
МЕТОДИКА ОБОСНОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРАТЕГИИ В СФЕРЕ ЗАКУПОК

Старикова Мария Сергеевна¹, д-р экон. наук, доц.

Безуглый Эдуард Александрович², канд. экон. наук, доц.

Ткаченко Владимир Васильевич², канд. экон. наук

¹ Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ул. Костюкова, 46, Белгород, Россия, 308012; e-mail: s_ms@bk.ru

² Белгородский юридический институт МВД России имени И.Д. Путилина, ул. Горького, 71, Белгород, Россия, 308024; e-mail: eduardbezugly@mail.ru; tkachenkovlad@yandex.ru

Цель: целью статьи является классифицировать модели взаимодействия предпринимательской организации с поставщиками и выявить их ключевые признаки. *Обсуждение:* формирование новой экономической среды, для которой характерны нестабильность и несбалансированность развития, трансформация конкуренции и внедрение новых технологий, связано с необходимостью повышения эффективности всех форм деловых отношений, в том числе складывающихся в системе снабжения. В научных исследованиях имеются пути решения проблемы оценки и выбора партнеров, определения эффектов сотрудничества, однако алгоритм выбора стратегической модели взаимодействия с контрагентами не определен до конца. *Результаты:* предложен алгоритм выбора стратегии поведения с поставщиками, основанный на сопоставлении показателей ожидаемой результативности отношений в сфере снабжения и степени зависимости от партнера. Ожидаемая результативность является сложным синтетическим показателем, для расчета которого предложены частные показатели кросс-соответствия, взаимной заинтересованности, ожидаемой удовлетворенности взаимодействием и шкалы для их оценки экспертами. Инструментарий оценки зависимости от поставщика, формируемой показателями относительной и абсолютной включенности контрагента во взаимодействие и уникальности предмета взаимодействия, также предложен в статье. В результате проведенного исследования построена матрица предпринимательских стратегий в сфере закупок и дано описание каждой из стратегий с точки зрения направленности инвестирования, требуемой частоты диагностики, готовности к изме-

нениям, приоритета во взаимодействии, желательной роли промышленного покупателя во взаимодействии.

Ключевые слова: предпринимательская стратегия, стратегия снабжения, модель поведения с поставщиком, управление поставками, партнерство, бизнес-сотрудничество.

DOI:

1. Введение

Углубление бизнес-взаимодействий стимулируется изменениями в темпах экономической активности, кризисами и вызванными ими вариациями мер государственного регулирования, трансформациями международной конкуренции, развитием информационно-коммуникационных технологий, а также сформировавшимися тесными внутри- и межотраслевыми связями, сверхфрагментацией рынков, мобильностью ресурсов, сокращением жизненного цикла продукции, технологической и отраслевой конвергенцией. Формирование партнерских моделей сотрудничества в сфере закупок ресурсов затрудняется рядом обстоятельств. В контексте формирования эффективной предпринимательской стратегии закупок можно выделить такие значимые для современной России вызовы, как:

- низкий уровень компетенции в логистике: Россия в 2018 году занимает 75-е место из 160 государств в глобальном логистическом рейтинге, соседствуя в нем с Парагваем, Коста-Рикой, Бенином и Черногорией [3];
- низкая эффективность управления логистическими процессами в закупках: если на Западе логистические затраты составляют 10-14% от ВВП, то в России – 20% от ВВП [13];
- необходимость выстраивания более эффективной системы взаимодействий в цепи поставок [5].

Росту конструктивности складывающихся отношений с партнерами способствует не только включенность всех сторон во взаимодействие, договоренный, стратегический характер отношений, но и анализ, систематизация данных о партнерах и дифференциация стратегий адаптивного поведения предприятия в среде контрагентов. Российскими учеными активно изучаются проблемы оценки и выбора контрагентов в системе снабжения на основе концепции межфирменного взаимодействия [6, 7, 8, 9, 12, 15]. Стратегический аспект управления закупками нашел отражение в работе Е.В. Логиновой, М.А. Сурина [11], где предлагается формировать модель поведения по отношению к поставщикам ресурсов, исходя из актуальной для предприятия общей стратегии (лидерства по издержкам, дифференцирования, фокусирования). У Т.Е. Евтодиевой [10] долгосрочные решения относительно типа отношений с поставщиками принимаются с учетом возможности субституции ресурса.

Зарубежные исследователи акцентируют свое внимание на вопросах интеграции компаний на уровне всей цепи поставок [2], оценке эффектов

такого сотрудничества [4] и влиянии информационно-коммуникационных технологий на эффективность работы компаний в сфере снабжения ресурсами [1]. Вместе с тем такие стратегические аспекты выстраивания моделей отношений с поставщиками, как инвестиционная ориентация, необходимая частота аудита поставщика, стремление и принятие изменений, желательная роль промышленного покупателя во взаимодействии не исследованы системно, а связи в системе снабжения формируются, как правило, на основе учета только результативности сделок, а параметры удовлетворенности, взаимозависимости партнеров упускаются из расчетов.

Иными словами, выявление существенных признаков стратегических моделей сотрудничества предприятия с партнером по снабжению на основе развития методических положений по расчету степени зависимости промышленного покупателя от поставщика ресурсов и ожидаемой результативности взаимодействий с ним является актуальной проблемой, требующей научно-методического и практического решения.

2. Методология исследования

В соответствии с предлагаемым в статье подходом модель взаимодействия с поставщиком – это обобщенное представление о типе адаптивного поведения промышленного покупателя и его отношения к определенному субъекту взаимодействия в системе снабжения. Подходящая модель взаимодействия выбирается на основе сопоставления ожидаемой результативности отношений в сфере снабжения и степени зависимости от поставщика.

Ожидаемая результативность взаимодействия с контрагентом (EI) определяется на основе следующей зависимости:

$$EI = \frac{MC+MI+CS}{3}, \quad (1)$$

где MC – кросс-соответствие промышленного покупателя и поставщика, баллы; MI – взаимная заинтересованность сторон взаимодействия, баллы; CS – взаимная удовлетворенность сотрудничеством, баллы.

Показатели измеряются экспертным путем по пятибалльной системе и далее усредняются. Кросс-соответствие обусловлено готовностью к сотрудничеству; соответствием систем управления компаний, вступающих во взаимодействие; их технологическим соответствием; соответствием их кадрового потенциала; соответствием финансового состояния и репутационным соответствием сотрудничающих компаний. Взаимная заинтересованность сторон взаимодействия рассчитывается на основе потенциала роста эффективности промышленного покупателя и поставщика ресурсов; потенциала укрепления их позиций в цепи поставки; объема и регулярности их сотрудничества; глубины и уровня сотрудничества; стратегической направленности отношений; уровня синергии; наличия компенсаторных возможностей. Оценочные формы для расчета показателей кросс-соответствия и взаимной заинтересованности приводились нами в более ранней работе [14].

Компоненты ожидаемой удовлетворенности взаимодействием (CS) определяются на основе усреднения показателей удовлетворенности про-

мышленного покупателя результатами сотрудничества с поставщиком (табл.1); удовлетворенности поставщика результатами сотрудничества с промышленным покупателем; удовлетворенности контрагентов процессом взаимодействия (табл. 2).

Таблица 1

Показатели и шкала оценки удовлетворенности промышленного покупателя результатами сотрудничества с поставщиком

Параметр оценки	Шкала оценки, баллы				
	1	2	3	4	5
Приемлемость системы сервиса, используемой поставщиком	Система сервиса отсутствует	Сопровождение продукта недостаточное и возможности развития системы сервиса отсутствуют	Система сервиса недостаточно действенна, но имеются возможности ее развития	Система сервиса удовлетворительная и постоянно совершенствуется	Высокопрофессиональная система сервиса
Надежность поставок	Систематические значительные отклонения от обязательств по большинству пунктов	Систематические значительные отклонения от договорных условий по некоторым пунктам	Систематические небольшие отклонения от договорных условий	Единичные случаи отклонений от обязательств	Точное соответствие договорным обязательствам
Комфортность условий платежа	Полная предоплата	Превалирующая предоплата	Частичная и обсуждаемая предоплата	Оплата по факту снабжения	Все возможные условия платежа
Доступность цен	Значительное превышение над среднерыночной ценой и сложность процедуры согласования цен	Цены поставщика выше среднерыночных и условия скидки трудновыполнимы	Цены поставщика соответствуют средним и системы скидок прозрачны, но недостаточно привлекательны	Цены поставщика ниже среднерыночных, система скидок удовлетворительна	Значительно более выгодные цены, чем в среднем на рынке, система скидок привлекательна
Уровень качества поставляемого продукта	Редко отстает от стандартов, работа по повышению качества не проводится	Отмечаются случаи несоответствия минимальным требованиям по качеству	Соответствие стандартам, внедрение систем управления качеством	Качество выше требований стандарта, система управления качеством имеет незначительные недостатки	Лучшее качество на рынке, быстрая реакция на рекламации, высокий уровень развития систем управления качеством
Степень соблюдения сроков выполнения поставок	Значительное отставание поставок от срока, превышение среднего времени поставок	Несистематически отмечающиеся задержки поставок, превышающие среднее время поставки	Небольшие отклонения от срока поставки, не превышающие среднее по рынку время поставок	Отсутствие задержек поставок, но сроки выполнения хуже, чем у конкурентов	Точное и быстрое по сравнению с конкурентами выполнение поставок
Уровень рекламаций	Количество рекламаций значительно выше среднего по рынку	Количество рекламаций выше среднего, отмечается ухудшение взаимодействия	Количество рекламаций соответствует среднему уровню	Число рекламаций ниже среднего по рынку, отмечается улучшение взаимодействия	Число рекламаций ничтожно мало

Соответственно, показатель удовлетворенности поставщика результатами сотрудничества с промышленным покупателем зависит от двух величин: I) своевременности платежа (1 балл – практикуется постоянное несоблюдение сроков и объема платежей; 2 балла – отмечаются частые срывы исполнения обязательств по оплате; 3 балла – отмечаются редкие срывы исполнения обязательств по оплате; 4 балла – сроки и объемы платежей соблюдаются полностью; 5 баллов – сроки платежа соблюдаются, используется частичная или полная авансовая оплата поставки); II) уровня рекламаций (используется шкала оценки, аналогичная представленной в табл. 1).

Таблица 2

Показатели и шкала оценки удовлетворенности сторон процессом взаимодействия

Параметр оценки	Шкала оценки, баллы				
	1	2	3	4	5
Своевременность наступления каждой стадии сотрудничества	Характерны постоянные срывы сроков	Наблюдается частые срывы сроков	Имеют место периодически возникающие срывы сроков	Имеют место редкие срывы сроков	Имеет место четкое соблюдение всех этапов
Коммуникационная доступность компаний	Взаимодействие сопровождается значительными сложностями в осуществлении коммуникаций, характерными для всех сторон	Взаимодействие сопровождается значительными сложностями в осуществлении коммуникаций, характерными для части взаимодействующих сторон	Процесс взаимодействия характеризуется средней коммуникационной доступностью сотрудничающих компаний	Процесс взаимодействия характеризуется высокой коммуникационной доступностью большинства сотрудничающих компаний	Процесс взаимодействия характеризуется высокой коммуникационной доступностью всех сотрудничающих компаний
Информационная открытость компаний	Взаимодействие сопровождается информационной закрытостью всех сторон	Взаимодействие сопровождается значительными сложностями в получении информации о взаимодействующих сторонах	Процесс взаимодействия характеризуется средней информационной прозрачностью	Процесс взаимодействия характеризуется высокой информационной прозрачностью большинства сотрудничающих компаний	Процесс взаимодействия характеризуется высокой информационной прозрачностью
Психологическая удовлетворенность	Имеет место эмоциональная, личностная несовместимость участников процесса взаимодействия	Отмечаются сложности в достижении психологической удовлетворенности участников процесса взаимодействия	Отмечаются психологические помехи в реализации процесса взаимодействия	Реализация процесса взаимодействия связана с высоким уровнем психологической удовлетворенности участников	Реализация процесса взаимодействия связана с полной психологической удовлетворенностью участников

С целью обеспечения сопоставимости с параметрами зависимости от поставщиков, система оценки которых рассмотрена ниже в данной работе, необходимо перевести полученный интегральный количественный показатель в относительный вид ($I_{\text{ЕГ}}$), имеющий индексный вид, что позволит в

дальнейшем использовать его для сопоставления с другими параметрами оценки поставщиков:

$$I_{EI} = \frac{EI}{5}. \quad (2)$$

Значение I_{EI} колеблется в интервале (0; 1). Чем ближе его значение к единице, тем выше ожидаемая результативность сотрудничества с поставщиком.

Интегральный индекс зависимости от поставщика (I_{DS}) предлагается рассчитывать по формуле:

$$I_{DS} = \frac{(V_s + A_s + U_s)/3}{D_{s\ norm}}, \quad (3)$$

где V_s – относительный размер партнерских отношений (суммированный удельный вес поставщика в затратах на закупку каждым видом ресурсов, соотношенный с количеством закупаемых ресурсов); A_s – включенность во взаимодействие (кумулятивный объем закупок у поставщика за последние пять лет, соотношенный с общей суммой закупок промышленного покупателя за 5 лет); U_s – степень уникальности сотрудничества (доля поставщика в емкости рынка по ресурсу); $D_{s\ norm}$ – нормативное значение зависимости от поставщика.

3. Обсуждение результатов

В процессе экспертного опроса, который был проведен среди менеджеров высшего звена промышленных компаний, функционирующих на территории Белгородской области, установлено, что предельным значением показателей V_s , A_s , U_s , сигнализирующим о наличии зависимости от поставщика ресурсов ($D_{s\ norm}$), является 0,27, или 27%. Иными словами, если $I_{DS} > 1$, то связи с поставщиком можно охарактеризовать как взаимодействие с высокой зависимостью предпринимательской организации. В случае если $I_{DS} < 1$, то зависимость от поставщика признается низкой.

На основе индекса ожидаемой результативности развития взаимодействий (I_{EI}) и индекса зависимости от поставщика (I_{DS}) строится матрица (рис.), позволяющая выделить модели выстраивания сотрудничества с поставщиками. Описание моделей разработано на основе метода аналогий.

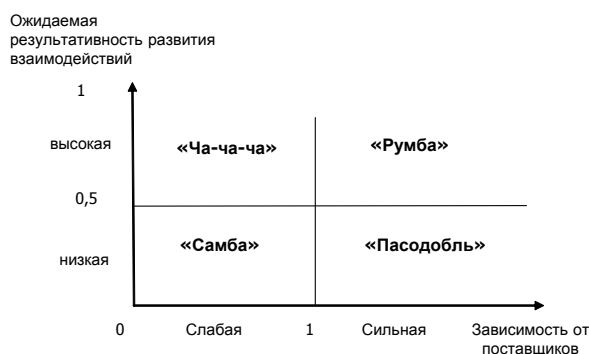


Рис. Предпринимательские стратегии в сфере закупок

Расширенное описание предпринимательских стратегий в сфере закупок приведено в табл. 3.

Таблица 3

Описание предпринимательских стратегий в сфере закупок

Признак различия	Предпринимательские стратегии в сфере закупок			
	«Ча-ча-ча»	«Румба»	«Самба»	«Пасодобль»
Инвестиционный вектор	Рост лояльности поставщика и увеличение обоюдного сотрудничества	Углубление существующих партнерских связей Выстраивание отношений с новыми партнерами для ослабления зависимости	Выстраивание отношений с новыми субъектами взаимодействия Проверка новых форм взаимодействия, повышающих результативность	Повышение удовлетворенности партнера Улучшение исполнительской культуры
Потребная частота аудита	Равна циклу заказа (поставок)	Чаще цикла заказа (поставок)	Реже цикла заказа (поставок)	Чаще цикла заказа (поставок)
Готовность к преобразованиям	Средняя	Высокая	Низкая	Высокая
Преимущественный аспект сотрудничества	Рост зависимости партнера по снабжению от промышленного покупателя	Подкрепление эффективности, уменьшение зависимости промышленного покупателя от партнера в системе снабжения	Новаторство и эксперимент	Рост эффективности
Желательная роль промышленной корпорации во взаимодействии	Лидирующая	Партнерская	Лидирующая	Партнерская

Выявленные стратегической модели взаимодействия с поставщиками позволяют корпоративному покупателю на рынке B2B группировать портфель закупок, оптимизировать его по значимым для отрасли критериям и выработать адекватную стратегию поведения на рынке ресурсов.

4. Заключение

Разработанный подход к измерению результативности деловых взаимодействий основан на выделении и экспертной оценке показателей кросс-соответствия, взаимной заинтересованности, ожидаемой удовлетворенности складывающимися отношениями в сфере закупок. Предложенная схема измерения ожидаемой результативности сотрудничества с поставщиками ресурсов позволяет проводить аудит не только двусторонних отношений, но и всего комплекса вертикальных контактов на основе интегрирования оценок.

Для обозначения обобщенного представления о модели поведения промышленного покупателя по отношению к субъекту взаимодействия в снабжении введен термин «предпринимательская стратегия в сфере закупок». Выбор стратегии закупок производится на основе измерения ожидаемой результативности сотрудничества с поставщиком и степени зависимости от него. Зависимость от контрагента в закупках предложено определять

относительным и абсолютным размером участия поставщика во взаимодействии и уникальностью предмета бизнес-отношений. Интегральный индекс зависимости рассчитывается как отклонение полученной оценки от нормативного значения, которое установлено экспертным путем.

Предложена матрица предпринимательских стратегий в сфере закупок, отражающая разные поведенческие модели сотрудничества, которым даны образные названия по принципу аналогии с взаимодействием партнеров в различных танцевальных стилях, а также разработаны шаблонные варианты управленческих решений по ним.

Список источников

1. Baglieri E., Secchi R., Croom S. Exploring the impact of a supplier portal on the buyer-supplier relationship. The case of Ferrari Auto // *Industrial Marketing Management*, 2007, vol. 36, pp. 1010-1017.
2. Chan J.O. An Integrated Architecture for Enterprise Relationship Management // *Communications of the IIMA*, 2008, vol.8, no. 2, pp. 55-66.
3. Global Rankings 2018. Доступно: <https://is.gd/QbbaZu> (дата обращения: 22.08.2018).
4. Nazari-Shirkouhi S., Keramati A., Rezaie K. Investigating the effects of customer relationship management and supplier relationship management on new product development // *Tehnički vjesnik*, 2015, vol. 22, no. 1, pp. 191-200.
5. Богатырев В.Д. Модель принятия управленческих решений поставщиками компонентов о взаимодействии с промышленным комплексом // *Вестник Самарского муниципального института управления*, 2012, no. 3, с. 19-26.
6. Горбунова М.Л. Организационно-экономические механизмы стратегического взаимодействия поставщиков и потребителей // *Актуальные вопросы экономических наук*, 2010, no. 11-3, с. 99-104.
7. Гостяева Ю.Ю., Щетинина Е.Д. Принятие управленческих решений в условиях делового партнерства // *Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова*, 2014, no. 6, с. 155-158.
8. Дегтярева Н.М., Яковлев Р. Методические подходы к выбору и оценке поставщиков предприятия // *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*, 2015, no. 1 (33), с. 100-105.
9. Дорошенко Ю.А., Коноплянко О.И. Эффективность сотрудничества предприятий в экономических кластерах // *Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова*, 2008, no. 1, с. 70-73.
10. Евтодиева Т.Е. Принятие оптимальных решений в закупочной логистике на основе позиционирования внешних ресурсов // *Логистические системы в глобальной экономике*, 2017, no. 7, с. 135-139.
11. Логинова Е.В., Сурин М.А. Особенности стратегического подхода к организации закупок // *Российский экономический интернет-журнал*, 2018, no. 2, с. 48.
12. Неретина Е.А., Курочкин О.Н. Обоснование альтернативных вариантов выбора поставщика комплектующих изделий на основе концепций межфирменного взаимодействия // *Региональная экономика: теория и практика*, 2012, no. 11, с. 35-42.
13. Петчина Д.К. Методы снижения логистических затрат на производственном предприятии в современных условиях // *Теория и практика общественного развития*, 2018, no. 5, с. 117-120.
14. Старикова М.С. Оценка ожидаемой результативности партнерских взаимодействий предпринимательских структур // *Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова*, 2016, no. 5, с. 207-211.
15. Трифонов Ю.В., Горбунова М.Л. Об оценке эффективности экономического взаимодействия поставщиков и потребителей машиностроительной продукции // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы*, 2005, no. 1, с. 454-459.

JUSTIFICATION TECHNIQUE OF ENTREPRENEURIAL STRATEGY IN THE PROCUREMENT SPHERE

Starikova Maria Sergeevna¹, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Bezugly Edward Alexandrovich², Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Tkachenko Vladimir Vasilievic², Cand. Sc. (Econ.)

¹ Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Kostyukova st., 46, Belgorod, Russia, 308012; e-mail: s_ms@bk.ru

² Belgorod Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after I.D. Putilin, Gorky st., 71, Belgorod, Russia, 308024; e-mail: eduardbezugly@mail.ru; tkachenkovlad@yandex.ru

Purpose: the authors classify the models of interaction between an entrepreneurial organization and suppliers and identify their key features.

Discussion: the authors emphasize that the need to improve the efficiency of all forms of business relations, including the supply system is worth acutely at present. There are ways to solve the problem of evaluating and selecting partners, determining the effects of cooperation in scientific research, but the algorithm for choosing a strategic model of interaction with contractors is not fully defined. *Results:* the authors suggested an algorithm for choosing a behavior strategy with suppliers based on a comparison of the expected relations performance indicators in the field of supply and the dependence on the partner degree. The expected performance is a complex synthetic indicator. That's why the authors proposed the particular indicators of cross-conformity, mutual interest, expected satisfaction with the interaction, and scales for their evaluation by experts for the calculation of expected performance. Also the authors proposed a toolkit for assessing the dependence on the supplier in dependence of relative and absolute inclusion of the counterpart indicators in the interaction indicators and the uniqueness of interaction subject in the article. In addition the authors constructed a matrix of entrepreneurial procurement strategies and described the each strategy in terms of the direction of investment, the required frequency of diagnostics, readiness for changes, priority in interaction, and the desired role of an industrial buyer in interaction.

Keywords: business strategy, supply strategy, supplier behavior model, supply management, partnership, business cooperation.

References

1. Baglieri E., Secchi R., Croom S. Exploring the impact of a supplier portal on the buyer-supplier relationship. The case of Ferrari Auto. *Industrial Marketing Management*, 2007, vol. 36, pp. 1010-1017.
2. Chan J.O. An Integrated Architecture for Enterprise Relationship Management. *Communications of the IIMA*, 2008, vol.8, no. 2, pp. 55-66.
3. Global Rankings 2018 [Electronic resource]. Available from: <https://ipi.worldbank.org/international/global/2018>.
4. Nazari-Shirkouhi S., Keramati A., Rezaie K. Investigating the effects of customer relationship management and supplier relationship management on new product development. *Tehnički vjesnik*, 2015, vol. 22, no. 1, pp. 191-200.
5. Bogatyrev V.D. Modely prinyatiya upravlencheskih resheniy postavshchikami komponentov o vzaimodeystvii s promyshlennym kompleksom [Model of management decision making by suppliers of components on interaction with the industrial complex]. *Vestnik Samarskogo munitsipalnogo instituta upravleniya*, 2012, no. 3, pp. 19-26. (In Russ.)
6. Gorbunova M.L. Organizatsionno-ekonomicheskie mehanizmy strategicheskogo vzaimodeystviya postavshchikov i potrebiteley [Organizational and economic mechanisms of suppliers and consumers strategic interaction]. *Aktualnye voprosy ekonomicheskikh nauk*, 2010, no. 11-3, pp. 99-104. (In Russ.)
7. Gostyaeva Y.Y., Tschetinina E.D. Prinyatie upravlencheskih resheniy v usloviyah delovogo partnerstva [Making management decisions in a business partnership]. *Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta im. V.G. Shuhova*, 2014, no. 6, pp. 155-158. (In Russ.)
8. Degtyareva N.M., Yakovlev R. Metodicheskie podhody k vyboru i otsenke postavshchikov predpriyatiya [Methodical approaches to the selection and evaluation of enterprise suppliers]. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V.N. Tatishcheva*, 2015, no. 1 (33), pp. 100-105. (In Russ.)
9. Doroshenko Y.A., Konoplyanko O.I. Effektivnosty sotrudnichestva predpriyatiy v ekonomicheskikh klasterah [Efficiency of enterprise cooperation in economic clusters]. *Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta im. V.G. Shuhova*, 2008, no. 1, pp. 70-73. (In Russ.)
10. Evtodieva T.E. Prinyatie optimalnykh resheniy v zakupochnoy logistike na osnove pozitsionirovaniya vneshnih resursov [Making optimal decisions in procurement logistics based on the positioning of external resources]. *Logisticheskie sistemy v global'noy ekonomike*, 2017, no. 7, pp. 135-139. (In Russ.)
11. Loginova E.V., Surin M.A. Osobennosti strategicheskogo podhoda k organizatsii zakupok [Features of a strategic approach to the procurement organization]. *Rossiyskiy ekonomicheskii internet-zhurnal*, 2018, no. 2, p. 48. (In Russ.)
12. Neretina E.A., Kurochkin O.N. Obosnovanie alyternativnykh variantov vybora postavshchika komplektuyutschih izdeliy na osnove kontseptsiy mezhfirmen'nogo vzaimodeystviya [Justification of alternative choices for the supplier of components based on the concepts of inter-company interaction]. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*, 2012, no. 11, pp. 35-42. (In Russ.)
13. Petchina D.K. Metody snizheniya logisticheskikh zatrat na proizvodstvennom predpriyatii v sovremennykh usloviyah [Methods of reducing logistics costs for a production plant in modern conditions]. *Teoriya i praktika obtschestvennogo razvitiya*, 2018, no. 5, pp. 117-120. (In Russ.)
14. Starikova M.S. Otsenka ozhidaemoy rezulyativnosti partnerskikh vzaimodeystviy predprinimatelskikh struktur [Evaluation of the expected effectiveness for the business structures partnerships]. *Vestnik Belgorodskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta im. V.G. Shuhova*, 2016, no. 5, pp. 207-211.
15. Trifonov Y.V., Gorbunova M.L. Ob otsenke effektivnosti ekonomicheskogo vzaimodeystviya postavshchikov i potrebiteley mashinostroitel'noy produktsii [On the evaluation of the effectiveness for the suppliers and consumers of engineering products economic interaction]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Ekonomika i finansy*, 2005, no. 1, pp. 454-459. (In Russ.)