

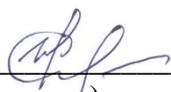


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
Дальневосточный федеральный университет
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
маркетинга, коммерции и логистики


И.М. Романова
(подпись)
«14» сентября 2018 г.


И.М. Романова
(подпись)
«14» сентября 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управление цепями поставок

Направление подготовки **38.03.06 Торговое дело**

Форма подготовки очная

курс 4 семестр 8
лекции 14 час.
практические занятия 42 час.
лабораторные работы - час.
в том числе с использованием МАО лек. - /пр. 21 /лаб. - час.
всего часов аудиторной нагрузки 56 час.
в том числе с использованием МАО 21 час.
самостоятельная работа 124 час.
в том числе на подготовку к экзамену 36 час.
контрольные работы (количество)
курсовая работа / курсовой проект -
зачет не предусмотрен
экзамен 8 семестр

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого ДВФУ, утвержденного приказом ректора от 04.04.2016 № 12-13-592.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры маркетинга, коммерции и логистики протокол № 13/1 от «14» сентября 2018 г.

Заведующий кафедрой маркетинга, коммерции и логистики:

д.э.н., профессор Романова И.М.

Составитель: к.э.н., доцент Майзнер Н.А.

I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

ABSTRACT

Bachelor's 38.03.06 Trading business

Course title: «Fundamentals of supply chain management»

Variable part of Block, 5 credits

Instructor: Candidate of Economics, associate Professor of Mayzner N.A.

At the beginning of the course a student should be able to:

- ability to solve standard tasks of professional activity on the basis of information and bibliographic culture using information and communication technologies and taking into account the basic requirements of information security;
- the ability to take initiative and make responsible decisions, aware of the responsibility for the results of their professional activities;
- ability to use regulatory documents in their professional activities, willingness to comply with current legislation and the requirements of regulatory documents;
- the ability to develop projects of professional activity (trade and technology, marketing, advertising and (or) logistics processes) using information technologies;
- the ability to collect, store, process and evaluate information necessary for the organization and management of professional activities (commercial, marketing, advertising, logistics, merchandising, and (or) trade and technology); apply basic methods and means of receiving, storing, processing information and working with a computer as a means of managing information.

Learning outcomes:

PC-15 willingness to participate in the selection and formation of logistic chains and schemes of trade organizations, the ability to manage logistic processes and to find optimal logistic system.

Course description:

The content of the discipline covers the following range of issues: the concept and structure of the supply chain; the nature and role of supply chain

management; factors that stimulate the improvement of supply chain management; the concept and the main types of logistics strategies in the supply chain; solutions and approaches to the development and implementation of strategies in the supply chain; objectives and the General scheme of the procedure for controlling key business processes in the supply chain; methodology of a balanced scorecard (BTS).

Main course literature:

1. Hajinski, A. M. Design of distribution systems based on logistics [Electronic resource] : Textbook / A. M. hajinski. - M.: Publishing and trading Corporation " Dashkov And K°", 2015. - 324 p. Access mode: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=415197>
2. Integrated supply chain planning: a textbook for undergraduate and graduate students / IA Puzanova; [ed. B. A. Anikina]; State University of Management. Moscow: Yurayt, 2015. - 320 p. - 3 copies. Access mode: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:784964&theme=FEFU>
3. Sergeev, V. I. Corporate logistics in questions and answers / National.investigate. University. "Higher school of economy"; edited and scientific. the editorship of V. I. Sergeev. - 2nd ed., pererab. I DOP. - M.: SIC Infra-M, 2013. - 634 p.: [Electronic resource]. - M.: DB ZNANIUM.COM, Access mode: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=355046>
4. Sergeev V. I., Levina T. V. supply chain Design based on reference model of operations in supply chains. Methodical recommendation. [Electronic resource.] – Access mode: http://upload.studwork.org/order/74443/f1_Metodicheskie_rekomendatsii_SCOR_2013.docx
5. Sergeev, V. I. supply chain Management: textbook for bachelors and masters / V. I. Sergeev ; Higher school of Economics (national research University). Moscow: Yurayt, 2015. – 479 S. – 2 copies Access mode: <http://lib.dvfu.ru:8080/lib/item?id=chamo:785143&theme=FEFU>

Form of final knowledge control: Exam – 8 th semester

Аннотация к рабочей программе дисциплины «Управление цепями поставок»

Учебный курс «Управление цепями поставок» предназначен для студентов направления подготовки 38.03.06 Торговое дело.

Дисциплина «Управление цепями поставок» включена в состав вариативной части блока «Дисциплины (модули)».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов. Учебным планом предусмотрены лекционные занятия (14 часов), практические занятия (42 часа, в том числе МАО 21 час) и самостоятельная работа студентов (124 часа, в том числе 36 часов на подготовку к экзамену). Дисциплина реализуется на 4 курсе в 8 семестре.

Дисциплина «Управление цепями поставок» основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате изучения дисциплин: «Микроэкономика», «Управленческое мышление», «Современные информационные технологии», «Логистика», «Проектная деятельность», «Логистика закупок», «Предпринимательство», «Коммерческая деятельность», «Логистика производства», «Логистика транспорта», «Товароведение потребительских товаров», «Логистика распределения», «Логистика складирования» и позволяет подготовить студентов к освоению ряда таких дисциплин, как: «Логистика запасов», «Основы бизнеса», а также подготовить студента к преддипломной практике и написанию выпускной квалификационной работы.

Содержание дисциплины охватывает следующий круг вопросов: понятие и структура цепи поставок; сущность и роль управления цепями поставок; факторы, стимулирующие совершенствование управления цепями поставок; понятие и основные типы логистических стратегий в цепях поставок; области решений и подходы к разработке и реализации стратегий в цепях поставок; задачи и общая схема процедуры контроллинга ключевых

бизнес-процессов в цепи поставок; методология сбалансированной системы показателей (ССП).

Цель – сформировать у студентов необходимые знания и навыки в области планирования, организации и контроля деятельности интегрированных цепей поставок на основе логистической концепции.

Задачи:

- формирование у студентов понимания сущности интеграции процессов в цепях поставок;
- овладение способностью управлять логистическими процессами и изыскивать оптимальные логистические цепи поставок;
- формирование умения выбирать логистическую стратегию, а также формы и средства ее реализации в условиях глобализации экономических процессов;
- приобретение практических навыков и приемов разработки показателей (KPI) эффективности функционирования цепи поставок.

Для успешного изучения дисциплины «Управление цепями поставок» у обучающихся должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- способность проявлять инициативу и принимать ответственные решения, осознавая ответственность за результаты своей профессиональной деятельности;
- способность использовать современные методы и технологии (в том числе информационные) в профессиональной деятельности;
- способность использовать основы экономических знаний при оценке эффективности результатов деятельности в различных сферах;
- владение культурой мышления, способностью к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения.

- способность разрабатывать проекты профессиональной деятельности (торгово-технологические, маркетинговые, рекламные и (или) логистические процессы) с использованием информационных технологий;

- готовность участвовать в реализации проектов в области профессиональной деятельности (коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической и (или) товароведной);

- способность выбирать деловых партнеров, проводить с ними деловые переговоры, заключать договоры и контролировать их выполнение.

В результате изучения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие профессиональные компетенции (элементы компетенций):

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ПК – 15 готовность участвовать в выборе и формировании логистических цепей и схем в торговых организациях, способностью управлять логистическими процессами и изыскивать оптимальные логистические системы	Знает	<ul style="list-style-type: none"> - основы формирования и построения логистических цепей и схем в торговых организациях; - современную концепцию управления цепями поставок; - сущность интеграции процессов в цепях поставок; - сущность, принципы построения и структуру SCOR-модели; - области решений в практической реализации логистических стратегий; - задачи и процедуры контроллинга ключевых бизнес-процессов; - информационные технологии в управлении цепями поставок.
	Умеет	<ul style="list-style-type: none"> - изыскивать оптимальные логистические схемы и системы цепей поставок торговых организаций; - оценивать логистическую инфраструктуру; - выбирать эффективную логистическую стратегию; - применять референтную SCOR-модель для планирования и диагностики цепи поставок; - использовать информационные технологии в управлении цепями поставок; - разрабатывать основные показатели (KPI) эффективности функционирования цепи поставок.
	Владеет	<ul style="list-style-type: none"> - способностью участвовать в выборе и формировании оптимальных логистических цепей и схем в торговых организациях; - способностью управлять логистическими процессами в цепях поставок; - основными методами эффективной организации и контроля логистических процессов в цепях поставок;

		- способностью осуществлять реализацию логистической стратегии; способами расчета основных показателей эффективности функционирования цепи поставок (KPI)
--	--	---

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Управление цепями поставок» применяются следующие методы активного/интерактивного обучения: кейс-задачи, семинар-дискуссия, семинар-пресс-конференция, тесты, логистические задания.

I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА

Лекции всего – 14 часов

Тема 1. Современная концепция управления цепями поставок

(2 часа)

Понятие и структура цепи поставок. Три уровня сложности цепей поставок. Сущность и роль управления цепями поставок. Факторы, стимулирующие совершенствование управления цепями поставок. Новая организационная парадигма – фундаментальные преобразования в бизнесе.

Тема 2. Интеграция ключевых процессов в цепях поставок

(2 часа)

Интеграция в цепях поставок. Типы сотрудничества в цепях поставок. Неформальные соглашения предприятий. Стратегический союз или партнерство.

Тема 3. Планирование и диагностика цепей поставок с использованием SCOR- модели (2 часа)

Понятие и структура SCOR-модели в цепи поставок. Описание основных процессов SCOR модели: планирование, производство, снабжение, доставка, возврат. Этапы проектирования и оптимизации процессов в цепи

поставок на основе стандарта SCOR. Показатели оценки функционирования цепи поставок в SCOR модели.

Тема 4. Логистические стратегии в цепях поставок (2 часа)

Понятие и основные типы логистических стратегий в цепях поставок. Области решений и подходы к разработке и реализации стратегий в цепях поставок.

Тема 5. Контроллинг ключевых бизнес-процессов в цепях поставок (2 часа)

Задачи и общая схема процедуры контроллинга ключевых бизнес-процессов в цепи поставок. Методология сбалансированной системы показателей (ССП). Ключевые показатели (KPI) эффективности функционирования цепи поставок.

Тема 6 Логистический аудит (2 часа)

Понятие логистического аудита. Методическое обеспечение логистического аудита. Последовательность проведения логистического аудита. Формирование проектной команды для проведения логистического аудита. Порядок проведения обследования. Систематизация и обработка материалов обследования для последующего анализа. Анализ материалов аудита для оценки эффективности логистики. Понятие, виды и принципы бенчмаркинга.

Тема 7. Информационная интеграция процессов в управлении цепями поставок (2 часа)

Применение информационных систем и технологий в управлении цепями поставок. Этапы развития информационного пространства. Основные элементы и структура единого информационного пространства цепей поставок.

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА

Практические занятия

(42 часа, в том числе в интерактивной форме – 21 час)

Занятие 1. Сущность и роль управления цепями поставок (6 часов)

Метод активного / интерактивного обучения: метод ситуационного анализа (логистическое задание) (2 часа)

I. Вопросы, предлагаемые для обсуждения на занятии:

1. Понятие цепи поставок.
2. Факторы, стимулирующие развитие управления цепями поставок.
3. История развития «управления цепями поставок» (Supply Chain Management)
4. Роль и эффективность SCM в экономике предприятия.

II. Выполнение ситуационного задания 1

III. Подведение итогов проделанной работы.

Занятие 2. Интеграция в цепях поставок (6 часов)

Метод активного / интерактивного обучения: метод ситуационного анализа (логистическое задание) (2 часа)

I. Вопросы, предлагаемые для обсуждения на занятии:

1. Преимущества интеграции бизнес-процессов в цепях поставок.
2. Внутренняя и внешняя интеграция.
3. Типы сотрудничества в цепях поставок.

II. Выполнение ситуационного задания 2

III. Подведение итогов проделанной работы.

Занятие 3 Планирование и диагностика цепей поставок с использованием SCOR - модели (6 часов)

Метод активного / интерактивного обучения: метод ситуационного анализа (логистическое задание) (2 часа)

I. Вопросы, предлагаемые для обсуждения на занятии:

1. Понятие и структура SCOR- модели в цепи поставок.
2. Описание основных процессов SCOR модели: планирование, производство, снабжение, доставка, возврат.
3. Этапы проектирования и оптимизации процессов в цепи поставок на основе стандарта SCOR.
4. Показатели оценки функционирования цепи поставок в SCOR модели.

II.Выполнение логистического задания 3

III. Контрольная работа 1

IV. Подведение итогов проделанной работы.

Занятие 4. Логистические стратегии в цепях поставок (6 часов)

Метод активного/интерактивного обучения: семинар-дискуссия (4 часа)

I. Вопросы, предлагаемые для обсуждения на занятии:

1. Типы логистических стратегий.
2. Области решений и подходы к разработке логистической стратегии.
3. Этапы реализации логистической стратегии.
4. Обратная логистическая функция.

II.Семинар-дискуссия

III. Контрольная работа 2

Занятие 5. Контроллинг ключевых бизнес-процессов в цепях поставок (6 часов)

Метод активного / интерактивного обучения: метод ситуационного анализа (групповое логистическое задание) (4 часа)

I. Вопросы, предлагаемые для обсуждения на занятии:

1. Задача контроллинга деятельности в цепи поставок.
2. Общая схема процедуры контроллинга ключевых бизнес-процессов.
3. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard)
4. Система показателей КРІ – ключевых показателей деятельности
5. Методы расчета основных КРІ, оценивающих эффективность цепи поставок.

II. Защита группового логистического задания

III. Подведение итогов проделанной работы.

Занятие 6. Логистический аудит (6 часов)

Метод активного / интерактивного обучения: метод ситуационного анализа (групповое логистическое задание) (4 часа)

I. Вопросы, предлагаемые для обсуждения на занятии:

1. Понятие логистического аудита.
2. Последовательность проведения логистического аудита.
3. Формирование проектной команды для проведения логистического аудита.
4. Порядок проведения обследования.
5. Анализ материалов аудита для оценки эффективности логистики.
6. Понятие, виды и принципы бенчмаркинга.

II. Выполнение логистического задания 4

III. Контрольная работа 3

IV. Подведение итогов проделанной работы.

Занятие 7. Информационная интеграция процессов в управлении цепями поставок (6 часов)

***Метод активного/интерактивного обучения:
семинар-пресс-конференция (3 часа)***

I. Вопросы, предлагаемые для обсуждения на занятии:

1. Применение информационных систем и технологий в управлении цепями поставок.

2. Основные элементы и структура единого информационного пространства цепей поставок.

3. Информационные системы слежения, связи и диспетчеризации транспорта.

4. Основные программные продукты, используемые в цепях поставок.

II. Семинар пресс-конференция

IV. Подведение итогов изучения дисциплины

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Управление цепями поставок» представлено в Приложении 1 и включает в себя:

план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение по каждому заданию;

характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по их выполнению;

требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;

критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства	
				текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	Тема 1. Современная концепция управления цепями поставок	ПК-15	Знает -современную концепцию управления цепями поставок; -объектный и процессный подход к анализу и синтезу цепей поставок	Логистическое задание 1 (ПР-11)	Устный опрос в форме ответов на вопросы № 1-6
			Умеет -оценивать логистическую инфраструктуру;		
			Владеет -основными методами эффективной организации - логистических процессов в цепях поставок		
2	Тема 2. Интеграция ключевых процессов в цепях поставок	ПК-15	Знает - сущность интеграции в цепях поставок;	Логистическое задание 2 (ПР-11)	Устный опрос в форме ответов на вопросы № 7-11
			Умеет -выбрать тип сотрудничества в цепях поставок;		
			Владеет -готовностью участвовать в выборе и формировании логистических цепей		
3	Тема 3. Планирование и диагностика цепей поставок с использованием SCOR- модели	ПК-15	Знает -сущность, принципы построения и структуру SCOR- модели;	Контрольная работа 1 (ПР-4) Задание 3 (ПР-11)	Устный опрос в форме ответов на вопросы № 12-17
			Умеет -применять референтную SCOR- модель для планирования и диагностики цепи поставок;		
			Владеет -основными методами эффективной организации - логистических процессов в цепях поставок		
4	Тема 4. Логистические стратегии в цепях поставок.	ПК-15	Знает -основные типы логистических стратегий; -области решений в практической реализации логистической стратегии;	Контрольная работа 2 (ПР-4) Семинар-дискуссия (УО-2)	Устный опрос в форме ответов на вопросы № 18-25
			Умеет - выбрать эффективную логистическую стратегию		
			Владеет - готовностью участвовать в выборе и формировании логистических цепей		
5	Тема 5. Контроллинг ключевых бизнес-процессов в цепях поставок	ПК-15	Знает -задачи и процедуры контроллинга ключевых бизнес-процессов; -показатели логистической деятельности;	Защита группового задания (ПР-11)	Устный опрос в форме ответов на вопросы № 26-33
			Умеет - разрабатывать стратегические карты; -разрабатывать основные показатели (KPI) эффективности функционирования цепи поставок		

			Владеет - способностью контролировать процессы в цепях поставок		
6	Тема 6. Логистический аудит	ПК-15	Знает - сущность логистического аудита. - последовательность проведения логистического аудита	Логистическое задание 4 (ПР-11) Контроль-ная работа 3 (ПР-4)	Устный опрос в форме ответов на вопросы № 34-40
			Умеет - формировать проектную команду для проведения логистического аудита. - выявлять проблемы логистического управления на предприятии		
			Владеет - методами систематизации и обработки материалов обследования для последующего анализа - методами анализа материалов аудита для оценки эффективности логистики		
7	Тема 7. Информационная интеграция процессов в управлении цепями поставок	ПК-15	Знает - основные элементы и структуру единого информационного пространства цепей поставок	Семинар пресс-конференция (УО-2)	Устный опрос в форме ответов на вопросы № 41-45
			Умеет - выбрать информационные технологии для управления цепями поставок		
			Владеет - способностью построить структуру информационного пространства цепей поставок		

Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 2.

У.СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

(электронные и печатные издания)

1. Гаджинский, А. М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики [Электронный ресурс] : Учебник / А. М. Гаджинский. – М.

: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. – 324 с. Режим доступа: <http://www.znanium.com/bookread.php?book=415197>

2. Сергеев, В.И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Национал.исследоват. универ. "Высшая школа экономики"; Под общ.и науч. ред. В.И.Сергеева. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2015. - 634 с.: [Электронный ресурс]. – М. : БД ZNANIUM.COM, Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=355046>

3. Управление запасами в цепях поставок : учебник / А.Н. Стерлигова. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 430 с. <http://znanium.com/catalog/product/945330>

4. Логистика. Управление цепью поставок: Учебник / Уотерс Д. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 503 с. <http://znanium.com/catalog/product/884044>

5. Управление цепями поставок: Учебное пособие / Трифунтов А.И., Маргунова В.И. - Мн.:Вышэйшая школа, 2018. - 221 с. <http://znanium.com/catalog/product/1011073>

Дополнительная литература

(печатные и электронные издания)

1. Бизнес-модель стратегии, стратегических целей и ключевых показателей – крі ОАО "Техпром" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://dogend.ru/docs/index-395259.html>

2. Душулин Р. КРІ как средство контроля и мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/35752>

3. Зайцев Е.И. Информационные системы и технологии в логистике и управлении цепями поставок. Электронный конспект. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // http://rb06.twirpx.net/1400/1400360_268A3_zaicev_e_i_informacionnye_sistemy_i_tehnologii_v_logistike_i.pdf

4. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Пер. с англ.- – М.

:Олимп-Бизнес, 2012. - 493 с. Электронный конспект. [Электронный ресурс].
– Режим доступа: // http://www.studmed.ru/kaplan-robert-norton-deyvid-strategicheskie-karty-transformaciya-nematerialnyh-aktivov-v-materialnye-rezultaty_908433f144f.html

5. Логистика [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. А. Майзнер ; Дальневосточный федеральный университет, Школа экономики и менеджмента. Владивосток : Изд. дом Дальневосточного федерального университета, 2017. – 275с. Режим доступа: <http://srv-elib-01.dvfu.ru:8000/cgi-bin/edocget.cgi?ref=/65/65.291/mayzner1.pdf>

6. Старинский Б. Стратегический Навигатор. [Электронный ресурс].
– Режим доступа: <http://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=25546>

7. Управление цепями поставок: Справочник/ Под ред. Дж. Гатторна. М.: Инфра – М, 2008. - 670 с. Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/931338/>

8. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок / Пер. с англ. под ред. В.С. Лукинского. - СПб.: Питер, 2006. 720с. (Серия «Теория менеджмента») 720 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // http://www.ec-study.com/ru/literature/b101099_shapiro_modelyuvannaya_lantsyuga_postavok.htm

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Информационный отраслевой портал по логистике. – Режим доступа: <http://www.logistics.ru>
2. Специализированный научно-практический журнал «Логистика». – Режим доступа: <http://www.logistika-prim.ru/>
3. Электронный журнал Логинфо. – Режим доступа: <http://www.loginfo.ru>
4. Логистика: проблемы и решения. – Режим доступа: <http://logistica.in.ua/about.html>

5. Логистика и управление (для бизнеса). – Режим доступа: <http://logscm.ru/>
6. Журнал «Логистика». – Режим доступа: <http://www.logistika-prim.ru/about>
7. Научно-аналитический журнал "Логистика и управление цепями поставок" Режим доступа: <http://www.lscm.ru/>

Нормативно-правовые материалы

1. [Воздушный кодекс Российской Федерации" от 19.03.1997 N 60-ФЗ \(ред. от 13.07.2015\) \(с изм. и доп., вступ. в силу с 24.07.2015\)](#)
Консультант Плюс, 1992-2016. Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=182844>
2. Федеральный закон от 08.11.2007 N 259-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта" (с изм. и доп., вступ. в силу с 19.10.2015)
КонсультантПлюс, 1992-2016 Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=178343>
3. [Федеральный закон от 10.01.2003 N 18-ФЗ \(ред. от 06.04.2015\) "Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации"](#)
КонсультантПлюс, 1992-2016 Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=177657>
4. Кодекс торгового мореплавания Российской Федерации от 30.04.1999 N 81-ФЗ (ред. от 13.07.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 24.07.2015)
© КонсультантПлюс, 1992-2016
Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=183020>
5. Кодекс внутреннего водного транспорта Российской Федерации от 07.03.2001 N 24-ФЗ (ред. от 13.07.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016) КонсультантПлюс, 1992-2016 Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=184307>

Перечень информационных технологий и программного обеспечения

1. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
2. Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru>

VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Общие рекомендации

Реализация дисциплины «Управление цепями поставок» предусматривает следующие виды учебной работы: лекции, практические занятия, самостоятельную работу студентов, текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Освоение курса дисциплины «Управление цепями поставок» предполагает рейтинговую систему оценки знаний студентов и предусматривает со стороны преподавателя текущий контроль за посещением студентами лекций, подготовкой и выполнением всех практических работ с обязательным предоставлением отчета о работе, выполнением всех видов самостоятельной работы.

Промежуточной аттестацией по дисциплине «Управление цепями поставок» является экзамен, который проводится в виде устного ответа.

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (20 баллов);
- успешно выполнить аудиторные и контрольные задания (50 баллов);
- своевременно и успешно выполнить все виды самостоятельной работы (30 баллов).

Студент считается аттестованным по дисциплине «Управление цепями поставок» при условии выполнения всех видов текущего контроля и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Управление цепями поставок» для аттестации на экзамене следующие: 86-100 баллов – «отлично», 76-85 баллов – «хорошо», 61-75 баллов – «удовлетворительно», 60 и менее баллов – «неудовлетворительно».

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе производится по формуле:

$$P(n) = \sum_{i=1}^m \left[\frac{O_i}{O_i^{max}} \times \frac{k_i}{W} \right],$$

где: $W = \sum_{i=1}^n k_i^n$ для текущего рейтинга;

$W = \sum_{i=1}^m k_i^n$ для итогового рейтинга;

$P(n)$ – рейтинг студента;

m – общее количество контрольных мероприятий;

n – количество проведенных контрольных мероприятий;

O_i – балл, полученный студентом на i -ом контрольном мероприятии;

O_i^{max} – максимально возможный балл студента по i -му контрольному мероприятию;

k_i – весовой коэффициент i -го контрольного мероприятия;

k_i^n – весовой коэффициент i -го контрольного мероприятия, если оно является основным, или 0, если оно является дополнительным.

Рекомендации по планированию и организации времени, отведенного на изучение дисциплины

Дисциплина «Управление цепями поставок» изучается студентами очной формы обучения на протяжении 8 семестра, в течение которого студенты осваивают лекционный материал, выполняют практические задания, решают кейс-задачи. Проводится текущий контроль в виде защиты презентаций по итогам выполнения работ и решения кейсов и промежуточная аттестация в виде экзамена.

Для организации работы по освоению дисциплины бакалаврам

необходимо выполнить следующие виды деятельности:

- изучить материал по заданной тематике и его критически осмыслить;
- осуществить поиск и сбор информации из различных источников по заявленной проблеме и подготовить отчет по результатам самостоятельно проведенных исследований (в виде презентации, кейса, аналитического обзора, исследования);
- представить презентацию результатов своего исследования на практическом занятии с ответами на вопросы, участием в дискуссии, рецензированием работ друг друга.

Рекомендации по работе с литературой

Литературные источники, а также законодательные акты в рамках данной дисциплины являются дополнительным способом получения знаний. Главным их назначением является расширение информационного поля, по сравнению с тем объемом знаний, который включен в лекционный курс и раздаточные материалы, подготовленные преподавателем. Кроме того, обращение к литературным источникам позволяет получить представление об альтернативных взглядах на коммерческие процессы и явления.

В процессе подготовки к выполнению самостоятельной работы, а также к промежуточной аттестации при работе с литературой необходимо пользоваться следующими правилами. Обращаться, прежде всего, к тем источникам информации, которые вынесены в основной список литературы. Все они написаны в соответствие с требованиями подготовки специалистов и соответствуют по уровню информации хорошему профессиональному знанию предмета дисциплины.

В список дополнительной литературы включены источники, тематика которых не полностью соответствует программе дисциплины, а также те книги и статьи, которые содержат подробную информацию по отдельным направлениям знаний данного курса. Обращаться к этим источникам следует в том случае, если материалы лекций и основной литературы являются недостаточными для полного раскрытия темы, либо в том случае, если

студенту необходимо рассмотреть отдельные темы курса более фундаментально. Такая необходимость может возникнуть в связи с выполнением самостоятельной работы, подготовки к практическим занятиям или другими учебными целями.

Рекомендации по подготовке к экзамену

По дисциплине «Управление цепями поставок» предусмотрена рейтинговая оценка знаний студентов согласно Положению о рейтинговой системе оценки освоения дисциплин студентами ДВФУ, утвержденному приказом ректора от 28.10.2014 №12-13-1718. Если студент по итогам текущего контроля в семестре набирает 61 балл, то экзамен проставляется автоматически. Если набранные баллы не превышают 61, то в этом случае студенту необходимо сдать экзамен в форме устного собеседования. Перечень вопросов к экзамену приводится в Приложении 2 РПУД. Для подготовки к экзамену студенту необходимо внимательно ознакомиться с лекционными материалами, повторить все решенные кейсы и деловые игры, поскольку в процессе сдачи экзамена студент должен владеть не только теоретическими знаниями, но и ориентироваться в практике принятия логистических решений в области управления цепями поставок.

VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Программное обеспечение: правовая информационная система «Консультант-плюс».

2. Материально-техническое обеспечение – аудитории с мультимедийным оборудованием.

3. Презентации лекций ко всем темам дисциплины «Управление цепями поставок»

4. Массовые открытые онлайн курсы
<http://www.intuit.ru/studies/courses/1062/316/info>.

В читальных залах Научной библиотеки ДВФУ предусмотрены рабочие места для людей с ограниченными возможностями здоровья, оснащены дисплеями и принтерами Брайля; оборудованные портативными устройствами для чтения плоскочечатных текстов, сканирующими и читающими машинами, видеоувелечителем с возможностью регуляции цветовых спектров; увеличивающими электронными лупами и ультразвуковыми маркировщиками.

В целях обеспечения специальных условий обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ДВФУ все здания оборудованы пандусами, лифтами, подъемниками, специализированными местами, оснащенными туалетными комнатами, табличками информационно-навигационной системы

Материально-техническое обеспечение дисциплины

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
690922, г. Владивосток, остров Русский, полуостров Саперный, поселок Аякс, 10, корпус G, каб. G513, учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (практических занятий); учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации	60 посадочных мест, автоматизированное рабочее место преподавателя, переносная магнитно-маркерная доска, Wi-Fi Ноутбук Acer ExtensaE2511-30BO Экран с электроприводом 236*147 см Trim Screen Line; Проектор DLP, 3000 ANSI Lm, WXGA 1280x800, 2000:1 EW330U Mitsubishi; Подсистема специализированных креплений оборудования CORSA-2007 Tuarex; Подсистема видеокоммутации; Подсистема аудиокоммутации и звукоусиления; акустическая система для потолочного монтажа SI 3CT LP Extron; цифровой аудиопроцессор DMP 44 LC Extron.

Приложение 1



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

**по дисциплине «Управление цепями поставок»
Направление подготовки 38.03.06 Торговое дело
Форма подготовки: очная**

**Владивосток
2018**

План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине

«Управление цепями поставок» -

Всего 124 часа, в том числе 36 на экзамен

№ п/п	Дата/сроки выполнения	Вид самостоятельной работы	Примерные нормы времени на выполнение (час.)	Форма контроля
1	15, 18 недели обучения	Выполнение группового задания	38	Презентация группового задания в устной форме с применением слайдов
2	10,17 недели обучения	Подготовка к контрольным работам	15	Письменный ответ
3	9 , 16 недели	Подготовка к семинарам	15	Устный ответ

	обучения			
4	12 неделя обучения	Решение кейсов	10	Презентация в устной форме
5	6 неделя обучения	Выполнение разноуровневых задач	10	Письменный ответ
		Экзамен	36	Сдача теоретических вопросов
	Итого		124	

Самостоятельная работа студентов является важной составной частью организации учебного процесса, оказывающая заметное влияние на процесс профессионального становления студентов.

Целью самостоятельной работы студентов является качественное освоение знаний и умений по дисциплине

Задачи самостоятельной работы студентов:

- углубленное изучение учебной дисциплины, отдельных ее тем;
- формирование представлений студента о своих индивидуальных, прежде всего интеллектуальных возможностях;
- формирование умений выполнять самостоятельную работу (уметь учиться) в познавательной, практической, учебно-исследовательской, проектной деятельности;
- развитие опыта творческой деятельности;
- развитие у студентов лично и профессионально значимых качеств (самостоятельно формулировать и решать проблемы, находить конструктивные решения в различных, в том числе конфликтных ситуациях).

Учебным планом по дисциплине «Управление цепями поставок» предусмотрено 124 часа самостоятельной работы, в том числе 36 часов отведено на экзамен.

Виды самостоятельной работы

1. Групповой проект

2. Подготовка к семинарам
3. Выполнение кейсов вне аудитории
4. Выполнение разноуровневых задач вне аудитории
5. Подготовка к контрольным работам

Характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по их выполнению

Методические указания по выполнению группового задания.

Групповое задание – особый вид интеллектуальной активности, который повышает эффективность учебной деятельности студентов благодаря взаимному контролю и ответственности каждого перед группой студентов (групповая самопроверка результатов выполнения задания и коррекция результатов, умение распределить обязанности, в соответствии с наклонностями и умениями, творческими способностями личности).

ГРУППОВОЙ ПРОЕКТ

на тему: **Анализ логистической деятельности компании и определение ее места в цепи поставок** «» (производственной, торговой, на основе отчетов по летней практике) с презентацией доклада в аудитории.

Выполняется группой 5-6 человек во второй половине семестра на основании одного отчета по летней практике. Студенты проектной группы на общем сборе решают, чей отчет взять для анализа (он должен содержать наибольшее количество информации по теме и защищен с оценкой не менее «хорошо») самостоятельно распределяют обязанности в группе, вырабатывают общую концепцию подхода к анализу, используя опыт написания курсовых работ и (при необходимости) консультируясь с преподавателем. Каждый студент выполняет свою часть анализа. Затем на общем сборе студенты проектной группы совместно проверяют и корректируют все части анализа, составляют доклад и распределяют роли для презентации.

План письменного анализа:

1. Общая характеристика деятельности компании

- название
- юридический статус
- год образования
- является ли она головной компанией или филиалом, если это сеть
- нарисовать полную организационную структуру компании и сети (количество отделов, работников и т.д.)

2. Описание товаров или услуг производимых компанией

- перечень
- уровень цен для покупателей
- качество

3. Организация логистической деятельности компании

- каналы дистрибуции
- управление заказами (схема цикла заказа, каким образом принимаются, отправляются и обрабатываются заказы, время на выполнение заказа, документация, технические средства, информационные технологии)
- транспортировка (наличие собственных транспортных средств, если транспорт привлеченный, какая компания используется, составление маршрутов, графиков)
- управление запасами (стратегия и критерии, параметры управления запасами)
- склады (схема технологического процесса, собственные или привлеченные, площади и объемы, информационные технологии, грузопереработка и защитная упаковка)
- Какие отделы и должностные лица занимаются выполнением логистических функций? Какова межфункциональная логистическая координация?
- Какие показатели логистической деятельности рассчитываются в компании? Какие вы можете предложить для расчета?

- Составить схему технологического процесса оказания услуг или производства продукта (пооперационно) компании и выделить на ней логистические операции.
- Составить схему цепи поставок, определить место и роль своей компании в этой цепи.
- Определить недостатки в организации логистической деятельности своей компании.
- Сделать рекомендации по устранению недостатков и улучшению логистической деятельности компании.

На основании письменного анализа подготовить презентацию с использованием слайдов. *Время презентации не более 7 минут. Дата презентации устанавливается преподавателем.*

Для подготовки презентации использовать «Методические указания по подготовке доклада и слайдов для презентации».

Методические указания по выполнению кейсов и разноуровневых задач вне аудитории, а так же критерии их оценки представлены в разделе 6 и в Приложении 2 данного РПУДа.

Методика решения ситуационных задач (кейсов)

Ситуационная задача, как разновидность метода ситуационного анализа. При активном ситуационном обучении участникам анализа предъявляются факты (события), связанные с некоторой ситуацией по ее состоянию на определенный момент времени в конкретной социально-экономической системе. Задача обучаемых – принять рациональное решение, действуя сначала индивидуально, а затем в рамках коллективного обсуждения возможных решений, т.е. в процессе интерактивного взаимодействия.

Преподаватель, ведущий занятие, ставит перед обучаемыми разнообразные вопросы, которые позволяют выявить специфические признаки проблемы, ее истоки, причинно-следственные связи и свойства, развивают способность рассматривать проблему с различных сторон и точек

зрения и в разных аспектах: управленческом, психологическом, юридическом, нравственном.

Стандартная ситуация – в определенной мере типична, часто повторяется при одних и тех же обстоятельствах; имеет одни и те же источники, причины; может носить как отрицательный, так и положительный характер.

Рекомендации студентам по работе с текстом кейса

Сначала необходимо прочитать весь текст кейса и вопросы к нему, затем по порядку внимательно читать каждый вопрос, отвечать на него и находить в тексте подтверждение Вашему ответу. Помечайте в тексте карандашом номера ответов на вопросы. Сделайте выводы и запишите их своими словами.

Этапы проведения

1. Преподаватель делит аудиторию на группы по 3-4 человека.
2. Объясняет смысл задания.
3. Студенты читают и обсуждают ситуационную задачу.
4. Задание оформляют в письменном виде – одно от группы.
5. Каждая группа защищает свое решение в аудитории.

Методика подготовки к семинарам

Семинар – вид групповых занятий по какой-либо научной, учебной и другой проблематике, активное обсуждение участниками заранее подготовленных сообщений, докладов и т.п. Среди обязательных требований к семинару – предварительное ознакомление с темой, вопросами и литературой по данной теме. Для приобретения широкого видения проблемы студенту необходимо:

осмыслить ее в общем объеме; познакомиться с темой по базовому учебному пособию или другой основной рекомендуемой литературе;

выявить основные идеи, раскрывающие данную проблему; сверить их определения со справочниками, энциклопедией;

подготовить план-проспект раскрытия данной проблемы; выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения;

составить тезисы выступления на отдельных листах для последующего внесения дополнений и подготовить доклад или реферат для сообщения на семинаре;

проанализировать собранный материал для дополнительной информации по темам семинара.

Вопросы для семинаров по дисциплине «Управление цепями поставок»

Семинар-дискуссия 1. «Логистические стратегии»

1. Преимущества и недостатки различных видов логистических стратегий.
2. Проблемы реализации логистических стратегий.
3. Организация обратных логистических потоков (Обратная логистическая функция).

Семинар-пресс-конференция 2. «Информационные системы и технологии в управлении цепями поставок»

1. Технология S&OP – планирование продаж и операций в цепях поставок.
2. Технология VMI – управление поставщиком запасами потребителя.
3. Технология CRM управление взаимоотношений с потребителями.
4. Технология SCEM управление событиями в цепи поставок.
5. Информационные системы слежения, связи и диспетчеризации транспорта.
6. Программные продукты, используемые в цепях поставок.
7. Виртуальные логистические центры/операторы в цепях поставок

Приложение 2



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине «Управление цепями поставок»
Направление подготовки **38.03.06 Торговое дело**
Форма подготовки: очная

Владивосток
2018

Паспорт Фонда оценочных средств
по дисциплине «Управление цепями поставок»

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
<p>ПК-15 Готовность участвовать в выборе и формировании логистических цепей и схем в торговых организациях, способностью управлять логистическими процессами и изыскивать оптимальные логистические системы</p>	Знает	<ul style="list-style-type: none"> -современную концепцию управления цепями поставок; -объектный и процессный подход к анализу и синтезу цепей поставок - сущность интеграции в цепях поставок; -сущность, принципы построения и структуру SCOR-модели; -основные типы логистических стратегий; -области решений в практической реализации логистической стратегии; -задачи и процедуры контроллинга ключевых бизнес-процессов; -показатели логистической деятельности; -информационные технологии в управлении цепями поставок
	Умеет	<ul style="list-style-type: none"> -оценивать логистическую инфраструктуру; - выбрать эффективную логистическую стратегию -применять референтную SCOR- модель для планирования и диагностики цепи поставок; -разрабатывать основные показатели (KPI) эффективности функционирования цепи поставок
	Владеет	<ul style="list-style-type: none"> - основными методами эффективной организации - логистических процессов в цепях поставок; - способностью контролировать процессы в цепях поставок; - готовностью участвовать в выборе и формировании логистических цепей; - способностью управлять логистическими процессами в цепях поставок.

КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства		
			текущий контроль	Промежуточная аттестация	
1	Тема 1. Современная концепция управления цепями поставок	ПК-15	<p>Знает</p> <ul style="list-style-type: none"> -современную концепцию управления цепями поставок; -объектный и процессный подход к анализу и синтезу цепей поставок <p>Умеет</p> <ul style="list-style-type: none"> -оценивать логистическую инфраструктуру; <p>Владеет</p> <ul style="list-style-type: none"> -основными методами эффективной организации - логистических процессов в цепях поставок 	Логистическое задание 1 (ПР-11)	Устный опрос в форме ответов на вопросы № 1-6
2	Тема 2. Интеграция ключевых процессов в цепях поставок	ПК-15	<p>Знает</p> <ul style="list-style-type: none"> - сущность интеграции в цепях поставок; <p>Умеет</p> <ul style="list-style-type: none"> -выбрать тип сотрудничества в цепях поставок; 	Логистическое задание 2 (ПР-11)	Устный опрос в форме ответов на вопросы

			Владеет -готовностью участвовать в выборе и формировании логистических цепей		№ 7-11
3	Тема 3. Планирование и диагностика цепей поставок с использованием SCOR- модели	ПК-15	Знает -сущность, принципы построения и структуру SCOR- модели;	Контрольная работа 1 (ПР-4) Задание 3 (ПР-11)	Устный опрос в форме ответов на вопросы № 12-17
			Умеет -применять референтную SCOR- модель для планирования и диагностики цепи поставок;		
			Владеет -основными методами эффективной организации - логистических процессов в цепях поставок		
4	Тема 4. Логистические стратегии в цепях поставок.	ПК-15	Знает -основные типы логистических стратегий; -области решений в практической реализации логистической стратегии;	Контрольная работа 2 (ПР-4) Семинар-дискуссия (УО-2)	Устный опрос в форме ответов на вопросы № 18-25
			Умеет - выбрать эффективную логистическую стратегию		
			Владеет - готовностью участвовать в выборе и формировании логистических цепей		
5	Тема 5. Контроллинг ключевых бизнес-процессов в цепях поставок	ПК-15	Знает -задачи и процедуры контроллинга ключевых бизнес-процессов; -показатели логистической деятельности;	Защита группового задания (ПР-11)	Устный опрос в форме ответов на вопросы № 26-33
			Умеет - разрабатывать стратегические карты; -разрабатывать основные показатели (KPI) эффективности функционирования цепи поставок		
			Владеет - способностью контролировать процессы в цепях поставок		
6	Тема 6. Логистический аудит	ПК-15	Знает - сущность логистического аудита. - последовательность проведения логистического аудита	Логистическое задание 4 (ПР-11) Контроль-ная работа 3 (ПР-4)	Устный опрос в форме ответов на вопросы № 34-40
			Умеет - формировать проектную команду для проведения логистического аудита. - выявлять проблемы логистического управления на предприятии		
			Владеет - методами систематизации и обработки материалов обследования для последующего анализа - методами анализа материалов аудита для оценки эффективности логистики		
7	Тема 7. Информационная интеграция процессов в	ПК-15	Знает - основные элементы и структуру единого информационного пространства цепей поставок	Семинар пресс-конференция	

	управлении цепями поставок	Умеет - выбрать информационные технологии для управления цепями поставок	(УО-2)	Устный опрос в форме ответов на вопросы № 41-45
		Владеет - способностью построить структуру информационного пространства цепей поставок		

Шкала оценивания уровня сформированности компетенций по дисциплине «Управление цепями поставок»

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		критерии	показатели	баллы
ПК-15 готовность участвовать в выборе и формировании логистических цепей и схем в торговых организациях, способностью управлять логистическими процессами и изыскивать оптимальные логистические системы	знает (пороговый уровень)	-современную концепцию управления цепями поставок; -объектный и процессный подход к анализу и синтезу цепей поставок - сущность интеграции в цепях поставок; -сущность, принципы построения и структуру SCOR- модели; -основные типы логистических стратегий; -области решений в практической реализации логистической стратегии; -задачи и процедуры контроллинга ключевых бизнес-процессов; -показатели логистической деятельности; -информационные технологии в управлении цепями поставок	Знание основных понятий, принципов, информационных технологий в области управления цепями поставок	способность дать определения основных понятий, принципов, информационных технологий в области управления цепями поставок	45-64
	умеет (продвинутый)	-оценивать логистическую инфраструктуру; - выбрать эффективную логистическую стратегию -применять референтную SCOR-модель для планирования и диагностики цепи поставок; -разрабатывать основные показатели (KPI) эффективности функционирования цепи поставок	Умение оценить потенциал и состояние предприятия для подбора логистической стратегии	-способность выбрать логистическую стратегию разработать основные показатели (KPI) эффективности функционирования цепи поставок	65-84
	владеет (высокий)	-основными методами эффективной организации - логистических процессов в цепях поставок; - способностью контролировать процессы в цепях поставок; -готовностью участвовать в выборе и формировании логистических цепей; -способностью управлять логистическими процессами в цепях поставок.	Владение основными методами эффективной организации и - логистических процессов в цепях поставок;	способность контролировать логистические процессы и изыскивать оптимальные логистические системы	85-100

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Дайте понятие концепции «управление цепями поставок».
2. Какие основные преимущества можно получить при внедрении концепции «Supply Chain Management» - Управление цепями поставок?
3. В чем причина глобального конфликта цепи поставок и в чем состоят преимущества межорганизационного сотрудничества в цепи поставок?
4. Охарактеризуйте сущность и преимущества интегрированного планирования в цепи поставок.
5. Каковы основные препятствия при формировании отношений сотрудничества и доверия в цепи поставок?
6. Кратко сформулируйте, что представляют собой «короткая», «средняя» и «длинная цепи» поставок?
7. Компания хочет внедрить концепцию SCM - управления цепями поставок. Из каких ключевых решений состоит и в какой последовательности должна выполняться процедура внедрения SCM?
8. Сформулируйте концептуальную модель формирования союзов и альянсов в цепи поставок и опишите основные этапы ее построения.
9. Перечислите концепции/технологии интегрированного взаимодействия контрагентов в цепи поставок:
10. Каково стратегическое назначение логистического менеджмента фирмы?
11. Нарисуйте структуру модели стратегической прибыли и приведите примеры расчета основных KPI оценивающих эффективность цепи поставок с ее использованием.
12. Какова последовательность вовлечения поставщиков в процесс проектирования и продвижения продукта по цепи поставок?
13. Как процессы интеграции партнеров в системе распределения влияют на конкурентные позиции цепи поставок?
14. Какая цепь поставок является основой для построения SCOR-модели?
15. Какие бизнес-процессы, которые интегрируются в соответствии с концепцией управления цепями поставок?

16. Компания приняла решение об изменении конфигурации своей сетевой структуры цепей поставок. Для реализации процедуры перепроектирования сети планируется использовать SCOR модель (референсную модель операций в цепях поставок). Укажите, какие концепции/технологии должны быть интегрированы в SCOR модели для ее успешного применения при перепроектировании сети?
17. Какие процессы должны быть выделены и описаны в SCOR модели цепей поставок компании для решения задач контроллинга?
18. Какие факторы влияют на выбор логистической стратегии?
19. Какие показатели лежат в основе различия «тощей» и динамичной стратегии?
20. Перечислите и дайте краткую характеристику нескольких логистических видов стратегий.
21. Существует единственная «лучшая логистическая стратегия, которой можно воспользоваться в любых обстоятельствах. Что вы думаете по поводу такого заявления?
22. Компания хочет оценить эффективность функционирования ее цепи поставок. Какие группы измерителей эффективности необходимо выбрать для полной и достоверной оценки?
23. Что именно понимается под реализацией логистической стратегии? Опишите рекомендуемые разделы стратегического логистического плана.
24. Какие основные параметры должны быть учтены при разработке структуры цепи поставок?
25. Каковы основные области принятия решений для реализации логистической стратегии?
26. Назовите и опишите несколько методов размещения элементов инфраструктуры в цепи поставок.
27. В чем состоят различия стратегического инсорсинга и аутсорсинга логистической деятельности в цепи поставок?
28. Назовите преимущества и недостатки логистического аутсорсинга.

29. Каковы основные функции 3PL провайдеров цепи поставок?
30. Каковы основные отчетные формы и процедуры/регламенты оценки результатов логистической операционной деятельности в цепях поставок?
31. Охарактеризуйте общую схему процедуры контроллинга в цепи поставок.
32. Каков основной принцип сбалансированной системы показателей (СПП)? Перечислите основные этапы разработки и внедрения СПП в цепи поставок.
33. В чем состоят проблемы установления стандартов KPI и проведения анализа параметров ключевых бизнес-процессов?
34. Понятие логистического аудита. Методическое обеспечение логистического аудита.
35. Какова последовательность проведения логистического аудита.
36. Формирование проектной команды для проведения логистического аудита.
37. Каков порядок проведения обследования.
38. Как проводится и систематизация и обработка материалов обследования для последующего анализа?
39. Анализ материалов аудита для оценки эффективности логистики.
40. Понятие, виды и принципы бенчмаркинга.
41. Применение информационных систем и технологий в управлении цепями поставок.
42. Этапы развития информационного пространства.
43. Основные элементы и структура единого информационного пространства цепей поставок.
44. Каковы этапы создания единого информационного пространства контрагентов в цепи поставок?
45. Какова роль, перспективы и эффективность применения информационных систем и технологий в управлении цепями поставок?

Критерии оценки (устный ответ)

100-86 баллов – если ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.

85-76 - баллов – ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.

75-61 - балл – оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.

60-и ниже баллов – ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и

последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

КОНТРОЛЬНЫЕ РАБОТЫ (ПР-2)

Контрольная работа 1

Планирование и диагностика цепей поставок с использованием SCOR-модели

- 1) Нарисуйте структуру модели стратегической прибыли и приведите примеры расчета основных KPI оценивающих эффективность цепи поставок с ее использованием.
- 2) Какова последовательность вовлечения поставщиков в процесс проектирования и продвижения продукта по цепи поставок?
- 3) Как процессы интеграции партнеров в системе распределения влияют на конкурентные позиции цепи поставок?
- 4) Какая цепь поставок является основой для построения SCOR-модели? Какие бизнес-процессы, которые интегрируются в соответствии с концепцией управления цепями поставок?
- 5) Компания приняла решение об изменении конфигурации своей сетевой структуры цепей поставок. Для реализации процедуры перепроектирования сети планируется использовать SCOR модель (референсную модель операций в цепях поставок). Укажите, какие концепции/технологии должны быть интегрированы в SCOR модели для ее успешного применения при перепроектировании сети?

Контрольная работа 2

Логистические стратегии в цепях поставок. Контроллинг ключевых бизнес-процессов в цепях поставок. Информационная интеграция процессов в управлении цепями поставок

1. Какие факторы влияют на выбор логистической стратегии?

2. Какие показатели лежат в основе различия «тощей» и динамичной стратегии?
3. Перечислите и дайте краткую характеристику нескольких логистических видов стратегий.
4. Существует единственная «лучшая логистическая стратегия, которой можно воспользоваться в любых обстоятельствах. Что вы думаете по поводу такого заявления?
5. Компания хочет оценить эффективность функционирования ее цепи поставок. Какие группы измерителей эффективности необходимо выбрать для полной и достоверной оценки?
6. Что именно понимается под реализацией логистической стратегии? Опишите рекомендуемые разделы стратегического логистического плана.
7. Каковы основные области принятия решений для реализации логистической стратегии?
8. Какие процессы должны быть выделены и описаны в SCOR модели цепей поставок компании для решения задач контроллинга?

Критерии оценки контрольных работ

Баллы	Условия
100-86	если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа.
85-76	знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.
75-61	фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с

	выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определено и последовательно изложить ответ.
60-50	незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПО ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПО КАЖДОМУ ВИДУ АТТЕСТАЦИИ

КЕЙС-ЗАДАЧИ

по дисциплине «Управление цепями поставок»

Кейс 1. Trigo Export

1. «Упаковочные материалы не менее чем на 40% были изготовлены из отходов». Следует ли об этом упоминать при предложении расценок потенциальному бразильскому покупателю?
2. На каждую упаковку в этой партии товара будет нанесен штриховой код. Является ли это элементом "интеграции цепи поставок"? Объясните, почему да или нет?
3. Какую цену следует установить для партии из 40 тракторов?
4. Какую цену следует установить для партии из 100 тракторов?
5. Существует ли какая-либо другая партия между 40 до 100 тракторами, при которой издержки на один трактор будут ниже? Если да, то какое это количество? Какими будут издержки на один трактор?
6. На какой период в будущем нужно установить цены (т.е. на какой срок компания *Trigo* может заключить соглашение на поставку по определенной цене)? Почему?

Trigo Export

Компания *Trigo Export* Монреаль является внешним торговым агентом промышленной компании *ZiolaTractor*. Тракторная компания широко

известна своими снегоочистителями, но модифицировав двигатель в 4,5 лошадиные силы и корпус машины, она организовала еще выпуск садового трактора. *Trigo* специализировалась на сельскохозяйственном инвентаре, продаваемом в страны Центральной и Южной Америки, и ее соглашение с компанией *Ziola* распространялось только на продажи в этот регион.

Агенты компании *Trigo* отличались энергичностью и спустя уже две недели с начала выпуска предложили свои услуги по доставке большой партии садовых тракторов в Белем (бразильский порт в устье Амазонки). Потребителем была благотворительная организация, она заявила примерное количество тракторов модели *Ziola Speedwagon*: между 40 и 100. По прибытии груза в Белем нужно было распределить трактора как пожертвования в различные населенные пункты бассейна Амазонки. Представитель отдела продаж фирмы *Trigo* посоветовался с головным офисом и решил, что "цена за одну единицу" была бы самым лучшим критерием, который использовал бы покупатель при определении контрактной цены. Он также сказал, что две другие фирмы США и одна корейская фирма тоже представили на рассмотрение свои предложения. Все предложения предполагали доставку груза в Белем на условиях FAS (франко вдоль борта судна).

Представитель отдела продаж заявил, что компании *Trigo* следует назначить цены, при которых стоимость перевозки в расчете на один трактор была бы наименьшей, т.е. определить цены при поставке: 40 единиц; 100 единиц; любого количества между 40 и 100 единицами. Если дешевле всего перевозить либо 40, либо 100 единиц, то назначить цены следует именно за эти количества.

Сотрудники компании *Trigo* с помощью представителей фирмы *Ziola* начали собирать данные. Ниже приведены некоторые из них.

1. Никакие разрешения или лицензии не требуются, импортные пошлины отсутствуют.
2. Расходы на оформление документов составили бы 250 канадских

долларов на одну отправку груза.

3. Компания *Ziola* могла бы продать компании *Trigo* любое количество тракторов по цене 700 канадских долларов за каждый при покупке до 500 тракторов, на условиях FOB-завод (в Виннипеге). В эту цену должна была бы входить стоимость упаковки и нанесение отдельного соответствующего штрихового кода на каждую упаковку отправляемой партии товара. Упаковочные материалы не менее чем на 40% были изготовлены из отходов. Компания *Ziola* должна была отгрузить упакованные тракторы в 20-футовых контейнерах для смешанной перевозки и доставить загруженные контейнеры на грузовую контейнерную железнодорожную станцию в Виннипеге.

4. Компания *Trigo* должна была выбрать порт. У Канады было два главных порта на Восточном побережье — Монреаль и Галифакс. Монреаль лучше приспособлен для обработки грузового трафика в европейском направлении, в то время как Галифакс был северным пунктом остановки судов, курсирующих вдоль атлантического побережья. Компания *Trigo* решила использовать порт Галифакс. Совокупные железнодорожные и морские издержки в этом порту были наименьшими. Морские рейсы были не так часты, как в некоторых североатлантических портах США, но экономия времени в этом случае, как оказалось, не играла роли. По расписанию регулярные рейсы совершали три судоходные компании: *Frota Amazonica, S.A.*, *Ivaran Lines* и *Hanjin Shipping Co.*, и все они устанавливали одинаковые тарифы. Их расценки включали портовые сборы в Галифаксе и разгрузку в Белеме. Портовый сбор в Белеме должен был оплачиваться отдельно, но предполагалось, что его будет оплачивать покупатель тракторов.

5. Железнодорожные расходы от Виннипега до контейнерного терминала в Галифаксе составляли 400 канадских долларов за один 20-футовый контейнер. Это было дешевле, чем использовать автотранспорт.

6. Размеры каждого упакованного мини-трактора составляли 1x1x1 м. Масса одного трактора была 200 кг и упаковки — 20 кг, т.е. общая масса была равна 220 кг.

Расходы по погрузке подсчитывались по массе и включали как сам трактор, так и его упаковку.

7. Внешние размеры 20-футового контейнера составляли: ширина — 2,35 м, длина — 6,12 м и высота — 2,50 м.

8. Тарифы морской перевозки из Галифакса в Белем для загруженных контейнеров с грузом такого типа составляли 110 канадских долларов за тонну. Однако судоходные компании также использовали правило, при котором плата за перевозку грузов взималась не за массу, а за размер груза. Это означало, что если кубометр груза имел массу меньше 1000 кг, то масса такого кубометра приравнивалась к 1000 кг. Транспортные издержки должны были оплачиваться до погрузки груза на борт судна. Время перевозки железнодорожным транспортом из Виннипега в Галифакс составляло 5 дней.

9. Страховые выплаты составляли 1% от стоимости груза при перемещении его в Канаде и 2% — когда груз был в море.

10. Компания *Ziola* предполагала, что оплата за поставляемый ею товар будет проведена в день, когда загруженные контейнеры будут поставлены на железнодорожную станцию в Виннипеге. Бразильский покупатель хотел оплатить поставку мини-тракторов, как только они будут разгружены с корабля в Белеме. Таким образом, тракторы принадлежали бы компании *Trigo* 25 дней: 5 дней пути из Виннипега в Галифакс, 2 дня в Галифаксе, 17 дней при перевозке океаном и 1 день в Белеме. У компании *Trigo* была открыта кредитная линия в банке Монреаля под 12% годовых.

11. Компания решила превысить свои затраты на 10%, чтобы покрыть свои накладные расходы и получить прибыль.

Кейс 2. Ситуация в компании «Минификс»

1. Что надо предпринять, чтобы наладить операции по логистике в компании «Минификс»?

2. Какую логистическую стратегию можно предложить компании?

Компания «Минификс» является производителем и наладчиком компьютерных локальных систем в Москве и Московской области. Служба логистики компании состоит из транспортного отдела и отдела доставки продукции. Служащие отдела отвечают за ведение переговоров с клиентами, получение и учет заказов, подготовку отгрузочной и технической документации. «Минификс» осуществляет продажу непосредственно потребителям, нуждающимся в установке локальных компьютерных сетей. В основном это отделения банков и страховых компаний. Головная контора фирмы «Минификс» находится в Москве, на юго-востоке столицы. При доставке компьютеров клиентам компания пользуется услугами нескольких компаний-перевозчиков. При этом 50% отгрузок осуществляется мелкими партиями. С большинством автоперевозчиков у компании «Минификс» нет договоров, а автотранспорт подается под погрузку по разовой заявке.

Доставка продукции потребителям не налажена. Велико время от подачи заявки до получения продукции, особенно в случае мелких отправок. Перевозочные средства бывают не подготовлены к перевозке чувствительного оборудования. Плохо поставлена коммуникационная связь. Заявки на автотранспорт, посылаемые компанией «Минификс», часто теряются из-за того, что слишком много разных лиц в разных транспортных компаниях участвует в их учете и распределении.

Иногда продукция фирмы возвращается, но при этом процедура оформления возврата к неудовлетворению клиентов очень сложна. Транспортировка возврата часто задерживается. «Минификс» связывается с диспетчерской автофирмы, а та назначает время, когда автотранспорт придет за возвращенным оборудованием. Часто назначается время, крайне неудобное для клиента. Приходится ждать несколько дней, а иногда и недели, когда грузовик автомобильной фирмы приедет за возвращаемой продукцией. В конечном счете, страдает компания «Минификс», которая постоянно получает жалобы клиентов.

Кейс 3. Тротуар-Холдинг

1. Дайте общую характеристику компании, какие проблемы она решила преодолеть?
2. Почему компания решила применить сбалансированную систему показателей (ССП)?
3. Сколько этапов компания определила для внедрения СПП?
4. С какими трудностями столкнулась компания при разработке СПП?
5. Какие недостатки разработанных стратегических карт вы видите?
6. С учетом увиденных недостатков составьте свою стратегическую карту.
7. Дайте прогноз результатов внедрения СПП.
8. Предложите методы расчета основных показателей, оценивающих эффективность деятельности компании.
9. Разработайте систему КРІ для компании.

Учебный пример внедрения сбалансированной системы показателей в холдинговой компании, включающей в себя несколько предприятий. В примере подробно рассмотрены вопросы организации проекта, процесс построения стратегических карт и выбора показателей.

1. Введение

Часто компании сталкиваются с проблемой непонимания сотрудниками долгосрочных целей развития бизнеса, когда люди предпринимают решения и действия, идущие вразрез со стратегией предприятия. Например, действия менеджеров отдела прямых продаж разрушают с трудом построенную дилерскую сеть. Большие скидки, предоставленные продавцами непрофильным клиентам, могут быть в будущем причиной серьезных убытков. Желание маркетологов иметь в наличии широкий ассортимент товаров замораживает денежные средства и затоваривает склад, а для размещения высокоприбыльных товаров приходится арендовать дополнительные помещения.

Решением этих проблем может быть тщательная проработка стратегии компании и внедрение сбалансированной системы показателей, которая

позволит донести стратегию предприятия до каждого сотрудника, а также проконтролировать его личный вклад в движение компании к своим стратегическим целям.

2. Описание компании

Мы уже привыкли к тому, что тротуары и пешеходные улицы во многих городах покрывают не асфальтом, а тротуарной плиткой, сделанной из декоративного бетона. Многообразие конфигураций и богатая цветовая гамма делают тротуарные плитки очень популярными, а высокая морозостойкость и износостойкость обеспечивают многолетний срок службы даже в условиях города. Растущий спрос на тротуарную плитку и увеличение количества муниципальных проектов и послужило основной идеей создания рассматриваемого холдинга, деятельность которого начиналась еще в начале 1990-х годов с небольшого магазинчика с романтическим названием «Дорожка», торгующего строительными материалами на окраине Москвы. К концу десятилетия фирма превратилась в крупного дистрибьютора тротуарной плитки с обширной сбытовой сетью. В 2000 году было принято решение приобрести один из заводов по производству тротуарной плитки в поселке Сафроново, с которым фирма работала ранее. Все предприятия были преобразованы в холдинг, для управления которым была учреждена управляющая компания.



Рисунок: Как производится плитка

Одной из многих проблем «Тротуара» является трудность мониторинга долгосрочного развития компаний, входящих в холдинг, то есть отсутствие или недостаточная эффективность механизма контроля над выполнением

стратегического плана. Владельцы и руководители высшего звена компании пытаются предвидеть ситуацию на несколько ходов вперед, они представляют цели развития своего бизнеса в долгосрочной перспективе и стратегию их достижения. Однако проблема состоит именно в отсутствии инструмента, позволяющего отслеживать выполнение стратегии во всей ее полноте.

Подходящим инструментом для решения этой задачи могла бы стать **сбалансированная система показателей**, которая позволяет руководителям использовать в качестве ориентиров для развития и управления компанией не только классические финансовые показатели, но и такие важнейшие составляющие любого бизнеса, как отношения с клиентами, бизнес-процессы, персонал. Таким образом, стратегия компании превращается в систематизированную, а главное понятную всем и каждому последовательность шагов и позволяет контролировать их выполнение на разных уровнях управления.

3. Описание проекта

В начале 2002 года компания начала проект создания стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей, для проведения которого была приглашена команда консультантов. Проект с такими целями может быть очень длительным, и для его реализации может потребоваться от нескольких месяцев до нескольких лет, поэтому было принято решение в качестве первой фазы проекта построить процесс управления на основе Сбалансированной системы показателей.

Выбор такой последовательности решения задач проекта был вызван тем, что формализованная стратегия и ССП могут быть основой для построения системы управленческого учета и внедрения ERP-системы. Дело в том, что показатели, входящие в ССП, должны быть изначально интегрированы в систему управленческого учета, и необходимо запланировать возможность их автоматического получения. Например, для того, чтобы подготовить информацию по показателю «Причины отказов

покупателей», необходимо, прежде всего, собрать эту информацию. Это может быть реализовано с помощью заполнения определенной формы, в которой менеджеру по продажам нужно указать причину отказа (ассортимент, количество, стоимость или другое). Кроме того, эта форма может быть реализована в программе, например, с помощью системы CRM. С другой стороны такой подход (сначала внедрение ССП, потом постановка учета, а затем внедрение ERP-системы) подразумевает, что ССП будет реализована не полностью, и в течение длительного времени можно будет собирать информацию не для всех показателей ССП, и этот факт безусловно должен быть учтен при выполнении проекта.

Рассматриваемый проект было решено провести в 13 этапов, при этом ожидалось, что большая часть работы будет выполнена в течение 3-4 месяцев.

№	Этап	Ожидаемая продолжительность этапов
1	Ознакомление с предприятием	От недели до нескольких месяцев
2	Вводный семинар по стратегическому управлению и ССП	2-3 дня
3	Анкетирование	1 неделя
4	Интервьюирование владельцев и руководителей предприятия	1 неделя
5	Описание/разработка стратегии и создание стратегических карт	От 2-3 недель до нескольких месяцев
6	Составление и выбор показателей для ССП	1 неделя
7	Составление ССП для подразделений	2-3 недели
8	Интеграция с системой бюджетирования	Несколько недель
9	Интеграция с системой мотивации	Несколько недель
10	Внедрение информационной системы для ССП	Несколько месяцев
11	Организация презентации информации	2-3 недели
12	Проведение работ по ознакомлению работников со стратегией компании и ССП	1-2 недели
13	Пересмотр ССП	Раз в 3 месяца

Ниже мы рассмотрим особенности, с которыми столкнулись консультанты при выполнении каждого из этапов проекта.

3.1 Обследование и ознакомление с предприятием

В начале проекта консультантов ознакомили с предприятием. При этом в первый день заместителем директора по экономике была проведена краткая лекция о структуре холдинга и его основных бизнес-процессах.

На семинаре было рассказано, что в «Тротуар-холдинг» входят следующие предприятия:

- Управляющая компания «Тротуар-холдинг»
- Сафроновский завод тротуарной плитки
- Дистрибьюторская компания «Торговый дом Тротуар», обладающая своей дилерской сетью
- Магазин стройматериалов «Дорожка», с которого начиналась компания, а сейчас он выступает в качестве лишь одного из дилеров в сети торгового



Рисунок 1– Структура «Тротуар-холдинга»

Основной бизнес-процесс выглядит на первый взгляд достаточно просто: завод производит плитку, а торговый дом, как дистрибьютор, распространяет ее среди дилерской сети. В ближайшее время в холдинге были запланированы некоторые изменения, которые были подробно обсуждены во время проведения интервью и «мозговых штурмов» на следующих этапах проекта.

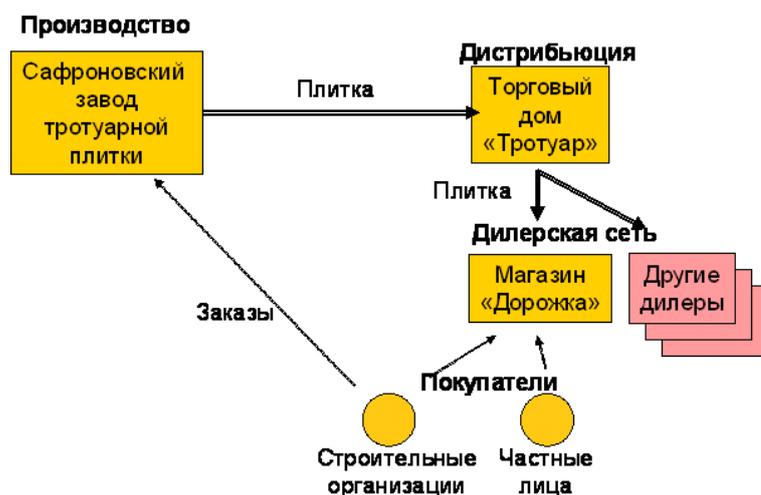


Рисунок 2 – Как было устроено управление холдингом в момент проведения обследования

Например, в настоящее время рассматривается включение в группу также строительного предприятия, которое сможет заниматься укладкой тротуаров, а также создание магазина «Сафроновская плитка» на территории завода.

В первый же год после приобретения завода холдинг столкнулся с рядом проблем, которые существенно снижали эффективность работы вновь образованной структуры. Основными среди них являются:

- Продажи заводом плитки напрямую покупателям, тем самым конкурируя с Торговым домом (для снятия этой проблемы было решено создать при заводе магазин)
- Проблемы качества производимой продукции
- Конфликт между продажей Торговым домом собственной продукции и плитки других производителей
- Длительный процесс реорганизации взаимосвязей между предприятиями, входящими в холдинг

Большинство этих и других проблем были вызваны непониманием рядовыми сотрудниками стратегии развития холдинга, разработанной руководством.

Одной из причин, по которой завод был продан предыдущими владельцами, являлся кризис, который был вызван ориентацией завода на

выпуск большой номенклатуры тротуарных плиток. Это требовало закупки определенных компонентов, что повышало стоимость плитки и делало цену высокой по сравнению с конкурентами.

Другая проблема заключалась в том, что завод не имел собственной сбытовой сети, а вся готовая продукция раскупалась лишь небольшим количеством компаний-посредников. Поэтому, еще одной стратегической задачей, поставленной пред холдингом, было создание эффективной системы взаимодействия между предприятиями, входящими в холдинг. Выполнение этой задачи потребовало ликвидировать некоторые факты, имевшиеся в первые месяцы существования холдинга, например, исторически плитка продавалась на заводе по ценам, которые были существенно ниже рыночных. И это создавало определенные проблемы. Например, в конце лета один из дилеров обратился с жалобой на то, что потенциальный покупатель плитки, узнав адрес завода, приехал на завод и приобрел крупную партию у завода напрямую, что лишило дилера его комиссии. Обиженный дилер пообещал вообще больше не работать с продукцией завода, и его с трудом удалось оставить в дилерской сети. Для предотвращения таких конфликтов в будущем, на территории завода планируется открыть магазин «Сафроновская плитка», который будет входить в холдинг на правах дилера и будет придерживаться цен, установленным Торговым домом. При этом заводу будет запрещено продавать свою продукцию другим покупателям кроме Торгового дома.

Территориальная распределенность предприятий, входящих в холдинг часто не позволяет достаточно подробно ознакомиться со всеми предприятиями, что может привести к непониманию консультантами специфики анализируемого предприятия.

3.2 Вводный семинар по стратегическому управлению и сбалансированной системе показателей

Во время этого этапа проекта был проведен ознакомительный курс по основам стратегического управления и системе сбалансированных показателей, где были представлены теоретические основы, а также примеры решений, применявшихся на других российских и иностранных предприятиях. Такой семинар обычно занимает 2-3 дня, и его желательно проводить для руководителей высшего звена. Важно, что с одной стороны семинар должен быть общим для того, чтобы дать основы стратегического управления, с другой стороны он должен опираться на опыт других предприятий.

3.3 Анкетирование

По окончании обучения владельцам предприятия, а также всем руководителям подразделений, были розданы анкеты, в которых предлагалось описать стратегию предприятия, так как ее понимают респонденты. Среди вопросов, включенный в анкету были следующие:

- Имеет ли Ваша организация четко сформулированную стратегию развития?
- Кто является вашими приоритетными клиентами?
- Опираетесь ли Вы на стратегию при принятии решений о выпуске новых видов товаров, выходе на новые рынки?
- Случалось ли вам собираться командой управленцев и обсуждать вопросы будущего развития компании?

При выполнении этого этапа проекта от руководителей требуется тщательное заполнение анкет. Иногда анкетирование пришлось совмещать со следующим этапом – проведением интервью, так как у руководителей не всегда находилось время на заполнение анкет.

Анализ полученных анкет показал, что всеми респондентами стратегия предприятия понимается по-разному, например, расхождения во мнениях вызвали следующие вопросы:

- Нужно ли расширять ассортимент выпускаемой продукции (например, за счет увеличения объемов выпуска цветной плитки) или сосредоточится на стандартных позициях;
- Нужно ли продавать товары напрямую на территории завода, или только через торговую сеть;
- Нужно ли обеспечивать доставку до покупателя и создавать транспортное подразделение, или продавать плитку самовывозом;
- Нужно ли бороться за рынок путем снижения цены, или за счет улучшения качества или расширения ассортимента выпускаемой продукции.

3.4 Интервьюирование владельцев и руководителей предприятия

Для описания стратегии после анкетирования был проведен ряд интервью с руководителями холдинга для ознакомления с намерениями руководства компании. Во время этого этапа было получено формализованное описание стратегии. Один из первых вопросов, с которым консультанты обратились к владельцам компании, заключался в том, какие намерения существуют насчет предприятий, входящих в холдинг, в будущем. Так как для приобретения завода был получен долгосрочный кредит, то первоочередной задачей было вывести холдинг на норму рентабельности. В принципе владельцами холдинга также рассматривались некоторые другие варианты инвестиций в различные предприятия.

Кроме этого, среди основных стратегических задач холдинга были названы следующие:

- Формирование холдинговой структуры в соответствии с поставленными планами.
- Расширение дилерской сети.
- Снижение цены на плитку за счет выбора наиболее выгодных моделей плиток и снижения количества нестандартных мелких заказов.

Важной задачей для холдинга является построение многоуровневой схемы, когда каждое из предприятий, входящих в холдинг, выполняет определенную задачу:

Предприятие	Функция
Управляющая компания	<ul style="list-style-type: none"> • Управление холдингом • Управление консолидированными финансовыми потоками
Завод тротуарной плитки	<ul style="list-style-type: none"> • Производство плитки
Торговый дом	<ul style="list-style-type: none"> • Дистрибуция продукции завода, а также строительных материалов некоторых других производителей • Управление дилерской сетью
Дилерская сеть, включая магазины «Дорожка» и «Сафоновская плитка»	<ul style="list-style-type: none"> • Реализация продукции завода, а также товаров других производителей (приобретаемых через торговый дом)
Строительное предприятие	<ul style="list-style-type: none"> • Оказание услуг по укладке плитки

Анализ рынка был проведен еще до начала консультационного проекта, поэтому руководство самостоятельно определило стратегические направления деятельности холдинга. Одной из идей формирования холдинга была ориентация на муниципальные заказы. В последние годы город Москва проводит большие работы по мощению площадей, пешеходных улиц и площадок рядом с домами, поэтому ожидается рост спроса на тротуарную плитку. Руководство надеется получить ряд крупных заказов, и для их выполнения хочет включить в состав холдинга строительное предприятие, главной задачей которого будет оказание услуг по укладыванию плитки.

3.5 Описание (или разработка) стратегии, создание стратегических карт

Для построения ССП предприятию необходимо иметь продуманную и хорошо сформулированную стратегию, которая часто содержится только в головах высшего руководства. И именно этот факт служит причиной непонимания подчиненными светлой задумки своего шефа. С другой стороны проект разработки стратегии - это объемный проект, который предусматривает проведение серьезного стратегического анализа, который не всегда можно доверить посторонним. Так как руководство «Тротуар-холдинга» самостоятельно определило стратегию его развития, но она не была формализована, поэтому в данном проекте перед консультантами стояла задача записать стратегию по результатам анализа информации,

полученной во время проведенных интервью со слов владельцев предприятия.

Данный этап занимает много времени, так как он требует усилий по анализу и созданию стратегии. Обычно он может быть организован как серия «мозговых штурмов». Как правило, оказывается, что во время выполнения этого этапа происходят структурные и организационные изменения, которые требуют переделки стратегии «на лету». Например, во время этого этапа была определена новая стратегия владельцев компании по взаимодействию предприятий, входящих в холдинг.

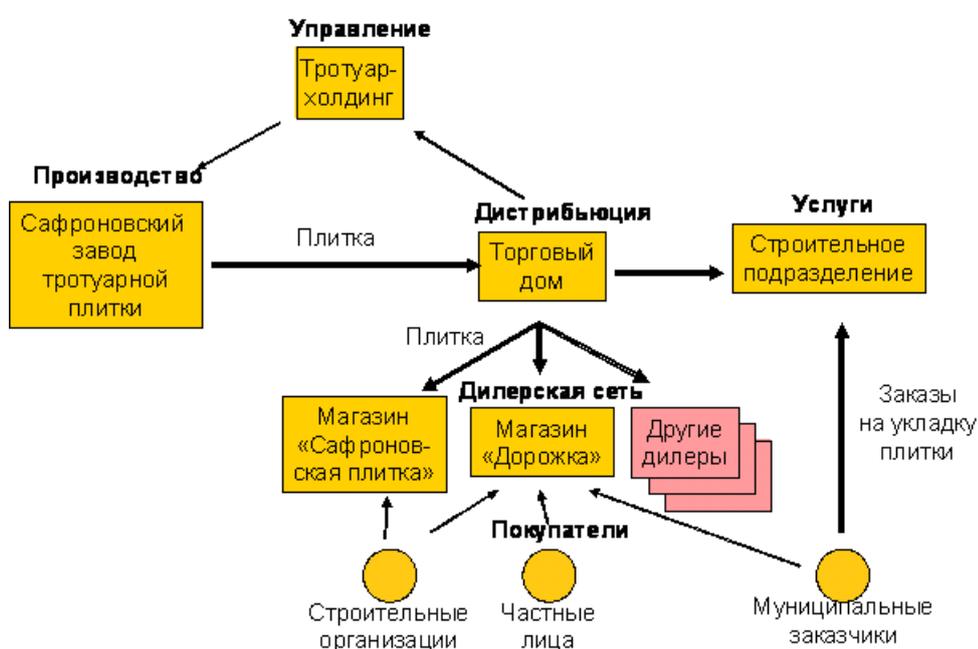


Рисунок 3 – Как планируется управление холдингом

Консультанты столкнулись с рядом проблем при создании стратегических карт, например, по итогам интервью, консультантами были описаны стратегические цели, поставленные перед предприятиями, входящими холдинг, при этом целей оказалось описано более 100. Естественно, что такое количество независимых между собой целей не могло быть одновременно понято сотрудниками предприятий, поэтому консультантами были разработаны стратегические карты, описывающие основные стратегические цели и взаимосвязи между ними.

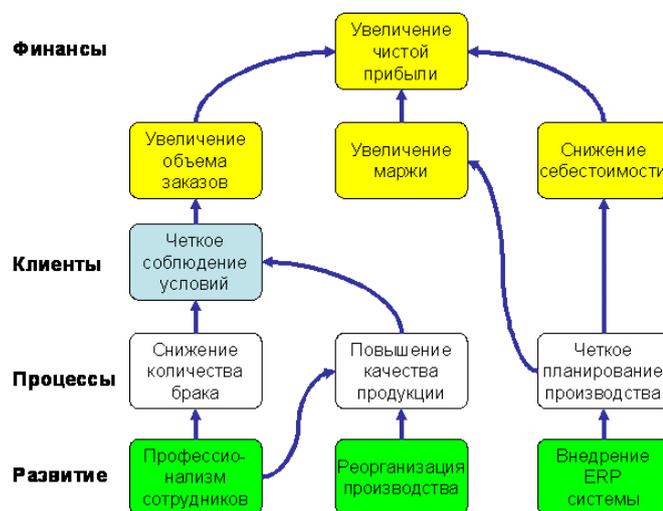


Рисунок 5 – Стратегическая карта для Сафроновского завода тротуарной ПЛИТКИ

Как уже было описано выше, главной финансовой целью при покупке завода было достижение его рентабельности, то есть, чтобы показатель возврата на инвестиции (ROI) холдинга был положительным.

Двумя другими финансовыми целями, поставленными на уровне холдинга были: повышение объема продаж и повышение производительности.

3.6 Составление и выбор показателей для ССП

На основе стратегических карт была разработана ССП. Для начала консультантов попросили предложить примеры коэффициентов для каждой из представленных целей.

В разработанном предложении находилось примерно от 3 до 10 показателей на каждую цель. После чего, руководство холдинга выбрало основные показатели, которые и послужили основой для построенной системы.

Естественно, что управлять на основании 100 показателей одновременно невозможно, поэтому уменьшение количества показателей до 10-15 является необходимым.

Пример ССП для Торгового дома «Тротуар»

Перспектива	Стратегическая цель	Пример показателя	
Финансы	Получение стабильно растущей прибыли	<ul style="list-style-type: none"> Чистая прибыль Прибыль от реализации 	
	Увеличение объема реализации	<ul style="list-style-type: none"> Объем продаж по товарным группам Изменение доли рынка Количество новых клиентов Количество повторных продаж 	Для выполнения этой работы можно использовать существующие технологические показатели, которые использовались ранее. Самое важно, чтобы количество выбранных показателей было не более 10, и все же по ним можно было понять основные стратегические направления предприятия.
	Поддержание стабильности	<ul style="list-style-type: none"> Изменение прибыли Отклонения от бюджета 	
Клиенты	Наличие оптимального ассортимента	<ul style="list-style-type: none"> Количество по каждой позиции в закупке и на складе 	
	Строгое соблюдение обязательств	<ul style="list-style-type: none"> Количество рекламаций Сумма расчетов по претензиям 	
	Улучшение знания каждого конкретного клиента	<ul style="list-style-type: none"> Количество повторных продаж 	
Процессы	Улучшить систему товарного планирования и управления запасами	<ul style="list-style-type: none"> Количество по каждой позиции (остаток на складе) Стоимость минимально необходимого расчетного уровня запасов Количество раз, когда определенный товар отсутствовал на складе за период 	
Развитие	Создать систему анализа	<ul style="list-style-type: none"> Количество внутренних аналитических показателей и отчетов 	
	Создать структуру управления на базе ERP и CRM	<ul style="list-style-type: none"> Соблюдение сроков внедрения системы 	

Пример ССП для Сафроновского завода тротуарной плитки

Перспектива	Стратегическая цель	Пример показателя
Финансы	Увеличение чистой прибыли	<ul style="list-style-type: none"> Чистая прибыль Добавленная экономическая стоимость
	Увеличение объема заказов	<ul style="list-style-type: none"> Количество заказов Средний размер заказа
	Увеличение маржи	<ul style="list-style-type: none"> Средняя цена продажи Средняя прибыльность заказа
	Снижение	<ul style="list-style-type: none"> Себестоимость готовой продукции

	себестоимости	
Клиенты	Четкое соблюдение заказов клиентов	<ul style="list-style-type: none"> • Количество повторных заказов (доля клиентов, повторно обращающихся за заказами) • Количество новых заказчиков • Количество упущенных заказчиков по причинам (высокой стоимости продукции, технологического несоответствия, несоблюдение сроков и т.д.)
Процессы	Снизить количество брака	<ul style="list-style-type: none"> • Процент бракованной продукции • Количество возвратов • Потери от брака
	Повысить качество выпускаемой продукции	<ul style="list-style-type: none"> • Показатель качества
	Четкое планирование графика производства	<ul style="list-style-type: none"> • Отклонения фактических результатов от запланированных
Развитие	Повысить профессионализм сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Средний разряд • Средний стаж работы по специальности • Высшее или специальное среднее образование • Специальность по профилю • Количество часов обучения
	Произвести реорганизацию производства	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение цикла производства • Процент продукции, изготовленной по новой и старой технологиям
	Внедрить ERP-систему	<ul style="list-style-type: none"> • Количество пользователей, работающих в системе

3.7 Составление ССП для подразделений

Одной из интересных задач, которые пришлось решать во время проведения проекта, была декомпозиция стратегических карт. Дело в том, что хотя холдинг имеет производственно-торговую структуру, отнюдь не все цели должны были решаться на высшем уровне (уровне холдинга). Иногда было очень трудно определить, какая цель должна быть поставлена на уровне холдинга, а какая на уровне входящих в него предприятий. Поэтому работа над стратегическими картами управляющей компании, завода и торгового дома шла параллельно.

Для того, чтобы распространить систему на подразделения на заводе и в торговом доме проводились встречи с начальниками структурных подразделений. При этом каждый начальник предложил свой набор показателей, и это было очень полезно, так как они носили уже не общий

смысл, а конкретный. Например, производство тротуарной плитки регулируется ГОСТ 17608-91 «Плиты бетонные тротуарные», принятом еще в 1991 году, который жестко регулирует допустимые отклонения, такие как: отклонения по длине, ширине и толщине, влажность и т.п. Эти параметры получают в результате испытаний, некоторые из которых надо проводить не реже одного раза в смену (например, тест на удобоукладываемость). Другим важным показателем качества было количество жалоб покупателей, которые анализировались на основании актов возврата бракованной плитки.

Уровень	Структурное подразделение	Цели	Примеры показателей
1	Холдинг	<ul style="list-style-type: none"> Создание имиджа поставщика качественной продукции 	<ul style="list-style-type: none"> Опросы покупателей
2	Завод	<ul style="list-style-type: none"> Повышение качества готовой продукции 	<ul style="list-style-type: none"> % бракованной продукции Количество возвратов
3	Бетонный цех	<ul style="list-style-type: none"> Повысить качество выпускаемой плитки 	<ul style="list-style-type: none"> Результаты тестов на соответствие нормативам (%)

Этот этап требует от руководителей подразделений правильного понимания того, какие действия должны быть реализованы в подразделениях для достижения целей, оформленных показателями верхнего уровня.

3.8 Интеграция с системой бюджетирования

ССП начала использоваться не только сама по себе, но также она нашла отражение в системе бюджетирования. Дело в том, что планово-экономический отдел предприятия давно использовали плановые показатели, но только некоторые из них соответствовали целям стратегического управления. Поэтому показатели разработанной ССП были введены в систему бюджетирования. Кроме того, сформулированная и описанная стратегия предприятия, помогла более правильно провести планирование на следующий год, так как учитывала весь комплекс мер по достижению стратегических целей.

В торговом доме «Тротуар» построение системы бюджетирования было решено провести таким образом, чтобы выполнение планов продвигало торговый дом к стратегической цели. Поэтому в систему было решено заложить финансовые стратегические показатели и построить бюджеты так, чтобы к концу года обеспечить достижение заданных значений этих показателей.

Проведя анализ, консультанты предложили следующие два варианта, которые различаются количеством стратегических показателей, закладываемых в систему бюджетирования. Первый вариант оказался более сложным для реализации.

- **Вариант 1.** Предполагается, что в качестве финансового показателя из ССП задан объем годовой прибыли.
- **Вариант 2.** В качестве стратегических показателей задаются объем годовой прибыли и объем продаж по товарным группам (в натуральном и стоимостном выражении).

Консультантами была разработана принципиальная схема формирования бюджетов, которая состояла из двух стадий:

- **Первая стадия.** Трансформация стратегических показателей в квартальные по объемам продаж в стоимостном и товарном разрезе и заполнение верхней части БДР.
- **Вторая стадия.** Составление и взаимоувязка месячных бюджетов. В простейшем случае месячные показатели определяются путем деления квартальных на три. Обычно рекомендует учитывать при переходе от квартальных показателей к месячным сезонность продаж и другие специфические моменты с помощью обработки накопленных внутри Компании статистических данных.

Основные этапы составления и взаимоувязки бюджетов (на месяц), при этом основной целью этапов 1-4 является согласование в целом планов продаж и закупок для достижения заданных показателей.

1. Бюджет продаж заполняется итоговыми плановыми показателями (по товарным группам и рынкам), берущимися из БДР.

2. Далее бюджет продаж конкретизируется по каждой товарной группе в структурных подразделениях. Здесь, например, расписываются продажи по заключенным договорам и выявляется расхождение их суммы с плановым показателем объема продаж. В зависимости от результата сравнения производится необходимая корректировка объемов продаж по потребителям. Оценивается дополнительное количество ресурсов по каждой товарной группе для выполнения плана продаж с учетом имеющихся ресурсов Компании по товарному балансу.

3. Информация о требуемых закупках поступает в бюджет закупок и далее в товарный баланс.

4. Для составления плана закупок производится работа с поставщиками ресурсов (согласовываются объемы, цены, виды платежа и сроки). Данная информация используется для формирования показателей плана закупок, товарного баланса и плана продаж по товарным группам.

5. Сформированные бюджеты закупок и продаж поставляют информацию для формирования бюджета коммерческих расходов.

6. Бюджет управленческих расходов составляется на основе статистических данных и является документом достаточно обособленным от других бюджетных форм.

7. С учетом уточненных сведений (по управленческим и коммерческим затратам) корректируется БДР. На основе всей имеющейся информации формируется квартальный бюджет движения денежных средств (БДДС).

8. Базой проектирования кредитного плана является (БДДС).

9. После верстки кредитного плана окончательно корректируется БДР.

Интересно, что целевые значения ССП иногда немного завышены по сравнению со сценариями оперативного планирования, и обычно соответствуют «наилучшему» варианту развития ситуации.

3.9 Интеграция с системой мотивации

Вместе с началом проекта по стратегическому управлению, на заводе был начат проект по изменению системы мотивации. До внедрения ССП на заводе существовало три системы заработной платы:

- Сдельная, которая зависела от выработки
- Почасовая
- С фиксированным окладом (в основном у административных работников)

Каждой категории кроме основной заработной платы также начислялась премия, размер которой зависел от прибыли, полученной заводом. Причем размер премии обычно определялся в виде % от оклада. После внедрения ССП, было предложено также ввести дополнительный компонент заработной платы, который зависел от движения в сторону стратегических целей, и его расчет зависел от показателей ССП. Чтобы не путать с премией, этот новый компонент было решено назвать бонусом. Для вычисления бонусов, было выделено три категории показателей, относящихся к определенным уровням:

- Корпоративному;
- Уровню подразделения;
- Личному (индивидуальное стимулирование).

Рассмотрим один из возможных вариантов показателей, предложенных консультантами для расчета бонусов одного из цехов:

- Корпоративный уровень - себестоимость готовой продукции;
- Уровень цеха - общие производственные затраты;
- Индивидуальное стимулирование работников цеха - процент бракованной продукции (брак допущен по вине конкретного работника).

В рассмотренном варианте для расчета бонусов используются как финансовые так и нефинансовые показатели. Выплаты бонусов на корпоративном уровне и уровне цеха основываются на анализе отклонений фактических значений показателей от запланированных в бюджетах завода и цеха. Индивидуальное стимулирование должно быть основано на конкуренции между работниками цеха за снижение брака. Размер бонусов

определялся как определенный процент от фонда оплаты труда (закладываемого в бюджет) рассматриваемого цеха. Каждый цех самостоятельно определял вес каждого показателя в общей сумме премиальных. Причем значения бонусов зависели от качества отклонений (хорошие результаты, удовлетворительные и плохие).

3.10 Внедрение информационной системы для ССП

Для снятия проблемы получения необходимой и достоверной информации с самого начала проекта было принято решение построить в компаниях систему управленческого учета, которая и создавалась с ориентацией на получение показателей ССП. К сожалению, проект внедрения управленческого учета - тоже длительный проект, который для полной его реализации потребует завершения внедрения ERP-системы, только в тот момент начинавшееся, поэтому было решено разделить все показатели на несколько групп:

- Показатели, которые можно получить уже сейчас
- Показатели, которые потребуют внедрения новых бизнес-процессов по сбору информации
- Показатели, которые потребуют внедрения ERP-системы

3.11 Организация ввода информации

Одной из больших проблем при внедрении ССП была растянутость выполняемого проекта во времени. Это было вызвано отсутствием информации, необходимой для внедрения ССП, которую можно было получить из нескольких источников:

- Информация из обязательных финансовых отчетов
- Информация из отчетов и форм, заполняемых вручную
- Оценочная информация, которая может быть получена в результате дополнительных мероприятий
- Информация на основании данных в ERP-системы

Получение данных из финансовой отчетности было связано с трудностями, так как на предприятиях использовалось несколько налогооптимизирующих

схем, поэтому отчетность, предоставляемая в налоговую инспекцию, полностью отражала всю налогооблагаемую базу, но была абсолютно бесполезна для оценки финансового результата деятельности. Кроме того, ряд показателей ССП верхнего уровня были разработаны на основе консолидированной отчетности, составление которой не является официально необходимой.

На основании имеющейся информации были отобраны показатели, которые в настоящий момент:

- можно было получить прямо сейчас, не неся существенных затрат
- полностью соответствовали бы стратегии компании

Интересно, что многие из этих показателей уже активно использовались менеджерами предприятий, но не всегда непосредственные исполнители, от которых зависело достижение определенных значений этих показателей, знали о них.

Надо понимать, что получение информации стоит денег, и поэтому для этого по некоторым показателям пришлось вводить новые документы, заполнение которых занимало много времени у менеджеров по продажам. Кроме этого для централизованного обобщения информации пришлось нанять сотрудника, который вносил все данные в систему.

Если информация собирается, она должна быть использована. Часть разработанных показателей носило оперативный характер, поэтому они готовились в виде сводки ежедневно и представлялись на стол директору утром следующего дня. Кроме этого было решено знакомить всех рабочих завода с разработанными показателями. Информация о двух важнейших показателях - количеством произведенной продукции и ее качеством была помещена на доску напротив проходной завода.

Другие показатели, которые можно было получить только на основании данных учета носили ежемесячный характер, и в основном они подготавливались в бухгалтерии, где оформлялись в виде отчета. Менеджерам информация представлялась в виде отчетов или диаграмм.

3.12 Ознакомление работников с разработанной ССП

При выполнении этого этапа нужно найти эффективный способ наглядно и доступно пояснить основные показатели работникам, и объяснить как разработка каждого из них может повлиять на значения этого показателя. Для этого, руководители компании избрали нестандартный подход: в течение месяца раз в неделю во время обеда в столовой каждого из предприятий, входящих в холдинг, устраивалось чаепитие с тортом, на котором выступали руководители компании и рассказывали о том, каким образом повлияет ССП на деятельность каждого сотрудника компании.

Кроме этого, была издана краткая брошюра, объясняющая основы ССП, содержащая саму карту и наборы показателей, по которым оценивается деятельность сотрудников холдинга.

3.13 Пересмотр ССП

Очень трудно с первой попытки подобрать правильный набор показателей, который бы заработал с самого начала, и был неизменен в течении долгого времени. Основные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия в этом случае, могут быть:

- Некоторые показатели могут иметь «скрытые дыры», когда сотрудник достигает и даже перевыполняет запланированные значения в ущерб другим целям.
- Данные для некоторых показателей могут быть ненадежными или их тяжело собрать, поэтому от них приходится отказываться
- Показатель может быть ненаглядным, и в этом случае его нужно перенормировать или привести близкий к нему показатель (например, показатели «количество случаев брака за день» и «процент брака» могут быть взаимозаменяемы)

Поэтому при проведении проекта была достигнута договоренность, что через три месяца будет произведен пересмотр разработанной ССП для того, чтобы решить следующие задачи:

- Посмотреть на то, как используется ССП на рабочих местах

- Оценить полезность используемых показателей и трудоемкость сбора информации для их получения

Для выполнения этого этапа можно провести дополнительное анкетирование для определения рейтинга использования показателей.

4. Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей

Внедрение сбалансированной системы показателей – суть стратегический проект, поэтому полный эффект можно получить через полгода-год после начала проекта, но первые результаты проекта по внедрению ССП может принести еще раньше. Среди них:

- проработка и формализация стратегии предприятия, которая производится в начале проекта, часто помогает решить проблему непонимания стратегии
- сотрудниками предприятия Обсуждение стратегических показателей может также привести к определению эффективных показателей, удобных для оперативного управления
- знания, полученные в результате разработки ССП могут стать основой других проектов по реорганизации предприятия, таких как постановка управленческого учета, системы бюджетирования, системы мотивации и внедрения ERP-системы
- в процессе описания стратегии и формирования стратегических карт зачастую находятся и решения многих оперативных задач.

Сегодня, высокая конкуренция на рынке и снижение нормы прибыли, делают необходимым решение не только оперативных, но и стратегических задач силами каждого сотрудника компании.

РАЗНОУРОВНЕВЫЕ ЗАДАЧИ И ЗАДАНИЯ

по дисциплине «Управление цепями поставок»

Задание 1. «Построение денотатного графа. Ключевая фраза - Управление цепями поставок»

Денотатный граф (от лат. denoto — обозначаю) — способ вычленения из текста существенных признаков ключевого понятия.

Студентам предлагаются следующие **правила построения**.

1. Выделите ключевое понятие (слово или словосочетание) и проанализируйте его существенные признаки.
2. Впишите ключевое понятие в верхний прямоугольник. Как можно более точно подберите глаголы, связывающие ключевое понятие и его существенные признаки, отражающие движение от понятия к его существенным признакам. Это могут быть самые разнообразные глаголы-связки, с помощью которых осуществляется выход на определение понятия. Впишите глаголы в прямоугольники второго уровня. Глаголы, обозначающие цель — направлять, предполагать, приводить, давать и т.д. Глаголы, обозначающие процесс достижения результата — достигать, осуществляться. Глаголы, обозначающие предпосылки достижения результата — основываться, опираться, базироваться. Глаголы-связки, с помощью которых осуществляется выход на определение значения понятия – включать, состоять из, выражаться через, помогает понять.
3. Конкретизируйте в прямоугольниках следующего уровня смысл выбранных вами глаголов для более полного раскрытия ключевого понятия. Следите за чередованием имени (именем может быть одно существительное или группа существительных в сочетании с другими именными частями речи) и глагола. Дробление ключевого слова по мере построения графа на слова — "веточки"
4. Проверяйте каждый блок включенной в граф информации с целью исключения возможных ошибок, несоответствий и противоречий.

Выполняется по группам (3-4 человека). После окончания работы студенты презентуют свои графы. Во время презентации группы задают уточняющие вопросы. Преподаватель отслеживает ход работы, уточняет информацию, вносит правку и т.п.

Задание 2 . SCOR- модели в цепи поставок

« Построение денотатного графа. Ключевая фраза SCOR- модели в цепи поставок Денотатный граф (от лат. denoto — обозначаю) — способ вычленения из текста существенных признаков ключевого понятия.

Студентам предлагаются следующие **правила построения**.

5. Выделите ключевое понятие (слово или словосочетание) и проанализируйте его существенные признаки.
6. Впишите ключевое понятие в верхний прямоугольник. Как можно более точно подберите глаголы, связывающие ключевое понятие и его существенные признаки, отражающие движение от понятия к его существенным признакам. Это могут быть самые разнообразные глаголы-связки, с помощью которых осуществляется выход на определение понятия. Впишите глаголы в прямоугольники второго уровня. Глаголы, обозначающие цель — направлять, предполагать, приводить, давать и т.д. Глаголы, обозначающие процесс достижения результата — достигать, осуществляться. Глаголы, обозначающие предпосылки достижения результата — основываться, опираться, базироваться. Глаголы-связки, с помощью которых осуществляется выход на определение значения понятия – включать, состоять из, выражаться через, помогает понять.
7. Конкретизируйте в прямоугольниках следующего уровня смысл выбранных вами глаголов для более полного раскрытия ключевого понятия. Следите за чередованием имени (именем может быть одно существительное или группа существительных в сочетании с другими именными частями речи) и глагола. Дробление ключевого слова по мере построения графа на слова — "веточки"
8. Проверяйте каждый блок включенной в граф информации с целью исключения возможных ошибок, несоответствий и противоречий.

Выполняется по группам (3-4 человека). После окончания работы студенты презентуют свои графы. Во время презентации группы задают

уточняющие вопросы. Преподаватель отслеживает ход работы, уточняет информацию, вносит правку и т.п.

Задание 3. Планирование мощности цепей поставок

Задача 1

Основной завод компании «ВЕГА» занимающийся розливом по бутылкам безалкогольных напитков имеет мощность 80 000 литров в день и работает без выходных. Стандартные бутылки емкостью 0,75 л. наполняются напитками и затем поступают на упаковочный участок. Ежедневно оттуда отправляется 20 000 упаковок по 12 бутылок каждая. Упаковочный участок работает 5 дней в неделю. Упаковки отправляются на склад транспортной компанией, 8 грузовиков которой могут перевозить по 300 упаковок каждый и совершать по 4 поездки в день 7 дней в неделю. У компании 2 основных склада, каждый из которых может переработать до 30 000 упаковок в неделю. Рассчитать мощность каждой части цепи поставок. Сделать предложения по повышению мощности.

Задача 2

Отдел закупок обычно отправляет около 100 типовых заказов в день. Каждый сотрудник в отделе может обработать за час 3 заказа, к тому же должен заполнять сопровождающие документы, что в среднем приводит к увеличению общего времени на заказ до 40 минут. Кроме того, каждый сотрудник выделяет около 20% рабочего времени на другие задачи. В неделе 5 рабочих дней, продолжительностью 8 часов, при этом 1 час отводится на обеденный перерыв.

Сколько сотрудников, по вашему мнению, необходимо держать в этом отделе?

Задание 4. Разработка ключевых показателей деятельности

логистической компании ООО «Лоджистик»

1. Проанализируйте объемы продаж услуг компании за три года, используя данные таблицы 2 и макет таблицы 5.

2. Используя данные анализа и информацию из кейса, сделайте соответствующие выводы.

Таблица 1 – Объемы продаж услуг по различным видам доставки грузов компании ООО «ВЛ Лоджистик»

Вид доставки	2016г. (тыс. руб.)	2017г. (тыс. руб.)	2017/ 2016гг. (%)	2018г. (тыс. руб.)	2018/ 2016гг. (%)
1. Доставка автотранспортом					
2. Морская перевозка					
3. Авиадоставка					
4. Железнодорожная доставка					
5. Мультимодальные перевозки					
Итого:					

3. Предложите компании ООО «ВЛ Лоджистик» систему показателей качества логистического сервиса для потребителей ее услуг (3-4 показателя).

Для какого отдела эти показатели могут быть использованы для оценки его деятельности (как ключевые показатели)?

4. Предложите компании ООО «ВЛ Лоджистик» 3 показателя из группы «Продолжительность логистических циклов» для оценки бизнес-процесса «мультимодальные перевозки».

Каким образом может быть установлен норматив по этим показателям?

5. Какие действия компания должна предпринять, чтобы всегда достигать установленных показателей.

6. Определите, к какому типу провайдеров логистических услуг относится данная компания и почему?

ООО «ВЛ Лоджистик» – транспортно-экспедиторская компания полного цикла. Компания ООО «ВЛ Лоджистик» осуществляет доставку грузов по территории всей России всеми видами транспорта, а также выполняет международные перевозки из стран Азиатско-Тихоокеанского региона

(Китай, Южная Корея, Тайвань, и др.), оказывает складские услуги и услуги по таможенному оформлению и декларированию грузов.

Перечень услуг предоставлен в таблице 1.

Таблица 1– Услуги, предоставляемые компанией ООО «ВЛ Лоджистик»

Перечень услуг	<ul style="list-style-type: none"> - Международные (мультимодальные) контейнерные перевозки «от двери до двери». - Морские контейнерные перевозки - Консолидация грузов в Китае и отправка из порта Циндао до склада клиента в любом городе России - Каботажные перевозки контейнерных грузов на Сахалин, Камчатку, Магадан - Железнодорожные перевозки грузов на территории России, в том числе отправка автомобилей в контейнере из Москвы или Владивостока по городам России, а также перевозка негабаритных грузов - Таможенное оформление и декларирование импортных, транзитных и экспортных грузов. - Автомобильные перевозки - Авиаперевозки - Ответственное хранение продукции - Страхование грузов - Сертификация продукции - Экспедиторские и представительские услуги в Китае
География перевозок	Китай, Южная Корея, Тайвань, Вьетнам, Индия, Австралия, Вьетнам, Индонезия, Малайзия, ОАЭ, Сингапур, США, Тайланд,
Сеть филиалов	Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Иркутск, Хабаровск, Уссурийск, Находка (п. Восточный)

Компания работает в условиях жесткой конкуренции, количество компаний, предлагающих аналогичные услуги, растет с каждым годом.

Объемы продаж за несколько лет по различным видам доставки грузов компании ООО «Лоджистик», приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Объемы продаж услуг по различным видам доставки грузов компании ООО «ВЛ Лоджистик», тыс. руб.

Вид доставки	2016г.	2017г.	2018г.
1. Доставка автотранспортом	7 790	10 783	10990
2. Морская перевозка	34 320	49 560	50 689
3. Авиадоставка	3 600	4 150	4 890
4. Железнодорожная доставка	36 430	40 017	38 009
6. Мультимодальные перевозки	60 249	70 718	70 999
Итого:	142389	175228	175577

Наиболее востребованными услугами являются – мультимодальные перевозки, а так же морские перевозки. Авиадоставка – остается наименее востребованным и наиболее дорогостоящим видом транспорта. Основной грузопоток из за рубежа поступает из Китая и составляет 51%, из оставшегося объема большую долю занимают другие страны Азиатско-Тихоокеанского региона. Несмотря на возрастающий объем продаж, в компании имеются проблемы с качеством доставок – нередки срывы сроков поставки, при этом, менеджеры «забывают» предупредить об этом клиентов; груз из Китая часто приходит поврежденным, а так же при погрузке и разгрузке часть груза также может быть повреждена, за что компания выплачивает существенные штрафы. В ООО «ВЛ Лоджистик» действуют 5 отделов (таблица 3):

Таблица 3 – Организационная структура ООО «ВЛ Лоджистик»

Генеральный директор				
Аппарат управления	Финансовый отдел	Таможенный отдел	Коммерческий отдел	Исполнительный отдел
Директор по развитию	главный бухгалтер	специалисты по таможенному оформлению - 5	менеджеры по ЖД перевозкам-2	начальник отдела
Заместитель генерального директора	заместитель главного бухгалтера		менеджеры по мультимодальным перевозкам-2	провайдеры по станциям -4
Директор по персоналу	бухгалтеры - 2		менеджер по авиа-перевозкам	диспетчеры - 2
Юрист	бухгалтеры-кассиры-2		менеджер по авто-перевозкам	персонал терминала
Офис менеджер	бухгалтеры филиалов - 2			
Инженер ИТ				

Производственно-управленческий персонал (аппарат управления). В этот отдел входят юристы, менеджер по персоналу, технологи-программисты.

2. Финансовый отдел – осуществляет распределение денежных доходов (создание различных фондов, платежи в бюджет); перераспределение

денежных средств, а также повышение эффективности использования материальных и трудовых ресурсов.

3. Таможенный отдел – осуществляет декларирование и таможенное оформление грузов, пересекающих границу РФ.

4. Коммерческий отдел – занимается продажей транспортных услуг.

5. Исполнительный отдел – занимается транспортно-экспедиторским обслуживанием. Следует отметить, что экспедирование является основным профилем компании.

Также у компании есть свой собственный терминал и складской комплекс.

Таблица 4 – Активы компании ООО «ВЛ Лоджистик»

Контейнерный парк	20, 40-футовые контейнеры. Более 1400 единиц
Складские помещения	2 Га, 5 капитальных строений, склады и складские помещения
Железнодорожная ветка	Протяженностью – 300 м.
Автоматизированное оборудование на складах	Автоматизированное складское оборудование: 3 погрузчика, 2 козловых крана

Логистические услуги в компании ООО «ВЛЛоджистик», как международные, так и внутренние, на начальном этапе проходят идентичное оформление. Далее в зависимости от типа транспортировки и вида транспорта, агент коммерческого отдела направляет заявки автоперевозчикам либо агентам, находящимся в морском порту, либо на железнодорожном терминале. На прием заявки от клиентов, а так же на её оформление уходит от часа до нескольких месяцев, это зависит от типа груза, а также от вида транспортировки. Если транспортировка будет международной, будет затрачено дополнительное время на таможенное оформление, сертификацию и прочие таможенные процедуры.

Схема организации международных мультимодальных перевозок представлена на рисунке 1.



Рисунок 1– Схема организации международных мультимодальных перевозок в компании ООО «ВЛЛоджистик»

Начальные этапы заключения сделки международной мультимодальной перевозки – идентичны внутренним железнодорожным и автомобильным перевозкам. Это:

1. Переговоры с клиентом, заключение договора.
2. Подача заявки в коммерческий отдел логистической компании.

Далее организация международных мультимодальных перевозок состоит из следующих этапов:

3. Менеджер логистической компании из пункта отправления груза, отправляет заявку агенту компании в порту отправления груза.
4. Агент коммерческого отдела связывается с отправителем и получает от него заявку.
5. Агент направляет заявку автоперевозчику – для транспортировки груза с временного склада отправителя, до основного транспорта.
6. Агент отправляет заявку на терминал порта, и морскому контейнерному перевозчику (контейнерные линии)
7. Автоперевозчик берёт порожний контейнер в депо, и везёт его на склад отправителя
8. Отправитель загружает контейнер, пломбирует, передаёт информацию о грузе таможенному брокеру, для таможенного оформления экспорта груза.
9. Отправитель отправляет на терминал всю имеющуюся информацию о грузе с соответствующими документами.
10. Морской контейнерный терминал принимает контейнер, грузит его на морское судно. При погрузке контейнера на судно, агент линии морского перевозчика составляет коносамент.
11. По прибытию в порт назначения, контейнер выгружается на терминал порта выгрузки (порта прибытия груза). Агент морского перевозчика извещает получателя груза с выдачей соответствующих документов для таможенного оформления.
12. С судна, груз транспортируют в терминал, находящийся на территории порта, там происходит таможенное оформление, а так же производятся все необходимые замеры, проверка соответствия документам, содержащимся в договоре, а так же проведения лабораторных исследований, в случае нахождения на территории порта, лаборатории.
13. После окончания таможенных процедур, происходит закрытие таможенного склада. Склад временного хранения, который находится на

территории под таможенным контролем. ПЗТК – постоянная зона таможенного контроля.

14. Оформляются документы на вывоз груза по железнодорожному пути, для дальнейшей транспортировки. Либо следует использовать автовывоз на склад грузополучателя.

Критерии оценки кейс-задач

✓ 100-86 баллов выставляется студенту, если студент/группа выразили своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировали его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Продемонстрировано знание и владение навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами стратегического анализа. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет

✓ 85-76 баллов – работа студента/группы характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет

✓ 75-61 балл – проведен достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимание базовых основ и теоретического обоснования выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы

✓ 60-50 баллов – если работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая

составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок смыслового содержания раскрываемой проблемы

Критерии оценки разноуровневых задач и заданий

Критерии оценки:

✓ 100-86 баллов выставляется студенту, если студент правильно выполнил все расчеты, сформулировал аргументированные выводы и безукоризненно графически оформил работу.

✓ 85-76 баллов – в расчетах студент допустил не более одной ошибки, не сформулировал выводов, но графическое оформление работы в целом выполнено верно.

✓ 75-61 балл - студент допустил несколько (2-3) ошибок в расчетах, не смог сформулировать выводов и некорректно оформил результаты графически

✓ 60-50 баллов – студент не смог воспроизвести последовательность расчетов и не имеет представления о графическом оформлении результатов

Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины

Текущая аттестация студентов

Текущая аттестация студентов по дисциплине «Управление цепями поставок» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине «Управление цепями поставок» проводится в форме контрольных мероприятий (защиты результатов по кейс-задам, разноуровневым логистическим заданиям в устной и письменной форме, семинаров в устной форме, контрольных работ в письменной форме и тестирования) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);

- степень усвоения теоретических знаний;

- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;

- результаты самостоятельной работы.

По каждому объекту выше дается характеристика процедур оценивания в привязке к используемым оценочным средствам.

Промежуточная аттестация студентов

Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Управление цепями поставок» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Вид промежуточной аттестации – экзамен (8 семестр), состоящий из устного опроса в форме собеседования и результатов рейтинговой оценки знаний студента – максимально 100 баллов.

Дисциплина «Управление цепями поставок» согласно учебному плану преподается в 8 семестре. По результатам рейтинговой оценки знаний в 8 семестре проставляется экзамен. Экзаменационная оценка выставляется по результатам рейтинга при условии выполнения всех видов заданий.

Если студент по итогам текущего контроля в 8 семестре набирает 61 балл, то экзамен проставляется автоматически. Если набранные баллы не превышают 61, то в этом случае студенту необходимо сдать экзамен в форме устного собеседования согласно расписанию экзаменационной сессии. Перечень вопросов к экзамену приводится в оценочных средствах для промежуточной аттестации.

Краткая характеристика процедуры применения используемого оценочного средства. В результате посещения лекций, практических занятий, семинаров и круглых столов студент последовательно осваивает материалы дисциплины и изучает ответы на вопросы к экзамену,

представленные в структурном элементе ФОС IV.1.

В ходе промежуточной аттестации студент готовит задания (задания размещены в структурном элементе ФОС IV.2).

Критерии оценки студента на экзамене представлены в структурном элементе ФОС IV.3.

Критерии оценки текущей аттестации – контрольная проверка знаний представлены в структурном элементе ФОС V.

**Критерии оценки студента на экзамене по дисциплине
«Управление цепями поставок»**

Баллы (рейтингово й оценки)	Оценка экзамена (стандартная)	Требования к сформированным компетенциям
100-86 баллов	«отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, кейсами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
85-76	«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, правильно применяет теоретические положения при решении практических задач и кейсов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
75-61	«удовлетво- рительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
60-и ниже	«неудовлетво- рительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Оценочные средства для проверки сформированности компетенций

Код и формулировка компетенции	Задание
<p>ПК-15 готовность участвовать в выборе и формировании логистических цепей и схем в торговых организациях, способностью управлять логистическими процессами и изыскивать оптимальные логистические системы</p>	<p>От поставщика-производителя в адрес оптово-торговой компании ООО «Аврора» в назначенный по договору срок не поступили столы компьютерные. Поставщик не произвел поставку партии товара и не имеет возможности восполнить ее в ближайшее время. Столы компьютерные пользуются стабильным спросом у покупателей, но на складе ООО «Аврора» в данный момент отсутствуют. Между тем, у данной компании имеется мелкооптовый покупатель, которому в ближайшее время следует по договору поставки произвести отгрузку этого товара для обеспечения потребности розничной торговой сети.</p> <p>Задание:</p> <p><i>1. Какие виды логистических издержек и отрицательные последствия могут возникнуть в случае, если возникшая ситуация не будет разрешена?</i></p> <p><i>2. Какие действия должен предпринять специалист по логистике (закуп), чтобы:</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>а) не допустить дефицита данного товара и осуществить своевременную отгрузку товара мелкооптовому покупателю.</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>б) предотвратить возникновение подобной ситуации в будущем.</i></p> <p><i>3. Какие переговоры следует провести с поставщиком и покупателем, чтобы разрешить возникшую ситуацию?</i></p>



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
по дисциплине «Управление цепями поставок»
Направление подготовки: 38.03.06 Торговое дело
Форма подготовки: очная

Владивосток
2018

1. Логистика транспорта: методические указания по выполнению курсовых работ / авторы: Н.А. Майзнер, Л.К. Куприянова. – Владивосток: Дальневост. Федерал. ун-т, 2017. – 56 с.
2. Логистика: методические указания по проведению деловых игр: сост. Н.А. Майзнер, Л.В. Щетинина. – Владивосток : Дальневост. федерал. ун-т, 2017. – 76 с.
3. Логистика: методические указания для проведения практических занятий / Сост. Л.К. Куприянова, Н.А. Майзнер, С.Е. Савостина. – Владивосток: Дальневост. федерал. ун-т, 2017. – 60 с.
4. Логистика закупок : методические указания по выполнению курсовых работ для очной и заочной форм обучения / Дальневосточный федеральный университет, Школа экономики и менеджмента ; [сост. : Н. А. Майзнер, Л. К. Куприянова]. – Владивосток : Изд-во Дальневосточного федерального университета , 2017. – 35 с. – 9 экз.