

Лекция 6. Управление межфункциональными конфликтами

Цель лекции – объяснить управление межфункциональными конфликтами на основе управления логистическими потоками

Основные термины – конфликты, управление межфункциональными конфликтами

Вопросы

1. Понятие управления конфликтами.
2. Соотношение межфункциональной координации и управления конфликтами.
3. Способы предотвращения межфункциональных конфликтов.
4. Стратегии поведения оппонентов в конфликтной ситуации («сетка» Томаса-Килменна).
5. Факторы, влияющие на выбор стратегии.

1. Понятие управления конфликтами.

Управление конфликтами можно рассматривать в двух аспектах: *внутреннем* и *внешнем*. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Этот аспект носит психологический характер. Внешний аспект управления конфликтами отражает организационно-технологические стороны этого сложного процесса, в котором субъектом управления может выступать руководитель, лидер или посредник.

Понятие "управление" имеет очень широкую сферу применения - техническую, биологическую, социальную и др. По социальным системам управления предполагает процесс целенаправленного воздействия на объект с целью оптимизации параметров социальной системы в соответствии с объективными законами. Что касается понятия "управление конфликтами", то можно дать ему следующее определение.

Управление конфликтом - это целенаправленное, обусловленное объективными законами влияние на динамику конфликта в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение конфликт.

Поскольку в функциональном плане конфликты различаются противоречивостью (функциональные и дисфункциональные) для нас в данном определении наиболее важно конструктивный аспект конфликтов. *Главная цель* управления конфликтами заключается в предупреждении дисфункциональных конфликтов и адекватном решении функциональных.

Управлению конфликтом должна предшествовать стадия) его *диагностики*, то есть определение основных составляющих конфликта, его причин. Диагностика помогает определить:

- Коренные причины конфликта (природу конфликта)
- Участников конфликтного противоборства;

2. Соотношение межфункциональной координации и управления конфликтами.

Конфликт между отделом закупок и складом (при создании службы логистики склад войдет в ее состав), а также между отделом закупок и отделом продаж (в отношении продукции с ограниченным сроком хранения). Конфликт разрешается службой логистики также путем создания системы управления запасами и расчета оптимального размера заказа. Полученный расчетным путем оптимальный размер заказа может быть скорректирован с учетом дополнительных условий. Для определения оптимального размера заказа службе логистики необходима следующая информация: потребность (планируемый объем продаж) за период — из отделов маркетинга и продаж; издержки на выдачу заказа — из отдела закупок; издержки на хранение запасов; общий объем поставок за период; издержки от рисков, связанных с запасами, (в том числе от истечения срока хранения, прямых потерь продаж и дефицита) — собственная информация службы логистики; нормативный срок хранения закупаемой продукции и ее стоимость — из отдела маркетинга; условия реализации продукции с истекающим или истекшим сроком хранения

— из отдела продаж. Информация об оптимальном объеме поставки передается в отдел закупок, который занимается непосредственным приобретением товаров у поставщиков. Результатом разрешения конфликта является минимизация общих логистических издержек, связанных с выдачей заказа, хранением запасов, потерями продаж и дефицитом, а также истечением срока хранения продукции. Периодичность осуществления закупок. Конфликт между отделом закупок и складом. Проектируя систему управления запасами, служба логистики определяет и оптимальную периодичность поставок продукции от поставщиков. Исходной информацией для решения этой задачи являются: потребность в заказываемой продукции за период (объем продаж за период) — информация из отделов маркетинга и продаж; количество рабочих дней в году; оптимальный размер заказа. С учетом дополнительных факторов полученные интервалы между заказами могут быть скорректированы. Информация об оптимальной периодичности заказов передается в отдел закупок. Итог разрешения конфликта сводится к результатам, упомянутым в пунктах 1 и 2.

4.Тара и товароноситель. Конфликт между отделом закупок и складом, отделом закупок и транспортным отделом (транспортный отдел, как и склад, войдет в состав службы логистики). Служба логистики определяет оптимальную тару и товароноситель с точки зрения гармонизации их параметров. Служба логистики также рассчитывает выгоды от использования оптимальной тары и товароносителя. Эти выгоды сопоставляются с издержками работы с производителем (потеря возможных скидок, транзакционные издержки, уступки и т.д.). В результате такого сопоставления принимается окончательное решение об использовании конкретной транспортной тары и товароносителя. Для разрешения конфликта используется информация об оснащении погрузочно-разгрузочного фронта склада предприятия оптовой торговли; вместимости, грузоподъемности и других параметрах используемых транспортных средств (с целью полного использования грузоместимости служба логистики осуществляет оптимальный выбор транспортных средств при поставке); размерах закупаемых партий — собственная информация службы логистики; ценовой политике и условиях работы с поставщиками — из отдела маркетинга и отдела закупок. Информация о выбранной таре и товароносителе передается в отдел закупок, который ведет переговоры с поставщиком. В случае если договор с поставщиком находится в процессе заключения, условия по таре и товароносителю становятся одним из его пунктов, если договор уже заключен, то данные условия могут фиксироваться в дополнительном соглашении. В итоге появляется возможность механизировать разгрузочные работы, сократить простой транспортных средств под разгрузкой, сократить число перевалок и число технологических операций, уменьшить время складской грузопереработки, оптимизировать загрузку транспортных средств, а следовательно, существенно снизить логистические издержки (в частности, издержки на транспортировку и грузопереработку).

5.Продолжительность цикла доставки. Конфликт между отделом маркетинга и транспортным отделом. Служба логистики определяет оптимальный маршрут доставки грузов от поставщика на склад и со склада покупателям. При определении маршрута учитываются такие факторы, как территориальное расположение поставщиков и покупателей — информация из отделов закупок и продаж; издержки на транспортировку и особенности маршрутов — собственная информация службы логистики; устраивающая покупателей продолжительность поставки и длительность полного цикла заказа — из отделов маркетинга и продаж; размеры заказов покупателей (с целью принятия решения о целесообразности централизованной доставки) — из отдела продаж. В результате определения оптимального маршрута минимизируются издержки на транспортировку при требуемой покупателем надежности доставки.

6.Ассортимент грузовой единицы. Конфликт между отделом закупок и складом, отделом маркетинга и складом. Служба логистики на основе информации о типичном ассортименте заказов (из отделов маркетинга и продаж) определяет оптимальный ассортиментный состав грузовой единицы

(транспортной тары — модулей, составляющих грузовую единицу), приходящей от поставщиков. Служба логистики сопоставляет выгоды, получаемые от закупки партий товара, с нужным конечному потребителю ассортиментным составом в составе стандартных грузовых единиц; с издержками, связанными с возможной потерей скидок со стороны поставщика, оплатой дополнительных услуг с его стороны и т.д., и на основе такого сопоставления принимает окончательное решение. Информация об ассортиментном составе направляется в отдел закупки, который ведет соответствующие переговоры с поставщиком. Определение оптимального ассортимента грузовой единицы (модуля), который способен удовлетворить запросы большинства конечных потребителей, позволяет достичь следующих результатов:

- сократить издержки на комплектацию заказов, так как заказ может осуществляться на базе сквозного модуля или целой грузовой единицы, состоящей из модулей;

- свести к минимуму издержки, связанные с сортировкой и формированием складской грузовой единицы (если груз поступает на внешнем товароносителе — плоском поддоне), поскольку внешняя грузовая единица, получаемая от поставщика, сразу же становится складской грузовой единицей;

- аннулировать издержки на вторичную приемку поступивших на склад грузов по количеству (числу товарных единиц в одном тарном месте) и качеству, но только в том случае, если грузовая единица приходит «с пломбой изготовителя», что гарантирует количественное и качественное соответствие сопроводительным документам товаров, находящихся внутри;

- устранить издержки, связанные с техническим оснащением зоны приемки;

- сократить издержки на вспомогательные средства и материалы для осуществления грузопереработки.

7. Минимальная величина (единица) реализации товара. Конфликт между отделом маркетинга и складом. Конфликт разрешается службой логистики путем нахождения такой оптимальной единицы реализации товара, которая позволит при определенном требуемом (и оплачиваемом) покупателем уровне обслуживания минимизировать издержки на складскую грузопереработку. Для принятия решения в этой области службе логистики необходима информация о желаемых клиентами минимальных величинах реализации товаров (из отделов маркетинга и продаж) и издержках на грузопереработку (собственная информация отдела логистики).

8. Набор предоставляемых услуг и качество сервиса. Конфликт между отделом маркетинга и складом, отделом маркетинга и финансовым отделом. Отделы маркетинга и логистики совместно разрабатывают стандарт услуг и сервисную политику, обеспечивающую гибкую дифференцированную систему обслуживания потребителей. Отдел маркетинга, исходя из требований к обслуживанию, формулирует стандартный (базовый) перечень предоставляемых услуг и передает его в службу логистики. Эта служба осуществляет дифференциацию логистических услуг и рассчитывает логистические издержки на все виды оказываемых услуг, участвуя, таким образом, в их тарификации. Например, служба логистики дифференцирует логистическую услугу доставки товара покупателю на доставку утром, днем, вечером, ночью; в этот же день, на следующий день, через три дня, через неделю (по временному признаку); доставку в пределах города, на 50 км за чертой города, на 100 км за пределами города (по расстоянию) и т.п. и просчитывает логистические издержки на каждую из разновидностей услугу доставки. Информация по вариантам услуг и издержкам на их оказание направляется в отдел маркетинга, который утверждает перечень услуг и их разновидностей, осуществляет их тарификацию, определяет систему скидок, т.е. разрабатывает ценовую политику и т.д. При совместной разработке гибкой политики обслуживания маркетинг и логистика учитывают результаты анализа конкурентов. Маркетинг анализирует конкурентов с точки зрения перечня, широты диапазона предоставляемых услуг и их стоимости, а логистика — с позиций логистических издержек на оказание услуг, организационно-технологических подходов и решений,

продолжительностей логистических циклов, составляющих полный логистический цикл выполнения заказа, и т.д. Таким образом, указанные отделы проводят конкурентный бенчмаркинг, позволяющий осознать сравнительное качество и эффективность осуществляемого фирмой потребительского сервиса, а также определить стратегические, тактические и оперативные цели и задачи, направленные на улучшение сервиса. В результате совместными усилиями отделов маркетинга и логистики определяется сбалансированное по издержкам оптимальное качество дифференцированного потребительского сервиса. Такие возможности разрешения межфункциональных конфликтов службой логистики указывают на особую важность эффективной координации смежных служб, единой системы управления запасами и информационной системы, обеспечивающей оперативный обмен и совместное обладание всей необходимой для принятия решений информацией. Нежелание осуществлять открытый обмен всей необходимой информацией является одним из основных препятствий на пути интеграции логистического процесса фирмы и межфункциональной координации.

3. Способы предотвращения межфункциональных конфликтов.

Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.

Управление конфликтом — это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение социальных субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс. Управление конфликтами включает в себя: *прогнозирование конфликтов; предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; регулирование и разрешение.* Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие.

Управление становится возможным при наличии некоторых необходимых **условий**. К таковым относятся: объективное понимание конфликта как реальности; признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы; наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентации.

Объективность понимания — первейшая предпосылка управления конфликтами и вместе с тем методологическая проблема. Объективное понимание конфликта — это адекватное, т.е. соответствующее реальности, его описание. Субъект управления имеет в качестве объекта не непосредственно реальный конфликт, а его описание, образ, мысленное отражение, вербальную (речевую) интерпретацию. Понятно, что такое описание включает определенный подход, приемлемый для той или другой стороны конфликта или — для третьей, нейтральной, выступающей посредником. Ведь каждая сторона стремится представить коллизию так, как она ее видит со своих позиций, как она понимает сложившуюся ситуацию, иначе говоря, как она заинтересована объяснять конфликт. Поэтому сам факт того или иного объяснения конфликта включается в предмет противостояния.

4. Стратегии поведения оппонентов в конфликтной ситуации («сетка» Томаса-Килменна).

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. При этом работа менеджера осуществляется в такой последовательности:

- изучение причин возникновения конфликта;
- ограничение числа участников конфликта;
- анализ конфликта;

· разрешение конфликта.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются два метода: структурные и межличностные.

Структурные методы. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. Рассмотрим четыре структурных метода разрешения конфликта.

Разъяснение требований к работе. Руководитель должен четко изложить подчиненным их права и обязанности, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Уровень результатов работы сотрудника определяется определенными параметрами, оговаривается источник и получатель различной информации, сроки её представления, а также четко определяются политика, процедуры и правила.

Координационные и интеграционные механизмы. Если подчиненные имеют разногласие по какой-либо проблеме, конфликта можно избежать благодаря иерархии полномочий, т.е. обращения к их общему начальнику, предлагая ему принять окончательное решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией. Избежать конфликтной ситуации помогает введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений, например общий заместитель, куратор или координатор, слияние различных подразделений и наделение их общей задачей, создание промежуточных служб, координирующих работу взаимозависимых подразделений (например, отделов сбыта и производства).

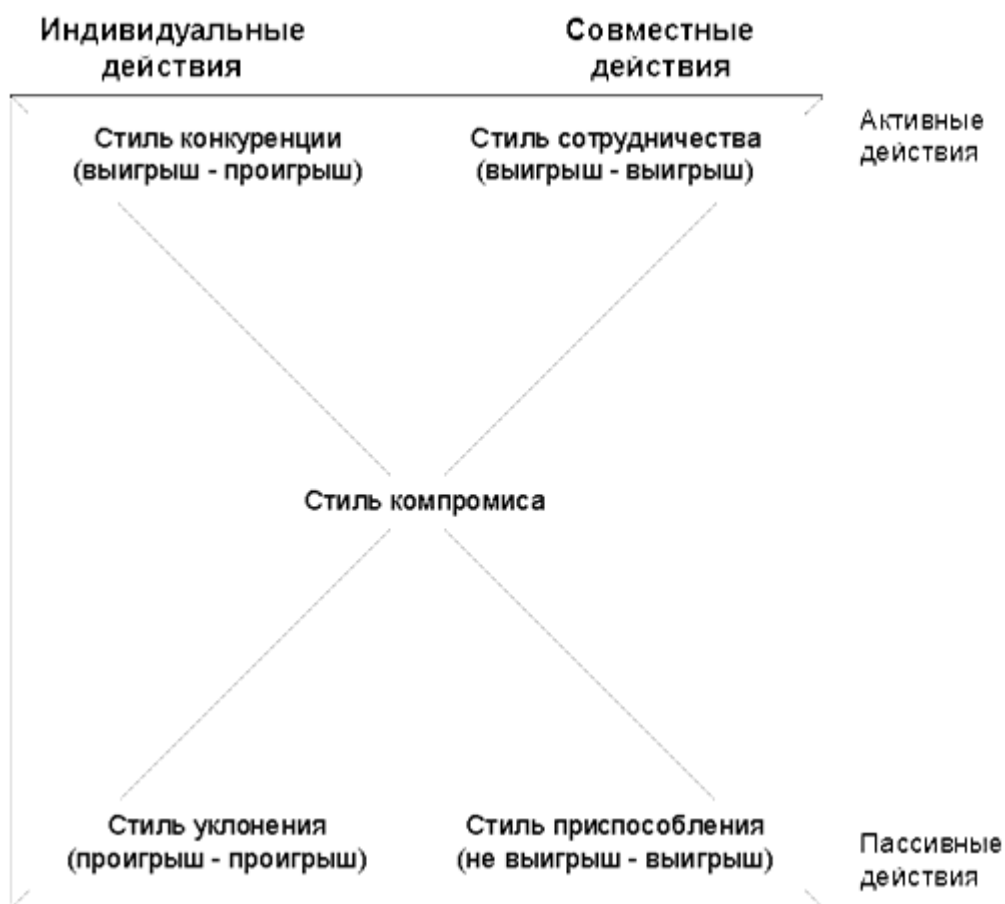
Общеорганизационные комплексные цели. Идея, которая заложена в эти цели, – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Таким образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом будет способствовать тому, что руководители подразделений будут принимать решения, обеспечивающие успех деятельности всей организации.

Структура системы вознаграждений. С помощью вознаграждений можно оказывать влияние на поведение людей таким образом, чтобы избегать дисфункциональных последствий конфликта. При этом система вознаграждений должна быть ориентирована на то, чтобы поощрять людей, которые вносят свой вклад в достижение общих целей, комплексно подходят к решению проблемы, и наоборот, наказывать штрафом за неконструктивное поведение.

Межличностные методы. Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. К.У. Томас и Р. Х.Килменн выделили пять типовых стратегий(стилей) поведения в конфликтных ситуациях. Их система позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию с общим источником конфликта –несовпадением интересов двух и более сторон.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяется: мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными действиями.

Графически это изображается посредством сетки Томаса-Килменна, которая определяет место и название стилей поведения(рис.1 Стили разрешения конфликтов).



Стиль конкуренции (соперничества) может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если:

- исход конфликта очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;
- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Это открытая борьба за собственные интересы, жесткое отстаивание своей позиции. Выбор такой манеры действий – это подсознательное стремление оградить себя от боли поражения. Но эта тактика редко приносит долгосрочные результаты. Решение зачастую саботируются проигравшей стороной. В связи с этим многие психологи советуют опасаться потерпевшего. Формы противодействия: стремление доказать свою правоту и неправоту другого человека, дуться пока оппонент не передумает, перекричать обидчика, применить физическое насилие, не принимать отказа, требовать безоговорочных уступок и принятия вашей точки зрения, позвать для поддержки на помощь союзников, требовать согласия для сохранения отношений.

Однако, следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких, личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда вы не обладаете значительной властью, а ваша точка зрения расходится с точкой зрения начальства.

Стиль сотрудничества можно использовать если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание желания другой стороны. Этот стиль наиболее

труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения – разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас доверительные, взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Отличается тем, что наличие победителя не означает наличия побежденного. При использовании этого стиля выигрывают обе стороны. Когда выигрывают обе стороны они будут поддерживать принятое решение. В любом случае гораздо лучше и выгоднее в долгосрочной перспективе обойтись с конкурентом порядочно. В условиях нарастающей конкуренции лучше иметь репутацию порядочного человека. Как гласит русская пословица: «Хорошая слава летит, а дурная впереди бежит». Этот стиль требует подробного изучения ситуации и вариантов ее решения перед принятием окончательно решения. Для этого:

- установите, какая потребность стоит за желанием другой стороны;
- узнайте в чем ваши разногласия компенсируют друг друга;
- разработайте новые варианты решений;
- сделайте это вместе.

Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективнее, если обе стороны хотят одного и того же, но знают, что это невыполнимо. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте решения, с которым каждый мог бы согласиться.

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение вашего желания имеет для вас большое значение;
- вас может устроить временное решение, так как нет времени выработки для другого;
- компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.

Однако, если компромисс достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, он может быть не самым лучшим решением. Но необходимо учитывать, что ни одна сторона не будет придерживаться того решения, которое не удовлетворяет ее нужд.

Формы компромисса: в конфликте вы стараетесь поддерживать товарищеские отношения, ищите справедливое решение; стараетесь поделить предмет желания поровну, избегаете напоминания о вашем первенстве, избегаете лобовых столкновений, немного уступаете, чтобы поддержать равновесие.

Стиль уклонения реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не слишком важна для вас, вы не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправда, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих условиях:

– источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными частями задачами, а потому вы считаете, что не стоит на него тратить время и силы;

– знаете, что не можете или не хотите решить вопрос в свою пользу;

– у вас мало власти для решения вопроса в свою пользу;

– вы хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;

– пытаться решить проблему немедленно опасно;

– подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт;

– у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Не следует думать, что этот стиль является уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой.

Уходя от конфликта и не принимая участия в дальнейшем развитии событий, вы тем самым провоцируете оппонента на завышение требований или ответный уход. Таким образом, проблема так и не будет решена. То, что можно было легко решить на начальном этапе возникновения разногласия, будет достаточно сложно решить, когда проблема разрослась до огромных размеров. Формой избегания конфликтов может быть: молчание, демонстративный уход, затаенный гнев, депрессия, игнорирование оппонента, «перемывание косточек» обидчика за его спиной, индифферентное отношение, полный отказ от взаимоотношений с конфликтной стороной.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас или когда вы жертвуете своими интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен в следующих ситуациях:

– важная задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

– предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;

– считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми;

– осознаете, что правда не на вашей стороне.

Формы: вы делаете вид, что все в порядке и ничего страшного не произошло; принимаете то, что происходит, чтобы не нарушать покой, подавляете свои негативные эмоции, ругаете себя за свою раздражительность, идете к цели обходным путем, молчите, но в глубине души вынашиваете планы мести.

Надо научиться эффективно, использовать каждый из стилей и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Выбор стратегии выхода из конфликта зависит от различных факторов:

-· личностные особенности оппонента;

-· уровень нанесенного оппоненту ущерба и собственного ущерба;

-· наличие ресурсов, статус оппонента;

-· возможные последствия конфликта;

-· значимость решаемой проблемы для обеих сторон;

-· длительность конфликта и др.

Выбор разрешения конфликта также зависит от психологического портрета руководителя и его стиля руководства. Причем стили могут быть совершенно разными. Главная задача, чтобы существовала некая гармония в организации процесса управления руководителем. Вопрос выбора стиля руководства индивидуален, поэтому если руководителю удастся поддерживать конфликты на определенном уровне и справляться с

разрешением трудностей с подчиненными, значит, существует гармония в поведении и стиле управления руководителя.

Вопросы

1. Объясните понятие управления конфликтами.

2. Выявите соотношение межфункциональной координации и управления конфликтами.

3. Определите способы предотвращения межфункциональных конфликтов.

4. Объясните стратегии поведения оппонентов в конфликтной ситуации («сетка» Томаса-Килменна).

Литература

Основная литература:

1. Дыбская В. В., Сергеев В. И. - ЛОГИСТИКА В 2 Ч. ЧАСТЬ 2. Учебник для бакалавриата и магистратуры - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 341с. - ISBN: 978-5-9916-7032-6 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/logistika-v-2-ch-chast-2-434214>

2. Иванова Т. Ю., Коротков Э. М., Приходько В. И. - ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2-е изд., испр. и доп. Учебник для вузов - М.:Издательство Юрайт - 2019 - 331с. - ISBN: 978-5-534-04857-5 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/teoriya-menedzhmenta-sinergeticheskij-menedzhment-434541>

3. Конфликты в системе управления: учеб. пособие для вузов, Решетникова, К. В., 2013

4. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010 – 640 с.

5. Корпоративная логистика в вопросах и ответах/Подред. В.И. Сергеева. – М.: НИЦИНФРА-М, 2014. – 634 с. 4. Корпоративная логистика.

6. 300 ответов на вопросы профессионалов/Подред. В.И. Сергеева. М.: ИНФРА-М, 2014. – 976 с.

7. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2013. – 512 с.

8. Анцупова А. Я., Шипилова А. И. Конфликтология. – СПб.: Питер, 2015. – 512 с.

9. Гвишиани Д. М. Организация и управление. Изд. 3-е, перераб. М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2016. – 332 с.

10. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В. В. Дыбская. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 235 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/24760. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1024005>

Дополнительная литература:

1) Леонов Н. И. - КОНФЛИКТОЛОГИЯ 4-е изд., пер. и доп. Учебное пособие для СПО - М.: Издательство Юрайт - 2019 - 395с. - ISBN: 978-5-534-10838-5 - Текст электронный // ЭБС ЮРАЙТ - URL: <https://urait.ru/book/konfliktologiya-431669>

2) Джонсон Д., Вуд Д., Вордлоу Д., Мерфи П. Современная логистика, 7-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с. Глава 3.

3) Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок/Подобщ. ред. В. С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с. Глава 2.

4) Мильнер Б. З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с

5) О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Сирин, 2001. – 296 с.

6) Сергеев В. И. Логистика в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 608 с. Глава 15, раздел 15.1.

7) Сергеев В. И. Управление цепями поставок. – М.: ЮРАЙТ, 2014. – 479 с. Раздел 7.1.

8) УотерсД. Логистика. Управление цепью поставок. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с. Глава 2.

9) Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. – Harward Business School Press, Boston, MA, 2018.

1. Доступно онлайн: Дополнительный учебный материал и интернет-источники, используемые для выполнения заданий лекций, семинаров, СРС, будут доступны на вашей странице в системе СДО Moodle