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

Факультет бизнеса и менеджмента
Школа логистики
Кафедра логистики

Рабочая программа дисциплины

СТРАТЕГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЛОГИСТИКИ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ

для образовательной программы
«Стратегическое управление логистической инфраструктурой в цепях поставок»
направления подготовки 38.04.02. «Менеджмент»
Уровень высшего образования
МАГИСТРАТУРА

Разработчик программы:
Эльяшевич Иван Павлович, к.э.н., доцент, ielyashevich@hse.ru

Одобрена на заседании кафедры логистики
«25» августа 2016 г.
Зав. кафедрой В.В. Дыбская _____

Утверждена Академическим советом образовательной программы
«25» августа 2016 г., протокол № 15

Академический руководитель образовательной программы В.И. Сергеев

Москва, 2016

Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.

1 Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления 38.04.02. Менеджмент подготовки магистра, по образовательной программе «Стратегическое управление логистической инфраструктурой в цепях поставок», изучающих дисциплину «Стратегии в менеджменте: стратегическое планирование логистики и стратегии управления запасами».

Программа разработана в соответствии с:

- ФГОС http://www.hse.ru/ma/logist/documents ;
- Образовательной программой «Стратегическое управление логистической инфраструктурой в цепях поставок».
- Рабочим учебным планом университета по направлению 38.04.02. Менеджмент подготовки магистра, по образовательной программе «Стратегическое управление логистической инфраструктурой в цепях поставок», утвержденными в 2016 г.

2 Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Стратегии в менеджменте: стратегическое планирование логистики и стратегии управления запасами» являются подготовка студентов к организационно-управленческой, информационно-аналитической, предпринимательской и научно-исследовательской деятельности в различных функциональной области логистики в качестве исполнителей, или руководителей среднего уровня.

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

- Знать методы и модели управления запасами в цепях поставок; технику планирования скорости обращения запасов в сетях распределения (дистрибутивных сетях);
- Уметь производить расчеты, связанные с оптимизацией размера заказа и параметров систем управления запасами в цепях поставок; применять и использовать модифицированные варианты модели оптимального размера заказа в различных звеньях цепей поставок;
- Иметь навыки (приобрести опыт) нормирования запасов в сетях распределения (дистрибутивных сетях).

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способен анализировать, верифицировать информацию, оценивать её в ходе профессиональной деятельности, при необходимости	СК-6	**СД** Решает стратегические задачи имитационного моделирования динамики запасов в цепях поставок, при использовании различных теоретических методов и информационных систем; **РБ** Демонстрирует знания	Лекции с презентациями, семинарские занятия, включающие решение практических задач Подготовка к итоговому тесту в ходе самостоятельной работы

Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
восполнять и синтезировать недостающую информацию и работать в условиях неопределенности		стратегических аспектов совершенствования и оптимизации параметров моделей управления запасами	
Способен использовать методы количественного и качественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования в сфере управления	ПК-13	**СД** Способен нормировать основные параметры состояния запасов в различных звеньях цепей поставок	Семинарские занятия в компьютерных классах
Способен планировать и осуществлять проекты и мероприятия, направленные на реализацию стратегий организации	ПК-22	**СД** Способен проектировать организационные структуры управления логистикой в цепях поставок, в увязке со стратегическими планами организаций бизнеса **РБ** Демонстрирует знания методов технико-экономического обоснования стратегических решений в области управления запасами в цепях поставок	Решение бизнес-кейсов, в ходе группового обсуждения на семинарских занятиях

4 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к базовой части цикла общих дисциплин направления.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Теоретические основы логистики и управления цепями поставок;
- Управление операционной логистической деятельностью в цепях поставок;
- Стратегическое управление логистической инфраструктурой;
- Методология научных исследований в менеджменте: теория логистической интеграции.

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- Способен оценивать потребность в ресурсах и планировать их использование при решении задач в профессиональной деятельности;
- Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях;
- Способен выбирать математические модели организационных систем, анализировать их адекватность, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления;

- Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать ее в научной работе.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Интегрированное планирование в цепях поставок;
- Контроллинг логистических бизнес-процессов;
- Методы и модели оптимизации при проектировании логистической инфраструктуры.

5 Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоя-тельная работа
			Лекции	Семинары	Практические занятия	
1	Определение объёма потребности в запасе и техника прогнозирования потребительского спроса	12	1	2		9
2	Модификации модели оптимального размера заказа в зависимости от сферы бизнеса компании	13	2	2		9
3	Стратегии управления закупками и поставщиками запасов в цепях поставок	13	2	2		9
4	Проектирование моделей управления запасами в звеньях цепей поставок	14	2	2		10
5	Методы и модели распределения запасов в звеньях цепи поставки	16	2	4		10
6	Организация управления запасами на стратегическом уровне	16	2	4		10
7	Оценка эффективности системы управления запасами, моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов	14	2	2		10
8	Методы оценки экономической эффективности стратегических решений при управлении запасами	13	2	2		9
	ИТОГО:	**111**	**15**	**20**	**-**	**76**

6 Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	1 год			Параметры
		1	2	3	
Текущий (неделя)	Контрольная работа			8	письменная работа 40 мин.
Итоговый	Экзамен			х	письменный экзамен 80 мин.

7 Критерии оценки знаний, навыков

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-ти балльной шкале. Контрольная работа оценивается по полноте и корректности ответов на поставленные вопросы.

Экзаменационный тест, включает в себя тестовые и открытые (без вариантов ответов) вопросы, оценивается по полноте и корректности ответов, используя следующую систему:

менее 50% правильных ответов	1

от 50 до 60% правильных ответов	2
от 61 до 70% правильных ответов	3
от 71 до 75% правильных ответов	4
от 76 до 80% правильных ответов	5
от 81 до 85% правильных ответов	6
от 86 до 90% правильных ответов	7
от 91 до 95% правильных ответов	8
от 96 до 99% правильных ответов	9
все 100% правильных ответов	10

8 Содержание дисциплины

Раздел 1. Определение потребности в запасах и техника прогнозирования потребительского спроса. Виды потребности в запасе. Специфика определения потребности для производственных и торговых компаний. Общая и чистая потребность в запасе. Факторы, влияющие на изменение потребности. Подходы к расчету потребности. Этапы прогнозирования. Прогнозирование потребности по временным рядам. Корреляционно-регрессионные модели. Прогнозирование потребности на основе экспертных оценок. Комбинированный подход. Оценка и анализ точности прогноза.

Литература по разделу: базовый учебник (глава 5, 6), основная литература [1].

Раздел 2. Модификации модели оптимального размера заказа в зависимости от сферы бизнеса компании. Модификации модели оптимального размера заказа для условий мгновенной и продолженной поставки. Расчет оптимального размера заказа при наличии оптовых скидок и учете потерь от дефицита и потерь от иммобилизации средств, вложенных в запасы. Модель с учётом ставки НДС в цене запаса. Оптимальный размер заказа с учётом затрат на хранение, отнесённых на единицу площади склада. Объединённый оптимальный размер заказа в цепи поставки.

Литература по разделу: базовый учебник (глава 8), основная литература [1, 2, 3].

Раздел 3. Стратегии управления закупками и поставщиками запасов в цепях поставок. Алгоритм осуществления поставок запасов. Выбор оптимальной стратегии организации поставок и их влияние на рентабельность активов компании. Поставки в режиме обеспечения текущей потребности (JIT-поставки), форвардные поставки запасов. Нормативы оборачиваемости запасов для различных стратегий обеспечения потребности. Концепция совокупных затрат на владение. Задача «делать или покупать». Управление взаимоотношениями с поставщиками запасов. Технология управления запасами поставщиком у потребителя.

Литература по разделу: базовый учебник (глава 2), основная литература [1].

Раздел 4. Проектирование моделей управления запасами в звеньях цепей поставок. Проектирование алгоритма управления запасами. Имитация движения запаса в различных организационно-методических условиях. Разработка инструкций принятия решений по управлению запасами. Классификация элементов моделей и правил управления запасами.

Литература по разделу: базовый учебник (глава 11), основная литература [2, 3].

Раздел 5. Методы и модели распределения запасов в звеньях цепи поставки. Модель пропорционального распределения товара в сети. Метод максимального потока в сети распределения. Возможности развития сети распределения. Формализация описания сети распределения. Граф сети распределения запасов. Приоритеты движения товара в сети. Алгоритм нахождения максимального потока в сети. Метод DRP.

Литература по разделу: базовый учебник (глава 13), основная литература [2, 3].

Раздел 6. Организация управления запасами на стратегическом уровне. Координирующая роль запасов в звеньях цепей поставок. Выбор формы корпоративного снабжения и планирования потребности в запасе в крупной холдинговой компании. Планирование товарного ассортимента в рознице. Организация управления запасами на предприятии. Межфункциональная координация подразделений предприятия при планировании и управлении запасами. Расчёт численности персонала занятого в управлении запасами и определение их функциональных обязанностей.

Литература по разделу: базовый учебник (глава 4), основная литература [1].

Раздел 7. Оценка эффективности системы управления запасами, моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов. Анализ динамики поступления, расходования и остатков запаса. Оценка ликвидности баланса, платёжеспособности и показателей состояния запасов на предприятии. Анализ структуры себестоимости приобретаемых запасов по прямым и косвенным затратам. Концепция общих затрат на владение. Моделирование бизнес-процессов, связанных с поставками, обработкой и реализацией (отпуском в производство) запасов. Разработка предложений по оптимизации существующей системы управления запасами.

Литература по разделу: базовый учебник (глава 3), основная литература [1].

Раздел 8. Методы оценки экономической эффективности стратегических решений при управлении запасами. Технико-экономический анализ оптимизационных решений в стратегии управления запасами на предприятии. Выбор вариантов решений методом приведенных затрат. Расчёт сроков окупаемости инвестиций. Расчёт чистого дисконтированного дохода. Модель стратегической прибыли (модель Дюпона). Формирование критериев оценки общей эффективности службы управления товарными запасами на предприятия.

Литература по разделу: базовый учебник (глава 9, 10), основная литература [1].

9 Образовательные технологии

Лекционные и практические занятия проводятся в активной и интерактивной формах, в виде деловых и ролевых игр, разбора практических задач и кейсов, компьютерных симуляций.

10 Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

10.1 Тематика заданий текущего контроля

Примерные вопросы для контрольной работы:

1. Какую роль логистика запасов играет в конфликте интересов маркетологов, финансистов и специалистов по производству и снабжению?
2. Имеются ли, на Ваш взгляд, принципиальные различия управления запасами в снабжении, производстве и в сбыте? Если да, то в чем они состоят?
3. Определите состав постоянных и переменных затрат, связанных с управлением запасами.
4. Определите состав прямых и косвенных затрат, связанных с управлением запасами.
5. Определите состав затрат на создание и поддержание запасов в организации.
6. Какова главная тенденция изменения уровня запасов в России и за рубежом в последние десятилетия?
7. Чем Вы можете объяснить высокий удельный вес капитальных затрат в общем объеме затрат по созданию и поддержанию запасов в организации?
8. Что включается в стоимость обслуживания запасов?
9. Что такое издержки дефицита и как их можно определить?
10. Как Вы оцениваете возможную точность оценки затрат на создание и поддержание запасов в организации?
11. В чем заключаются возможности снижения совокупных затрат в связи с совершенствованием системы управления запасами в организации?

12. Какое влияние на формирование запаса оказывает дискретный характер поставки (производства)?
13. Какое влияние на формирование запаса оказывает дискретный характер отгрузки (потребления)?
14. Какое влияние на формирование запаса оказывает сезонность поставки (производства)?
15. Какое влияние на формирование запаса оказывает сезонность отгрузки (потребления)?
16. В чем состоит логистический подход к управлению запасами?

Примерные темы домашних заданий:

1. Сравнительный анализ методов нормирования потребности в материальных ресурсах (незавершенном производстве, готовой продукции).
2. Расчет потребности в материальных ресурсах (незавершенном производстве, готовой продукции) при наличии зависимого спроса.
3. Оценка рисков содержания запасов в организации.
4. Оценка рисков неудовлетворения заказов потребителей при заданных нормах запасов готовой продукции.
5. Разработка оптимальной системы управления запасами в организации.
6. Расчет оптимальных объемов заказов (интервалов между заказами) по номенклатуре предприятия.
7. Расчет параметров системы с фиксированным размером заказа и оценка ее надежности в конкретных условиях.
8. Расчет параметров системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами и оценка ее надежности в конкретных условиях.
9. Расчет параметров системы управления запасами с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня и оценка ее надежности в конкретных условиях.
10. Разработка стратегии управления запасами в организации.
11. Сравнительный анализ стратегий управления запасами в организации.
12. Оценка возможных потерь от дефицита при заданном уровне запасов.
13. Разработка процедуры управления рисками в организации.
14. Разработка системы антирисковых мероприятий.
15. Разработка процедуры выявления рисков.
16. Группировка номенклатуры организации.
17. Анализ структуры номенклатуры организации.
18. Разработка рекомендаций по использованию процедуры классификации номенклатуры запасов.
19. Разработка перечня реквизитов форм управления запасами в организации.
20. Разработка информационной процедуры управления запасами в организации.
21. Построение математических моделей оптимизации управления запасами (по видам моделей).
22. Процедура управления запасами в системе MRP.
23. Процедура управления запасами в системе DRP.
24. Процедура управления запасами в системе ERP.
25. Процедура управления запасами в системе JIT.

10.2 Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

Примерный перечень вопросов к итоговому экзамену для самопроверки студентов:

1. Опишите известные Вам стратегии управления запасами.
2. Проведите сравнительный анализ известных Вам стратегий управления запасами.
3. Перечислите основные параметры известных Вам стратегий управления запасами.
4. Объясните, в чем состоит метод ABC? На каком объективном законе он основывается?
5. В чем состоит метод XYZ? Каковы границы его использования?
6. Какие преимущества при управлении запасами дает возможность объединения результатов применения методов ABC и XYZ?
7. Перечислите основные реквизиты, необходимые для информационного обеспечения управления запасами в организации.

8. В чем состоит особенность управления запасами в реальном масштабе времени?
9. Опишите информационные процедуры управления запасами при работе с системой с фиксированным размером заказа.
10. Опишите информационные процедуры управления запасами при работе с системой с фиксированным интервалом времени между заказами.
11. Опишите информационные процедуры управления запасами при работе с системой с заданной периодичностью пополнения запаса до постоянного уровня.
12. Опишите информационные процедуры управления запасами при работе с системой "Минимум-максимум".
13. Чем определяются границы повышения надежности функционирования логистической системы за счет совершенствования управления запасами?
14. Как запасы влияют на финансовое состояние организации?
15. Назовите известные Вам вероятностные модели управления запасами. В чем особенность их применения на практике?
16. В чем состоит принцип управления запасами в системах MRP?
17. Каковы перспективы развития управления запасами в рамках систем планирования потребности в материальных ресурсах?
18. В чем состоит принцип управления запасами в системе DRP?
19. Каковы перспективы развития управления запасами в рамках систем планирования потребности в сети распределения?
20. В чем состоит принцип управления запасами в системе JIT?

11 Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских занятиях по следующим критериям: активность студентов в деловых играх, дискуссиях, правильность решения задач на семинаре. Накопленная оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских занятиях определяется перед итоговым контролем – $О_{аудиторная}$.

Преподаватель оценивает самостоятельную работу студентов: правильность выполнения домашних работ, задания для которых выдаются на семинарских занятиях, полнота освещения темы, которую студент готовит для выступления с докладом на занятии-дискуссии. Накопленная оценка по 10-ти балльной шкале за самостоятельную работу определяется перед итоговым контролем – $О_{сам.\ работа}$.

Накопленная оценка за текущий контроль учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$О_{накопленная} = 0,4 * О_{текущий} + 0,4 * О_{аудиторная} + 0,2 * О_{сам.\ работа}$$

где $О_{текущий}$ рассчитывается как взвешенная сумма всех форм текущего контроля, предусмотренных в РУП:

$$О_{текущий} = О_{к/р};$$

Накопленная оценка за текущий контроль выставляется преподавателем в ведомость. Способ округления накопленной оценки текущего контроля: математический (арифметический), в случае, когда в оценке первый знак после запятой равен 5 – до ближайшего четного. На пересдаче студенту не предоставляется возможность повышения оценки за текущий контроль.

Результирующая оценка за дисциплину рассчитывается следующим образом:

$$О_{результирующая} = 0,4 * О_{накопленная} + 0,6 *\cdot О_{экзамен}$$

Способ округления результирующей оценки итогового контроля математический (арифметический), в случае, когда в оценке первый знак после запятой равен 5 – до ближайшего четного. Результирующая оценка выставляется в приложение к диплому.

12 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

12.1 Базовый учебник

Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 430с. – (Высшее образование).

12.2 Основная литература

1. Логистика снабжения: учебник для бакалавриата и магистратуры / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич; под общ. ред. В. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 523 с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.
2. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / Учебник под ред. проф. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. 944с. (Полный курс MBA).
3. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / Под общей редакцией: Сергеев В.И. - М.: ИНФРА-М, 2013.

12.3 Дополнительная литература

1. Модели и методы теории логистики: Учебное пособие. 2-е изд. / Под редакцией В.С. Лукинского – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.: ил.: – (Серия «Учебное пособие»).
2. Управление запасами: учеб. пособие / Г.Л. Бродецкий – М.: ЭКСМО, 2007. – 400 с. – (Высшее экономическое образование).
3. Бауэрсокс Д.Д., Клосс Д.Д. Логистика: Интегрированная цепь поставок. –
4. Линдерс М.Р., Харольд Е.Ф. Управление снабжением и запасами. Логистика. - СПб.: Полигон, 1999. - 768 с.
5. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 528 с. – (Высшее образование).
6. Радионов Р.А., Радионов А.Р. Логистика: управление сбытовыми запасами и оборотными средствами предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 400 с.
7. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами. – М.: Питер, 2001. – 384 с.
8. Сигел Эндрю. Практическая бизнес-статистика. Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». 2002. – 1056 с.: ил. – Парал. тит. анг.
9. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами / Джон Шрайбфедер ; Пер. с англ. - 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 304 с.
10. Braun R.G. Decision Rules for Inventory Management. NY: Holt, 1967.Сток Дж.Р., Ламберт Д.М. Стратегическое управление логистикой. Пер. с англ. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. 976с.

12.4 Справочники, словари, энциклопедии

Родников А.Н. Логистика: терминологический словарь. М.: Инфра-М, 2000, серия «Библиотека словарей «Инфра-М», 340 с.

12.5 Программные средства

Для успешного освоения дисциплины, студент использует следующие программные средства: Microsoft Excel, ARIS.

13 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для лекционных занятий, при показе презентаций, используется персональный компьютер и мультимедийный проектор, семинарские занятия частично проводятся в компьютерных классах.