельности	22	6/4	2/2	4/2	16/18	анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
7.	Тема 7. Управление закупками	22	6/4	2/2	4/2	16/18	анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
8.	Тема 8. Управление запасами в цепях поставок	22	6/4	2/2	4/2	16/18	анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
	<b>В целом по дисциплине</b>	<b>180</b>	<b>50/34</b>	<b>16/16</b>	<b>34/18</b>	<b>130/146</b>	Согласно учебному плану: <b>контрольная работа</b>
	Итого в %	100	28/19	32/47	68/53	72/81	

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 6

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники	Формы проведения занятий
Тема 1. Функционирование цепей поставок	1. Понятие «цепь поставок». 2. Характеристика цепи поставок. 3. Типология цепей поставок. 4. Сетевая структура цепи поставок.	Устный ответ. Интерактивная презентация. Командная работа в

	<p>5. Характеристика звеньев цепей поставок.</p> <p>6. Транспорт в цепях поставок.</p> <p>7. Правовое обеспечение перевозок и страхование грузов в цепи поставок.</p> <p>8. Управление рисками в цепях поставок: виды, причины, анализ рисков, мероприятия по снижению.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–3, 5, 7; Раздел 9, № 1–10.</p>	форме ментальной карты/инфографики
Тема 2. Управление цепями поставок	<p>1. Сущность понятия «управление цепями поставок».</p> <p>2. Цель и задачи управления цепями поставок.</p> <p>3. Роль управления цепями поставок в развитии современного бизнеса.</p> <p>4. Соотношение понятий «логистика» и «управление цепями поставок».</p> <p>5. История возникновения и развитие концепций логистики и управления цепями поставок в России и за рубежом.</p> <p>6. Характеристика современных логистических концепций.</p> <p>7. Основные бизнес-процессы управления цепями поставок.</p> <p>8. Совершенствование управления цепями поставок.</p> <p>9. Развитие аутсорсинга при управлении цепями поставок.</p> <p>10. Контроллинг цепей поставок.</p> <p>11. Цифровизация управления цепями поставок.</p> <p>12. Искусственный интеллект как перспективная цифровая технология в управлении цепями поставок.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–3, 5, 7; Раздел 9, № 1–10.</p>	Решение кейсовых ситуаций, устные ответы, проектное задание, доклад (презентация), тест
Тема 3. SCOR-модель цепи поставок	<p>1. Общая характеристика SCOR-модели, принципы построения и структура.</p> <p>2. Основные процессы SCOR-модели.</p> <p>3. Использование SCOR-модели для целей контроллинга и аудита цепей поставок.</p> <p>4. Примеры построения SCOR-моделей.</p> <p>5. Интеграция концепций реинжиниринга бизнес-процессов, бенчмаркинга и использования лучшей практики в SCOR-модели.</p> <p>6. Интеграция SCOR и DCOR-моделей в управлении цепями поставок.</p> <p>7. Цифровой стандарт SCOR (SCOR DS). Модель цифровых возможностей (DCM): цель, описание модели, основные принципы,</p>	Письменные ответы, тест

	<p>процессы.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>Раздел 8, № 3, 5;</p> <p>Раздел 9, № 1–10.</p>	
<p>Тема 4.</p> <p>Стратегическое планирование цепей поставок</p>	<p>1. Цели и задачи планирования цепей поставок.</p> <p>2. Общие вопросы стратегического планирования цепей поставок.</p> <p>3. Стадии стратегического планирования цепей поставок.</p> <p>4. Ресурсы стратегического планирования цепей поставок.</p> <p>5. Стратегия цепи поставок.</p> <p>6. Этапы разработки стратегии цепи поставок.</p> <p>7. Различные стратегии управления цепями поставок.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>Раздел 8, № 1–3, 5–7;</p> <p>Раздел 9, № 1–10.</p>	<p>Доклад (презентация), устный ответ, тест</p>
<p>Тема 5.</p> <p>Кооперация в цепях поставок и координация цепей поставок</p>	<p>1. Понятие координации и кооперации в цепях поставок.</p> <p>2. Организация взаимодействия в цепях поставок.</p> <p>3. Значение координации в управлении цепями поставок.</p> <p>4. Концепции и технологии координации цепей поставок.</p> <p>5. Проблемы межорганизационной координации и кооперации.</p> <p>6. Роль и функции 4PL-провайдеров в координации бизнес-процессов в цепи поставок.</p> <p>7. Макропроцессы в цепях поставок: SRM – управление взаимоотношениями с поставщиками и CRM – управление взаимоотношениями с потребителями.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>Раздел 8, № 1–3, 5–7;</p> <p>Раздел 9, № 1–10.</p>	<p>Круглый стол, дискуссия. Деловая игра «Цепь поставок»</p>
<p>Тема 6. Основы закупочной деятельности</p>	<p>1. Сущность понятия «управление закупками».</p> <p>2. Цели и задачи управления закупочной деятельностью.</p> <p>3. Виды закупочной деятельности.</p> <p>4. Процесс организации закупок.</p> <p>5. Принципы организации закупочной деятельности.</p> <p>6. Основные методы закупок.</p> <p>7. Планирование закупок.</p> <p>8. Общие принципы и положения закупок для государственных и муниципальных нужд.</p> <p>9. Цифровизация процесса закупок.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>Раздел 8, № 2, 4, 6;</p>	<p>Решение кейсовых ситуаций, решение расчетных задач.</p>

	Раздел 9, № 1–10.	
Тема 7. Управление закупками	1. Значение управления закупочной деятельностью. 2. Принципы управления закупками. 3. Процесс управления закупками. 4. Отдел закупок: цели и задачи, функции, организация работы, информационное обеспечение. 5. Функции менеджера по закупкам. 6. Аналитический инструментарий для принятия решений в области закупок: PEST-анализ, SWOT-анализ, методы ABC-анализа и XYZ-анализа и др. 7. Алгоритм управления отношениями с поставщиком. 8. Критерии и методы выбора поставщика. 9. Способы определения поставщиков. 10. Ошибки в управлении закупками. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–2, 4, 6; Раздел 9, № 1–10.	Решение кейсовых ситуаций, решение расчетных задач.
Тема 8. Управление запасами в цепях поставок	1. Сущность понятия «управление запасами». 2. Цели формирования и функции запасов в цепях поставок. 3. Классификация запасов. 4. Взаимосвязь управления запасами с другими функциями управления цепями поставок. 5. Механизм формирования запасов. 6. Факторы, воздействующие на уровень запасов и их взаимосвязь. 7. Затраты на запасы товаров в цепях поставок. 8. Модели и методы управления запасами. 9. Процесс управления запасами. 10. Технологии интеграции контрагентов и управления запасами в цепях поставок. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–2, 4, 6; Раздел 9, № 1–10.	Решение кейсовых ситуаций, решение расчетных задач.

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы**

Таблица 7

<b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>	<b>Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение</b>	<b>Формы внеаудиторной самостоятельной работы</b>
Тема 1. Функционирование цепей поставок	1. Правовое обеспечение перевозок и страхование грузов в цепи поставок. 2. Управление рисками в цепях поставок: виды, причины, анализ рисков, мероприятия по снижению. 3. Формирование устойчивых цепей поставок. 4. Транспорт в цепях поставок. 5. Роль управления цепями поставок в современной экономике. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–3, 5, 7; Раздел 9, № 1–10.	Работа с лекционным конспектом, работа с источниками (учебная, методическая литература, Интернет-ресурсы). Составление тезисов-ответов на контрольные вопросы и вопросы для самостоятельного изучения. Разработка ментальной карты, инфографики по материалам изученной темы. Работа с правовыми системами, изучение законодательства.
Тема 2. Управление цепями поставок	1. Исторический обзор возникновения и развития концепций логистики и управления цепями поставок в России и за рубежом. 2. Характеристика современных логистических концепций. 3. Совершенствование управления цепями поставок. 4. Цифровизация управления цепями поставок. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–3, 5, 7; Раздел 9, № 1–10.	Работа с лекционным конспектом, работа с источниками (учебная, методическая литература, Интернет-ресурсы). Составление тезисов-ответов на контрольные вопросы и вопросы для самостоятельного изучения. Подготовка информационного сообщения (доклада) с использованием презентационных материалов. Подготовка к решению кейса, расчетных задач. Подготовка проектного задания для защиты в аудитории с презентационными материалами. Подготовка к тесту. Составление тезисов-ответов на вопросы для самостоятельного изучения.
Тема 3. SCOR-модель цепи поставок	1. Основные процессы SCOR-модели. 2. Использование SCOR-модели для целей контроллинга и аудита цепей поставок. 3. Примеры построения SCOR-моделей. 4. DCOR-модель цепи поставок. 5. Модель цифровых возможностей (DCM – Digital Capability Models for Supply Chain) для цепей поставок. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 3, 5; Раздел 9, № 1–10.	Работа с лекционным конспектом, работа с источниками (учебная, методическая литература, Интернет-ресурсы). Подготовка к письменной работе на семинарских занятиях. Подготовка к тесту. Составление тезисов-ответов на вопросы для самостоятельного изучения.
Тема 4. Стратегическое планирование цепей	1. Стратегическое планирование цепей поставок. 2. Стадии стратегического	Работа с лекционным конспектом, работа с источниками (учебная,

поставок	<p>планирования цепей поставок.</p> <p>3. Этапы разработки стратегии цепи поставок.</p> <p>4. Различные стратегии управления цепями поставок.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–3, 5–7; Раздел 9, № 1–10.</p>	<p>методическая литература, Интернет-ресурсы).</p> <p>Подготовка информационного сообщения (доклада) с использованием презентационных материалов.</p> <p>Составление тезисов-ответов на вопросы для самостоятельного изучения.</p>
Тема 5. Кооперация в цепях поставок и координация цепей поставок	<p>1. Организация взаимодействия в цепях поставок.</p> <p>2. Концепции и технологии координации цепей поставок.</p> <p>3. Проблемы межорганизационной координации и кооперации.</p> <p>4. Роль и функции 4PL-провайдеров в координации бизнес-процессов в цепи поставок.</p> <p>5. Макропроцессы в цепях поставок: SRM – управление взаимоотношениями с поставщиками и CRM – управление взаимоотношениями с потребителями.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–3, 5–7; Раздел 9, № 1–10.</p>	<p>Работа с лекционным конспектом, работа с источниками (учебная, методическая литература, Интернет-ресурсы).</p> <p>Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях.</p> <p>Подготовка сообщений, изучение материалов для участия в круглом столе.</p> <p>Составление тезисов-ответов на вопросы для самостоятельного изучения. Подготовка к деловой игре (домашняя заготовка).</p>
Тема 6. Основы закупочной деятельности	<p>1. Виды закупочной деятельности.</p> <p>2. Процесс организации закупок.</p> <p>3. Основные методы закупок.</p> <p>4. Планирование закупок.</p> <p>5. Цифровизация процесса закупок.</p> <p>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 2, 4, 6; Раздел 9, № 1–10.</p>	<p>Работа с лекционным конспектом, работа с источниками (учебная, методическая литература, Интернет-ресурсы).</p> <p>Подготовка к решению кейса, расчетных задач.</p> <p>Составление тезисов-ответов на вопросы для самостоятельного изучения. Работа с правовыми системами, изучение законодательства.</p>
Тема 7. Управление закупками	<p>1. Процесс управления закупками.</p> <p>2. Отдел закупок: цели и задачи, функции, организация работы, информационное обеспечение.</p> <p>3. Функции менеджера по закупкам.</p> <p>4. Оценка и мотивация менеджера по закупкам.</p> <p>5. Аналитический инструментарий для принятия решений в области закупок: PEST-анализ, SWOT-анализ, методы ABC-анализа и XYZ-анализа и др.</p> <p>6. Алгоритм управления отношениями с поставщиком.</p> <p>7. Критерии и методы выбора</p>	<p>Работа с лекционным конспектом, работа с источниками (учебная, методическая литература, Интернет-ресурсы).</p> <p>Подготовка к решению кейса, расчетных задач.</p> <p>Составление тезисов-ответов на вопросы для самостоятельного изучения.</p>

	поставщика. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–2, 4, 6; Раздел 9, № 1–10.	
Тема 8. Управление запасами в цепях поставок	1. Классификация запасов. 2. Механизм формирования запасов. 3. Затраты на запасы товаров в цепях поставок. 4. Процесс управления запасами. Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–2, 4, 6; Раздел 9, № 1–10.	Работа с лекционным конспектом, работа с источниками (учебная, методическая литература, Интернет-ресурсы). Подготовка к решению кейса, расчетных задач. Составление тезисов-ответов на вопросы для самостоятельного изучения.

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### *Примерные вопросы к дискуссии в ходе «круглого стола»*

1. Международные цепи поставок: современное состояние, проблемы и перспективы.
2. Глобальные цепи поставок: миф или реальность?
3. Оптимизация цепей поставок: необходимость или прихоть?
4. Развитие Agile Supply Chain (гибких цепей поставок).
5. Ценообразование на грузовые перевозки.
6. Посреднические и иные услуги в транспортных системах.
7. Нормативно-правовое регулирование перевозок грузов.
8. Страхование как метод управления рисками в цепях поставок.
9. Планирование инноваций в цепи поставок.
10. Повышение конкурентоспособности цепей поставок.
11. Как управлять цепочкой поставок с помощью искусственного интеллекта?
12. Становление и развитие международных транспортных коридоров в современной ситуации.
13. Какие перспективы развития SCM в России?
14. Как построить эффективное взаимодействие с поставщиками?
15. Как запустить систему управления взаимоотношениями с поставщиками?
16. Как российские компании создают новые цепочки поставок?
17. Как создать эффективную стратегию снабжения?
18. Как оценить эффективность закупок на предприятии?
19. Закупки предприятия: как работать с поставщиками?
20. Закупки у международных поставщиков: риск или выгода?

21. Проблемы при управлении цепями поставок.
22. Что такое ответственные цепи поставок?
23. Модель цифровых возможностей (DCM) и цифровой стандарт SCOR (SCOR DS).

### ***Примерные вопросы к аудиторной самостоятельной работе***

1. Перечислите основные виды воздействия факторов внешней среды на цепь поставок.
2. Какова роль и функции цены в цепях поставок?
3. По каким признакам классифицируют цены в цепях поставок?
4. Дайте обзор различных точек зрения на соотношение понятий «логистика» и «управление цепями поставок».
5. Как необходимо организовать работу с поставщиками: стратегия, контроль, требования?
6. Перечислите принципы, особенности управления и методы закупочной логистики.
7. Опишите процесс управления закупочной деятельностью в организации.
8. Перечислите особенности организации железнодорожных перевозок.
9. Перечислите особенности организации перевозок морским транспортом.
10. Перечислите особенности организации авиаперевозок.
11. Перечислите особенности организации автомобильных перевозок.
12. Охарактеризуйте виды модальных перевозок.
13. Перечислите виды рисков в цепях поставок.
14. Перечислите и опишите методы управления рисками в цепях поставок.
15. Охарактеризуйте модальные, трансмодальные, мультимодальные и интермодальные транспортные перевозки грузов.

### ***Примерные вопросы к аудиторной письменной работе***

1. Общая характеристика SCOR-модели цепи поставок. В чем заключается цель создания и разработки SCOR-модели?
2. Опишите ключевые бизнес-процессы SCOR-модели и охарактеризуйте их.
3. Состав и обоснование использования DCOR-модели в практической деятельности.
4. Основные сложности использования референтных моделей отечественными предприятиями.
5. В чем заключается интеграция концепций реинжиниринга бизнес-процессов, бенчмаркинга и использования лучшей практики в SCOR-модели?
6. Опишите ключевые бизнес-процессы DCOR модели и охарактеризуйте их.
7. Каковы основные бизнес-процессы DCOR-модели? На каких областях фокусируется DCOR-модель?



### ***Примерные темы контрольных работ***

1. Устойчивая цепочка поставок.
2. «Зеленые» цепи поставок.
3. Роль транспорта в цепях поставок.
4. Правовое регулирование международных перевозок.
5. Цифровые технологии в управлении цепями поставок.
6. Применение информационных технологий в управлении цепью поставок.
7. Организация международной перевозки грузов.
8. Безопасность цепи поставок.
9. Управление материальными запасами в цепях поставок.
10. Посредники в цепях поставок.
11. Риски в международных цепях поставок.
12. Методы управления рисками в цепях поставок.
13. Риски и неопределенность в цепях поставок.

14. Эффективность цепи поставок.
15. Коммуникации в управлении цепями поставок.
16. Применение технологий искусственного интеллекта в цифровых цепях поставок.
17. Исторический аспект управления цепями поставок.
18. Перспективы развития управления цепями поставок в России.
19. Перспективы развития управления цепями поставок за рубежом.
20. Управление инновациями в цепях поставок.
21. Ресурсное обеспечение организации перевозок.
22. Управление взаимоотношениями с поставщиками в цепях поставок.
23. Организация закупочной деятельности в компании.
24. Организация системы бесперебойных поставок для компании.
25. Гибкие цепи поставок.
26. Организация взаимодействия предприятий в цепях поставок.
27. Мультимодальная транспортировка в глобальных цепях поставок.

***Примерные темы для подготовки ментальных карт/инфографики***

1. Роль управления цепями поставок в современной экономике.
2. Транспортировки в цепях поставок.
3. Риск-менеджмент в цепях поставок.

***Пример кейса.***

*Пример кейса по теме 8.*

Условие кейса.

Компания «ХимПродукт» является производителем продукции производственно-технического назначения с производственными и коммерческими филиалами, расположенными в более чем 10 регионах России.

В 2018 г. компанией «ХимПродукт» было принято решение о начале реализации программы планирования потребностей распределения (ППР) за счет

сокращения использования запасов в качестве инструмента защиты от неопределенности спроса и производства. Данное решение было принято сначала для управления запасами готовой продукции на одном предприятии, а в дальнейшем для всей сети распределительных центров компании.

До начала реализации программы управленческая практика компании «ХимПродукт» была далека от интеграции: в подразделениях компании использовались различные отдельные системы. Одним из специалистов компании было отмечено: «Мы понимали, что внедрение единой автоматизированной системы позволит интегрировать базы данных и разные функциональные области. Специалисты различных областей смогут лучше представлять, как их отдельные решения могут повлиять на работу всего предприятия в целом».

Руководители «ХимПродукта» пришли к выводу, что компании необходима система, выполняющая все управленческие задачи – от прогнозирования продаж и календарного планирования производства до управления запасами и планирования процесса распределения – соединяющая все функционирующие системы компании в единую сеть.

Компания «ХимПродукт» спустя продолжительное время с начала реализации программы остается довольной системой ППР, ее гибкостью и приспособляемостью к малейшим изменениям.

Вопросы:

1. Влияет ли изменение в плане продаж на планирование работы других отделов?
2. Возможно ли перераспределение запасов готовой продукции между филиалами одной компании в случае дефицита в одном из них?
3. Какие функции должна обеспечивать система планирования потребностей распределения?
4. Как управление запасами может повлиять на обеспечение спроса в условиях неопределенности?

***Пример практической задачи***

### *Пример задачи по теме 7.*

Условия. Для сокращения расходов и получения скидок на закупаемую у поставщиков продукцию менеджерами по закупкам компании ДобрыйКо было принято решение об увеличении размера партий закупаемой продукции.

Данное решение дает возможность сократить цену на единицу товара, так как компания ДобрыйКо получает дополнительную скидку на партию товара, вследствие чего затраты на закупку удастся сократить на 8% (11,2 млн руб. за 11 мес.). В то же время затраты на хранение более крупных партий товара увеличились на 12,9 млн руб. в год.

Задача. Определите целесообразность принятия решения об увеличении размера партий закупаемой продукции.

### ***Пример задания для деловой игры «Цепь поставок»***

В рамках темы 5 предусмотрено проведение деловой игры «Цепь поставок». Игра ориентирована на группы, каждая из которых представляет интересы определенных контрагентов в цепи поставок. Количество участников в каждой группе определяются количеством звеньев (подразделений), принимающих участие в товародвижении, обработке информационных сообщений и принятии решений. Чем больше количество игроков и составленных с их участием цепей поставок, тем больше различных ситуаций, стратегий и технологий можно имитировать.

#### Задание:

- 1) определите конфигурацию цепи поставок, исходя из количества командных участников;
- 2) выявите факторы, влияющие на принятие решений участников игры;
- 3) выполните поступающие заказы.

### ***Примерные задания к выполнению проектного задания***

Объединитесь в команды по 3 – 4 человека, выберите любую компанию/товар (компания/товар по выбору команды), смоделируйте цепь поставок выбранной компании/выбранного товара. Опишите процесс управления полученной цепью поставок.

### ***Примерная тематика докладов и тем для дискуссий на семинарах***

1. Проблемы в управлении цепями поставок.
2. Преимущества и недостатки различных видов транспорта.  
Интермодальные и мультимодальные перевозки.
3. Факторы, влияющие на выбор поставщика.
4. Тенденции развития концепции «управления цепями поставок» в России.
5. Тенденции развития концепции «управления цепями поставок» за рубежом.
6. Управление материальными потоками на предприятии.
7. Способы оптимизации финансовых потоков в организации.

### ***Примеры тестовых заданий***

1. Типы связей между участниками цепей поставок:
  - а) управляемые связи, неуправляемые связи, не входящие в цепь поставок;
  - б) управляемые связи, отслеживаемые связи, связи с объектами, не входящими в цепь поставок;
  - в) управляемые связи, неуправляемые связи, отслеживаемые связи, связи с объектами, не входящими в цепь поставок.
2. Эффективная мощность цепи поставок — это:
  - а) максимально возможная пропускная способность цепи поставок, работающей без сбоев и каких-то проблем.
  - б) максимальная пропускная способность, которую можно поддерживать в нормальных условиях, учитывая временные сбои, отклонения в показателях, техническую неисправность, периоды на техническое обслуживание и т.д.

в) достигаемая в реальных условиях пропускная способность.

### 3. Варианты вертикальной интеграции:

а) создание стратегических союзов;

б) приобретение фокусной компанией пакета акций предприятия, входящего в цепь поставок;

в) создание совместного предприятия;

г) приобретение фокусной компанией предприятий, не входящих в цепь поставок.

### 4. Факторы, определяющие внутреннюю и внешнюю среду предприятия:

а) сложность и динамичность системы; связность; интеграция; наглядность; реагирование;

б) сложность системы; неопределенность и стохастичность ее параметров; конфликт интересов субъектов внутри цепи поставок; динамичность цепи поставок;

в) сложность системы; неопределенность и стохастичность ее параметров; связность; интеграция; динамичность цепи поставок.

### 5. SCOR-модель – это:

в) рекомендованная модель по цепям потребителей;

б) рекомендованная модель операций по цепям поставок;

в) рекомендованная модель операций в цепях проектирования.

### ***Примеры расчетных заданий***

Руководству фирмы необходимо принять решение относительно расширения ассортимента товаров при условии ограниченности свободных финансовых средств. Проведите дифференциацию ассортимента, используя метод ABC и XYZ-анализа и данные, представленные в таблице 1.

*Таблица 1 - Исходные данные для проведения ABC и XYZ-анализа*

Номер позиции	Средний запас за год по позиции, руб.	Реализация за квартал, руб.			
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1	$3700+8*XX+100$	$1300+8*XX+100$	$2500+8*XX+100$	$3700+8*XX+100$	$900+8*XX+100$

2	400+8*XX+100	260+8*XX+100	140+8*XX+100	550+8*XX+100	950+8*XX+100
3	2500+8*XX+100	1100+8*XX+100	1250+8*XX+100	1390+8*XX+100	1200+8*XX+100
4	3410+8*XX+100	2510+8*XX+100	3420+8*XX+100	1160+8*XX+100	2460+8*XX+100
5	200+8*XX+100	60+8*XX+100	65+8*XX+100	55+8*XX+100	50+8*XX+100
6	1470+8*XX+100	250+8*XX+100	560+8*XX+100	270+8*XX+100	460+8*XX+100
7	350+8*XX+100	140+8*XX+100	190+8*XX+100	250+8*XX+100	30+8*XX+100
8	4500+8*XX+100	2800+8*XX+100	3500+8*XX+100	2700+8*XX+100	4260+8*XX+100
9	1370+8*XX+100	540+8*XX+100	470+8*XX+100	920+8*XX+100	350+8*XX+100
10	910+8*XX+100	70+8*XX+100	120+8*XX+100	90+8*XX+100	100+8*XX+100

XX = 3

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций и их структура в виде умений, знаний и навыков содержится в разделе 2 рабочей программы Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 8

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН-1	Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач	<p>1. Демонстрирует знания терминологии, направлений, школ, современных тенденций менеджмента и позиции российской управленческой мысли.</p> <p>2. Реализует способность адаптировать и обобщать результаты современных научных исследований для</p>	<p><b>Задание 1</b> Проанализируйте актуальные тенденции современного менеджмента и определите их влияние на управление цепями поставок.</p> <p><b>Задание 2</b> Составьте алгоритм решения профессиональных задач на основе имеющихся теоретических и практических знаний в области экономики и управления.</p> <p><b>Задание 3</b> Определите степень влияния количества складских запасов на уровень продаж.</p>

		осуществления научно-исследовательской работы в бакалавриате.	
ПКП-2	Способность организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов	<p>1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов.</p> <p>2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий.</p>	<p><b>Задание 1</b> Приведите конкретные примеры использования методов проектного менеджмента в современных организациях.</p> <p><b>Задание 2</b> Выполнение проектного задания: моделирование цепи поставок выбранной компании/выбранного товара.</p> <p><b>Задание 3</b> Предложите проект в рамках дисциплины. Опишите процесс выбора конкретных методов управления данным проектом.</p> <p><b>Задание 4</b> Проведите сравнительный анализ современных методов управления проектами.</p> <p><b>Задание 5</b> Решение кейса. Компания Галилеос занимается производством и продажей (по всему миру) GPS-трекеров с возможностью гибко задавать реакцию на внешние события и работать с любой периферией – от простых реле до сложных дизельных генераторов и блоков управления автомобилем или спецтехникой. Производство и команда разработки – собственные. Компания занимается разработкой программного обеспечения для трекеров и разработкой аппаратной части для новых проектов <i>Ситуация в компании:</i> – нестабильный график выхода прошивок для трекеров (прошивка – программный продукт, обеспечивающий работу аппаратного комплекса GPS-трекера); – необходимость свести количество проблемных мест в прошивке к нулю; – большое количество новинок (новой функциональности) в одной прошивке, и</p>



			<p>не всегда делается акцент на то, что работы было проделано много, но часть новинок не удостоивается внимания;</p> <p>– необходимость структурировать будущие релизы по наполняемости;</p> <p>– не всегда работниками понимается, что именно ценно для клиента.</p> <p><i>Вопросы:</i></p> <p>1) какие актуальные задачи стоят перед компанией в соответствии с описанной ситуацией?</p> <p>2) какие методы управления проектами предложите внедрить в компании?</p>
--	--	--	--

### Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Понятия «цепь поставок», «управление цепями поставок».
2. Характеристика цепи поставок.
3. Типология цепей поставок: признаки классификации и типы цепей поставок.
4. Сетевая структура цепи поставок.
5. Характеристика звеньев цепей поставок.
6. Транспорт в цепях поставок.
7. Управление рисками в цепях поставок: виды, причины, анализ рисков, мероприятия по снижению.
8. Цель и задачи управления цепями поставок.
9. Роль управления цепями поставок в развитии современного бизнеса.
10. Соотношение понятий «логистика» и «управление цепями поставок».
11. История возникновения и развитие концепций логистики и управления цепями поставок в России.
12. История возникновения и развитие концепций логистики и управления цепями поставок за рубежом.
13. Характеристика современных логистических концепций.
14. Основные бизнес-процессы управления цепями поставок.

15. Развитие аутсорсинга при управлении цепями поставок. Контроллинг цепей поставок.
16. Цифровизация управления цепями поставок.
17. Общая характеристика SCOR-модели, принципы построения и структура.
18. Основные процессы SCOR-модели.
19. Интеграция концепций реинжиниринга бизнес-процессов, бенчмаркинга и использования лучшей практики в SCOR-модели.
20. Использование DCOR-модели при управлении цепями поставок.
21. Цели и задачи планирования цепей поставок.
22. Стратегическое планирование цепей поставок. Стадии стратегического планирования цепей поставок.
23. Ресурсы стратегического планирования цепей поставок.
24. Стратегия цепи поставок. Этапы разработки стратегии цепи поставок.
25. Различные стратегии управления цепями поставок.
26. Понятие координации и кооперации в цепях поставок.
27. Организация взаимодействия в цепях поставок.
28. Концепции и технологии координации цепей поставок.
29. Роль и функции 4PL-провайдеров в координации бизнес-процессов в цепи поставок.
30. Макропроцессы в цепях поставок.
31. Определение и сущность понятий «закупки», «управление закупками», «запасы», «управление запасами».
32. Цели и задачи управления закупочной деятельностью.
33. Виды закупочной деятельности.
34. Процесс организации закупок. Принципы организации закупочной деятельности.
35. Основные методы закупок.
36. Планирование закупок. Цифровизация процесса закупок.

- 37. Процесс управления закупками.
- 38. Отдел закупок: цели и задачи, функции, организация работы, информационное обеспечение. Функции менеджера по закупкам.
- 39. Аналитический инструментарий для принятия решений в области закупок: PEST-анализ, SWOT-анализ, методы ABC-анализа и XYZ-анализа и др.
- 40. Алгоритм управления отношениями с поставщиком. Критерии и методы выбора поставщика.
- 41. Цели формирования и функции запасов в цепях поставок.
- 42. Классификация запасов.
- 43. Механизм формирования запасов.
- 44. Факторы, воздействующие на уровень запасов и их взаимосвязь.
- 45. Затраты на запасы товаров в цепях поставок.
- 46. Модели и методы управления запасами.
- 47. Процесс управления запасами.

### ***Пример экзаменационного билета***

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

Департамент менеджмента и инноваций  
Факультет «Высшая школа управления»  
Дисциплина «Управление закупками и цепями поставок»  
Форма обучения очная/очно-заочная  
Семестр 7  
Направление 38.03.02. «Менеджмент»  
ОП «Управление бизнесом»  
профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

### **Экзаменационный билет № ...**

#### **1 Теоретический вопрос (15 баллов).**

Опишите роль и перечислите функции 4PL-провайдеров в стратегическом планировании и контроллинге цепи поставок.

#### **2 Тестовые задания (15 баллов).**

*1. Типы связей между участниками цепей поставок:*

а) управляемые связи, неуправляемые связи, не входящие в цепь поставок;

- б) управляемые связи, отслеживаемые связи, связи с объектами, не входящими в цепь поставок;
- в) управляемые связи, неуправляемые связи, отслеживаемые связи, связи с объектами, не входящими в цепь поставок.

2. *Эффективная мощность цепи поставок — это:*

- а) максимально возможная пропускная способность цепи поставок, работающей без сбоев и каких-то проблем.
- б) максимальная пропускная способность, которую можно поддерживать в нормальных условиях, учитывая временные сбои, отклонения в показателях, техническую неисправность, периоды на техническое обслуживание и т.д.
- в) достигаемая в реальных условиях пропускная способность.

3. *Варианты вертикальной интеграции:*

- а) создание стратегических союзов;
- б) приобретение фокусной компанией пакета акций предприятия, входящего в цепь поставок;
- в) создание совместного предприятия;
- г) приобретение фокусной компанией предприятий, не входящих в цепь поставок.

4. *Факторы, определяющие внутреннюю и внешнюю среду предприятия:*

- а) сложность и динамичность системы; связность; интеграция; наглядность; реагирование;
- б) сложность системы; неопределенность и стохастичность ее параметров; конфликт интересов субъектов внутри цепи поставок; динамичность цепи поставок;
- в) сложность системы; неопределенность и стохастичность ее параметров; связность; интеграция; динамичность цепи поставок.

5. *SCOR-модель – это:*

- в) рекомендованная модель по цепям потребителей;
- б) рекомендованная модель операций по цепям поставок;
- в) рекомендованная модель операций в цепях проектирования.

### **3 Практико-ориентированное задание (30 баллов).**

*Условие кейса.*

Компания «Анлет» – ведущее предприятие по продаже продукции бытового назначения через каталоги.

Распределительный центр компании «Анлет» в г. Видное Московской области обрабатывает около 10 млн. заказов в год, т.е. около 27,5 тыс. заказов в день.

Главная задача компании «Анлет» – это получение клиентом заказанного по каталогу товара по всей территории Центрального региона России в течение 48 часов. На складах распределительного центра площадью около 250 тыс. кв.м трудятся около 1400 работников, а в период увеличения продаж – около 1800.

Компания полагает, что ее конкурентоспособность достигается только за счет высокого уровня качества обслуживания клиентов, которого удалось достигнуть в последние годы за счет организации «кружков качества». Подобные кружки появились в компании в 2015 году для поддержания и/или повышения уровня обслуживания. Изначально менеджеры компании опасались требований со стороны начальников участков по выделению им больших ассигнований для решения проблем качества, но на деле деятельность кружков качества способствовала решению возникающих проблем, которые мешают или вредят ежедневному выполнению работ. В рамках работы кружков качества, например, комплектовщики предлагали внедрять комплексную сборку, что повышало уровень обслуживания с точки зрения скорости выполнения заказов.

*Вопросы:*

1. В чем преимущества работы распределительных центров в Московской области по сравнению с другими регионами Центральной России?
2. Какие риски возможны при принятии решения по организации кружков качества?
3. Какие преимущества комплексной сборки заказов?
4. В чем особенности организации кружков качества компанией «Анлет»?

5. Как компания «Анлет» предполагает повысить свою конкурентоспособность?

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Рекомендуемая литература**

#### **Основная литература:**

1. Дыбская В.В. Логистика. В 2 ч. Часть 1: учебник для бакалавриата и магистратуры / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев; под общей редакцией В. И. Сергеева. - Москва: Юрайт, 2019. - 316 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - Текст : непосредственный. - То же. - 2023. - Образовательная платформа Юрайт. - URL: <https://urait.ru/bcode/510840> (дата обращения: 10.04.2023). - Текст : электронный.

2. Дыбская В.В. Логистика. В 2 ч. Часть 2: учебник для бакалавриата и магистратуры / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев. - Москва: Юрайт, 2019. - 342 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - Текст : непосредственный. - То же. - 2023. - Образовательная платформа Юрайт. - URL: <https://urait.ru/bcode/512530> (дата обращения: 10.04.2023). - Текст : электронный.

3. Сергеев В.И. Управление цепями поставок: учебник для бакалавриата и магистратуры / В.И. Сергеев. - Москва: Юрайт, 2019. - 481 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). - Текст : непосредственный. — То же. — 2023. — Образовательная платформа Юрайт. — URL: <https://urait.ru/bcode/510980> (дата обращения: 10.04.2023). — Текст : электронный.

#### **Дополнительная литература:**

4. Сергеев, В. И. Логистика снабжения : учебник для вузов / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общей редакцией В. И. Сергеева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 440 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511320> (дата обращения: 10.04.2023). — Текст : электронный.

5. Логистика и управление цепями поставок : учебник для вузов / В. В. Щербаков [и др.] ; под редакцией В. В. Щербакова. — Москва : Издательство

Юрайт, 2023. — 582 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510565> (дата обращения: 10.04.2023). — Текст : электронный.

6. Левкин, Г. Г. Коммерческая логистика : учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514131> (дата обращения: 10.04.2023). — Текст : электронный.

7. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 359 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511010> (дата обращения: 10.04.2023). — Текст : электронный.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети**

### **«Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
5. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека AlpinaDigital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
10. Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК) <https://vak.minobrnauki.gov.ru/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Целью методических рекомендаций/указаний для студентов по освоению дисциплины «Управление закупками и цепями поставок» является обеспечение оптимальной организации процесса изучения дисциплины и выполнения различных форм самостоятельной работы. Для успешного освоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических заданий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое внимание.

### ***Рекомендации по подготовке к лекционным занятиям (теоретический курс)***

Темы учебного курса следует изучать в той последовательности, в какой они приведены в рабочей программе.

При изучении отдельной темы следует:

- внимательно прочитать текст лекции;
- разобрать приведенные в лекции примеры;
- ответить на контрольные вопросы теоретического характера;
- выполнить практические задания.

Необходимо вести конспект: записывать тему и план лекций, основные вопросы по изучаемой теме. В конспекте дословно записываются определения понятий, термины, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных положений и процессов, нормативно-правовые выводы и практические рекомендации преподавателя.

Перед очередной лекцией необходимо просмотреть конспект предыдущей лекции, поскольку изучение последующих тем курса опирается на знания, полученные по ранее рассмотренным темам.

### ***Рекомендации по подготовке к семинарским занятиям***

В ходе подготовки к семинарским занятиям необходимо изучить литературные источники, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми

публикациями: в журналах и пр. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна.

Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического применения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- подобрать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного семинарского занятия по рекомендованным литературным источникам проработать лекционный материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к семинарским занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты;
- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при изучении вопросов, заданных для самостоятельного рассмотрения;
- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов, выполнять задания, предложенные преподавателем.

***Рекомендации по выполнению различных форм самостоятельной работы***



Цель организации самостоятельной работы по изучаемой дисциплине – это углубление и расширение знаний, приобретение необходимых умений и навыков (компетенций). Самостоятельная работа студентов (СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к семинарским занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Выделяется два вида самостоятельных работ:

- контролируемая самостоятельная работа (КСР), направленная на углубление и закрепление знаний студентов по проблематике учебной дисциплины;
- обязательная самостоятельная работа (СРС), обеспечивающая подготовку студентов к текущим аудиторным занятиям.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий – на лекциях и семинарских занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания – на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;
- в электронной образовательной среде – библиотеке, дома, в Департаменте при выполнении студентом учебных задач.

Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке,

электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

**1. Подготовка информационного сообщения (доклада)** для практического занятия. Информационное сообщение – небольшое по объему дополнение к вопросам, рассматриваемым на семинарских занятиях. Студент излагает подготовленные им материалы в аудитории, принимая участие в дискуссии по тому или иному обсуждаемому вопросу. Информационное сообщение должно отвечать следующим требованиям: в нем излагаются теоретические подходы к рассматриваемому вопросу, дается анализ принципов, законов, понятий и категорий; теоретические положения подкрепляются фактами, примерами, выступление должно быть аргументированным. Целью такого выступления является подготовка студентов к самостоятельному анализу учебной и научной литературы (и других источников) и выработка у них опыта самостоятельного мышления по проблемам курса.

Вопросы для подготовки информационного сообщения предлагаются преподавателем или выбираются студентами самостоятельно при условии согласования с преподавателем после изучения соответствующей темы курса.

Регламент времени на озвучивание сообщения (доклада) – до 15 мин.

**2. Составление краткого конспекта изучаемых материалов.** Конспект – это одна из разновидностей вторичных документов фактографического ряда, краткая запись основного содержания текста с помощью тезисов. Составление конспекта учит работать над темой, всесторонне обдумывая ее, анализируя различные точки зрения на один и тот же вопрос.

Существует две разновидности конспектирования:

- конспектирование письменных текстов (документальных источников, нормативных документов, статей, помещенных в специализированных периодических изданиях);
- конспектирование устных сообщений (например, лекций).

Конспект может быть кратким или подробным.

Необходимо уточнить, что дословная запись как письменной, так и устной речи не относится к конспектированию. Успешность конспекта зависит от умения структурировать материал. Важно не только научиться выделять основные понятия, но и замечать связи между ними.

Конспект должен начинаться с указания реквизитов источника. Если речь идет о научной статье, помещенной в специализированных периодических изданиях, то следует указать фамилию автора, наименование статьи, название журнала, а также год и номер данного периодического издания. Если речь идет о конспектировании нормативных документов, то следует обратить внимание на действующую редакцию данного документа.

Отчет о составлении конспекта предоставляется в письменном виде. Кроме того, студент кратко излагает главные положения и выводы в аудитории. Регламент устного сообщения на семинарских занятиях – до 5 минут. Преподаватель просматривает составленный студентом конспект.

**3. Составление ментальных карт, подготовка инфографики** – это более простой вид графического способа отображения информации. Целью этой работы является развитие умения обучающегося выделять главные элементы, устанавливать между ними, соотношение, отслеживать ход развития, изменения какого-либо процесса, явления, соотношения каких-либо величин и т.д. Второстепенные детали описательного характера опускаются. Рисунки носят чаще схематичный характер. В них выделяются и обозначаются общие элементы, их топографическое соотношение. Рисунком может быть отображение действия, что способствует наглядности и, соответственно, лучшему запоминанию алгоритма. Схемы и рисунки широко используются в заданиях на семинарских занятиях в разделе самостоятельной работы. Эти задания могут даваться всем обучающимся как обязательные для подготовки к семинарским занятиям.

**4. Подготовка контрольной работы** – этот вид деятельности предполагает самостоятельное формулирование проблемы и ее решение, либо решение сложной предложенной проблемы с последующим контролем преподавателя, что

обеспечит продуктивную творческую деятельность и формирование наиболее эффективных и прочных знаний (знаний-трансформаций). Этот вид задания требует достаточной подготовки и методического обеспечения, так как направлен на оценку качества освоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических ситуаций. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и источники, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебного курса. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины/курса, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом понятийного аппарата, а также приобретенные им умения.

**5. Создание материалов-презентаций** – это вид самостоятельной работы обучающихся по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы. Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. Создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у обучающихся навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся обучающимся в виде слайдов с использованием специальной программы. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

**6. Подготовка к дискуссии** – студенту рекомендуется изучить соответствующие источники, осмыслить изученное, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с источниками рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. (данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка).

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «краткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами.

**7. Подготовка к решению кейсов.** Одной из особенностей обучения в образовательной организации высшего образования является активное использование метода решения кейсовых ситуаций (заданий). Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей темы возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.

Метод основан на анализе конкретных случаев. Ситуации (случаи) для анализа собираются и описываются специальным образом. Метод предназначен для совершенствования навыков и получения опыта.

Цель метода – проанализировать ситуацию и выработать практическое решение совместными усилиями группы учащихся. Ситуация должна быть взята из практики.

Решение кейса рекомендуется проводить в пять этапов:

- 1) ознакомление с ситуацией, ее особенностями;

- 2) выделение основной проблемы (основных проблем); выделение фактов и персоналий, которые могут реально воздействовать;
- 3) предложение концепций или идей для «мозгового штурма»;
- 4) анализ последствий принятия того или иного решения;
- 5) решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Представление результатов может быть в письменной или устной форме, индивидуально или в группе. Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу.

**8. *Выполнение проектного задания.*** Проектное задание предназначено для закрепления, углубления и систематизации практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Управление закупками и цепями поставок». Эта деятельность позволит проявить себя индивидуально и в группе, дает возможность студентам попробовать свои силы, реализовать свои идеи и задумки.

Проектное задание выполняется студентами самостоятельно и по мере его разработки представляется преподавателю. Представление выполненного проектного задания производится на семинарском занятии перед группой и преподавателем в виде публичного доклада в котором отражаются основные элементы проекта и концентрируется внимание на методике разработки проекта, на соблюдении последовательности разработки и ее полноте.

**9. *Решение расчетных задач.*** Расчетные задания/задачи направлены на систематизацию, закрепление и расширение теоретических и практических знаний. Выполнение расчетных заданий включает несколько операций, которые должны определенным образом соединяться между собой и применяться в установленной последовательности в соответствии со складывающейся логикой решения. Именно эта последовательность и должна привести к положительному

результату. Алгоритм самостоятельной работы по выполнению расчетных заданий/задач:

- 1) внимательно прочитайте учебный материал по изучаемой теме, воспользуйтесь дополнительными материалами;
- 2) запишите свой вариант задания/задачи;
- 3) проанализируйте условия задания и определите алгоритм его решения;
- 4) выполните необходимые расчеты;
- 5) оформите решение (при необходимости снабдите решение схемами, рисунками);
- 6) проанализируйте полученный результат.

К критериям оценки самостоятельной работы по выполнению расчетных заданий/задач относятся:

- точность и правильность расчетов;
- развернутые решения всех задач с обоснованиями;
- выбор и реализация рациональных способов решения;
- полнота аргументации использованных методов решения задач;
- самостоятельность выполнения

**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).**

### **11. 1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Linux, LibreOffice.
2. Антивирус Kaspersky

### **11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

- не используются

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;



– оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;

– обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.