Межфункциональная и межорганизационная координация при управлении конфликтами в логистических системах и цепях поставок

Кривенков Денис Владиславович
соискатель кафедры менеджмента, Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна,

Охотников Илья Викторович
доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономика, финансы и управления на транспорте, Российского университета транспорта (МИИТ),

Свердликова Елена Альбертовна
доцент, кандидат философских наук, доцент кафедры экономической социологии и менеджмента, социологический факультет, Московский государственный университет имени М..В. Ломоносова

Целью данного исследования является изучение практики управления конфликтами во взаимодействии между ключевыми подразделениями, такими как маркетинг, продажи, исследования и разработки, а также производство. Управление межфункциональными взаимоотношениями имеет решающее значение для организационных инноваций и развития в современном конкурентном мире. Обзор и анализ соответствующей литературы показывают, что конфликты оказывают сильное влияние на межфункциональные взаимоотношения. Организационная эффективность требует тесного сотрудничества между функциональными подразделениями в постоянно меняющейся деловой среде. Сотрудничество включает в себя атрибут интеграции, поскольку менеджеры стремятся к достижению общих целей, связывая межфункциональную коммуникацию с использованием методов управления конфликтами при разрешении споров. Менеджеры, вероятно, понимают, что интересы их функции наилучшим образом удовлетворяются, когда также удовлетворяются интересы других функций. Это может означать, что они стремятся к построению позитивных отношений и делают акцент на коллективизме и функциональных конфликтах, опираясь на процессы и практики интеграции.
Ключевые слова: логистическая деятельность, управление логистикой, разрешение конфликтов, межфункциональная координация, межорганизационная координация, цепи поставок, логистическая интеграция.

Введение

За последние десятилетия деловая среда значительно усложнилась и претерпела существенные изменения. Компании пытаются найти адекватные ответы на продолжающиеся технологические изменения и глобализацию новых рынков. Для определения того, как компании могут создать глобальное конкурентное преимущество, необходимо исследовать внутренние граничные условия и конфликты, влияющие на межфункциональные отношения.

Конфликт в организациях возникает, когда члены организации участвуют в деятельности или придерживаются взглядов, несовместимых с взглядами коллег или посторонних лиц, использующих услуги или продукты организации. Конфликт можно классифицировать как внутриорганизационный (т.е. конфликт внутри границ организации).

Межорганизационный конфликт (т.е. конфликт между двумя или более организациями) также может быть классифицирован по уровню (индивидуальному или групповому), на котором он возникает. Таким образом, внутриорганизационный конфликт может быть классифицирован как межличностный, внутригрупповой и межгрупповой. В современной организационной среде организационные конфликты неизбежны и продолжаются. Конфликт влияет на межфункциональные отношения и эффективность организации. Естественно, если конфликт не разрешается эффективно, последствия для организаций, как правило, негативны. Например, неуправляемый организационный конфликт связан с неудовлетворенностью работой среди вовлеченных членов организации. Кроме того, что касается взаимоотношений между организационными функциями, неурегулированные конфликты оказывают пагубное воздействие на процесс решения проблем во взаимоотношениях между различными организационными функциями.

Управление конфликтами в организации не обязательно означает стратегию предотвращения, уменьшения или устранения конфликта. Напротив, оно подразумевает планирование эффективных стратегий, которые в первую очередь направлены на устранение неэффективных элементов конфликта и одновременное усиление функциональных элементов.

Источники конфликтов могут быть связаны с различиями в идеях, мнениях и взглядах. Менеджеры, представляющие различные отделы, формируют свои взгляды отчасти из-за различий в культуре и ценностях.

Более того, тот факт, что функциональные подразделения приобретают организационную власть, приводит к высокой интенсивности конфликтов внутри организаций. Например, асимметрия власти в маркетинге и производстве не приносит пользы фирмам, конкурирующим на основе управления, ориентированного на лидерство по затратам.

Подразделения, обладающие переговорной силой, стремятся доминировать в принятии решений, используя неформальную власть. Кроме того, высокий уровень внутренней конкуренции делает взаимосвязь между межфункциональной справедливостью и инновационностью отрицательной, возможно, из-за нежелания менеджеров передавать власть другим посредством интеграции знаний, когда они работают в условиях высокой конкуренции внутри компании. Эффективность сотрудничества между функциональными подразделениями зависит от восприятия того, насколько это сотрудничество продуктивно и удовлетворительно для различных сторон.

Основная часть

Принятие решений требует понимания и сотрудничества между членами организации, интеграции процессов и эффективного управления конфликтами. Общепринятое мнение заключается в том, что если функциональные менеджеры рассматривают свою взаимозависимость в негативном свете (например, как ограничивающую их собственную свободу действий при принятии решений, снижающую их способность к привлечению ресурсов, препятствующую достижению собственных целей), то результатом, как правило, является низкая мотивация к разрешению конфликтов, формирующая их взаимоотношения в негативном ключе. Кроме того, межведомственные конфликты могут оказывать более негативное влияние на рыночную ориентацию фирм с учетом национальных культурных особенностей. В таких случаях руководители стремятся либо избегать конфликтов, либо доминировать в процессе принятия решений для управления. С другой стороны, если отделы рассматривают свою взаимозависимость в позитивном свете, их руководители мотивированы к участию в разрешении конфликтов и интеграции своих целей.

Ключевым понятием в такой модели это степень заинтересованности менеджера в производстве или в благополучии людей. Эта идея получила дальнейшее развитие с акцентом на намерениях сторон, а именно: кооперативность (т.е. попытка удовлетворить интересы другой стороны) и напористость (т.е. попытка удовлетворить собственные интересы).[1]

Стили управления конфликтами существуют в двух измерениях, которые представляют собой мотивационные ориентации индивидов в конфликтных ситуациях: забота о себе и забота о других.

Первый аспект относится к степени (высокой или низкой), в которой человек пытается удовлетворить собственные интересы при разрешении конфликта. Второй аспект относится к степени (высокой или низкой), в которой человек желает удовлетворить интересы других.

Их сочетание указывает на существование пяти стилей управления конфликтами: интегративный (высокий-высокий), уступчивый (низкий-высокий), доминирующий (высокий-низкий), избегающий (низкий-низкий) и компромиссный (умеренный-умеренный). [2]

Интегративный (также называемый стилем решения проблем) стиль оптимизирует результаты обучения и эффективность управления конфликтами. Интегративный стиль предполагает высокую заботу как о себе, так и о других. Этот стиль включает в себя элементы конфронтации и решения проблем. Конфронтация предполагает коммуникацию, которая приводит к творческому решению проблем. Применение интегративного стиля в организационном контексте способствует коммуникации, обмену информацией и решению проблем. Этот стиль управления конфликтами более эффективен, чем другие, в достижении интеграции деятельности различных подсистем организации. Однако выбор стиля также зависит, помимо прочего, от асимметрии власти, коммуникации и доверия между сторонами, участвующими в конфликте. Более того, менеджеры могут выбирать альтернативные стили разрешения конфликтов, главным образом, для решения мелких проблем, повседневных ситуаций и краткосрочного планирования, работая в условиях ограниченного времени и стремясь к быстрому решению проблем. [3] К предписанным стилям разрешения конфликтов относятся компромисс, уступчивость, доминирование и избегание.

Функции продаж и маркетинга являются важнейшими функциональными подразделениями, поскольку они служат связующим звеном между организацией и ее внешней средой. Они также играют центральную роль в управлении и формировании межфункциональных отношений внутри высшего руководства организации. Эти отношения становятся более интенсивными, когда организация ориентирована на эффективное покрытие рынка для удовлетворения потребностей клиентов и на предоставление продукции и услуг превосходного качества. [4]

В литературе по управлению цепочкой поставок обсуждение постепенно расширилось и охватило межорганизационные отношения, что представлено на рисунке ниже.

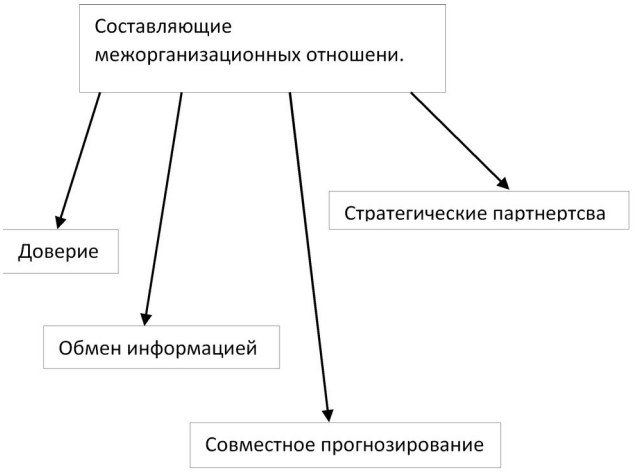


Рисунок 1. Составляющие межорганизационных отношений

Для обеспечения устойчивого конкурентного преимущества отделам маркетинга и продаж необходимо внедрять как политику дифференциации, так и интеграцию по всей цепочке поставок. Отдел продаж стремится к большим объемам продаж и тесному сотрудничеству с розничными продавцами, в то время как отдел маркетинга пытается продвигать свой бренд среди конечного потребителя, уделяя особое внимание обмену информацией и повышению ее качества.

Для достижения своих целей отделам продаж и маркетинга приходится управлять конфликтами, связанными с политикой продвижения (бизнес, розничные продавцы и конечные потребители), долгосрочным/краткосрочным планированием продаж и ценовой политикой (скидки). [5]

Эффективная координация между функциями с большей вероятностью достигается при точности описания их ролей и при содействии формальных процедур, способствующих их взаимодействию (например, совместных совещаний). Например, процедурная справедливость системы оценки эффективности работы может оттолкнуть сотрудников от эмоционального истощения, связанного с конфликтными последствиями, такими как нехватка ресурсов, обусловленная характеристиками работы и стрессорами, связанными с ролью. Кроме того, все члены организации должны развивать набор общих компетенций, включая компетенции, связанные с рынком, чтобы способствовать эффективному сотрудничеству. Более того, ротация рабочих мест и совместное принятие решений положительно связаны с интеграцией целей. [6]

Таким образом, характеристики функций продаж и маркетинга, а также характер их межфункциональных взаимоотношений связаны со способом разрешения конфликтов между ними. Более того, их взаимозависимость означает, что совместное принятие решений и обмен информацией необходимы для максимизации выгоды для организации. Решения, принимаемые под влиянием различных функциональных ориентаций, могут оказывать положительное влияние на рыночные показатели. Это говорит о том, что эффективное управление конфликтами между функциями продаж и маркетинга имеет важное значение. Функциональные подразделения, получающие друг от друга точную информацию, способны лучше интегрировать свои цели и интересы.

На основании вышеизложенного, конфликты можно выразить в виде таблице конфликтов и рекомендуемых действиях по их устранению:

Таблица 1
Типичные логистические конфликты и рекомендуемые механизмы координации

Источник конфликта	Основная причина	Влияние на эффективность логистики	Рекомендуемый механизм координации
Несогласованность прогнозирования спроса	Использование различными подразделениями разных подходов к прогнозированию	Избыточные запасы или дефицит продукции, снижение уровня обслуживания клиентов	Совместное прогнозирование спроса и регулярные межфункциональные совещания
Конфликты в управлении запасами	Различные цели подразделений в отношении уровня запасов	Рост затрат на хранение, замедление оборачиваемости запасов, увеличение объема замороженного капитала	Единая политика управления запасами и общие показатели эффективности
Конфликты при планировании перевозок	Недостаточная синхронизация работы складов, перевозчиков и клиентов	Нарушение сроков доставки, рост транспортных расходов, снижение загрузки транспорта	Интегрированное планирование перевозок и обмен информацией в режиме реального времени
Конфликты между закупками и производством	Стремление службы закупок снизить стоимость закупок при необходимости обеспечения производственной гибкости	Дефицит материалов, перебои производства, нестабильность производственного графика	Совместное планирование закупок и синхронизация производственного расписания
Нарушение межорганизационного информационного обмена	Несвоевременное или неполное предоставление информации участниками цепи поставок	Замедление реакции на изменения, снижение устойчивости цепи поставок, увеличение числа операционных сбоев	Использование цифровых платформ обмена информацией и стандартизация коммуникационных процедур

В условиях постоянно растущей интенсивности и конкуренции инновации процветают, поскольку организациям необходимо разрабатывать новые продукты, интенсивно конкурировать и адекватно выполнять свои задачи на основе межфункционального сотрудничества. [7] Исследования и разработки (НИОКР) и маркетинг воспринимаются как незаменимые функции внутри организации, обеспечивающие стратегические преимущества.

Коммуникационные барьеры часто негативно влияют на взаимоотношения маркетинга и отдела исследований и разработок в процессе разработки новых продуктов. Менеджеры по маркетингу в основном участвуют в более поздних этапах процесса, в то время как менеджеры отдела исследований и разработок, как правило, не обладают достаточными знаниями о потребностях клиентов. Кроме того, менеджеры отдела исследований и разработок не обладают необходимыми полномочиями для развития маркетинговых знаний, необходимых для работы на рынке, и не зависят от информации, предоставляемой отделом маркетинга.

В таких условиях руководителям отделов маркетинга и исследований и разработок сложно легко прийти к взаимоприемлемым решениям по критически важным вопросам, касающимся разработки новых продуктов (например, упаковка, технические/функциональные характеристики, лабораторные испытания), а также дифференциации существующих продуктов (например, упаковка, технические/функциональные характеристики). [8]

В этих процессах поток информации и совместное принятие решений иногда недостаточно развиты, в то время как менеджеры формируют стереотипы друг о друге, которые связаны с недостатком признательности и доверия. Неформальность в общении, которая способствует обмену информацией,

Вероятность обмена информацией снижается. Следовательно, в этих условиях обмен информацией между функциональными подразделениями является неоптимальным.

С другой стороны, интеграция целей между функциями является деятельностью, приносящей добавленную стоимость, поскольку новые знания постоянно развиваются на основе соответствующей культуры обмена знаниями. Интеграция как стиль управления конфликтами включает в себя

коммуникацию, двусторонний поток информации, изучение альтернативных решений и конструктивный анализ разногласий с целью выявления решения, которое принесет наибольшую общую выгоду. Применение стратегий кооперативного разрешения конфликтов, ярким примером которых является интегративный подход, представляется эффективным инструментом для использования внутриорганизационных обменных отношений. [9]

Интеграция подразумевает большую заинтересованность как в целях отдельного человека, так и в целях третьих лиц. Когда функциональные менеджеры относятся друг к другу с уважением и заботой о чувствах и потребностях других, они с большей вероятностью будут готовы обсуждать спорные вопросы и выходить за рамки личных интересов на протяжении всего процесса инноваций в продукте. Кроме того, в зависимости от типа разрабатываемого продукта, будь то поэтапный или радикально отличающийся, различные функциональные подразделения могут обладать большей властью для достижения желаемых результатов. [10]

Интеграция маркетинга и НИОКР может управляться посредством межфункциональной справедливости, участия в управлении, развития неформальности в коммуникации, что может способствовать инновациям и творчеству. Использование формальных информационных каналов и формальных соглашений также способствует эффективному управлению конфликтами. Более того, вклад межфункциональной справедливости в инновационность продукта усиливается, когда менеджеры меняются местами между функциональными отделами или занимают определенные должности в отделах, отличных от их собственной. Переход функциональных менеджеров из одного отдела в другой позволяет им получить более широкий опыт и приобрести новые навыки, что способствует более глубокому пониманию того, как разрешать споры с коллегами для достижения инновационности продукта.

Взаимосвязь между маркетинговой и производственной функциями очень важна для функционирования организации, что подкрепляется логистическими операциями. Маркетинговая функция служит связующим звеном между организацией и ее внешней средой, а производственная функция выступает в качестве поставщика этой связи. Если продукция, поставляемая производственной функцией, соответствует требованиям...

Во-первых, вероятность успеха организации повышается. В противном случае, успех или выживание организации оказываются под угрозой.

Между этими двумя функциональными подразделениями постоянно происходит процесс переговоров, включающий конфликты, в стремлении выполнить свои задачи и интегрировать свои цели. Производство и маркетинг воспринимаются как мощные подразделения в производственных организациях. Большая часть силы маркетинговых и производственных функций обусловлена их способностью справляться с неопределенностью, при этом маркетинг является очень важным источником уверенности для других функций и способствует повышению эффективности бизнеса, особенно в условиях стратегии дифференциации.

Было выявлено множество аспектов конфликта в процессе переговоров между отделами маркетинга и производства, включая конфликты в планировании продаж, упаковке, обеспечении качества, снижении затрат, бюджетных ограничениях, дифференциации продукции и послепродажной технической поддержке. Например, менеджеры по маркетингу и продажам часто стремятся дифференцировать продукцию, чтобы удовлетворить предпочтения и потребности клиентов; в то время как, с другой стороны, менеджеры по производству стремятся к стандартизации процедур для максимизации эффективности и минимизации затрат.

Из-за различных приоритетов этих функций их системы вознаграждения также часто конфликтуют. Системы вознаграждения в маркетинговых функциях также основаны на выгодах и критериях, относящихся к объему продаж и доле рынка; в то время как системы вознаграждения в производственных функциях обычно основаны на минимизации затрат и простоев. Это означает, что результаты, которые положительно оцениваются одним отделом, могут быть негативно оценены другим отделом, что может стать очень серьезным источником конфликта. Кроме того, тот факт, что маркетинг и производство не имеют общих, но часто конфликтующих, систем вознаграждения, создает проблемы координации, особенно в процессе внедрения новых продуктов.

Совместное принятие решений и обмен информацией необходимы для достижения конкурентного преимущества в глобальном контексте и развития рыночной ориентации. Кроме того, ротация менеджеров между различными функциональными отделами помогает организации лучше понимать взаимозависимости.

Для обеспечения организационной эффективности необходимо тесное сотрудничество между функциональными подразделениями. Сотрудничество включает в себя атрибут интеграции, поскольку руководители стремятся к достижению общих целей. Управление конфликтами позволяет объяснить межфункциональные отношения, поскольку любые отношения включают в себя конфликт и сотрудничество.

Межфункциональная справедливость и доверие между менеджерами из разных функциональных подразделений являются критически важным фактором эффективности организации. Когда функциональные менеджеры ощущают необходимость конкурировать за ресурсы или защиту своей функциональной территории, они могут меньше вкладывать в продуктивный обмен и интеграцию знаний. С другой стороны, когда менеджеры распределяют власть в соответствии со стратегией бизнеса и в большей степени интегрируют свои культуры в межфункциональные отношения, снижается интенсивность конфликтов и развивается чувство доверия. Функциональные менеджеры, использующие интеграционный стиль для разрешения конфликтов со своими коллегами, работают в соответствии с предписанной ориентацией.

Чем выше степень неформального общения (например, по телефону, электронной почте и т. д.), тем лучше. Чем больше вероятность принятия интеграции как стиля управления конфликтами в их соответствующих взаимодействиях, тем эффективнее становится неформальное общение между функциональными подразделениями. Неформальное общение часто сглаживает подход к урегулированию конфликтов, когда возникают потенциальные столкновения интересов во взаимоотношениях менеджеров с их коллегами из других подразделений; это повышает вероятность принятия стиля, который потенциально удовлетворяет потребности обеих сторон. Неформальное общение включает в себя регулярные неофициальные встречи и обсуждения между менеджерами, совместное принятие решений и участие в управлении. Таким образом, менеджеры из разных подразделений, развивают понимание задач, приоритетов и проблем. В каждом департаменте есть свои особенности, и это, в свою очередь, приводит к готовности учитывать интересы обеих сторон.

Использование формальных каналов коммуникации, инструментов и процедур (например, официальные совещания, письменные инструкции, налаживание связей, отношения, описанные в организационной структуре) способствует применению интеграционного стиля руководителями при разрешении конфликтов во взаимоотношениях с коллегами из других подразделений. Наличие точных описаний должностных обязанностей и задач на уровне подразделений связано с отсутствием ролевого конфликта. Кроме того, формальная ротация способствует улучшению координации между подразделениями.

Для оптимального разрешения конфликтов необходимы оба канала коммуникации: формальный и неформальный, и ни один из них не следует игнорировать, поскольку один тип коммуникации не может заменить другой. Регулярные формальные и неформальные встречи могут повысить вероятность достижения консенсуса в межведомственных конфликтах. Непрерывный поток информации и открытая коммуникация между функциональными подразделениями, являющиеся следствием культуры обмена знаниями, повысят участие, приверженность, доверие и вероятность того, что руководители будут обмениваться точной информацией со своими коллегами в других подразделениях и максимизировать общую выгоду.

Руководители всех подразделений должны разрабатывать аналитические должностные инструкции на уровне отделов, чтобы точно описать задачи, выполняемые каждым функциональным подразделением, и избежать конфликта ролей. Кроме того, когда персонал из различных функциональных областей (маркетинг, продажи, исследования и разработки, производство) формируется для разработки новых продуктов в команде, ключевым вопросом является решение о том, какие функциональные области будут наделены полномочиями.

Заключение

Очевидно, что при наличии формальных процедур и четком распределении ролей, межфункциональная справедливость усиливается, и функциональные менеджеры с большей вероятностью стремятся интегрировать цели со своими коллегами на основе консенсуса команды и точного обмена информацией. Процедурная справедливость системы оценки эффективности работы может усиливать позитивные эмоции и компенсировать конфликты, возникающие из-за стрессовых факторов, связанных с ролями, и нехватки ресурсов.

Взаимозависимость означает, что успех и бесперебойное функционирование одной функции зависит от успеха и функционирования другой. Например, тесная взаимосвязь между функциями продаж и маркетинга может быть сильнее, чем между ними. Следовательно, функциональные менеджеры, скорее всего, понимают, что интересы их функции наилучшим образом удовлетворяются, когда удовлетворяются и интересы других функций. В этом случае менеджеры стремятся выстроить позитивные и доверительные отношения с другими функциями, используя в основном кооперативные методы разрешения конфликтов, поскольку они активно заинтересованы в учете потребностей других. Однако все сотрудники организации во всех различных отделах (например, маркетинг, продажи, логистика, производство, бухгалтерский учет) должны развивать необходимые рыночные компетенции, чтобы применять подходящие методы разрешения конфликтов на основе сотрудничества, способствующие организационным изменениям, эффективности и совершенствованию бизнеса.

Литература

1. Аникин Б. А., Родкина Т. А. // Логистика и управление цепями поставок. // Теория и практика. // Основы логистики. – М.: Проспект, 2023. – 344 с.
2. Аникин Б. А., Родкина Т. А. // Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики. Логистика. // Теория и практика. – М.: Проспект, 2023. – 608 с.

3. Аникин Б. А., Серышев Р. В., Волочиенко В. А. // Логистика производства: теория и практика: учебник и практикум для вузов. // – М.: Юрайт, 2023. – 454 с.
4. Сергеев В. И., Дыбская В. В. // Логистика. // В 2 ч. Часть 1: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2023.
5. Сергеев В. И., Дыбская В. В. // Логистика. // В 2 ч. Часть 2: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2023.
6. Сергеев В. И., Эльяшевич И. П. // Логистика снабжения: учебник для вузов. // 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023.
7. Сергеев В. И., Эльяшевич И. П. // Управление закупками и запасами в цепях поставок. // – М.: ИНФРА-М, 2023.
8. Дыбская В. В. // Межфункциональная логистическая координация в цепях поставок // Логистика: современные тенденции развития: материалы XXII Международной научно-практической конференции. // СПб.: ГУМРФ имени адмирала С. О. Макарова, 2023. – С. 148–154.
9. Сергеев В. И. // Стратегическое планирование цепей поставок // Логистика: современные тенденции развития: материалы XXII Международной научно-практической конференции. // СПб.: ГУМРФ имени адмирала С. О. Макарова, 2023. – С. 171–178.
10. Домнина С. В., Дыбская В. В., Зайцев Е. И., Уваров С. А. // под ред. В. И. Сергеева. // Корпоративная логистика в вопросах и ответах. // М.: ИНФРА-М, 2022.

Interfunctional and Interorganizational Coordination in Conflict Management in Logistics Systems and Supply Chains

Krivenkov D.V., Okhotnikov Il.V., Sverdlikova E.A.
Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Russian University of Transport (MIIT), Lomonosov Moscow State University

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The purpose of this study is to examine conflict management practices in interactions between key departments, such as marketing, sales, research and development, and production. Managing interfunctional relationships is crucial for organizational innovation and development in today's competitive world. A review and analysis of the relevant literature demonstrates that conflicts have a strong impact on interfunctional relationships. Organizational effectiveness requires close collaboration between functional units in a constantly changing business environment. Collaboration includes the attribute of integration, as managers strive to achieve common goals, linking interfunctional communication with the use of conflict management techniques in resolving disputes. Managers likely understand that the interests of their function are best served when the interests of other functions are also met. This may mean that they strive to build positive relationships and emphasize collectivism and functional conflicts, relying on integration processes and practices.

Keywords: logistics management, logistics activities, conflict resolution, cross-functional coordination, interorganizational coordination, supply chain management, logistics integration.

References

1. Anikin B. A., Rodkina T. A. // Logistics and supply chain management. // Theory and practice. // Fundamentals of logistics. - Moscow: Prospect, 2023. - 344 p.
2. Anikin B. A., Rodkina T. A. // Primary and supporting functional subsystems of logistics. Logistics. // Theory and practice. - Moscow: Prospect, 2023. - 608 p.
3. Anikin B. A., Seryshev R. V., Volochienko V. A. // Production logistics: theory and practice: textbook and practical course for universities. // - Moscow: Yurait, 2023. - 454 p.
4. Sergeev V. I., Dybskaya V. V. // Logistics. // In 2 parts. Part 1: textbook for universities. – Moscow: Yurait, 2023.
5. Sergeev V. I., Dybskaya V. V. // Logistics. // In 2 parts. Part 2: textbook for universities. – Moscow: Yurait, 2023.
6. Sergeev V. I., Elyashevich I. P. // Supply logistics: textbook for universities. // 5th ed., revised and enlarged. – Moscow: Yurait, 2023.
7. Sergeev V. I., Elyashevich I. P. // Purchasing and inventory management in supply chains. // – Moscow: INFRA-M, 2023.
8. Dybskaya V. V. // Interfunctional logistics coordination in supply chains // Logistics: modern development trends: materials of the XXII International scientific and practical conference. // St. Petersburg: Admiral S. O. Makarov State University of Maritime and Inland Shipping, 2023. – Pp. 148–154.
9. V. I. Sergeev // Strategic Planning of Supply Chains // Logistics: Modern Development Trends: Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference. // St. Petersburg: Admiral S. O. Makarov State University of Maritime and Inland Shipping, 2023. – Pp. 171–178.
S. V. Domnina, V. V. Dybskaya, E. I. Zaitsev, S. A. Uvarov // Ed. by V. I. Sergeev. // Corporate Logistics in Questions and Answers. // Moscow: INFRA-M, 2022.