

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УТВЕРЖДАЮ

Директор/Декан
института экономики, финансов и
управления в АПК
Гунько Юлия Александровна

« ____ » _____ 20__ г.

Рабочая программа дисциплины

Б1.В.01.03 Управление продажами, логистикой и цепями поставок

38.04.02 Менеджмент

Цифровой маркетинг и управление продажами

магистр

очная

1. Цель дисциплины

Формирование компетенций, позволяющих квалифицированно осуществлять процесс организации товаропроводящих систем на предприятиях, реализации различных видов товаропроводящих систем, оценке и повышению эффективности товаропроводящих систем фирмы

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-1 Способен разрабатывать, внедрять и совершенствовать системы распределения (дистрибуции) и сбытовой политики в организации	ПК-1.2 Разрабатывает и осуществляет совершенствование комплексной системы распределения (дистрибуции) в организации	знает основы моделирования товаропроводящих систем умеет модифицировать элементы товаропроводящей системы, чтобы она соответствовала изменяющейся внешней среде владеет навыками проектирования и организации товаропроводящих систем на микро- и макроуровнях
ПК-1 Способен разрабатывать, внедрять и совершенствовать системы распределения (дистрибуции) и сбытовой политики в организации	ПК-1.3 Разрабатывает сбытовую политику организации	знает принципы построения товаропроводящих систем, основные виды и элементы товаропроводящих систем умеет оценивать эффективность отдельных инновационных решений в области товаропроводящих систем и логистики владеет навыками построения товаропроводящих систем в современных российских условиях

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление продажами, логистикой и цепями поставок» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений программы.

Изучение дисциплины осуществляется в 3 семестре(-ах).

Для освоения дисциплины «Управление продажами, логистикой и цепями поставок» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин:

IT в профессиональной деятельности

Междисциплинарный проект "Оценка применения сервисов и ПО в процессе продвижения маркетинговых проектов"

Разработка мобильных приложений, интернет-магазинов и продающих страниц

Маркетинг

Междисциплинарный проект "Исследование внутренних и внешних факторов реализации проекта"

Ознакомительная практика

Ценовая политика организации

Освоение дисциплины «Управление продажами, логистикой и цепями поставок» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин:

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
 Практика по профилю профессиональной деятельности
 Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
 Преддипломная практика

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины «Управление продажами, логистикой и цепями поставок» в соответствии с рабочим учебным планом и ее распределение по видам работ представлены ниже.

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
3	108/3	10	16		82		За
в т.ч. часов: в интерактивной форме		4	4				
практической подготовки		2	6		32		

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
3	108/3			0.12			

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Количество часов					Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций	Код индикаторов достижения компетенций
			всего	Лекции	Семинарские занятия		Самостоятельная работа			
					Практические	Лабораторные				
1.	1 раздел.									
1.1.	Цели, задачи и методы проектирования логистических систем	3	4	2	2		16	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Эссе	ПК-1.2, ПК-1.3	
1.2.	Проектирование систем управления запасами	3	6	2	4		16	Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат	ПК-1.2, ПК-1.3	

1.3.	Проектирование складского обеспечения товаропроводящих систем	3	6	2	4	16		Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Эссе	ПК-1.2, ПК-1.3
1.4.	Проектирование каналов товародвижения в логистике	3	6	2	4	16		Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат	ПК-1.2, ПК-1.3
1.5.	Разработка и обоснование концепции логистической товародвижения проекта системы	3	4	2	2	18	КТ 1	Контрольная работа	ПК-1.2, ПК-1.3
	Промежуточная аттестация	За							
	Итого		108	10	16	82			
	Итого		108	10	16	82			

5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/ (практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка
Цели, задачи и методы проектирования логистических систем	Понятие логистической системы. Макро- и микрологистические системы. Цели проектирования. Этапы проектирования логистической системы. Методы проектирования	2/2
Проектирование систем управления запасами	Роль запасов в цепях поставок и продажах. Виды запасов. Основные системы управления запасами. Проектирование параметров системы. ABC-XYZ анализ как инструмент проектирования. Цифровые инструменты	2/-
Проектирование складского обеспечения товаропроводящих систем	Роль склада в логистике и продажах. Классификация складов. Проектирование складских мощностей. Разработка технологических зон склада. Методы оптимизации складских процессов. Проектирование упаковки и грузовой единицы	2/2
Проектирование каналов товародвижения в логистике	Понятие и функции каналов товародвижения. Уровни каналов распределения. Факторы выбора канала товародвижения. Проектирование сети распределения: Выбор местоположения распределительных центров. Определение границ рынков сбыта. Управление участниками канала. Оmnikanальность	2/-

Разработка и обоснование концепции проекта логистической системы товародвижения	Понятие проекта в логистике. Структура концепции проекта. Технико-экономическое обоснование. Защита концепции. Современные тренды	2/-
Итого		10

5.2.1. Семинарские (практические) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка	
		вид	часы
Цели, задачи и методы проектирования логистических систем	Анализ кейсов. Студенты получают описание компании (например, интернет-магазин или производственная фирма) и проводят диагностику текущей логистической системы, выявляя «узкие места», влияющие на продажи (срывы сроков доставки, высокие транспортные расходы). Деловая игра: «Выбор стратегии логистики». Группы студентов обосновывают выбор между централизованным и децентрализованным складированием для гипотетической фирмы, рассчитывая базовые затраты.	Пр	2/-/2
Проектирование систем управления запасами	Решение задач. Расчет оптимального размера заказа (EOQ), точки возобновления заказа и размера страхового запаса по формулам Уилсона. Анализ кейсов: «Управление товарами группы X». Студенты анализируют статистику продаж за период, проводят ABC-XYZ классификацию ассортимента и предлагают разные политики закупок для каждой группы (например, для X — заказ «точно в срок», для Z — минимизация запаса).	Пр	4/2/4
Проектирование складского обеспечения товаропроводящих систем	Решение задач. Расчет полезной и общей площади склада методом приближенных расчетов (через запас товара) и методом элементарных площадок. Анализ кейсов: «Выбор между собственным и арендованным складом» (расчет точки безубыточности при росте товарооборота).	Пр	4/-/4
Проектирование каналов товародвижения в логистике	Решение задач. «Определение оптимального месторасположения склада/распределительного центра» методом наложения карты с координатами поставщиков и клиентов (метод центра тяжести).	Пр	4/2/4

	Деловая игра: «Разработка сбытовой сети для стартапа». Команды получают товар (например, крафтовое пиво или organic-косметику) и проектируют оптимальную структуру каналов товародвижения для выхода на рынок региона, обосновывая выбор типа посредников.		
Разработка и обоснование концепции проекта логистической системы товародвижения	<p>Групповая проектная работа: Студенты, разбившись на команды (проектные офисы), выбирают компанию (реальную или гипотетическую) и начинают разработку сводной концепции логистической системы.</p> <p>Занятие 1: Формулировка целей проекта, описание продуктовых и информационных потоков.</p> <p>Занятие 2: Предварительный расчет бюджета проекта и выбор критериев эффективности.</p> <p>Защита проектов (питч-сессия): Каждая команда выступает с презентацией своей концепции перед аудиторией, выступающей в роли инвесторов или совета директоров. Остальные студенты задают каверзные вопросы.</p>	Пр	2/-/2
Итого			

5.3. Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен

5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Темы и/или виды самостоятельной работы	Часы
Изучение методической литературы по методам прогнозирования спроса.	
Подготовка к устному опросу по ключевым понятиям (логистическая система, логистический канал, логистическая цепь). Написание реферата/эссе на тему: «Сравнительный анализ подходов к проектированию логистических систем в России и за рубежом».	16
Решение тестовых заданий на определение типа системы управления запасами по графику движения запасов. Выполнение индивидуального расчета: Студент получает данные по продажам конкретного товара и должен рассчитать параметры системы с фиксированным размером заказа, построить график движения запаса.	16
Изучение нормативной документации: ГОСТы и СНИПы, регламентирующие складское хозяйство. Подготовка доклада на тему «Автоматизация склада будущего: дроны, роботы и системы голосового отбора».	16

<p>Подготовка к устному опросу по видам посредников (дистрибьютор, дилер, комиссионер, брокер) и их отличиям.</p> <p>Анализ практики компании: Найти пример компании, использующей омниканальную стратегию, и описать, как устроена ее логистика (например, как работает «Магнит» с доставкой из магазинов).</p>	<p>16</p>
<p>Сбор и анализ исходных данных для курсового проекта (или итоговой работы по дисциплине): поиск информации о конкурентах, тарифах на аренду/транспорт, потенциальных поставщиках оборудования.</p> <p>Оформление письменной части проекта (пояснительной записки) согласно методическим указаниям, включая расчетную часть (таблицы Excel).</p> <p>Подготовка презентации и защитного слова для финального занятия.</p>	<p>18</p>

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

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Управление продажами, логистикой и цепями поставок» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Управление продажами, логистикой и цепями поставок».

2. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Управление продажами, логистикой и цепями поставок».

3. Методические рекомендации по выполнению письменных работ (контрольная работа) (при наличии).

4. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочной формы обучения (при наличии)

5. Методические указания по выполнению курсовой работы (проекта) (при наличии).

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	метод. лит. (из п.8 РПД)
1	Цели, задачи и методы проектирования логистических систем. Изучение методической литературы по методам прогнозирования спроса. Подготовка к устному опросу по ключевым понятиям (логистическая система, логистический канал, логистическая цепь). Написание реферата/эссе на тему: «Сравнительный анализ подходов к проектированию логистических систем в России и за рубежом».			
2	Проектирование систем управления запасами. Решение тестовых заданий на определение типа системы управления запасами по графику движения запасов. Выполнение индивидуального расчета: Студент получает данные по продажам конкретного товара и должен рассчитать параметры системы с фиксированным размером заказа, построить график движения запаса.			
3	Проектирование складского обеспечения товаропроводящих систем. Изучение нормативной документации: ГОСТы и СНИПы, регламентирующие складское хозяйство.			

	Подготовка доклада на тему «Автоматизация склада будущего: дроны, роботы и системы голосового отбора».			
4	Проектирование каналов товародвижения в логистике. Подготовка к устному опросу по видам посредников (дистрибьютор, дилер, комиссионер, брокер) и их отличиям. Анализ практики компании: Найти пример компании, использующей омниканальную стратегию, и описать, как устроена ее логистика (например, как работает «Магнит» с доставкой из магазинов).			
5	Разработка и обоснование концепции проекта логистической системы товародвижения. Сбор и анализ исходных данных для курсового проекта (или итоговой работы по дисциплине): поиск информации о конкурентах, тарифах на аренду/транспорт, потенциальных поставщиках оборудования. Оформление письменной части проекта (пояснительной записки) согласно методическим указаниям, включая расчетную часть (таблицы Excel). Подготовка презентации и защитного слова для финального занятия.			

7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управление продажами, логистикой и цепями поставок»

7.1. Перечень индикаторов компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	

7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Управление продажами, логистикой и цепями поставок» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Управление продажами, логистикой и цепями поставок» проводится в виде Зачет.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются

оценки «ЗАЧТЕНО», «НЕ ЗАЧТЕНО». (или «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» для дифференцированного зачета/экзамена)

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов очной формы обучения знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций		Максимальное количество баллов
3 семестр			
КТ 1	Контрольная работа		30
Сумма баллов по итогам текущего контроля			30
Посещение лекционных занятий			20
Посещение практических/лабораторных занятий			20
Результативность работы на практических/лабораторных занятиях			30
Итого			100
№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижений компетенций	Максимальное количество баллов	Критерии оценки знаний студентов
3 семестр			
КТ 1	Контрольная работа	30	По 10 баллов за задания на "знать", "уметь", "владеть"

Критерии и шкалы оценивания результатов обучения на промежуточной аттестации

При проведении итоговой аттестации «зачет» («дифференцированный зачет», «экзамен») преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «зачет») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает зачет (дифференцированный зачет, экзамен) по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (зачет, дифференцированный зачет, экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче (зачета, дифференцированного зачета, экзамена) к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на (зачете, дифференцированном зачете, экзамене) и сумма баллов переводится в оценку.

Критерии и шкалы оценивания ответа на зачете

По дисциплине «Управление продажами, логистикой и цепями поставок» к зачету допускаются студенты, выполнившие и сдавшие практические работы по дисциплине, имеющие ежемесячную аттестацию и без привязке к набранным баллам. Студентам, набравшим более 65 баллов, зачет выставляется по результатам текущей успеваемости, студенты, не набравшие 65 баллов, сдают зачет по вопросам, предусмотренным РПД. Максимальная сумма баллов по промежуточной аттестации (зачету) устанавливается в 15 баллов

Вопрос билета	Количество баллов
Теоретический вопрос	до 5
Задания на проверку умений	до 5
Задания на проверку навыков	до 5

Теоретический вопрос

5 баллов выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

4 балла заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

3 балла дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

2 балла дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

1 балл дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Задания на проверку умений и навыков

5 баллов Задания выполнены в обозначенный преподавателем срок, письменный отчет без замечаний. Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

4 балла Задания выполнены в обозначенный преподавателем срок, письменный отчет с небольшими недочетами.

2 баллов Задания выполнены с задержкой, письменный отчет с недочетами. Работа выполнена не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы.

1 баллов Задания выполнены частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

0 баллов Задания выполнены, письменный отчет не представлен или работа выполнена не полностью, и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Управление продажами, логистикой и цепями поставок»

Вопросы к зачету по дисциплине «Управление продажами, логистикой и цепями поставок»

Эволюция концепций логистики: от фрагментации к интеграции. Современное понимание логистики и управления цепями поставок .

Объекты исследования в логистике: материальные, информационные и финансовые потоки, их взаимосвязь .

Понятие и классификация материальных потоков. Единицы измерения и параметры .

Информационные потоки в логистике: понятие, классификация, структура .

Принципы и концепции логистики: системный подход, тотальных затрат, оптимизации, интеграции.

Понятие логистической системы, её свойства (целостность, связность, структурированность) .

Функции логистики: оперативные и координационные. Логистические функции и операции .

Взаимосвязь логистики с маркетингом: роль логистики в реализации маркетинговой стратегии .

Взаимосвязь логистики с финансами: влияние логистических решений на финансовые показатели компании.

Взаимосвязь логистики с планированием производства: синхронизация производственных и логистических процессов.

Цели, задачи и этапы проектирования логистических систем. Критерии эффективности .

Методы проектирования логистических систем: системный анализ, имитационное моделирование, сетевое планирование.

Методы прогнозирования спроса в логистике: качественные и количественные подходы .

Сущность и функции материальных запасов в цепях поставок. Причины создания запасов .

Виды материальных запасов: текущие, страховые, сезонные, подготовительные .

Системы управления запасами: с фиксированным размером заказа и с фиксированным интервалом времени (сравнительный анализ).

Определение оптимального размера заказа (модель EOQ Уилсона). Точка заказа и страховой запас.

ABC-XYZ анализ как инструмент проектирования системы управления запасами: методика и применение.

Современные цифровые технологии управления запасами: WMS, DRP, RFID .

Управление запасами в условиях неопределённости спроса и предложения.

Роль и функции складов в логистической системе. Влияние складского хозяйства на уровень обслуживания клиентов.

Классификация складов: по назначению, уровню автоматизации, технической оснащённости (классы А, В, С, D).

Проектирование складских мощностей: определение потребной площади и количества оборудования.

Технологическое зонирование склада: назначение основных зон (разгрузка, приёмка, хранение, комплектация, отгрузка).

Организация технологического процесса на складе: принципы и этапы .

Методы оптимизации складских процессов: адресное хранение, маршрутизация, кросс-докинг .

Выбор между собственным и арендованным складом: критерии и методика расчёта точки безубыточности.

Понятие и виды транспорта в логистике. Характеристика различных видов транспорта .

Грузооборот и грузопотоки: понятие и методы расчёта.

Постоянные и переменные затраты в транспортировке .

Понятие и функции каналов товародвижения. Уровни каналов распределения.

Факторы выбора канала товародвижения: характеристики товара, рынка, компании.

Типы посредников в логистике: дистрибьюторы, дилеры, комиссионеры, агенты, брокеры .

Вертикальные маркетинговые системы (ВМС): корпоративные, договорные, управляемые.

Методы определения оптимального расположения распределительного центра (метод центра тяжести).

Логистические каналы и цепи: соотношение понятий. SCOR-модель как инструмент описания цепи поставок .

Оmnikanальность в логистике: модели ship-from-store, click&collect, их влияние на управление продажами.

Понятие и структура концепции проекта логистической системы товародвижения. Техно-экономическое обоснование (ТЭО).

Методы оценки эффективности инвестиций в логистические проекты: NPV, IRR, срок окупаемости.

Управление рисками в цепях поставок: идентификация, оценка, методы снижения .
Темы письменных работ

Сравнительный анализ методов проектирования логистических систем в России и за рубежом.

Роль имитационного моделирования в оптимизации цепей поставок (на примере AnyLogic).

Применение системного анализа при реорганизации логистики торговой компании.

Управление запасами в условиях нестабильного спроса: методы и модели.

Сравнительный анализ систем управления запасами в производственных и торговых компаниях.

Влияние страхового запаса на уровень обслуживания клиентов: методы оптимизации.

Современные тенденции автоматизации складов: роботизация, дроны, системы голосового отбора.

Критерии выбора между собственным и арендованным складом (методика расчёта точки безубыточности).

«Зелёные» склады: энергоэффективность и экологичность в складской логистике.

Оmnikanальность в ритейле: вызовы для логистики и пути их преодоления.

Сравнительный анализ эффективности прямых и косвенных каналов сбыта в B2B-сегменте.

Роль маркетплейсов в трансформации каналов товародвижения.

Методы оценки эффективности инвестиций в логистические проекты: достоинства и недостатки.

Учёт ESG-факторов при проектировании цепей поставок.

Управление рисками логистических проектов в условиях нестабильной экономики.

Тема 1. Цели, задачи и методы проектирования логистических систем

Теоретические вопросы (устно/письменно):

Раскройте понятие логистической системы, перечислите её основные свойства и элементы.

Сравните макро- и микрологистические системы. Приведите примеры.

Какие цели ставятся при проектировании логистической системы? Как они связаны со стратегией компании?

Опишите основные этапы проектирования логистической системы.

Какие методы проектирования применяются в логистике? Дайте краткую характеристику системного анализа, имитационного моделирования, сетевого планирования.

В чем суть методов прогнозирования спроса и как они влияют на проектирование логистики?

Практические задания:

Задача на системный анализ. Для компании розничной торговли (на выбор) опишите логистическую систему: входные/выходные потоки, внутренние подсистемы, обратные связи. Определите возможные «узкие места».

Расчетное задание. Используя метод скользящей средней или экспоненциального сглаживания, спрогнозируйте спрос на следующий месяц по имеющимся данным продаж за 6 месяцев. Оцените точность прогноза.

Построение сетевого графика. Для проекта открытия регионального склада составьте перечень работ, постройте сетевой график, определите критический путь.

Кейс:

Компания «Альфа» занимается оптовой торговлей стройматериалами. Объем продаж вырос на 40% за год, но при этом выросли складские и транспортные расходы, участились срывы поставок клиентам. Требуется предложить концепцию реорганизации логистической системы, обозначив цели, методы и ожидаемые результаты.

Темы для эссе/реферата:

Сравнительный анализ методов проектирования логистических систем в России и за рубежом.

Роль имитационного моделирования в оптимизации цепей поставок (на примере AnyLogic).
Применение системного анализа при реорганизации логистики торговой компании.

Тема 2. Проектирование систем управления запасами

Теоретические вопросы:

Какие функции выполняют запасы в цепях поставок? Как дефицит запасов влияет на продажи и лояльность клиентов?

Дайте классификацию запасов по назначению и времени учета.

Охарактеризуйте основные системы управления запасами: с фиксированным размером заказа, с фиксированным интервалом времени, «минимум-максимум». В чем их достоинства и недостатки?

Что такое EOQ? Выведите формулу Уилсона (экономичный размер заказа) и объясните её составляющие.

Как рассчитывается точка заказа (ROP) и страховой запас? Какие факторы учитываются?

Сущность и методика проведения ABC-XYZ анализа. Как его результаты используются при проектировании системы управления запасами?

Роль цифровых технологий (WMS, DRP) в управлении запасами.

Практические задания:

Расчет EOQ. Годовая потребность в товаре – 5000 ед., стоимость выполнения заказа – 2000 руб., стоимость хранения единицы – 50 руб./год. Рассчитайте оптимальный размер заказа, количество заказов в год и интервал между заказами (при 250 рабочих днях).

Расчет точки заказа и страхового запаса. Среднедневной спрос – 20 ед., стандартное отклонение спроса – 4 ед., время выполнения заказа – 7 дней, желаемый уровень обслуживания – 95% (коэффициент $z=1,65$). Найдите точку заказа и страховой запас.

ABC-XYZ анализ. Дана таблица продаж 15 товаров за квартал. Проведите ABC-анализ по объему продаж и XYZ-анализ по стабильности продаж (коэффициент вариации). Сформируйте матрицу и предложите стратегию управления запасами для каждой группы.

Задача на сравнение систем. Для товара с постоянным спросом 50 ед./день и временем поставки 5 дней (возможна задержка до 2 дней) спроектируйте систему с фиксированным размером заказа (EOQ=400 ед.) и систему с фиксированным интервалом (интервал 8 дней). Рассчитайте максимальный и страховой запас для обеих систем.

Кейс:

Интернет-магазин электроники столкнулся с проблемой: по популярным моделям смартфонов часты дефициты, а по устаревшим – затоваривание. Отдел продаж теряет клиентов. Используя данные о продажах за год (приведены в таблице), проведите ABC-XYZ анализ, предложите изменения в политике закупок и управления запасами. Рассчитайте экономический эффект от предложенных мер.

Темы для эссе/реферата:

Управление запасами в условиях нестабильного спроса: методы и модели.

Сравнительный анализ систем управления запасами в производственных и торговых компаниях.

Влияние страхового запаса на уровень обслуживания клиентов: методы оптимизации.

Тема 3. Проектирование складского обеспечения товаропроводящих систем

Теоретические вопросы:

Какие функции выполняет склад в логистической системе? Как склад влияет на качество обслуживания клиентов?

Приведите классификацию складов по назначению, уровню механизации, технической оснащенности (классы А, В, С, D).

Какие основные зоны выделяют на складе? Опишите их назначение.

Как рассчитать потребную площадь склада (общую, грузовую, операционную)?

Что такое адресное хранение? Какие методы адресации существуют (статическая, динамическая)?

Какие факторы учитываются при выборе подъемно-транспортного оборудования?

Раскройте понятие кросс-докинга и его преимущества.

Как проектирование упаковки и грузовой единицы влияет на эффективность использования складского пространства?

Практические задания:

Расчет площади склада. Годовой грузооборот склада – 20 000 т, нагрузка на 1 м² – 0,8 т/м², коэффициент использования площади – 0,4. Определите общую площадь склада.

Задача на расстановку оборудования. Склад имеет размеры 30×20 м. Необходимо разместить стеллажи глубиной 1,2 м, длиной 3 м (2 паллетоместа), шириной прохода – 2,5 м. Рассчитайте максимальное количество паллетомест при однорядной и двухрядной установке стеллажей. Сравните варианты.

Проектирование технологического процесса. Составьте последовательность операций при приемке товара на складе. Определите документы, которые оформляются, и возможные риски.

Анализ эффективности. Склад обрабатывает 500 заказов в день. Время комплектации одного заказа – 15 минут. Рабочий день сборщиков – 8 часов. Сколько сборщиков нужно, чтобы справиться с нагрузкой? Как изменится потребность в сборщиках при внедрении системы голосового отбора, сокращающей время на 20%?

Кейс:

Продуктовая розничная сеть планирует открыть распределительный центр (РЦ) в регионе. Необходимо определить требования к складу: площадь, зонирование, оборудование. Известно: прогнозируемый товарооборот – 150 000 т в год, ассортимент – 8000 наименований, 30% товаров скоропортящиеся (требуют холодильных камер). Также планируется обработка возвратов. Составьте техническое задание на проектирование склада, включая расчёт основных параметров и рекомендации по технологическим зонам.

Темы для эссе/реферата:

Современные тенденции автоматизации складов: роботизация, дроны, системы голосового отбора.

Критерии выбора между собственным и арендованным складом (методика расчёта точки безубыточности).

«Зелёные» склады: энергоэффективность и экологичность в складской логистике.

Тема 4. Проектирование каналов товародвижения в логистике

Теоретические вопросы:

Что такое канал товародвижения? Какие функции выполняют участники канала?

Охарактеризуйте уровни каналов распределения: прямой, косвенный, смешанный. Приведите примеры.

Какие факторы влияют на выбор канала товародвижения? Рассмотрите характеристики товара, рынка, компании.

Какие типы посредников существуют (дистрибьюторы, дилеры, комиссионеры, агенты)? В чем их отличие?

Что такое вертикальные маркетинговые системы (ВМС)? Приведите примеры корпоративных, договорных и управляемых ВМС.

Как определить оптимальное месторасположение распределительного центра? Опишите метод центра тяжести.

Что такое омниканальность? Как она влияет на логистику (модели ship-from-store, click&collect)?

Практические задания:

Задача на выбор канала. Компания производит дорогостоящее промышленное оборудование. Определите наиболее эффективный канал распределения (прямые продажи, через дистрибьюторов или агентов) с учётом следующих факторов: сложность продукта, небольшое число потенциальных клиентов, необходимость послепродажного сервиса.

Расчет местоположения склада методом центра тяжести. Даны координаты поставщиков и

объёмы поставок, а также координаты клиентов и их спрос. Найдите координаты распределительного центра, минимизирующие транспортную работу.

Анализ омниканальной модели. Опишите логистические процессы интернет-магазина, который использует свои розничные магазины как пункты выдачи заказов и как склады для доставки (ship-from-store). Какие преимущества и сложности возникают?

Задача на определение границ рынка. Два распределительных центра (РЦ) обслуживают регионы. Известны их координаты, транспортные тарифы и себестоимость хранения. Определите границы рыночных зон для каждого РЦ (методом равных затрат).

Кейс:

Производитель одежды (бренд среднего ценового сегмента) хочет выйти на рынок другого региона России. В настоящее время используются только собственные розничные магазины в своём регионе и небольшой интернет-магазин. Рассмотрите возможные варианты построения каналов товародвижения: открытие филиальной сети, работа с мультибрендовыми магазинами, франчайзинг, маркетплейсы. Оцените плюсы и минусы каждого варианта с точки зрения логистики и управления продажами. Предложите оптимальную стратегию.

Темы для эссе/реферата:

Омниканальность в ритейле: вызовы для логистики и пути их преодоления.

Сравнительный эффективности прямых и косвенных каналов сбыта в B2B-сегменте.

Роль маркетплейсов в трансформации каналов товародвижения.

Тема 5. Разработка и обоснование концепции проекта логистической системы товародвижения

Теоретические вопросы:

Что понимается под проектом в логистике? Перечислите признаки и виды логистических проектов.

Какова структура концепции логистического проекта? Опишите основные разделы.

Что такое технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта? Какие показатели используются для оценки эффективности инвестиций (NPV, IRR, срок окупаемости)?

Какие виды логистических издержек учитываются при обосновании проекта (транспортные, складские, затраты на запасы)?

Какие риски могут возникнуть при реализации логистического проекта? Предложите методы управления рисками.

Какие современные тренды (устойчивое развитие, ESG) влияют на проектирование логистических систем?

Практические задания:

Разработка концепции (мини-проект). Предложите концепцию создания регионального склада для компании из предыдущих кейсов. Опишите текущую ситуацию, цель проекта, основные мероприятия, ожидаемые результаты.

Расчет NPV и срока окупаемости. Инвестиции в автоматизацию склада составляют 10 млн руб. Ежегодная экономия операционных затрат – 2,5 млн руб. Ставка дисконтирования – 12%. Рассчитайте NPV за 5 лет и простой/дисконтированный срок окупаемости. Сделайте вывод о целесообразности проекта.

Идентификация рисков. Для проекта внедрения новой WMS-системы на складе составьте список возможных рисков (технические, организационные, рыночные) и предложите меры по их снижению.

Анализ чувствительности. По данным предыдущей задачи оцените, как изменится NPV при снижении экономии затрат на 10% и при увеличении ставки дисконтирования до 15%.

Кейс (интегративный):

Компания «Юг-Транс» занимается дистрибуцией продуктов питания на юге России. В связи с ростом продаж и расширением ассортимента существующая логистическая система (один склад в Ростове-на-Дону, собственный автопарк) перестала справляться. Руководство рассматривает два альтернативных проекта:

Расширение существующего склада и закупка дополнительных автомобилей.
Строительство нового склада в Краснодаре и передача части перевозок на аутсорсинг.

Необходимо:

Сформулировать цели и задачи проекта (выбрав один из вариантов или предложив свой).

Провести сбор исходных данных (условно: объёмы продаж по регионам, тарифы, стоимость строительства и т.д.).

Рассчитать ключевые показатели эффективности (NPV, срок окупаемости).

Оценить риски.

Представить концепцию проекта в виде презентации с обоснованием выбора.

Темы для эссе/реферата:

Методы оценки эффективности инвестиций в логистические проекты: достоинства и недостатки.

Учёт ESG-факторов при проектировании цепей поставок.

Управление рисками логистических проектов в условиях нестабильной экономики.

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

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

№	Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
1	ЛОГИСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ	https://repo.ssau.ru/bitstream/Uchebnye-izdaniya/Logistika-i-upravlenie-cepnyami-postavok-v-sfere-torgovli-103242/1/978-5-7883-1868-4_2023.pdf
2	ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЛОГИСТИКЕ И ЦЕПЯХ ПОСТАВОК	https://miep.spb.ru/upload/science/izdaniya-universiteta-pri-mpa-evrazes/kovalenko_2025.pdf

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ
«Управление продажами, логистикой и цепями поставок»

1. ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление продажами, логистикой и цепями поставок» занимает ключевое место в подготовке менеджера в сфере цифрового маркетинга и продаж. Современный рынок требует от специалистов понимания того, как эффективно выстроить движение товара от производителя до потребителя, минимизируя издержки и максимизируя уровень сервиса.

Освоение данной дисциплины позволит:

- понимать взаимосвязь логистики, маркетинга и продаж;
- применять методы проектирования логистических систем;
- управлять запасами, складскими процессами и каналами товародвижения;
- разрабатывать и обосновывать логистические проекты.

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель освоения дисциплины: формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в области управления логистическими процессами и цепями поставок, интегрированных с управлением продажами, для повышения конкурентоспособности компании.

Задачи дисциплины:

изучить теоретические основы проектирования логистических систем;
освоить методы управления запасами и складским хозяйством;
научиться проектировать каналы товародвижения с учётом омниканальности;
приобрести навыки разработки концепции и технико-экономического обоснования логистических проектов;
развить способность принимать обоснованные решения в области логистики, ориентированные на потребности клиентов и эффективность продаж.

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина состоит из 5 тем, каждая из которых включает лекционные занятия, практические занятия и самостоятельную работу.

4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОСВОЕНИЮ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие рекомендации

Планируйте время. Распределите нагрузку равномерно. Не откладывайте выполнение заданий на последний момент.

Ведите конспект лекций. Записывайте основные определения, формулы, классификации. Это облегчит подготовку к практическим занятиям и зачету.

Используйте несколько источников. Лекция даёт базу, но для глубокого понимания изучайте дополнительную литературу и современные статьи.

Задавайте вопросы. Если что-то непонятно, спрашивайте на лекции, практике или на консультации. Лучше прояснить сразу.

Связывайте теорию с практикой. Примеряйте изучаемые концепции на реальные компании, с которыми вы знакомы (где работаете, проходили практику или просто как потребитель).

4.2. Работа с лекционным материалом

До лекции: просмотрите тему по учебнику, чтобы иметь общее представление.

Во время лекции: активно слушайте, записывайте ключевые мысли, оставляйте поля для пометок.

После лекции: в тот же день прочитайте конспект, дополните его из рекомендованных источников, выпишите непонятные термины и уточните их значение.

4.3. Подготовка к практическим занятиям

Практические занятия включают:

решение задач;

анализ кейсов;

деловые игры;

обсуждение докладов.

Алгоритм подготовки:

Повторите теоретический материал по теме.

Разберите примеры решения задач, приведённые в лекции или учебнике.

Выполните домашнее задание (если оно есть).

По кейсам: прочитайте ситуацию, определите проблему, предложите варианты решения, подготовьте аргументацию.

По докладам: подготовьте презентацию и текст выступления, отрепетируйте.

4.4. Самостоятельная работа

Самостоятельная работа включает:

изучение литературы;

решение тестовых заданий;

выполнение индивидуальных расчётных заданий;

написание реферата/эссе;

подготовку к зачету.

Подробные рекомендации по каждому виду СРС даны в «Методических указаниях обучающимся по выполнению самостоятельной работы».

5. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПИСЬМЕННЫХ РАБОТ (РЕФЕРАТОВ, ЭССЕ)

Выбор темы. Ознакомьтесь с примерным перечнем тем. Выберите ту, которая вам интересна и по которой есть достаточный материал.

Подбор литературы. Используйте учебники, научные статьи (eLIBRARY, КиберЛенинка), статистические данные, материалы с сайтов компаний. Не менее 5 источников.

План работы. Составьте детальный план, согласуйте его с преподавателем.

Написание. Излагайте материал логично, своими словами. Обязательно делайте ссылки на источники. Избегайте простого копирования.

Оформление. Титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список литературы. Шрифт Times New Roman, 14 кегль, 1,5 интервал. Объём реферата – 10–15 стр., эссе – 3–5 стр.

Сроки сдачи. Сдавайте работу вовремя. Задержка может повлиять на оценку.

7. ПОДГОТОВКА К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЗАЧЕТУ)

Зачет проводится в форме устного собеседования по билетам (2 вопроса) или тестирования (в зависимости от решения кафедры).

Перечень вопросов к зачету представлен в фонде оценочных средств. Примерная структура:

Теоретический вопрос (например, «Системы управления запасами: сравнительный анализ»).

Практико-ориентированный вопрос или задача (например, «Рассчитайте оптимальный размер заказа по модели EOQ»).

Рекомендации по подготовке:

Составьте план повторения по разделам.

По каждому вопросу напишите краткий конспект ответа (тезисы, формулы, схемы).

Решите типовые задачи из практикума.

Прорепетируйте устный ответ (можно перед зеркалом или сокурсником).

Накануне зачета повторите основные определения и формулы.

Критерии оценки:

«Отлично» – глубокое понимание материала, логичный ответ, правильное решение задачи, умение связать теорию с практикой.

«Хорошо» – твёрдое знание материала, незначительные неточности, в целом правильное решение задачи.

«Удовлетворительно» – поверхностное знание, ошибки в определениях, затруднения при решении задачи.

«Неудовлетворительно» – незнание ключевых понятий, неспособность решить задачу.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Kaspersky Endpoint Security 12.11 - Антивирус

2. Microsoft Windows Server STDCORE AllLngLicense/Software AssurancePack Academic OLV 16Licenses LevelE AdditionalProduct CoreLic 1Year - Серверная операционная система

11.3 Перечень программного обеспечения отечественного производства

1. Kaspersky Endpoint Security 12.11 - Антивирус

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

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

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Номер аудитории	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения занятий всех типов (в т.ч. лекционного, семинарского, практической подготовки обучающихся), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Э-160	Специализированная мебель на 180 посадочных мест, персональный компьютер – 1 шт., проектор Panasonic EX620 X6A – 1 шт., интерактивная доска SMART Board 690 – 1 шт., трибуна для лектора – 1 шт., микрофон – 1 шт., мониторы - 3 шт., плазменная панель - 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, подключение к сети «Интернет», выход в корпоративную сеть университета.
		Э-165	специализированная мебель на 28 посадочных мест, персональные компьютеры – 13 шт., телевизор SAMSUNG – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, информационные плакаты, доска поворотная маркерно-магнитная – 1 шт., подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.
2	Помещение для самостоятельной работы обучающихся, подтверждающее наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования		

13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;

- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Управление продажами, логистикой и цепями поставок» составлена на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952).

Автор (ы)

_____ доц. КМиУР, кэн Семко Инна Анатольевна

Рецензенты

_____ доц. КМиУР, кэн Вайцеховская С.С.

Рабочая программа дисциплины «Управление продажами, логистикой и цепями поставок» рассмотрена на заседании Кафедра менеджмента и устойчивого развития территорий протокол № 24 от 25.03.2025 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Заведующий кафедрой _____ Звягинцева Ольга Сергеевна

Рабочая программа дисциплины «Управление продажами, логистикой и цепями поставок» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Институт экономики, финансов и управления в АПК протокол № 8 от 26.03.2025 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Руководитель ОП _____