

Документ подписан Министерством науки и высшего образования Российской Федерации  
Информация о владельце:  
ФИО: Макаренко Елена Николаевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 04.04.2024 14:03:00  
Уникальный программный ключ:  
c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Института магистратуры  
Иванова Е.А.  
«01» июня 2023г.

**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 2023 года

Квалификация  
магистр

**КАФЕДРА            Коммерция и логистика****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	3 (2.1)		Итого	
	УП	РП	УП	РП
Неделя	15 2/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Практические	40	40	40	40
Итого ауд.	40	40	40	40
Контактная работа	40	40	40	40
Сам. работа	32	32	32	32
Итого	72	72	72	72

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.03.2023 протокол № 9.

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

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

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

### 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:

<b>Знать:</b>
инструменты логистического менеджмента в координатах интеграции и кооперации, позволяющие минимизировать логистические издержки товародвижения и применять способы разрешения конфликтных ситуаций и межфункциональных противоречий в системе поставок;(Соотнесено с индикатором ПК-2.1)
<b>Уметь:</b>
пояснить базовые термины и приводить практические примеры организации логистической координации элементов- звеньев в системе поставок и примеры разрешения конфликтов и свободно ориентироваться в терминологии курса; анализировать конфликтные ситуации, протекающие в логистических системах разного уровня; (Соотнесено с индикатором ПК-2.2)
<b>Владеть:</b>
навыками применения логистического инструментария для разрешения и регулирования конфликтных ситуаций; (Соотнесено с индикатором ПК-2.3)

### 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 (категорий 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/	3	8	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1
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 Подготовка рефератов и презентаций по основным вопросам темы с использованием пакета LibreOffice /Пр/	3	4	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1

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 основному вопросу темы с использованием пакета LibreOffice /Пр/	3	4	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1
1.4	Механизмы координации, разработанные в рамках школы «научного менеджмента» Типичные причины возникновения межфункциональных конфликтных ситуаций в сфере логистики /Ср/	3	26	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1
<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 основному вопросу темы с использованием пакета LibreOffice /Пр/	3	8	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2
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 основному вопросу темы с использованием пакета LibreOffice /Пр/	3	8	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.3 Л2.4 Л2.5
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 основному вопросу темы с использованием пакета LibreOffice /Пр/	3	8	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1
2.4	Факторы, влияющие на вероятность возникновения межфункциональных конфликтов в сфере логистики Особенности межфункциональной логистической координации в сетевых розничных компаниях /Ср/	3	6	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1
2.5	/Зачёт/	3	0	ПК-2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1

#### 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	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
Л1.3	Афанасенко И. Д., Борисова В. В.	Экономическая логистика: учеб. для студентов экон. спец. всех форм обучения	СПб.: Питер, 2017	20
Л1.4	Афанасенко И. Д., Борисова В. В.	Логистика снабжения: для бакалавров, магистров и аспирантов	СПб.: Питер, 2018	25
Л1.5	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

**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	Стекачева А. Д.	Управление конфликтами и стрессами на предприятии: монография	Москва: Лаборатория книги, 2012	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=140857">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=140857</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	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
Л2.4	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
Л2.5		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

**5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

ИСС «КонсультантПлюс»

ИСС «Гарант» <http://www.internet.garant.ru/t>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 всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;

- персональный компьютер / ноутбук (переносной);

- проектор, экран / интерактивная доска.

**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
<b>ПК- 2: Способен управлять логистической инфраструктурой организации и оценивать ее эффективность</b>			
Знание инструментов логистического менеджмента в координатах интеграции и кооперации, позволяющих минимизировать логистические издержки товародвижения и применять способы разрешения конфликтных ситуаций и межфункциональных противоречий в системе поставок	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 (Раздел1 вопросы 1-11; Раздел вопросы 1-6) Т- тест к Разделу 1 (Вариант 1,2) В- вопросы к зачету (1-50)
Умение пояснить базовые термины и приводить практические примеры организации логистической координации элементов-звеньев в системе поставок и примеры разрешения конфликтов и свободно ориентироваться в терминологии курса; анализировать конфликтные ситуации, протекающие в логистических системах разного уровня	Поиск и сбор необходимой литературы, использует различные базы данных, проводит анализ информации; решение ситуационных (профессиональных) задач, подготовка мультимедиа сообщений/докладов к выступлению на семинаре	умение аргументировано и доказательно обосновывать свою позицию; выражение своих мыслей в качестве докладчика; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора информации, полнота проведенного анализа информации	Д– доклады (темы 1-13) СЗ –ситуационные задания (№1,2) В- вопросы к зачету (1-50)
Навыки владения методами управления межфункциональными конфликтами в сфере логистики	Использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов в процессе анализа информации	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) СЗ –ситуационные задания (№1,2) В- вопросы к зачету (1-50)

1.2  
Шкал  
ы  
оцени  
вания:  
Т  
екущи  
й  
контр  
оль  
успева  
емост  
и и  
проме  
жуточ  
ная  
аттест  
ация  
осуще  
ствляе  
тся в  
рамка  
х  
накоп  
итель  
ной  
балль  
но-рей  
тинго  
вой  
систе  
мы в  
100-ба

льной 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. Лорцем.
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**

### **Раздел 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. Ординарные и неординарные денежные потоки.

## Раздел 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

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

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

### 2. Конфликт-это:

- а) наличие противоречий между двумя (или более) сторонами в процессе их взаимодействия, а также способ разрешения этих противоречий;
- б) отсутствие единой цели между участниками логистической деятельности;
- в) наличие финансовых проблем и дискриминации одной компании другой

### 3. В логистических системах различают следующие виды конфликтов:

- а) прямой;
- б) горизонтальный;
- в) вертикальный;
- г) верно б и в

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

- а) поставщиками и потребителями;
- б) отделом закупок и складом;
- в) между транспортным отделом и складом;

г) верного ответа нет.

**5. Логистическая миссия взаимосвязана с:**

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

**6. Основные причины конфликта в логистике и цепях поставок делятся на :**

- а) объективные, организационно-управленческие, социально-психологические, личностные;
- б) организационно-управленческие, социально-психологические, личностные;
- в) факторные, организационно-управленческие, социально-психологические, личностные;

**7. 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.

**8. Причиной возникновения предконфликтных ситуаций являются:**

- а) объективные
- б) организационно-управленческие;
- в) социально-психологические
- г) личностные

**9. Горизонтальный конфликт в логистической системе распределения это:**

- а) конфликт, который наблюдается внутри каналов распределения и между ними,
- б) конфликт, который возникает между уровнями канала или между иерархическими уровнями всей организационной структуры системы распределения
- в) между равными соперниками за покупателя или поставщика.

**10. 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.

**11. Логистические конфликты могут быть:**

- а) конструктивным
- б) деструктивным
- в) интегративным
- г) верно а и б

**12. 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.

**13. 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.

**14. Большая согласованность между участниками канала товародвижения достигается при:**

- а) конвенциональном канале товародвижения;
- б) вертикальном логистическом канале;
- в) посреднической форме;
- г) горизонтальной координации.

**15. Горизонтальный конфликт в логистической системе распределения это:**

- а) конфликт, который наблюдается внутри каналов распределения и между ними,
- б) конфликт, который возникает между уровнями канала или между иерархическими уровнями всей организационной структуры системы распределения
- в) между равными соперниками за покупателя или поставщика.

**2. Инструкция по выполнению**

Тест по дисциплине «состоит из 15 заданий. Каждое тестовое задание представляет собой вопрос и варианты ответов.

Студенту необходимо выбрать наиболее соответствующий правильному ответу вариант, и отметить нужную букву в матрице ответов.

Время выполнения теста: 30 минут

В процессе тестирования запрещается использование литературы и посторонней помощи.

**Ключи правильных ответов:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
а	а	г	а	в	а	а	а	а	в
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>					
г	а	г	б	б					

**Критерии оценки**

За правильный ответ студент получает 1 балл

Максимальная сумма баллов по тестам: 15 баллов (1 балл-1 вопрос)

**Кейс-задачи**

**Кейс 1. Определение конфликтов в логистических каналах распределения**

1. Малое предприятие «Элегант» производит в широком ассортименте мужские костюмы, предназначенные для массового потребителя, и реализует их в фирменном магазине. Но на традиционном рынке, где оно действует, появился более сильный конкурент. Изучив ситуацию, «Элегант» ставит задачу выйти на новые географические рынки. При этом предприятие предпочитает продавать там свою продукцию крупными партиями.

2. ОАО «Строймашина» наладило производство нового промышленного оборудования для небольших предприятий по выпуску стройматериалов из местного сырья (леса, камня, песка и др.). «Строймашина» хочет установить связи с возможно большим числом таких предприятия в различных регионах страны, многие из которых еще неизвестны на рынке.

3. Верхнекамский нефтеперерабатывающий комбинат наладил производство различных марок автобензина. 30 % выпускаемой продукции он намерен продавать местным владельцам автомобилей (в данной области). 50 % - комбинат будет направлять в более отдаленные области, а 20 % - предполагает вывозить за рубеж.

**Задание**

1. Выберите логистические каналы распределения и обоснуйте их выбор.
2. Определите, какие конфликты возможны в каналах распределения.
3. Предложите меры по урегулированию конфликтов и стимулированию участников каналов распределения.

## Кейс 2 Межфункциональный конфликт в организации

В компании X существуют отдел маркетинга и отдел логистики, задача которого сводится к организации продаж. Отдел логистики на совещании отстаивает позицию того, что им нужен приток новых клиентов. В тех, которые на данный момент приходят на мероприятия (семинары и выставки), они не видят потенциала для продаж.

Отдел маркетинга считает, что:

1. база потенциальных клиентов компании уже содержит около 4/5 всех компаний отрасли, в 70% из этих компаний уже известны ключевые люди, влияющие на принятие решений, следовательно, притока "новых компаний" ожидать не имеет смысла;
2. руководителем по продажам установлены годовые планы для каждого менеджера и ограничения по количеству компаний, с которыми работает менеджер, при этом на первый квартал года менеджеры уже выполнили 80% своего плана, следовательно, с точки зрения маркетинга продавцы не заинтересованы в увеличении объема работы;
3. телемаркетологи, подчиняющиеся руководителю отдела маркетинга, выявляют в неделю по три-четыре потенциальных проекта по переоснащению производства и извещают об этом отдел продаж. Никаких действий со стороны отдела продаж не предпринимается, проекты зависают. Выявляются эти проекты среди тех компаний, от которых отказались менеджеры по продажам как неперспективных для заключения сделки. В 50% случаев эти клиенты уходят к конкурентам.

Попытки руководителя маркетинговой службы обратить внимание руководителя по продажам на потерю проектов заканчиваются неудачей и обострением отношений вплоть до конфликта.

Руководитель отдела маркетинга (М) – человек системный, применяет в своей деятельности тайм-менеджмент для себя и для всего отдела. М постоянно развивается, проходит обучение, ориентирован на результат. Он считает, что в связи с тем, что контрольные точки (собрания, промежуточные итоги) часто срываются другими подразделениями, просчитать эффективность маркетинговых мероприятий затруднительно.

Руководитель по логистике (Л) – человек импульсивный. Планы своего отдела он согласовывал с директором по развитию. Тайм-менеджмент в его подразделении не введен, менеджеры транслируют позицию «мы очень загружены». Поэтому сотрудники отдела продаж даже не всегда заполняют данные в карточках клиента (CRM). Обратной связи по переданным из маркетингового отдела клиентам нет. Руководителя отдела продаж раздражает то, что маркетологи «лезут не в свою область».

Генеральный директор не становится ни на чью сторону, ожидает решения конфликта внутри подразделений. Если сделать отчет по переданным проектам и по проигранным из них и передать генеральному директору, то это усугубит конфликт и выведет его на новый виток.

**Задание.** Какие конфликты вы отмечаете в данном кейсе? Что является причинами данных конфликтов, конфликтогенами? Как вы считаете, где заканчиваются полномочия одного руководителя и начинаются полномочия другого? Как привлечь генерального директора, не усугубляя конфликт? Надо ли его вообще привлекать? Как действовать, чтобы конструктивно решить конфликт? Предложите алгоритм решения конфликта.

### Ключи правильных ответов:

#### Кейс 1

#### Примерный вариант решения

##### *Причины конфликтов между участниками каналов распределения*

<i>Причины конфликта</i>	<i>Пример</i>
1. Столкновение интересов	1. Производитель хочет, чтобы дилер уделял его маркам персональное внимание, а у дилера есть марки, которые приносят ему большую прибыль
2. Способ распределения ресурсов	2. Споры по поводу пропорции распределения издержек и прибыли между участниками канала
3. Принуждение	3. Давление со стороны одного участника вызывает возмущение других
4. Низкая результативность	4. Невыполнение участниками канала своих обязательств

## 5. Личные контакты 5. Менеджеры разных каналов не могут найти общий язык

Основными видами конфликтов в каналах распределения являются конфликты между розничными продавцами на одном уровне; между производителями и оптовиками; между производителями и розничными торговцами.

Между розничными торговцами конфликт может возникнуть тогда, когда производитель включает в состав канала дополнительных розничных торговцев. Конфликты в этой сфере возникают относительно рекламных мероприятий, ценовой политики и т.п.

Между производителем и оптовым торговцем конфликт возникает из-за недостаточных усилий оптовика по продвижению товара, удорожания услуг оптовика, не скоординированной ценовой политики и т.д.

Конфликты между производителем и розничными торговцами возникают, как правило, по причине «слабого» мерчендайзинга розничной торговой точки. Каждый из этих трех видов конфликтов приводит, в первую очередь, к потере имиджа товара и компании-производителя.

Все конфликты, происходящие в каналах распределения, можно отнести к двум типам: вертикальные и горизонтальные. Вертикальный конфликт возникает между представителями различных уровней канала распределения, например между производителями и оптовиками или оптовиками и розничными торговцами. *Горизонтальный конфликт* возникает между представителями одного и того же уровня распределительной цепочки, например между двумя и более розничными торговцами или оптовиками.

Разрешение конфликта предполагает выработку соответствующей стратегии, в которой находят отражение план обсуждения проблемы, время обсуждения, состав участников, особенности каждой стороны (наличие деловых и нравственных качеств), опыт разрешения аналогичных споров и т.д.

Процесс разрешения конфликта многоаспектный, но основой его конструктивного разрешения является системный анализ причин и путей разрешения конфликта. При анализе решается ряд задач:

- *определяется объект конфликта*, т.е. возможность его деления, изъятия, замены, доступность для каждой из сторон;
- *оцениваются оппоненты*: общие данные, психологические особенности и роли в принятии решения, мотивация, интересы, позиция, предыдущие действия в конфликте;
- *уточняется собственная позиция*: цели, ценности, интересы, отклонения от предыдущих договоренностей и возможность компенсации.

Способы управления конфликтной ситуацией подразделяют на две категории: структурные; межличностные.

**К структурным методам** разрешения конфликтов специалисты относят:

- *разъяснения требований к работе* — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения;
- *использование координационных и интеграционных механизмов*, т.е. целевых программных групп;
- *установление общеорганизационных комплексных целей* — направление усилий торгового персонала на достижение поставленных целей;
- *использование системы вознаграждений* в целях оказания влияния на поведение продавцов, чтобы избежать дисфункциональных последствий.

Известно также и пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение представляет уход от конфликта; сглаживание конфликта; принуждение, т.е. применение законной власти или давления с целью навязать свою точку зрения; компромисс, т.е. уступка до некоторой степени другой точке зрения; технология решения конфликта.

### Кейс 2.

#### Примерный вариант решения

1. Какие конфликты вы отмечаете в данном кейсе?

**Межличностный конфликт.** В основном, это борьба между руководителями. Ухудшение отношений может строиться на элементарном. Такой конфликт проявляется как столкновение разных личностей. Взгляды на вещи и цели в жизни у таких людей весьма различны.

**Межгрупповой конфликт.** Такие конфликты довольно распространенные, они базируются на конкуренции.

## 2. Что является причинами данных конфликтов, конфликтогенами?

Причины трудового конфликта:

- **Сложности функционального взаимодействия.** Это одна из самых скрытых причин трудового конфликта. Причиной конфликтной ситуации часто служит бездействие одних по сравнению с другими.

- **Лидерство.** Наряду с формальным руководством в организационно-трудовых отношениях всегда проявляются процессы неформального соперничества, инициативы, доминирования. Самосознание индивидов и групп рождает разного рода личные и профессионально-деловые амбиции, а также амбиции социального превосходства, которые и сталкиваются между собой.

3. Как вы считаете, где заканчиваются полномочия одного руководителя и начинаются полномочия другого?

Полномочия (М) заканчиваются в рамках функциональных обязанностей, а именно: на этапе передачи новых клиентов в отдел (П) – результаты телемаркетинга, новые контакты на выставках и семинарах, входящие обращение в компанию. Другими словами, на этапе старта воронки продаж.

Полномочия (П) начинаются на этапе обработки клиентской базы, которую обеспечивает (М), другими словами, на втором этапе воронки продаж – когда компании или переходят дальше по воронке, или выбывают из нее.

4. Как привлечь генерального директора, не усугубляя конфликт? Надо ли его вообще привлекать?

ГО привлекать нужно обязательно, если (П) не захочет начать внедрять конструктивные изменения в работе своего отдела. (М) должен инициировать встречу с (П) и, с помощью цифр, показать всю ситуацию, объяснить важность ввода данных менеджерами в CRM и показать эффекты от этих изменений для отдела (П).

KPI отдела (М) напрямую зависят от результатов (П) и корректности ввода информации в CRM. В данном случае (П) не устраивает текущая ситуация работы отдела (М), но и дополнительную работу он делать тоже не хочет, а наоборот, упрекает (М) в том, что его отдел лезет в работу его менеджеров, проверяя карточки клиентов в CRM.

### Критерии оценки:

Оценка	Критерии оценивания
- оценка 15 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 10 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 5 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 кейсов: 30 баллов (2 кейса по 15 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.

## **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 личностной 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.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- практические занятия.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

– изучить рекомендованную учебную литературу;

– изучить конспекты лекций;

– подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

– письменно выполнить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

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

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и 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 лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему практическому занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

При реализации различных видов учебной работы используются разнообразные (в т.ч. интерактивные) методы обучения, в частности:

- интерактивная доска для подготовки и проведения лекционных и семинарских занятий;

- размещение материалов курса в системе дистанционного обучения <http://elearning.rsue.ru/>

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронной библиотекой ВУЗа <http://library.rsue.ru/> . Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки или воспользоваться читальными залами вуза.

### **Методические рекомендации по написанию реферата, подготовке презентаций, требования к их оформлению**

Цель работы над рефератом - углубленное изучение отдельных вопросов из сферы профессиональной деятельности.

После ознакомления с материалами всех рефератов, заслушивании докладов на практических занятиях у студентов должно быть сформировано общее представление о современном состоянии, актуальных проблемах в области профессиональной деятельности.

**Подготовка реферата состоит из нескольких этапов:**

1. Выбор темы из списка тем, предложенных преподавателем.

2. Сбор материала по печатным источникам (книгам и журналам компьютерной тематики), а также по материалам в сети Интернет.

3. Составление плана изложения собранного материала.
4. Оформление текста реферата в текстовом редакторе LibreOffice
5. Подготовка 10 тестовых вопросов по теме реферата.
6. Подготовка иллюстративного и демонстрационного материала в LibreOffice (презентация для доклада).

7. Доклад реферата на занятии (реферат должен быть доложен на одном из занятий по графику, составленному преподавателем.).

8. Компоновка материалов реферата для сдачи преподавателю (распечатанный текст, диск с текстовым файлом и файлом презентации).

Требования к оформлению текста

1. Объем реферата - 5-10 стр. текста.
2. Шрифт
  - основного текста - Times New Roman Cyr 14 размер.
  - заголовков 1 уровня - Times New Roman Cyr 14 размер (жирный).
  - заголовков 2 уровня - Times New Roman Cyr 12 размер (жирный курсив).
3. Параметры абзаца (основной текст) - отступ слева и справа - 0, первая строка отступ - 1,27 см; межстрочный интервал - одинарный, выравнивание по ширине.
4. Параметры страницы: верхнее и нижнее поля 2,5 см; поле слева - 3,5 см.; поле справа - 2 см. Нумерация страниц - правый нижний угол.
5. Переносы автоматические (сервис, язык, расстановка переносов).
6. Таблицы следует делать в режиме таблиц (добавить таблицу), а не рисовать от руки, не разрывать; если таблица большая, ее необходимо поместить на отдельной странице. Заголовочная часть не должна содержать пустот. Таблицы - заполняются шрифтом основного текста, заголовки строк и столбцов - выделяются жирным шрифтом. Каждая таблица должна иметь название. Нумерация таблиц - сквозная по всему тексту.
7. Рисунки - черно-белые или цветные, формат BMP, GIF, JPG. Нумерация рисунков - сквозная по всему тексту.
8. Формулы - должны быть записаны в редакторе формул. Размер основного шрифта - 12. Формулы должны иметь сквозную нумерацию во всем тексте. Номер формулы размещается в крайней правой позиции в круглых скобках.
9. В конце реферата должен быть дан список литературы (не менее 10 источников, в том числе это могут быть и адреса сети Интернет). Библиографическое описание (список литературы) регламентировано ГОСТом 7.1-2003 «Библиографическая запись».

После окончания работы по подготовке текста реферата необходимо расставить страницы (внизу справа), а затем в автоматическом режиме сформировать оглавление. Оглавление должно быть размещено сразу же после титульной страницы.

### **Требования к оформлению презентации.**

На титульной странице должно быть помещено название реферата – прописными буквами. Ниже группа и фамилия студента, подготовившего реферат, дата.

Вторая страница – интерактивное оглавление (в виде гипертекстовых ссылок). По гипертекстовой ссылке оглавления должен осуществляться переход к соответствующему разделу реферата.

В презентации должен быть помещен в основном иллюстративный материал для сопровождения доклада и основные положения доклада.

В конце презентации реферата должен быть приведен список использованных источников.

Объем презентации – не менее 20 слайдов, время на доклад с использованием презентации – 12-15 мин.

