

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ  
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1.	Кафедра	Экономики и управления
2.	Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
3.	Направленность (профиль)	Логистика и управление предприятием
4.	Дисциплина	Б1.В.06.01 Управление цепями поставок
5.	Форма обучения	очная
6.	Год набора	2023

### **I. Методические рекомендации**

#### **1.1. Методические рекомендации по организации работы обучающихся во время проведения лекционных и практических занятий**

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации для практического занятия и указания для выполнения самостоятельной работы.

В ходе лекционных занятий студенту необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание изучаемой дисциплины, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки, подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Рекомендуется активно задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

#### **1.2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим занятиям)**

Практические занятия посвящены изучению наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

В ходе подготовки к семинарским (практическим) занятиям следует изучить основную и дополнительную литературу, учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Можно подготовить свой конспект ответов по рассматриваемой тематике, подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие. Следует продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной практикой. Можно дополнить список рекомендованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы.

#### **1.3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы**

## **обучающихся**

– Самостоятельная работа – планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

– Самостоятельная работа студентов (далее – СРС) в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента. СРС играет значительную роль в рейтинговой технологии обучения. Обучение в ВУЗе включает в себя две, практически одинаковые по объему и взаимовлиянию части – процесса обучения и процесса самообучения. Поэтому СРС должна стать эффективной и целенаправленной работой студента.

– К современному специалисту общество предъявляет достаточно широкий перечень требований, среди которых немаловажное значение имеет наличие у выпускников определенных способностей и умения самостоятельно добывать знания из различных источников, систематизировать полученную информацию, давать оценку конкретной ситуации. Формирование такого умения происходит в течение всего периода обучения через участие студентов в практических занятиях, выполнение контрольных заданий и тестов, написание курсовых и выпускных квалификационных работ. При этом СРС играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.

– В процессе самостоятельной работы студент приобретает навыки самоорганизации, самоконтроля, самоуправления, саморефлексии и становится активным самостоятельным субъектом учебной деятельности.

– Формы самостоятельной работы студентов разнообразны. Они включают в себя:

– изучение учебной, научной и методической литературы, материалов периодических изданий с привлечением электронных средств официальной, статистической, периодической и научной информации;

– решение практических задач из своей профессиональной области;

– подготовку докладов и рефератов, написание курсовых и выпускных квалификационных работ; – участие в работе студенческих конференций, комплексных научных исследованиях.

– Самостоятельная работа приобщает студентов к научному творчеству, поиску и решению актуальных современных проблем.

– Основной формой самостоятельной работы студента является изучение конспекта лекций, их дополнение, рекомендованной литературы, активное участие на практических и семинарских занятиях, решение практических задач. Изучение литературы

– При изучении материалов дисциплины студенту рекомендуется обратиться к дополнительной литературе.

– При изучении дополнительной литературы следует уделить внимание сопоставлению новой информации с полученной ранее. Зафиксировать для себя получение новой информации.

– Особое внимание следует обращать на приводимые примеры и новые понятия.

– Желательно при изучении материала вести конспект, в который рекомендуется вписывать определения, формулировки примеры и т. д. На полях конспекта следует отмечать вопросы, выделенные студентом для получения письменной или устной консультации преподавателя.

– Выводы рекомендуется в конспекте подчеркивать или обводить рамкой, чтобы при перечитывании конспекта они выделялись и лучше запоминались. Самопроверка

– После изучения определенной темы по учебнику и решения достаточного количества соответствующих задач студенту рекомендуется воспроизвести по памяти определения, примеры и другие важные сведения по изучаемой теме.

– Иногда недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. В этом случае надо вернуться назад и повторить плохо

усвоенный раздел.

#### **1.4. Методические рекомендации по подготовке презентаций**

Алгоритм создания презентации:

- 1 этап – определение цели презентации
- 2 этап – подробное раскрытие информации,
- 3 этап – основные тезисы, выводы.

Следует использовать 10-15 слайдов. При этом:

- первый слайд – титульный. Предназначен для размещения названия презентации, имени докладчика и его контактной информации;
- на втором слайде необходимо разместить содержание презентации, а также краткое описание основных вопросов;
- оставшиеся слайды имеют информативный характер.

Обычно подача информации осуществляется по плану: тезис – аргументация – вывод.

Требования к оформлению и представлению презентации:

1. Читательность (видимость из самых дальних уголков помещения и с различных устройств), текст должен быть набран 24-30-ым шрифтом.
2. Тщательно структурированная информация.
3. Наличие коротких и лаконичных заголовков, маркированных и нумерованных списков.
4. Каждому положению (идее) надо отвести отдельный абзац.
5. Главную идею надо выложить в первой строке абзаца.
6. Использовать табличные формы представления информации (диаграммы, схемы) для иллюстрации важнейших фактов, что даст возможность подать материал компактно и наглядно.
7. Графика должна органично дополнять текст.
8. Выступление с презентацией длится не более 10 минут;

#### **1.5 Методические рекомендации по подготовке доклада**

Алгоритм создания доклада:

- 1 этап – определение темы доклада
- 2 этап – определение цели доклада
- 3 этап – подробное раскрытие информации
- 4 этап – формулирование основных тезисов и выводов.

#### **1.6 Методические рекомендации по проведению занятий в интерактивной форме**

Интерактивное обучение представляет собой способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся, т.е. все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, совместно решают поставленные проблемы, моделируют ситуации, обмениваются информацией, оценивают действие коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем.

По дисциплине «Управление цепями поставок» предусмотрено в качестве интерактивной формы обучение – выполнение кейс-стади.

Последовательность выполнения кейс-стади:

- 1-ый этап: рассчитайте постоянные расходы проекта;
- 2-й этап: оцените переменные затраты ;
- 3-й этап: оцените ключевые затраты;
- 4-й этап: рассчитайте уровень рентабельности при альтернативных вариантах реализации проекта. Сделайте выводы.

### 1.7. Методические рекомендации по подготовке к сдаче зачета

Зачет является формой итогового контроля знаний и умений студентов по данной дисциплине, полученных на лекциях, практических занятиях и в процессе самостоятельной работы.

В период подготовки к зачету студенты вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют промежуточные знания.

Подготовка студента к зачету включает в себя три этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету по темам курса;
- подготовка к ответу на вопросы.

При подготовке к зачету студентам целесообразно использовать материалы лекций, основную и дополнительную литературу.

На зачет выносятся материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины за семестр. Зачет проводится в устной форме.

Ведущий данную дисциплину преподаватель составляет билеты, которые утверждаются на заседании кафедры и включают в себя два вопроса. Формулировка вопросов совпадает с формулировкой перечня вопросов, доведенного до сведения студентов накануне экзаменационной сессии. Содержание вопросов одного билета относится к различным разделам программы с тем, чтобы более полно охватить материал учебной дисциплины. Дополнительно в билет может быть включена третьим вопросом практическое задание.

На подготовку к ответу на билет на зачете отводится 20 минут.

Результат зачета выражается оценками «зачтено», «не зачтено».

Для прохождения зачета студенту необходимо иметь при себе зачетную книжку и письменные принадлежности.

За нарушение дисциплины и порядка студенты могут быть удалены с зачета.

## II. Планы практических занятий

### Тема 1. Стратегическое планирование цепей поставок

#### План:

1. Экономическое прогнозирование развитие цепи поставок.
2. Инструменты прогнозирования развития цепи поставок.
3. Базовые стратегии цепи поставок
4. Достижение стратегического соответствия

*Литература:* [1, С. 14-35]; [2, С. 79-90]; [3, С. 216-233]; [4, С. 16-23].

*Вопросы для самоконтроля:*

1. В чем состоит сложность экономического прогнозирования развития цепи поставок?
2. Перечислите основные инструменты прогнозирования развития цепи поставок. Дайте им краткую характеристику.
3. Дайте понятие стратегии цепей поставок.
4. Перечислите базовые стратегии цепей поставок.
5. Как происходит достижение стратегического соответствия в цепях поставок?
6. Назовите основные трудности разработки стратегии цепи поставок.

*Задание для самостоятельной работы*

#### 1. Подготовьте доклад/презентацию.

1. Экономическое прогнозирование развитие цепи поставок.
2. Инструменты прогнозирования развития цепи поставок.
3. Базовые стратегии цепи поставок
4. Достижение стратегического соответствия

#### 2. Решите кейс-стади.

Рассмотрим компанию X&Y.

Эта компания определила для себя следующие основные преимущества.

1. Понимание потребителя — выявление потребностей потребителей.
2. Инновации — внедрение новой продукции на основе исследований рынка.
3. Построение брендов — создание новых, расширение портфеля брендов.
4. Масштаб деятельности — компания органично объединяет различные бизнес-единицы, поддерживает высокий стандарт обслуживания потребителей.

В каждой отдельной стране проводится изучение потребителей и розничных продавцов, а также интегрируются иницилируемые инновации в бизнес-планы развития компании на рынке конкретной страны. При этом производственные и поддерживающие процессы организуются таким образом, чтобы компания могла полностью использовать преимущества масштаба деятельности для победы над конкурентами. Организация постоянно совершенствует свои процессы и накапливает потенциал способностей.

В стратегии компании предусмотрены:

- а) энергичная защита бизнеса с помощью агрессивного маркетинга и снижения общих затрат;
- б) инвестиции в деятельность наиболее успешных фирм, партнерство с которыми позволит атаковать конкурентов;
- в) управление торговыми марками, распределение ресурсов в маркетинг и развитие технологий, при этом неэффективные бренды удаляются.

Выполните анализ стратегии компании и предложите логистическую стратегию. Разбор стратегии предлагается выполнить в порядке, соответствующем вопросам:

1. К какому виду «чистых» стратегий организации тяготеет компания? Поясните свой ответ:

а. Приведите примеры элементов лидерства на основе издержек и лидерства на основе продукта в стратегии компании.

б. К какому виду «смешанных» стратегий организаций тяготеет компания?

в. Определите цель организации, метод ее достижения, ограничения, отношение к динамике изменений, основные параметры оценки деятельности компании.

г. Исходя из ответов на предыдущие вопросы, определите, к какому виду «чистых» логистических стратегий тяготеет стратегия логистики компании. Аргументируйте свой ответ.

д. Выберите логистическую стратегию для компании. Объясните свой выбор.

### **3. Подготовьте доклад/презентацию.**

## **Тема 2. Контроллинг и аудит цепей поставок**

### **План:**

- 1 Общие проблемы контроллинга ключевых бизнес-процессов в цепях поставок
- 2 Сбалансированная система показателей оценки эффективности управления цепями поставок

*Литература:* [1, С. 36-44]; [2, С. 46-55]; [3, С. 96-105]; [4, С. 52-71].

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Перечислите ключевые бизнес-процессы в цепях поставок.
2. В чем заключаются основные проблемы контроллинга в цепях поставок?
3. Опишите алгоритм использования сбалансированной системы показателей для оценки эффективности управления цепями поставок?
4. В чем заключается сложность использования SCOR-моделей для целей контроллинга и аудита цепей поставок?

*Задание для самостоятельной работы*

### **1. Подготовьте доклад/презентацию.**

1. Общие проблемы контроллинга ключевых бизнес-процессов в цепях поставок.
2. Сбалансированная система показателей оценки эффективности управления цепями поставок и идентификация узких мест цепи поставок.

3. Использование SCOR-модели для целей контроллинга и аудита цепей поставок.
4. Проблемы межорганизационной координации и кооперации контрагентов цепей поставок.
5. Роль и функции 4PL-провайдеров в координации бизнес-процессов в цепях поставок.
6. Макропроцессы в цепях поставок.

**Решите кейс-стади.**

На торговом предприятии выявлен ряд проблем, касающихся логистики. В табл. 1 обобщены основные проблемы логистической деятельности, определенные на уровне основных отделов предприятия. В целом все подразделения разобщены, не выстроено прямых связей, существенно затруднены процессы обмена информацией.

**Таблица 1. Основные проблемы по параметрам логистики**

Отдел предприятия	Выявленные проблемы
Отдел закупок	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Информация о заказанных товарах и их движении локализуется на уровне руководителя отдела закупок.</li> <li>2. Отсутствие данных в единой информационной системе приводит к невозможности проследить статус выполнения заявки.</li> <li>3. Проблемы учета товара на складе приводят к плохой координации отделов, заказу избыточного количества товара у поставщиков.</li> <li>4. Дублирование функций транспортировки отделами логистики и закупок, отсутствие разграничения полномочий приводит к конфликтам между отделами и снижает скорость и качество принятия решений оперевозке.</li> <li>5. Полноценная система управления запасами отсутствует</li> </ol>
Склад	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Современная система учета товара отсутствует.</li> <li>2. На складе не используется штриховое кодирование.</li> <li>3. Полноценные зоны приемки, хранения и комплектации отсутствуют</li> <li>4. Есть проблема с определением срока годности товара.</li> <li>5. Присутствуют многочисленные случаи возврата продукции потребителями.</li> </ol>
Отдел продаж	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продажа товара на основе данных ведомости по остаткам связана с риском продажи еще не оприходованного товара.</li> <li>2. Отсутствует заинтересованность в планировании доставки, объемов заказа и соблюдении графика доставки.</li> <li>3. Работа с клиентами неэффективна, и отсутствует послепродажное обслуживание.</li> <li>4. Полностью перекладывается ответственность за надлежащее плакирование и исполнение доставки на отдел логистики.</li> <li>5. Отдел логистики воспринимается как обслуживающий отдел. Время принятия и оформления заказа не установлено, планирование происходит после окончания рабочего времени.</li> <li>6. Решение конфликтных ситуаций с клиентом также возлагается на отдел логистики.</li> <li>7. Отсутствует контроль над возвратами продукции</li> </ol>
Отдел логистики	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточно информируется отдел логистики о намерениях отдела продаж.</li> <li>2. Затраты на перевозки высоки в связи с невозможностью везти товар полными автомобилями.</li> <li>3. Отсутствует политика определения минимально возможного заказа, который будет доставлен средствами отдела логистики компании.</li> <li>4. Не прописано начальное и конечное время, в течение которого осуществляется отгрузка товара потребителю.</li> <li>5. Отсутствует система графиков поставок для отдаленных районов.</li> <li>6. Нет крайних сроков приема заказов от клиента в течение дня.</li> <li>7. Необходимо решать возникшие конфликтные ситуации вместо ответственного за это менеджера по продажам</li> </ol>

Топ-менеджментом сформированы основные цели развития, в число которых включены цели повышения конкурентоспособности компании и снижения издержек. Сформируйте комплекс решений для реализации стратегии логистики, предварительно определив стороны, предмет и возможные варианты разрешения межфункциональных конфликтов в логистической системе. Сформулируйте цели логистики в формате сбалансированной системы показателей, выберите ключевые показатели для однозначного определения степени достижения целей, сформулируйте стратегические

мероприятия, необходимые, на ваш взгляд, для достижения целей. Какие изменения должны произойти в компании на уровне оперативного управления процессами?

### **Тема 3. Технологии интеграции контрагентов и управления запасами в цепях поставок**

#### **План:**

- 1 Технология S&OP – планирование продаж и операций в цепях поставок
- 2 Технология VMI – управление поставщиком запасами потребителей
- 3 Концепция ECR как основа интеграции производителей, дистрибьютеров и сетевой розницы в цепях поставок
- 4 Технология CPFR – совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов в цепях поставок

*Литература:* [1, С. 6-24]; [2, С. 120-126]; [3, С. 198-214].

*Вопросы для самоконтроля:*

1. В чем заключаются основные сложности использования технологии S&OP для планирования продаж и операций в цепях поставок?
2. Дайте краткую характеристику технологии VMI.
3. Изложите суть концепции ECR.
4. Дайте краткую характеристику технологии CPFR.

*Задание для самостоятельной работы*

#### **1. Подготовьте доклад/презентацию.**

1. Технология S&OP – планирование продаж и операций в цепях поставок
2. Технология VMI – управление поставщиком запасами потребителей
3. Концепция ECR как основа интеграции производителей, дистрибьютеров и сетевой розницы в цепях поставок
4. Технология CPFR – совместное планирование, прогнозирование и пополнение запасов в цепях поставок.

#### **Решите кейс-стади.**

Проведите сравнительный анализ использования основных технологий управления запасами в цепях поставок (S&OP, VMI, CPFR и пр.)