

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 30.01.2023 09:58:13

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Института магистратуры

  
Иванова Е.А.

«30» августа 2021г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Управление межфункциональными конфликтами и логистическая координация**

Направление 38.04.06 Торговое дело

магистерская программа 38.04.06.03 "Стратегическая логистика в торговле"

Для набора 2021 года

Квалификация  
магистр

**КАФЕДРА Коммерция и логистика**


**Распределение часов дисциплины по курсам**

Курс	2		Итого	
	УП	РП		
Вид занятий				
Практические	12	12	12	12
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	56	56	56	56
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	72	72	72	72

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 30.08.2021 протокол № 1.

Программу составил(и): д.э.н., профессор, Борисова В.В.

 30.08.2021

Зав. кафедрой: д.э.н., доцент Полуботко А.А.

 30.08.2021

Методическим советом направления: д.э.н., профессор, Писарева Е.В.

 30.08.2021

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1 | Цели освоения дисциплины: сформировать ум студентов компетенцию к сквозному управлению материальными потоками внутри организации бизнеса путем налаживания эффективного взаимодействия функциональных подразделений компании и управления возникающими между ними конфликтами.. |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-2:Способен управлять логистической инфраструктурой организации и оценивать ее эффективность**

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен:**

**Знать:**

основы управления межфункциональными конфликтами и логистической координации в инфраструктурных элементах (Соотнесено с индикатором ПК2.1)

**Уметь:**

применять инструменты управления межфункциональными конфликтами в элементах-звеньях логистической инфраструктурой организации(Соотнесено с индикатором ПК2.2)

**Владеть:**

владения методами управления межфункциональными конфликтами в сфере логистики (Соотнесено с индикатором ПК2.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
	<b>Раздел 1. «Теоретические основы управления межфункциональными конфликтами и логистической координации»</b>				
1.1	Координация в управленческой теории» Координация как одна из ключевых функций управления (категрий управленческой деятельности) и необходимое условие достижения целей организации. Определения координации. Связь координации и интеграции. Стадии интеграции и соответствующие им организационные структуры управления логистической деятельностью. Определение логистической координации. Межфункциональная и межорганизационная логистическая координация. Факторы, обуславливающие потребность в межфункциональной координации. Координация в теории менеджмента: Ф.У. Тейлор, А. Файоль, Л. Урвик и Л. Гьюлик, М. Вебер. Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета Libreoffice /Пр/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.5 Л1.4 Л1.3Л2.1 Л2.5
1.2	«Межфункциональные конфликты при управлении материальными потоками» Понятие конфликта. Динамика конфликта. Понятие конфликтной ситуации. Составляющие конфликтной ситуации: участники, объект, предмет (ключевое противоречие), микро- и макросреда организации.Причины возникновения конфликтных ситуаций на межфункциональном уровне. Классификация межфункциональных конфликтов. Влияние межфункциональных конфликтов в сфере логистики на эффективность деятельности организации /Пр/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.5 Л1.4 Л1.3Л2.1 Л2.5

1.3	«Способы осуществления (механизмы) мужфункциональной логистической координации». Координация средствами иерархии. Подходы к координации как к информационному взаимодействию или сотрудничеству подразделений. Сбалансированный подход к координации. Механизмы координации. Предпосылки эффективной межфункциональной координации. Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета Libreoffice/Пр/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.5 Л1.4 Л1.3Л2.1 Л2.5
1.4	Механизмы координации, разработанные в рамках школы «научного менеджмента» Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций в сфере логистики /Ср/	2	36	ПК-2	Л1.1 Л1.5 Л1.4 Л1.3Л2.1 Л2.5
<b>Раздел 2. «Управление межфункциональными конфликтами в сфере логистики»</b>					
2.1	«Управление межфункциональными конфликтами в сфере логистики» Понятие управления конфликтами. Соотношение межфункциональной координации и управления конфликтами. Способы предотвращения межфункциональных конфликтов. Стратегии поведения оппонентов в конфликтной ситуации («сетка» Томаса-Килменна). Факторы, влияющие на выбор стратегии. Стратегии поведения «третьей стороны» в конфликтной ситуации. Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета Libreoffice /Пр/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.5 Л1.4 Л1.3 Л1.2Л2.1 Л2.5
2.2	«Управление логистическими бизнес-процессами как способ уменьшения интенсивности межфункциональных конфликтов» Основные идеи процессного управления. Понятие логистического бизнес-процесса. Логистические бизнес-процессы на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях принятия решений. Основные принципы процессного управления. Примеры распределения полномочий и ответственности в рамках логистических бизнес-процессов. Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета Libreoffice /Пр/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.5 Л1.4 Л1.3Л2.1 Л2.5 Л2.4 Л2.3 Л2.2
2.3	«Моделирование логистических бизнес-процессов как способ визуализации координационных механизмов Цели моделирования. Средства (инструменты) моделирования (сравнительный анализ). Классификация моделей. Примеры функциональных моделей логистических бизнес-процессов. Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета Libreoffice /Пр/	2	2	ПК-2	Л1.1 Л1.5 Л1.4 Л1.3Л2.1 Л2.5
2.4	Факторы, влияющие на вероятность возникновения межфункциональных конфликтов в сфере логистики Особенности межфункциональной логистической координации в сетевых розничных компаниях /Ср/	2	20	ПК-2	Л1.1 Л1.5 Л1.4 Л1.3Л2.1 Л2.5
2.5	/Зачёт/	2	4	ПК-2	Л1.1 Л1.5 Л1.4 Л1.3Л2.1 Л2.5

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

**5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ****5.1. Основная литература**

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Альбеков А. У.	Логистика: учеб.	М.: РИО, 2016	90
Л1.2	Яшин, А. А., Ряшко, М. Л., Ружанская, Л. С.	Логистика. Основы планирования и оценки эффективности логистических систем: учебное пособие	Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2014	<a href="http://www.iprbookshop.ru/65940.html">http://www.iprbookshop.ru/65940.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Афанасенко И. Д., Борисова В. В.	Логистика снабжения: для бакалавров, магистров и аспирантов	СПб.: Питер, 2018	25
Л1.4	Афанасенко И. Д., Борисова В. В.	Экономическая логистика: учеб. для студентов экон. спец. всех форм обучения	СПб.: Питер, 2017	20
Л1.5	С.М. Мочалин, Г.Г. Левкин, А.В. Терентьев, Д.И. Заруднев	Логистика: учебное пособие [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=439692">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=439692</a>	М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2016	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=439692">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=439692</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

**5.2. Дополнительная литература**

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Левкин Г.Г.	Контроллинг и управление логистическими рисками: учебное пособие [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=362872">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=362872</a>	М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=362872">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=362872</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2		Креативная экономика: научно-практический журнал: журнал	Москва: Креативная экономика, 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561478">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561478</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Левкин, Г. Г., Заруднев, Д. И.	Управление цепями поставок: конспект лекций	Саратов: Вузовское образование, 2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/73634.html">http://www.iprbookshop.ru/73634.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4	Муртазина, Э. И., Фахрутдинова, Э. З.	Logistics and Supply Chain Management (Логистика и управление цепями поставок): учебное пособие	Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2013	<a href="http://www.iprbookshop.ru/61951.html">http://www.iprbookshop.ru/61951.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.5	Дубицкий Л. Г., Дедков Н. П., Дедков Н. П.	Аутсорсинг и качество продукции и услуг. Взгляд на проблему	Москва: Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2013	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=230525">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=230525</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

**5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**Гарант [www.garant.ru](http://www.garant.ru)Консультант+ <https://www.consultant.ru/>Базы данных Росстата <https://gks.ru/databases>Базы данных Ростовстата <https://rostov.gks.ru/folder/56777>, <https://rostov.gks.ru/folder/29957>**5.4. Перечень программного обеспечения**

Libreoffice

**5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Помещения для проведения всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения. Для проведения практических занятий используется демонстрационное оборудование.

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

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК- 2: Способен управлять логистической инфраструктурой организации и оценивать ее эффективность			
Знания основ управления межфункциональным и конфликтами и логистической координации	Работает с учебной, учебно-методической и научной литературой, отвечает на устный вопрос, систематизирует информацию.	полнота и содержательность ответа на устный вопрос; умение приводить примеры; соответствие представленной в ответах информации материалам лекций и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям	О-опрос (Тема 1 вопросы 1-11) Д-доклады (темы 1-5) Т- тест к Разделу 1 (Вариант 1,2) В- вопросы к зачету (1-50)
Умения применять инструменты управления межфункциональным и конфликтами	Поиск и сбор необходимой литературы, использует различные базы данных, проводит анализ информации при подготовке доклада, выполнения тестовых заданий	выражение своих мыслей в качестве докладчика, обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора информации, полнота проведенного анализа информации	Д– доклады (темы 6-13) О-опрос (Тема 2 вопросы 1-6) Т- тест к разделу 2 (Вариант 1,2), СЗ –ситуационные задания (№1) В- вопросы к зачету (1-50)
Навыки владения методами управления межфункциональным и конфликтами в сфере логистики	Использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов в процессе анализа информации при подготовке к занятиям	умение применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, соответствие проблеме исследования, умение отстаивать свою позицию	О-опрос (Тема 1 вопросы 1-11) Т- тест к разделу 2 (Вариант 1,2) В- вопросы к зачету (1-50)

1.2 Шкалы оценивания:  
Текущей контрольной успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльной рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

50-100 баллов (зачет)

0-49 баллов (незачет)

## 2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### Вопросы к зачету

1. Взаимосвязь координации с другими функциями логистического менеджмента.
2. Взаимосвязь интеграции и координации при управлении материальными потоками.
3. Механизмы координации, разработанные в рамках школы «научного менеджмента».
4. Проблема координации в «административной» теории управления А. Файоля.
5. Способы осуществления функции координации, предложенные Л. Урвиком и Л. Гьюликом.
6. Принцип «кумулятивной ответственности» М.П. Фоллетт.
7. Формы разрешения организационных конфликтов, предложенные М.П. Фоллетт.
8. Проблема межфункциональной координации в работах представителей школы социальных систем.
9. Требования к интеграционной подсистеме, сформулированные П. Лоуренсом и Дж. Лоршем.
10. Виды зависимости функциональных подразделений друг от друга и соответствующие им механизмы координации.
11. Механизмы межфункциональной координации, соответствующие различным типам структур организации.
12. Основные этапы развития межфункционального конфликта.
13. Элементы конфликтной ситуации на межфункциональном уровне.
14. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций в сфере логистики.
15. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при управлении запасами.
16. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при управлении снабжением.
17. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при осуществлении поддержки производственных процессов.
18. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при управлении распределением.
19. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при формировании складской сети.
20. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при определении месторасположения складов.
21. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при определении формы снабжения складов в складской сети.
22. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при определении формы собственности складов в складской сети.
23. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при реализации стратегии географической экспансии на рынках сбыта.
24. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при реализации стратегии низких издержек.
25. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при реализации стратегии аутсорсинга.
26. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при реализации стратегии повышения качества обслуживания потребителей.
27. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при реализации стратегии баланса «затраты/сервис».
28. Типичные позиции и цели функциональных подразделений производственной компании при определении ассортимента реализуемого товара.
29. Типичные позиции и цели функциональных подразделений торговой компании при определении ассортимента реализуемого товара.
30. Типичные позиции и цели функциональных подразделений компании при выборе регионов сбыта.



31. Типичные позиции и цели функциональных подразделений компании при разработке политики обслуживания.
32. Экономические компромиссы межфункционального уровня при управлении снабжением.
33. Экономические компромиссы межфункционального уровня при осуществлении поддержки производственных процессов.
34. Экономические компромиссы межфункционального уровня при управлении распределением.
35. Экономические компромиссы межфункционального уровня при реализации стратегии сокращения логистических издержек.
36. Экономические компромиссы межфункционального уровня при реализации стратегии повышения качества логистического сервиса.
37. Экономические компромиссы межфункционального уровня при реализации стратегии аутсорсинга.
38. Экономические компромиссы межфункционального уровня при реализации стратегии баланса «затраты/сервис».
39. Основные принципы управления логистическими бизнес-процессами.
40. Распределение полномочий и ответственности между смежными службами компании при осуществлении бизнес-процесса снабжения.
41. Распределение полномочий и ответственности между смежными службами компании при осуществлении бизнес-процесса распределения.
42. Распределение полномочий и ответственности между смежными службами компании при разработке и реализации стратегии выхода на новые рынки сбыта.
43. Взаимодействие закупок и логистики при выборе поставщиков.
44. Области взаимодействия логистики и маркетинга.
45. Области взаимодействия логистики и продаж.
46. Взаимодействие логистики и маркетинга при разработке политики обслуживания.
47. Области взаимодействия логистики и функции продаж.
48. Области взаимодействия логистики и производственного (операционного) менеджмента.
49. Области взаимодействия логистики и финансового менеджмента.
50. Основные способы координации деятельности транспортного и складского подразделений службы логистики при решении оперативных задач.

#### **Критерии оценки:**

- оценка «зачет» (50-100 баллов) выставляется студенту, если изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой; наличие твердых и достаточно полных знаний, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности; изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов;
- оценка «незачет» (0-49 баллов) выставляется студенту, если ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

### **Вопросы для устного опроса**

#### **Тема 1 «Теоретические основы управления межфункциональными конфликтами и логистической координации»**

#### **Контрольный устный опрос по следующим вопросам:**

1. Что такое координация?
2. Характеристики логистической координации.
3. Что такое конфликт?
4. Составляющие конфликтной ситуации.
5. Причины возникновения конфликтных ситуаций на межфункциональном уровне.
6. Классификация межфункциональных конфликтов.
7. Основные препятствия на пути эффективного взаимодействия смежных служб
8. Подходы к координации как к информационному взаимодействию или сотрудничеству подразделений.

9. Сбалансированный подход к координации.
10. Обычные и необычные денежные потоки.
11. Механизмы координации. Предпосылки эффективной межфункциональной координации..

## Тема 2 «Управление межфункциональными конфликтами в сфере логистики»

### Контрольный устный опрос по следующим вопросам:

1. Понятие управления конфликтами. Соотношение межфункциональной координации и управления конфликтами.
2. Способы предотвращения межфункциональных конфликтов.
3. Основные принципы процессного управления.
4. Цели моделирования. Средства моделирования.
5. Классификация моделей.
6. Примеры функциональных моделей логистических бизнес-процессов.

### Критерии оценивания:

оценка 5 баллов выставляется обучающемуся, если	Он демонстрирует знание по вопросам темы, использовал дополнительную научную литературу по теме, развернуто ответил на вопрос, аргументировано высказал свою точку зрения, сформулировал самостоятельные выводы.
оценка 4 балла выставляется обучающемуся, если	он усвоил материал темы по вопросам в рамках основной литературы, развернуто ответил на вопрос, аргументировано высказал свою точку зрения, сформулировал самостоятельные выводы.
оценка 3 балла выставляется обучающемуся, если	он фрагментарно усвоил материал, недостаточно развернуто ответил на вопрос, не проявлял активность при обсуждении дискуссионных вопросов, не сформулировал самостоятельные выводы.
оценка 0 баллов выставляется обучающемуся, если	он не усвоил тему, не ответил ни на один вопрос.

Максимальная сумма баллов по устному опросу 35 баллов (7 ответов по устному опросу по 5 баллов).

## ТЕСТЫ

### Тест по Разделу 1

#### Тесты для контроля знаний - 1-й вариант

#### 1. На каком из этапов конфликта происходит возникновение объективной проблемной ситуации?

- а) латентный период;
- б) открытый период;
- в) доконфликтный период;
- г) послеконфликтный период.

#### 2. Различие между видами логистики (военной, математической, экономической) основано на:

- а) сфере применения экономического потока;
- б) сфере применения и областях знания;
- в) форме организации потока;
- г) на типе потока и уровнях его организации.

#### 3. Оцените следующие утверждения:

- I. Понятия «канал сбыта» и «канал логистический» составляют синонимический ряд.
- II. Канал сбыта – путь по которому проходит товар от производителя до потребителя.

- а) I и II - верно;
- б) I - верно, II - неверно;
- в) I- неверно. II- верно;
- г) I и II- неверно.

**4. Размер закупаемой партии товара это параметр конфликта между:**

- а) поставщиками;
- б) отделом закупок и складом;
- в) между транспортным отделом и складом;
- г) верного ответа нет.

**5. Одной из тенденций современного экономического развития является построение организационных структур кластерного типа. Кластер это:**

- а) многопрофильные, межотраслевые комплексы разных по природе структур;
- б) сверхсложная логистическая структура;
- в) логистическая система взаимодействия сложных экономических и неэкономических образований;
- г) форма организации взаимодействия экономических систем.

**6. Экономическая логистика применяет инструментарий планирования. Какое утверждение не является характеристикой планирования?**

- а) планирование даёт возможность быстро перестроить функционирование логистической системы в случае неожиданного развития событий;
- б) планирование способствует координации элементов-звеньев логистической системы ;
- в) планирование не может быть глобальным;
- г) посредством планирования можно избежать принятия неверных решений

**7. Логистическая миссия взаимосвязана с:**

- а) определением содержания бизнеса;
- б) общей стратегией развития бизнеса;
- в) набором стратегий элементов логистической системы;
- г) финансовой политикой фирмы.

**8. В каких элементах среды логистической системы могут быть выявлены новые возможности и угрозы?**

- а) во внутренней среде;
- б) в микро-и макросреде;
- в) только в макросреде;
- г) только в микросреде.

**9. Оцените следующие утверждения:**

I На промышленном рынке часто используются короткие каналы сбыта;

II На промышленном рынке производитель имеет гораздо бóльший выбор каналов сбыта, чем на потребительском рынке.

- а) I и II - верно;
- б) I – верно, II – неверно;
- в) I – неверно, II– верно;
- г) I и II– неверно.

**10. Объект конфликта – это:**

- а) то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон;
- б) участники конфликта, оппоненты, чьи интересы затронуты непосредственно;
- в) объективно существующая проблема;
- г) верного ответа нет.

**11. Оцените следующие утверждения:**

I В случае новой закупки материальных ресурсов руководство предприятия играет гораздо большую роль, чем в других ситуациях закупки;

II Рейтинг поставщиков- это способ оценить состав группы принятия решения в компании, совершающей покупку.

- а) I и II- верно;
- б) I – верно. II – неверно;
- в) I- неверно. II- верно;
- г) I и II- неверно.

**12. На промышленном рынке мы имеем дело с производным спросом. Это означает, что производитель должен:**

- а) производить высококачественный продукт;
- б) фиксировать минимальное количество покупаемого товара;
- в) обращать внимание на развитие конечного спроса;
- г) совершать покупку рационально.

**13. Логистическая горизонтальная интеграция это:**

- а) совокупность мероприятий, обусловленных материальным потоком;
- б) соединение элементов в единое целое;
- в) взаимодействие нескольких участников одного уровня системы;
- г) правильного ответа нет.

**14. Оцените следующие утверждения:**

I. Принцип ускорения предполагает, что незначительный подъём спроса на промышленном рынке является причиной гораздо более высокого потребительского спроса.

II. Спрос на промышленном рынке менее эластичен, чем на потребительском рынке.

- а) I и II - верно;
- б) I - верно, II - неверно;
- в) I- неверно. II- верно;
- г) I и II- неверно.

**15. Ассортимент интернет-магазина, специализирующегося на продаже книг, наилучшим образом может быть описан как:**

- а) широкий и гибкий;
- б) широкий и неглубокий;
- в) узкий и неглубокий;
- г) узкий и глубокий.

**17. Одной из тенденций современного развития логистики является широкое использование концепции «точно в срок». Если эта концепция применяется эффективно, то:**

- а) только у покупателя запасы данного продукта будут уменьшаться;
- б) только у продавца данного продукта запасы будут уменьшаться;
- в) запасы данного продукта у покупателя и продавца сократятся;
- г) ни у покупателя, ни у продавца запасы данного продукта не уменьшатся.

**18. Тектология - это:**

- а) наука, изучающая общие законы организации элементов в функциональное целое;
- б) приложение общих законов к изучению экономических явлений;
- в) наука об управлении экономическими явлениями и процессами;
- г) методология изучения знаковых систем.

**19. Большинство решений в экономической логистике носит оптимизационный характер. Это предполагает:**

- а) необходимость принятия лучшего с точки зрения заданного критерия оптимальности решения из множества возможных решений;
- б) выбор самого лучшего решения из существующих альтернативных решений;
- в) выбор наиболее экономичного решения из существующих альтернативных решений;
- г) необходимость анализа множества альтернативных решений.

**20 .Доля рынка - это:**

- а) отношение реализованной продукции данного поставщика к ёмкости рынка по данному виду продукции;
- б) объём товаров, которые при данных условиях могут быть куплены за определённый промежуток времени;
- в) разность между суммой собственного производства данного товара в стране и экспортом этого товара;
- г) показатель, характеризующий соотношение экспорта и импорта данного товара.

**Тесты для контроля знаний - 2-й вариант**

**1. Претензия потребителя (грузополучателя) поставщику (грузоотправителю), перевозчику может быть представлена в виде:**

- а) рекламации;
- а) акта приёма-передачи;
- в) дефектной ведомости;
- г) коммерческого акта.

**2. Процедуру хеджирования связывают:**

- а) со страхование рисков при заключении сделок;
- б) со страхованием потерь при колебании цен на товары;
- в) с покупкой фьючерсных контрактов;
- г) с комплексным подходом к оценке затрат на покупку товара.

**3.Оцените следующие утверждения:**

I Полный логистический цикл это интегрированная по времени совокупность логистических циклов в снабжении, производстве, сбыте;

II Полный логистический цикл это поток сырья, материалов, топлива, энергии, интегрированный во времени для достижения поставленных целей.

- а) I и II - верно;
- б) I– верно, II- неверно;
- в) I– неверно, II- верно;
- г) I и II – неверно.

**4. На каком из этапов конфликта происходит возникновение объективной проблемной ситуации?**

- а) латентный период;
- б) открытый период;
- в) доконфликтный период;
- г) послеконфликтный период.

**5. При выборе поставщика материальных ресурсов распространён метод доминантных характеристик. Суть этого метода состоит в выборе поставщика:**

- а) на основе самой низкой цены материальных ресурсов;
- б) на основе концентрации внимания на одном критерии оценки поставщика;
- в) исходя из его доминирующего положения на рынке материальных ресурсов;
- г) исходя из качественного выполнения графика поставок.

**6. Закон подбора в логистической деятельности применяют при:**

- а) проектировании подсистем и элементов в логистической системе;
- б) конфигурировании форм организации экономических потоков;
- в) выборе поставщиков материальных ресурсов;
- г) все ответы верны.

**7. Конкурентные торги - это:**

- а) процесс ценообразования, происходящий с помощью тендера и торгов;
- б) процесс ценообразования на основе использования «стратегии уступок»;
- в) конкуренция между поставщиками;
- г) торги, создающие долговременные отношения с поставщиками.

**8. Применение нормативного подхода в коммерческой логистике означает:**

- а) разработку рекомендаций как должна быть устроена и как должна действовать логистическая система;
- б) выработку научно-обоснованных норм и нормативов потребления материальных ресурсов;
- в) определение значимости отдельных целей в логистической системе;
- г) описание и регламентирование логистических явлений и процессов.

**9. Оцените следующие утверждения:**

I Объем партии поставок во многом зависит от заказной нормы материальных ресурсов и от транзитной нормы;

II Заказная норма (норма расхода материальных ресурсов) характеризует минимальную норму отгрузки.

- а) I и II - верно;
- б) I – верно, II- неверно;
- в) I– неверно, II- верно;
- г) I и II – неверно.

**10. Посмотрите на следующие утверждения:**

I Общий объём заказа материальных ресурсов по всем позициям должен быть не меньше транзитной нормы;

II Стоимость приобретения материальных ресурсов влияет на размер партии поставок.

- а) I и II - верно;
- б) I– верно, II- неверно;
- в) I– неверно, II- верно;
- г) I и II – неверно.

**11. Метод ABC влияет на систему складирования товара. Можно утверждать, что группа А находится:**

- а) в легко доступном секторе склада;
- б) в глубине склада;
- в) не на всех складах;
- г) не может быть доставлена потребителю непосредственно со склада.

## **12. Критерий оптимальности логистической системы характеризует:**

- а) предельную меру экономического эффекта от принимаемого решения для сравнительной оценки возможных решений (альтернатив) и выбора наилучшего из них;
- б) предельный размер прибыли от принимаемого решения для сравнительной оценки возможных решений (альтернатив) и выбора наилучшего из них полезный расход материалов;
- в) степень эффективности различных управленческих решений;
- г) кратчайшее время достижения цели оптимизации материального потока.

## **13. Оцените следующие утверждения:**

I Формы организации экономического потока – логистические цепи, логистические сети, логистические каналы;

II Активность в логистике - величина измеряемая той суммой энергии, которая затрачивается на преодоление сопротивлений и приводит систему в деятельное позитивное состояние.

- а) I и II - верно;
- б) I – верно, II- неверно;
- в) I– неверно, II- верно;
- г) I и II – неверно.

## **14. Структура нормы расхода материалов характеризует:**

- а) состав и количественное соотношение её отдельных элементов;
- б) полезный расход материалов;
- в) степень агрегирования материалов;
- г) чистый вес и полезный расход материалов.

## **15. Нормативы материальных ресурсов можно охарактеризовать как:**

- а) поэлементные составляющие норм расхода сырья и материалов;
- б) расчётно-аналитические коэффициенты использования сырья и материалов;
- в) физико-химические характеристики использования сырья и материалов;
- г) уровень использования экономичных заменителей сырья и материалов.

## **16. Ключевые логистические активности это:**

- а) транспортная логистика;
- б) складская логистика;
- в) логистика запасов;
- г) все ответы верны.

## **17. Коэффициент извлечения продукта из исходного сырья равный 0,85 означает, что:**

- а) 15 % полезного вещества попадает в отходы и потери;
- б) 85% полезного вещества попадает в отходы и потери;
- в) 15 % составляют затраты продукта при извлечении из исходного сырья;
- г) 15% полезного вещества недоиспользуется в производстве.

## **18. Норма естественной убыли используется для:**

- а) контроля за списанием потерь продукции;
- б) учёта величины естественной убыли в производстве;
- в) контроля за хранением материальных ресурсов;

г) контроля за транспортировкой материальных ресурсов.

**19. К ключевым параметрам логистического МИКСа можно отнести:**

- а) время, качество, затраты;
- б) время, полезность, затраты;
- в) качество, количество, продвижение;
- г) надёжность, количество, цена.

**20. Логистика производства это:**

- а) функциональная сфера коммерческой логистики;
- б) направление экономической работы предприятия;
- в) все ответы верны;
- г) наука, изучающая закономерности движения материальных потоков при организации внутрипроизводственных процессов.

**Тест по Разделу 2**

**Тесты для контроля знаний - 1-й вариант**

**1. Объектный состав хозяйственных связей обусловлен тем:**

- а) по поводу чего возникает сделка;
- б) между кем заключается сделка;
- в) кто выступают участниками хозяйственных связей;
- г) кто инициирует заключение сделки.

**2. Субъектный состав хозяйственных связей обусловлен тем:**

- а) по поводу чего возникает сделка;
- б) между кем заключается сделка;
- в) кто выступают участниками хозяйственных связей;
- г) кто инициирует заключение сделки.

**3. Из приведённых ниже определений выберите то, которое характеризует сущность логистики снабжения:**

- а) организация и управление материальными и сопутствующими им потоками с целью своевременного, полного и комплексного удовлетворения производственных подразделений предприятия в материально-технических ресурсах в наиболее подготовленном к производственному потреблению виде и с наименьшими затратами;
- б) функциональная область логистики, представляющая собой организацию, планирование, контроль и регулирование движения экономических потоков в процессе обеспечения предприятия необходимыми материально-техническими ресурсами для осуществления им предпринимательской деятельности;
- в) совокупность услуг, оказываемых в процессе организации поставки товаров потребителям;
- г) выявление закономерностей и тенденций развития рынка поставщиков материально-технических ресурсов.

**4. Оцените следующие утверждения. Эффективность капитальных вложений в логистическую инфраструктуру это:**

- I Частный случай экономической эффективности логистической деятельности;
  - II Соотношение между затратами на воспроизводство основных фондов и получаемыми результатами.
- а) I и II- верно;
  - б) I – верно. II – неверно;
  - в) I- неверно, II- верно;
  - г) I и II- неверно.



## **5. Логистическая горизонтальная интеграция это:**

- а) совокупность мероприятий, обусловленных материальным потоком;
- б) соединение элементов в единое целое;
- в) взаимодействие нескольких участников одного уровня системы;
- г) правильного ответа нет.

## **6. Надёжность снабжения это:**

а) гарантированность обеспечения потребителя нужными ему материальными ресурсами в течении запланированного промежутка времени, вне зависимости от возможных недопоставок, нарушения сроков доставки и т.п.;

б) самостоятельная часть логистического процесса, выполняемая с целью минимизации потерь недопоставок;

в) осуществление процесса материально-технического обеспечения предприятия в зависимости от изменения спроса на поставляемую продукцию;

г) идентификация и установление видов логистических операций, способствующих повышению надёжности материально-технического обеспечения предприятия.

## **7. Оцените следующие утверждения:**

I Экономический эффект – разница между результатом экономической деятельности и затратами, на её выполнение;

II Эффективность логистической системы – способность логистической системы в процессе её функционирования производить экономический эффект.

- а) I и II- верно;
- б) I – верно. II – неверно;
- в) I- неверно, II- верно;
- г) I и II- неверно.

## **8. Система планирования потребности в материальных ресурсах должна обеспечить:**

- а) наличие сырья, материалов, комплектующих и узлов в необходимых количествах;
- б) сокращение затрат, связанных с заказом и хранением запасов материальных ресурсов;
- в) повышение эффективности календарного планирования и работы предприятия в условиях меняющейся конъюнктуры рынка;
- г) все указанные условия.

## **9. Какие из представленных критериев используются при выборе поставщика:**

- а) стоимость приобретения материальных ресурсов;
- б) качество обслуживания; географическая удалённость поставщика;
- в) сроки выполнения текущих и экстренных заказов; надёжность поставки;
- г) все указанные выше критерии.

## **10. Какие формы организации экономического потока обеспечивают возможность управления системой поставок?**

- а) логистические цепи;
- б); логистические каналы;
- в) логистические сети;
- г) все указанные выше ответы верны.

**11. Метод, используемый при выборе поставщика, и основанный на экспертной оценке каждого поставщика по заранее определённым критериям, каждому из которых присваивается различный вес в зависимости от степени значимости данного критерия для потребителя, носит название:**

- а) расчёт рейтинга поставщика;
- б) ABC- метод;
- в) метод потенциалов;
- г) метод северо-западного угла.

**12. Какой метод определения потребности в материальных ресурсах используется, если предприятие предусматривает выпуск новой продукции, для которой ещё не разработаны нормы расхода материальных ресурсов:**

- а) метод прямого счёта;
- б) метод аналогии;
- в) метод типового представителя;
- г) рецептурный метод.

**13. Требования к качеству товара могут содержаться:**

- а) в техническом паспорте на товар;
- б) на этикетке или на ярлыке;
- в) на самом товаре или на его упаковке;
- г) все указанные ответы верны.

**14. Логистические операции добавляют определённые полезности к исходным материальным ресурсам. Это:**

- а) полезность готовой продукции для потребителя;
- б) полезность места;
- в) полезность времени;
- г) все указанные выше ответы верны.

**15. Какие из указанных показателей являются показателями качества выполнения заказа и обслуживания потребителей:**

- а) количество выполненных поставщиком заказов потребителей;
- б) время обслуживания потребителя;
- в) количество возвратов продукции поставщику;
- г) все указанные показатели.

**16. Какие из указанных параметров характеризуют процесс управления запасами:**

- а) параметры спроса;
- б) параметры заказов;
- в) параметры поставок и уровень запаса;
- г) все вышеперечисленные параметры.

**17. Трансакционные издержки это:**

- а) отношение затрат на реализацию продукции поставщика к ёмкости рынка по данному виду продукции;
- б) затраты экономической деятельности, связанные с осуществлением рыночных сделок;
- в) разность между суммой затрат на проведение переговоров и издержками контроля за выполнением сделки;
- г) показатель, характеризующий соотношение затрат на сбор и обработку информации при заключении сделки.

### **18. Институционализация логистической деятельности это:**

- а) правовое и организационное закрепление определённых общественных отношений, приводящее к учреждению новых институтов в сфере торговли и материально-технического обеспечения;
- б) правила, которые выполняют функцию ограничений поведения логистических агентов и регламентируют взаимодействия между ними;
- в) структурные изменения в социальной и хозяйственной жизни;
- г) правильного ответа нет.

### **19. Риск - это:**

- а) рекламация;
- б) вероятность возникновения убытков в связи с неудачей какого-либо коммерческого мероприятия;
- в) вероятность опасности или случайности при заключении сделки;
- г) распределение ответственности между поставщиком продукции и потребителем.

### **20. Какие из перечисленных вопросов решаются в процессе выполнения заказа на поставку материальных ресурсов :**

- а) что заказывать, и в каком количестве?;
- б) куда необходимо доставить заказанные материальные ресурсы?;
- в) кто, и каким образом контролирует выполнение заказа?;
- г) все указанные выше вопросы.

### **Тесты для контроля знаний - 2-й вариант**

#### **1. Форма снабжения, при которой материальные ресурсы поставляются предприятием – изготовителем непосредственно предприятию-потребителю, называется:**

- а) транзитной формой снабжения;
- б) складской формой снабжения;
- в) косвенной формой снабжения;
- г) опосредованной формой снабжения.

#### **2. Экономический поток это:**

- а) совокупность материальных, информационных, финансовых и сервисных потоков, представленная как единое целое;
- б) совокупность потоковых процессов в логистической системе;
- в) предметная область и основная категория экономической логистики;
- г) все ответы верны.

#### **3. Формула Вильсона используется для расчёта:**

- а) потребности в материальных ресурсах для производства;
- б) страхового запаса;
- в) надёжности поставщика;
- г) оптимального размера заказа.

#### **4. Аутсорсинг в логистике снабжения означает:**

- а) передачу выполнения логистических функций снабжения сторонним организациям;
- б) межфункциональное взаимодействие структурных подразделений предприятия;
- в) учёт совокупных затрат на логистику;

г) правильного ответа нет.

**5. Инсорсинговый способ интеграции производственно-коммерческих структур реализуется в стратегии:**

- а) кооперирования;
- б) концентрации;
- в) комбинирования;
- г) правильного ответа нет.

**6. Для интеграции производственно-коммерческих структур на основе аутсорсинга характерна стратегия:**

- а) концентрации;
- б) кооперирования;
- в) комбинирования;
- г) прорыва.

**7. Принцип «слабого звена» учитывается при:**

- а) обеспечении сбалансированности взаимодействия подсистем и элементов в логистической системе;
- б) проектировании форм организации экономических потоков;
- в) организации взаимодействия поставщиков и потребителей;
- г) правильного ответа нет.

**8. Ключевые компоненты выбора стратегии закупок включают следующие параметры:**

- а) производить или покупать материальные ресурсы;
- б) качественные и количественные характеристики материальных ресурсов;
- в) ценовые параметры;
- г) все вышеперечисленные параметры.

**9. Инновационный потенциал коммерческой логистики характеризуется:**

- а) способностью коммерческой логистики осуществить впервые, или воспроизвести ту, или иную инновацию;
- б) способность реализовать резервы инновационной деятельности;
- в) способность оценить инновационные характеристики качества логистической деятельности в коммерции;
- г) способностью повысить надёжность и качество логистической деятельности в различных функциональных областях коммерческой логистики.

**10. В теории экономической логистики объективным началом исследования логистических систем выступают законы:**

- а) спроса и предложения;
- б) закон равновесия;
- в) закон стоимости;
- г) все ответы верны.

**11. К ключевым показателям результативности логистики относятся:**

- а) общие логистические издержки; качество логистического сервиса;

б) производительность инфраструктуры логистики; возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру;

в) продолжительность логистических циклов;

г) все вышеприведённые показатели.

### **12. Предприниматель это:**

а) лицо, которое организует торговое предприятие, даёт ему свое имя, выделяет для него часть своего имущества, несет на себе риск успеха и пользуется всеми выгодами;

б) «купец», «торговец», «хозяин торгового предприятия», «глава торгового дома»,

в) владелец предприятия ;

г) все вышеперечисленные параметры.

### **13. Оцените следующие утверждения:**

I Предпринимательство – специфический вид трудовой деятельности, имеющий свой объект, инструментарий и результат, особая характеристика способности к труду, находящая выражение в организации дела;

II Предпринимательство - особый тип хозяйственного поведения экономического субъекта, определяемый ценностными ориентирами, мотивом и социальной целью.

а) I и II- верно;

б) I – верно. II – неверно;

в) I- неверно, II- верно;

г) I и II- неверно.

### **14. Трансакция в логистике это:**

а) показатель, характеризующий соотношение затрат на сбор и обработку информации при заключении сделки;

б) особый вид взаимодействия хозяйствующих субъектов - звеньев цепи поставок, охватывающий материальные и контрактные аспекты их взаимоотношений в процессе товарообмена, интегрированного материальным потоком;

в) разность между суммой затрат на проведение переговоров и издержками контроля за выполнением сделки;

г) отношение затрат на реализацию продукции поставщика к ёмкости рынка по данному виду продукции.

### **15. Функциональный цикл логистики производства это:**

а) круговое движение во времени материальных ресурсов;

б) совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых процессов, образующих законченный круг движения производственных фондов;

в) цикличное движение материального потока;

г) правильного ответа нет.

### **16. Оцените следующие утверждения:**

I Логистика производства – функциональная область коммерческой логистики; изучает закономерности движения материальных потоков при организации внутрипроизводственных процессов;

II Логистика сбыта – функциональная область коммерческой логистики; изучает закономерности движения материального потока на стадии перемещения готовой продукции от поставщика к потребителю.

а) I и II- верно;

б) I – верно. II – неверно;

- в) I- неверно. II- верно;
- г) I и II- неверно.

### 17. Совокупные запасы это:

- а) сумма запасов - товарных, производственных, запасов в пути, незавершённого производства, резервов материальных и запасов у индивидуальных потребителей;
- б) сумма запасов в структурных подразделениях предприятия;
- в) сумма запасов в полном логистическом цикле;
- г) правильного ответа нет.

### 18. Оцените следующие утверждения:

I Стратегия - искусство руководства и планирования, основанное на правильных и далеко уходящих в будущее прогнозах;

II Стратегическое решение - такое решение, которое приводит в движение все остальные факторы развития.

- а) I и II- верно;
- б) I – верно. II – неверно;
- в) I- неверно. II- верно;
- г) I и II- неверно.

### 19. Понятие «конфигурация» в коммерческой логистике применяется для:

- а) характеристики внешних очертаний и взаимного расположения каких-либо предметов или их частей;
- б) характеристики пространственного расположения комплексов в бизнес - среде;
- в) проектирования организационных форм экономического потока;
- г) анализа взаимного противостояния активностей и сопротивлений внутри логистической системы с целью выяснения степени её устойчивости.

### 20. Какое из следующих утверждений по поводу логистической интеграции не является верным?

- а) взаимодействие нескольких участников одного уровня поставок;
  - б) иерархия управления, охватывающая стратегический, операционный и оперативный уровни логистической системы;
  - в) совокупность принципов и методов управления логистической системой;
  - г) траектория развития логистической системы.
- г) все ответы верны.

**Инструкция по выполнению:** обучающемуся необходимо выбрать один правильный ответ из предложенных.

#### Критерии оценки:

оценка 5 баллов выставляется студенту, если получены правильные ответы на 90-100% вопросов теста;

оценка 4 балла выставляется студенту, если получены правильные ответы на 70-80% вопросов;

оценка 3 балла выставляется студенту, если получены правильные ответы на 50-60% вопросов;

оценка 0 баллов выставляется студенту, если получены правильные ответы менее, чем на 50% вопросов;

Максимальная сумма баллов по тестам 10 баллов (2 теста по 5 баллов)

## Ситуационные задания

*Ситуационное задание*

## Определение своего собственного стиля

Важно понять, что каждый из этих стилей эффективен только в определенных условиях, и ни один из них не может быть выделен как самый лучший. В принципе, вы должны уметь эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией, а также складом вашего характера. Предпочитать одни стили другим - естественно, но жесткое предпочтение может ограничить ваши возможности. Таким образом, важно определить для себя свои приоритеты, а также возможные альтернативные варианты. Это позволит вам быть более свободным в выборе при столкновении с конкретными конфликтными ситуациями.

Если вы отмечаете для себя, что предпочитаете не применять какой-то стиль или что чувствуете себя некомфортно при его использовании, то вы можете развить способность его применения. Например, если чувствуете, что стараетесь в большей мере приспособливаться к другим, чем отстаивать свою собственную позицию, то вам следует поработать над увеличением напористости и укреплением воли. Тогда в соответствующих ситуациях вы сможете применять стиль конкуренции. Или, если чувствуете, что слишком часто соглашаетесь на компромисс будучи очень нетерпеливым человеком, то, может быть, вы сможете научиться терпению в серьезных конфликтных ситуациях, после чего спокойное сотрудничество поможет вам найти лучшее решение.

Первым шагом является определение характерного для вас стиля разрешения конфликта. Вполне вероятно, что чаще всего вы используете один или два стиля, как исполнитель, который обычно имеет свой репертуар. В некоторых случаях вы можете иметь один предпочтительный стиль (ваш первичный подход к разрешению конфликтов) и другие стили, которые вы используете не так часто (ваши вторичные или третичные подходы). Или вы можете иметь два равнозначных предпочтительных стиля, например, приспособления и уклонения, - если вы, скажем, ничего не делаете для предотвращения конфликта, и тогда вас можно считать в этом отношении "бимодальным". Если вы имеете три характерных стиля, например: борьба, отступление и компромисс, - вас можно отнести к "тримодальным" личностям.

Томас и Килменн разработали тест, названный Тестом на стиль разрешения конфликтов, который позволяет для каждого человека составить его оценочную характеристику в баллах, соответствующую его реакции на конфликтную ситуацию. Они создали этот тест, проводя опросы среди менеджеров. Их ответы были использованы для определения некоторого уровня, по отношению к которому проводится оценка любого другого человека; когда вы подвергаетесь этому тесту, ваши ответы оцениваются в баллах, соответствующих степени близости к ответам менеджеров для каждого стиля или его разновидности.

Этот тест может быть очень полезным для того, чтобы вы могли лучше разобраться в самом себе. Может быть, вы уже имеете представление о том, какие стили являются предпочтительными для вас, но этот тест поможет вам взглянуть на свой характерный подход объективно, анализируя вашу реакцию на широкий спектр конфликтных ситуаций. Когда я впервые проходила этот тест с группой менеджеров некоммерческого профиля, большинство экзаменуемых довольно точно определило свои предпочтительные стили в разрешении конфликтов. Результаты теста подтвердили эти первичные оценки и предоставили дополнительную информацию о характерной форме реакции. Полученные мною результаты показали, что я занимаю относительно высокий уровень в конкуренции, уклонении и компромиссе, но явно низкий - в сотрудничестве и приспособлении. Я подумала, что к этим выводам можно было бы прийти и без теста, поскольку мне нравится принимать решения быстро, концентрировать силы на том, чтобы получать действительно желаемое, и поскольку большинство конфликтов я не считаю настолько важными для себя, чтобы тратить силы на отстаивание своей позиции. Однако тест помог мне осознать, как много я могла бы выиграть, научившись сотрудничать и представлять свои интересы в дискуссии. Другие также получили подтверждение своим исходным самооценкам, но обнаружили, что тест помог им лучше понять формы реакций, которые проявляются в их каждодневной жизни. Когда позднее я подверглась этому тесту снова, чувствуя себя более агрессивной и напористой, то по уровню я даже оказалась выше для конкуренции и компромисса. Результаты теста отразили произошедшие во мне со временем изменения.

Сейчас вы можете сами пройти этот тест или быстро поставить самому себе оценку на основании вопросов и ответов в отношении применения каждого из упомянутых стилей. Затем вы сможете определить для себя, какой из них вы используете чаще всего, какой - лучше всего, какой - меньше всего, какой наиболее удобен для вас. Таблица поможет вам упорядочить свои ответы. Когда вы будете заниматься этим, записывайте первый ответ, который пришел вам в голову; как правило, он более

правилен, так как соответствует наиболее непосредственной и интуитивной реакции. Отвечая, не старайтесь припомнить свою реакцию на последний конфликт или на самый крупный конфликт, в котором вы участвовали. Лучше представьте себе свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет. И не пытайтесь задумываться над тем, какой из подходов правильнее было бы применить - нет правильного или неправильного подхода, так как все зависит от конкретной ситуации.

В будущем вы всегда можете расширить репертуар стилей в зависимости от вашего отношения к результатам теста. Но сейчас необходимо зафиксировать вашу первичную реакцию на ту или иную конфликтную ситуацию. Таблица даст вам общую картину того, что вы предпочитаете в большей или меньшей степени и насколько комфортно для вас те или иные стили.

Проставьте в каждой колонке оценки стилям разрешения конфликта от 1 (высокая) до 5 (низкая) в зависимости от того, насколько этот стиль, по вашему мнению, используется вами в большинстве конфликтных ситуаций. Если вы чувствуете неуверенность, ставьте равные оценки. Затем перескакивайте на следующее подходящее число для последующей оценки. (Например, если два стиля равны по первому месту в категории, то третий стиль получит число 3 для третьей). Для примера того, как может выглядеть система оценок для категории "Используется чаще всего", можно привести следующий результат: Конкуренция - 2, Уклонение - 5, Приспособление - 3, Сотрудничество - 4, Компромисс - 1.

**Таблица**

**Как я обычно реагирую на конфликтные ситуации  
Метод использования и отношение к использованию**

<b>Стиль разрешения конфликта</b>	<b>Использую чаще всего</b>	<b>Предпочитаю использовать</b>	<b>Использую реже всего</b>	<b>Чувствую себя при использовании наименее комфортно</b>
Конкуренция (Я активно отстаиваю собственную позицию)				
Уклонение (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (Я стараюсь выработать решение, удовлетворяющее обе стороны)				
Сотрудничество (Я ищу путей совместного решения проблемы, удовлетворяющего обе стороны)				
Компромисс (Я ищу решение, основанное на взаимных уступках)				



## Оценка вашего подхода к конфликту

Теперь, когда вы имеете более ясную картину того, как вы обычно действуете в конфликтной ситуации, вы можете определить, насколько комфортно вы чувствуете себя, применяя предпочитаемый подход, и что вы можете получить, развивая способность использования других стилей. С этой целью вспомните конкретные ситуации, в которых вы участвовали, и те стили, которые вы использовали. В некоторых случаях вы могли применять различные подходы.

Затем рассмотрите итоги для каждой из этих ситуаций. Был ли эффективен ваш подход к разрешению конфликта? Достигли ли вы желаемого? А другая сторона? Считаете ли вы, что использованный вами подход способствовал получению благоприятного результата? Или вы считаете, что этот подход не оправдал себя? Если это так, то какой подход, по вашему мнению, следовало бы использовать?

Например, если в подходе к разрешению конфликта вы предпочитаете конкуренцию, соперничество, то это означает, что обычно отстаиваете свою позицию и предпочитаете быстрое решение проблемы. Когда вы обладаете для этого достаточной властью, этот подход может быть эффективным. Вы можете вынудить другого человека согласиться с вами и сделать то, чего вы хотите.

Но иногда, даже добившись внешнего согласия, вы можете заметить, что этот подход дает отрицательные результаты. Возможно, таким образом вы обидели другого человека, и он пытается отыграться иным способом, например, за счет сплетен или саботажа.

В некоторых случаях вы можете обнаружить, что этот подход не действует с самого начала. Возможно, в конфликте участвуют другие напористые и волевые люди, которые сопротивляются вашей воле и отстаивают собственную позицию.

Аналогичным образом, если вы предпочитаете стиль уклонения, оцените, насколько этот стиль подходит вам. Чувствуете ли вы себя более комфортно, когда конфликтные вопросы открыто обсуждаются или когда они игнорируются? Или сожалеете ли вы о том, что не решились ту или иную проблему?

Если же вы предпочитаете стиль приспособления, то спросите самого себя, хорошо ли вы чувствуете себя в общем случае, делая уступки? Хорошо ли вы чувствуете себя в отношении поддержки того, что хочет делать другой человек? Или вы ощущаете некоторое раздражение либо обиду, когда ваши интересы остаются неудовлетворенными? Если вы предпочитаете компромиссы или сотрудничество, то задайте себе аналогичные вопросы для того, чтобы установить, эффективен ли, как правило, выбранный вами стиль или лучшие результаты мог бы дать иной подход.

Цель этого упражнения состоит в том, чтобы уяснить, что имеется несколько подходов к разрешению конфликта, каждый из которых может оказаться полезным для вас. Вы уже можете использовать все эти стили, даже если сознательно не планировать, где когда и как лучше их применять. Во многих случаях ваши обычные подходы могут давать положительные результаты. Однако в иных случаях может быть предпочтительным другой подход. Пересмотр прошлых конфликтов может помочь вам установить, насколько эффективными были предпочитаемые вами стили (а также стили окружающих вас людей). Вы можете обнаружить, что вам следует в большей мере использовать иные подходы. Если это так, то вам необходимо развивать свою способность применять их, чтобы вы могли в зависимости от характера конфликта, который может встретиться вам в будущем, осознанно выбирать соответствующий стиль, который даст наилучшие результаты.

Нижеследующая таблица поможет вам очертить те области, в которых вам следует развивать свои способности. Кроме того, она поможет более осознанно делать выбор и реагировать на конфликтные ситуации, что позволит вам в будущем легче справляться с конфликтами. Сознывая это, вы сможете определить, действительно ли это тот ответ, который вы хотите дать. К тому же, вы разовьете чувство объективности, так что сможете, находясь в конфликтной ситуации, справляться с самим собой и рационально выбирать то, что вы хотите делать.

Впишите в таблицу некоторые самые важные для вас конфликтные ситуации, с которыми вам доводилось сталкиваться; укажите стиль или стили, которые вы при этом использовали; оцените общую эффективность каждого стиля в конфликтной ситуации; отметьте, каков, по вашему мнению, был результат использования того или иного стиля - положительный или отрицательный. Наконец, отметьте, какой другой стиль (или стили) вы могли бы использовать с большим успехом. (Логическая схема определения альтернативного подхода: Что бы вы могли сказать? Как бы реагировали на это другие и вы сами? Какими бы могли быть сейчас ваши взаимоотношения?)

## Оценка эффективности использования стилей разрешения конфликтов

1. Конфликтная ситуация.
2. Используемый стиль.
3. Общая эффективность (от -3 до +3).
4. Результат применения этого стиля (описать положительный или отрицательный итог).
5. Альтернативный подход.
6. Почему лучше было бы использовать альтернативный подход.

## Критерии оценки:

Оценка	Критерии оценивания
- оценка 5 баллов	свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; осознанно применяет теоретические знания для решения ситуационного задания организует связь теории с практикой.
- оценка 4 балла	студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения ситуационного задания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности;
оценка 3 балла	студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения ситуационного задания, не может доказательно обосновать свои суждения
оценка 0 баллов	в ответе проявляется незнание основного материала программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения ситуационного задания, отсутствует аргументация изложенной точки зрения, нет собственной позиции.

Максимальная сумма баллов за выполнение ситуационных заданий 35 баллов

## Темы докладов

1. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при реализации стратегии низких издержек.
2. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при реализации стратегии аутсорсинга.
3. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при реализации стратегии повышения качества обслуживания потребителей.
4. Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций при реализации стратегии баланса «затраты/сервис».
5. Типичные позиции и цели функциональных подразделений производственной компании при определении ассортимента реализуемого товара.
6. Типичные позиции и цели функциональных подразделений торговой компании при определении ассортимента реализуемого товара.
7. Типичные позиции и цели функциональных подразделений компании при выборе регионов сбыта.
8. Типичные позиции и цели функциональных подразделений компании при разработке политики обслуживания.
9. Экономические компромиссы межфункционального уровня при управлении снабжением.
10. Экономические компромиссы межфункционального уровня при осуществлении поддержки производственных процессов.
11. Экономические компромиссы межфункционального уровня при управлении распределением.

12. Экономические компромиссы межфункционального уровня при реализации стратегии сокращения логистических издержек.
13. Экономические компромиссы межфункционального уровня при реализации стратегии повышения качества логистического сервиса.

#### **Критерии оценивания:**

Обучающийся получает за доклад 10 баллов при соблюдении следующих требований:

- поставлена проблема исследования, обоснована ее актуальность (2 балла);
- сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему (2 балла);
- сделаны выводы по исследуемой проблеме (2 балла);
- обозначена авторская позиция (2 балла);
- использовано не менее пяти литературных источников (1 балл);
- соблюдены требования к оформлению работы (1 балл).

За несоблюдение указанных требований оценка снижается на 1 балл по каждому пункту.

Максимальная сумма баллов за доклады 20 баллов (2 доклада по 10 баллов)

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета.

Зачет проводится по окончании теоретического обучения до начала экзаменационной сессии в устной форме. Количество вопросов в зачетном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в зачетную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## **Приложение 2**

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- практические занятия.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных самостоятельно вопросов, развиваются навыки применения инструментов управления межфункциональными конфликтами и логистической координации.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на практических занятиях, должны быть

изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

