# Бауманский учебный центр «Специалист»

## Программа курса Менеджер по закупкам: управление закупочной деятельностью

Код курса: **МЛЗ**

| Тема | Ак. часов |
|---|---|
| **Модуль 1. Основы и новейшие тренды организации закупочной деятельности**<br><br>• Закупки как базовый элемент интегрированной логистики предприятия. Исторические корни современных подходов.<br>• Современные логистические концепции в закупках: что меняется в работе с поставщиком при переходе на JIT и вытягивающие схемы. Разбор срыва поставки методом «5 почему».<br>• Устойчивость цепи поставок и антихрупкость.<br>• Рынок труда и комплексные компетенции в условиях нестабильной экономики. Модель T-shaped специалиста. Какие функции службы закупок автоматизируются в первую очередь и как это меняет состав требуемых компетенций.<br>• Бизнес-логика закупочной деятельности. Управление закупками. Бизнес-коммуникации.<br>• Применение подхода Balanced Score Card к оценке процессов службы закупки. KPI: что стимулирует каждый показатель.<br>• Позиционирование на изменяющемся рынке и коридор приемлемого качества закупочной услуги. SWOT-анализ.<br>• Управление качеством в закупках: почему качество дешевле контролировать на входе. Всеобщий менеджмент качества (TQM). Варианты организации службы закупок и организационные структуры.<br>• Актуальные стратегии и тренды информационных технологий. Эволюция подходов к планированию. Российский рынок ERP: что изменилось. Влияние микрологистических концепций на бизнес-процессы в закупках.<br>• Искусственный интеллект в закупках: карта применения по процессам — прогноз спроса и запасы, поиск и проверка поставщика, работа с документами и спецификациями, расчёты и сценарии, переговорная подготовка. Что уже работает, а что пока остаётся обещанием. Как меняется профессия закупщика.<br>• Закупочные данные и внешние ИИ-сервисы: цены поставщиков, условия действующих договоров, спецификации, объёмы потребления. Что из этого составляет коммерческую тайну, что можно обезличить, а что не отправляется во внешний сервис ни в каком виде.<br>• Постановка закупочной задачи для ИИ: что обязательно указать, чтобы ответ был применим, — объём и периодичность, условия и базис поставки, валюта и момент пересчёта, база сравнения. Что ИИ домыслит за вас, если этого не указать.<br>• Развилки, которые ИИ закрывает молча: почему уверенный ответ на недоопределённую задачу опаснее явной ошибки. Что обязан доопределить закупщик, прежде чем принять результат.<br><br>**Практическая работа:**<br><br>▪ Оценка закупочного решения как инвестиции; расчёт с использованием ИИ-сервиса, постановка контрольных вопросов к полученному результату и составление проверочного листа закупщика.<br>▪ Кейс. Срыв поставки: найти корневую причину методом «5 почему».<br>▪ Кейс. Показатели службы закупок: что стимулирует каждый из них и к каким перекосам ведёт.<br>▪ Кейс. Какие закупочные данные можно отправить во внешний ИИ-сервис, какие — только обезличенными, какие — ни в каком виде.<br>▪ Кейс. Брак в поставке: на каком этапе его было дешевле всего обнаружить. | **5** |

| | |
|---|---|
| **Модуль 2. Актуальные подходы к ассортиментной политике, ассортиментному анализу и управлению запасами предприятия**<br><br>• Ассортиментная политика и ассортиментный анализ.<br>• Основы категорийного менеджмента.<br>• Определение оптимальной потребности в товаре. Кросс-категориальный ABC-XYZ анализ. Влияние выбранных границ групп на состав группы А.<br>• Основы аналитики. QRS-анализ. VEN-анализ.<br>• BCG-анализ и жизненный цикл товаров. Специфика управления закупками на различных этапах жизненного цикла.<br>• Прогнозирование спроса как основа управления запасами: точность и смещение прогноза. Классические методы и модели машинного обучения — какой прирост точности реален, какие данные нужны, где модель ошибается предсказуемо.<br>• ИИ в подготовке закупочных данных: сведение выгрузок по потреблению за период, поиск дублей и разночтения в номенклатуре при консолидации закупок, приведение позиций разных поставщиков к единому наименованию.<br>• Цифровая модель цепочки поставок: сценарии «что если» — смена поставщика, изменение размера партии, рост срока доставки, срыв поставки. С чего начать без дорогих систем.<br>• Системы управления запасами: периодического и непрерывного контроля, минимум-максимум, фиксированный размер заказа. Критерии выбора системы.<br>• DDMRP — планирование, управляемое спросом. Точки развязки и буферы запаса.<br>• Виды запасов по функциональному назначению и по времени их создания в товаропроводящей цепи. Структура запасов. Оверсток и неликвид. Методы работы с ними. Stock Protection и Price Protection.<br>• Учёт запасов по действующему стандарту бухгалтерского учёта: состав запасов, обесценение и его влияние на прибыль компании.<br>• Маркетплейс как канал сбыта: модели FBO, FBS и DBS. Дропшиппинг. Специфика управления запасами и ликвидации неликвида на площадках.<br>• Нормирование страховых запасов. Уровень сервиса I и II рода и его связь с нормативом запаса.<br>• Запас в днях и запас в деньгах: как перевести норматив на язык финансовой службы.<br>• Что, когда, сколько и на каких условиях покупать? Алгоритмы принятия решения. Правила приоритетов в выполнении заказов.<br><br>**Практическая работа:**<br><br>▪ Проведение кросс-категориального ABC-XYZ анализа; уточняющие запросы к ИИ-сервису о допущениях, принятых при построении групп, и оценка их влияния на состав группы А.<br>▪ Кейс. FBO или FBS: выбрать модель работы с маркетплейсом для товара с заданными характеристиками.<br>▪ Кейс. Перевести норматив запаса из дней в деньги и обосновать его перед финансовой службой.<br>▪ Кейс. Выбрать систему управления запасами для позиции с заданным характером спроса.<br>▪ Кейс. Завод работает по прогнозам дистрибьюторов: что происходит при ошибках прогноза.<br>▪ Кейс. Завод на целевых уровнях запаса: как меняется работа цепи при пополнении по факту расхода.<br>▪ Кейс. Неликвид: выбрать способ работы для трёх позиций с разной историей. | **4** |

| | |
|---|---|
| **Модуль 3. Эффективная работа с поставщиками на современном рынке**<br><br>• Поиск поставщиков. Критерии и основные алгоритмы оценки поставщика на современном рынке.<br>• Стратегический сорсинг. Технологии управления взаимоотношениями с поставщиками: SRM и VMI.<br>• Особенности взаимодействия в рамках различных типов рынков.<br>• Минимизация рисков в закупочной деятельности. Проверка контрагентов — основные критерии и информационные ресурсы.<br>• Риск-менеджмент в закупках: методология S-A-F-E-R. Инструменты хеджирования — форвард, своп, фьючерс, опцион.<br>• Санкционный комплаенс: оценка санкционных рисков контрагента, комплаенс-процедуры, ограничительные перечни.<br>• Импортозамещение как рабочая задача закупщика: поиск аналога, сравнение по критичным характеристикам, что делать, когда аналог хуже привычного, план перехода и риски первой партии.<br>• Квалификация нового поставщика: анкета, аудит, пробная партия, приёмка образцов, входной контроль. Чем разовая сделка отличается от постановки поставщика в базу.<br>• Работа с новыми рынками: как устроена цепочка «завод — торговая компания — посредник», как проверить производителя, зачем нужна независимая инспекция качества перед отгрузкой. Государственные ресурсы поиска партнёров.<br>• Инструменты искусственного интеллекта в работе с поставщиками: сведение разноформатных коммерческих предложений в сопоставимую таблицу, подготовка запроса и письма-напоминания, черновик рейтинговой оценки.<br>• Сбор сведений о контрагенте: что ИИ находит в открытых источниках и что закупщик обязан проверить по первоисточникам. Почему результат ИИ не является подтверждением благонадёжности.<br>• Подготовка к переговорам с ИИ: сбор аргументов и вероятных возражений, разбор позиции второй стороны. Границы применения.<br>• Многокритериальный подход к выбору поставщиков: простая взвешенная оценка, метод TOPSIS, метод ELECTRE. Стандарт рейтинговой оценки поставщика.<br>• Устойчивость рейтинга поставщиков: лидер и резерв. Почему разные методы оценки дают одного и того же победителя, но разного второго, и что с этим делать в переговорах.<br>• Методы проведения переговоров. Организация переговорного процесса, переговорные стратегии. Манипуляция и способы противодействия.<br>• Откат и методы противодействия. Борьба с коррупцией. Правовые аспекты.<br><br>**Практическая работа:**<br><br>▪ Проведение предварительного отбора поставщиков.<br>▪ Проведение объективизации результатов экспертной оценки поставщиков Определение лучшего и резервного поставщика с использованием ИИ-сервиса и проверка устойчивости второго места.<br>▪ Кейс. Проверить контрагента по открытым источникам: найти признаки риска.<br>▪ Кейс. Найти пропуски в анкете квалификации нового поставщика.<br>▪ Кейс. Завод или торговая компания: определить по коммерческому предложению, с кем идёт переговор.<br>▪ Кейс. Аналог хуже привычного: принять или отказаться — решение по критичным характеристикам.<br>▪ Кейс. Манипуляция в переговорах: распознать приём и выбрать ответ.<br>▪ Кейс. Подозрение на откат: признаки в поведении сотрудника и поставщика, действия руководителя закупок.<br>▪ Кейс. Переговоры с поставщиком о цене и условиях поставки: разбор ситуации. | **8** |

| | |
|---|---|
| **Модуль 4. Экономика закупки: издержки, полная стоимость, экономия**<br><br>• Ценообразование. Скидки: когда скидка за объём выгодна покупателю.<br>• Издержки и риски, связанные с закупочной деятельностью. Базовые затраты в закупочной деятельности.<br>• Концепция полной стоимости (Total Cost Concept) и методика Activity Based Costing.<br>• Сравнение ABC-костинга и функционально-стоимостного анализа. Скрытые издержки, которые видит ABC.<br>• Методики определения управленческой себестоимости товаров и их влияние на эффективность коммерческой деятельности. Распределение затрат.<br>• Классическая модель расчёта параметров заказа — Economic Order Quantity. Формула Уилсона и её модификации.<br>• Входные данные формулы оптимального размера заказа: состав затрат на размещение, способ задания стоимости хранения, горизонт спроса. Пологость кривой суммарных издержек вблизи оптимума и практические следствия для кратности упаковки и транспорта.<br>• Оптимальный размер заказа при снижении цены. Оптимальный размер спекулятивного заказа. Оптимальный размер группового заказа.<br>• Экономия, которую примет финансовая служба: чем снижение цены отличается от предотвращённого роста, как выбрать базу сравнения, как оформить и защитить результат.<br>• Закупка и оборотный капитал: отсрочка платежа, стоимость денег в цене товара, эффект от изменения условий оплаты.<br><br>**Практическая работа:**<br><br>▪ Вычисление оптимального размера заказа и суммарных издержек; сравнение с рекомендацией ИИ-сервиса и выявление допущений, на которых она построена.<br>▪ Кейс. Скидка за объём: брать или нет — расчёт на заданных цифрах.<br>▪ Кейс. Пять примеров экономии: где снижение цены, а где предотвращённый рост.<br>▪ Кейс. Сколько стоит отсрочка платежа, заложенная поставщиком в цену товара.<br>▪ Кейс. Два предложения с разной ценой и разными условиями: сравнить по полной стоимости.<br>▪ Кейс. Кратность упаковки против оптимального заказа: сколько теряем, округляя до паллеты. | **7** |

| | |
|---|---|
| **Модуль 5. Формы закупочной деятельности и договорная защита**<br><br>• Задача «Сделать или купить» (Make or Buy).<br>• Варианты коммерческих сделок: поручение, комиссия, агентский договор, мена, давальческий договор, лизинг, франчайзинг, фьючерсные сделки, встречные закупки, толлинг — когда какая конструкция выгодна покупателю.<br>• Тендер, аукцион, оферта: когда какая форма закупки выгодна покупателю.<br>• Варианты торгово-финансового взаимодействия: зачёт, заём и кредит, овердрафт, факторинг, аккредитив, инкассо, банковская гарантия, страховое покрытие.<br>• Договор глазами покупателя: чем различаются договор купли-продажи, договор поставки и внешнеторговый контракт и что из этого следует для закупщика. Связанные договоры и перекрёстная проверка сведений.<br>• Разделы договора, в которых чаще всего теряются деньги: количество и качество, цена и порядок её изменения, сроки, сдача-приёмка, рекламации, обеспечение исполнения.<br>• Оговорки, которые стоит внести заранее: индексация цены, валютные условия, форс-мажор и санкционные ограничения.<br>• ИИ в работе с проектом договора: сопоставление с чек-листом покупателя, выявление недостающих и односторонних условий, подготовка перечня вопросов юристу. Почему ответ ИИ не заменяет юридическую экспертизу.<br>• Особенности снабжения современного производства. Противоречия производственной и сбытовой подсистем. Воронкообразная модель производственного процесса, длительность цикла заказа, гибкость.<br>• Вытягивающие системы на производстве. «Барабан — Буфер — Верёвка» как пример такой системы.<br><br>**Практическая работа:**<br><br>▪ Кейс. Найти ловушки для покупателя в тексте договора поставки.<br>▪ Кейс. Какую оговорку внести для заданного риска: рост цены, скачок Кейс. курса, санкционное ограничение.<br>▪ Кейс. Комиссия, агентский договор или поручение: выбрать конструкцию для четырёх ситуаций.<br>▪ Кейс. Тендер, аукцион или прямая закупка: выбрать форму для трёх закупок. | **5** |
| **Модуль 6. Основы товароведения и актуального документооборота**<br><br>• Документооборот и организация бизнес-процессов современного предприятия.<br>• Электронный документооборот в поставке: электронные перевозочные и передаточные документы, что меняется для покупателя.<br>• Какие коммерческие, перевозочные и складские документы закупщик обязан получить и проверить. Унифицированные формы, экспедиторские и транспортные документы, складские свидетельства и квитанция.<br>• ИИ в работе с документами поставки: распознавание комплекта, сверка данных спецификации, накладной и счёта, поиск расхождений в наименованиях и количествах. Что остаётся ручной проверкой.<br>• Основы товароведения. Упаковка и маркировка груза.<br>• Транспортная тара и грузовые единицы: как выбор тары и товароносителя влияет на цену закупки, приёмку и возвраты.<br>• Маркировка средствами идентификации: система прослеживаемости товаров, обязанности участников оборота, ответственность за нарушения.<br>• Качество товара и подтверждение соответствия: способы определения качества, обязательная и добровольная сертификация, сертификаты и декларации соответствия, сертификат происхождения, отказное письмо. Проверка комплектности разрешительных документов по перечню. Ответственность покупателя за соответствие поставляемого товара.<br>• Экологический сбор и расширенная ответственность производителя.<br><br>**Практическая работа:**<br><br>▪ Кейс. Найти расхождения в комплекте документов поставки.<br>▪ Кейс. Какие документы соответствия нужны для заданного товара и что делать, если их нет.<br>▪ Кейс. Как выбор тары и товароносителя меняет цену закупки и приёмку: разбор ситуации. | **4** |

| | |
|---|---|
| **Модуль 7. Импортная закупка: что определяет её стоимость**<br><br>• Чем закупка внутри ЕАЭС отличается от импорта из третьих стран: документы, порядок уплаты НДС, сроки.<br>• Из чего складывается таможенный платёж: пошлина, акциз, НДС, сборы. Виды ставок, защитные и антидемпинговые меры. Как оценить платёж до сделки.<br>• Таможенная стоимость: из чего складывается, что включается в неё дополнительно, почему её корректируют и чем корректировка грозит покупателю.<br>• Кто что делает при оформлении: декларант, таможенный представитель, склад временного хранения. Что обязан обеспечить покупатель.<br>• Условия поставки Инкотермс глазами покупателя: сравнение групп E, F, C, D по цене, моменту перехода риска, распределению расходов и организационных хлопот. Какой базис выбирать при разных схемах доставки и на что смотреть в предложении поставщика.<br>• Полная стоимость импортной поставки: из чего складывается итоговая цифра. Цена по инвойсу и базис поставки; основной фрахт, подвоз и перевалка; терминальные расходы, хранение и простои; страхование груза; дополнительные операции; таможенные платежи; оформление и разрешительные документы; стоимость денег на весь срок сделки; резерв на риск.<br>• Налог на добавленную стоимость продавца и базис поставки: почему цена на условиях EXW нередко оказывается выше, чем на FCA. Возврат экспортного налога и ставка возврата по товарной группе. Кто по документам является экспортёром и как это отражается на цене. Что и как спросить у поставщика.<br>• НДС при ввозе: почему сам по себе он не затрата, а кассовый разрыв до вычета, и как он по-разному ведёт себя в расчёте себестоимости и в расчёте потребности в деньгах.<br>• Способ оплаты как составляющая стоимости: комиссия и срок прохождения платежа, конвертация и курсовая разница, аванс против отсрочки.<br>• Инструменты искусственного интеллекта в подготовке расчёта: извлечение данных из инвойса, упаковочного листа и коммерческого предложения, перевод и сверка наименований, подбор кода товарной номенклатуры как черновой гипотезы с обязательной проверкой у специалиста.<br><br>**Практическая работа:**<br><br>▪ Сравнительный расчёт полной стоимости импортной поставки.<br>▪ Кейс. EXW или FCA: какое из двух предложений дешевле на цифрах.<br>▪ Кейс. Какой базис поставки выбрать при заданной схеме доставки.<br>▪ Кейс. Аванс или отсрочка: что выгоднее с учётом комиссии и курсовой разницы.<br>▪ Кейс. ЕАЭС или третья страна: где закупка обойдётся дешевле с учётом НДС и сроков. | **7** |
| Аудиторная нагрузка в классе с преподавателем | **40 ак.ч. + 40 ак.ч. самостоятельно** |

По окончании обучения на курсе проводится итоговая аттестация. Аттестация проводится в виде теста на последнем занятии или на основании оценок практических работ, выполняемых во время обучения на курсе.

## Контакты центра


Для частных лиц
**+7 (495) 232-32-16**

Для организаций
**+7 (495) 780-48-44**

E-mail
**info@specialist.ru**