

Эволюция методов выбора поставщиков: от тактических оценок к стратегическому партнерству в SRM

The Evolution of Supplier Selection Methods: from Tactical Assessments to Strategic Partnership within SRM

DOI: 10.12737/2306-627X-2026-15-2-90-95

Получено: 19 ноября 2025 г. / Одобрено: 26 ноября 2025 г. / Опубликовано: 30 июля 2026 г.

Проценко И.О.

Д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва,
e-mail:

Protsenko I.O.

Doctor of Economic Sciences, Professor, RANEPA, Moscow

Andreichenko E.V.

Master's Degree Student, Faculty of Marketing, RANEPA, Moscow

Андрейченко Е.В.

Магистрант, ИУ Факультета Маркетинга, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва,
e-mail:

Аннотация

Статья посвящена анализу эволюции методов выбора поставщиков в контексте развития концепции управления взаимоотношениями с поставщиками — *Supplier Relationship Management (SRM)*. Исследование заключается в систематизации ключевых методов выбора поставщика в зависимости от стратегической важности закупок, категории поставщиков и покупаемых ресурсов. В работе выделены несколько этапов эволюции. По мнению авторов, матрица П. Кралича стала концептуальной основой для перехода от универсальных методов к дифференцированным (метод категории предпочтения). Доказано, что современные многокритериальные методы и цифровые *SRM*-платформы трансформируют выбор поставщика из разовой операции в начальную стадию цикла создания совместной ценности в цепи поставок. Основным выводом статьи заключается в утверждении принципа стратегического соответствия: выбор метода оценки должен быть производным от категории закупки, что минимизирует транзакционные издержки для тактических позиций и создает основу для доверительного партнерства в стратегически важных направлениях.

Ключевые слова: выбор поставщиков, *SRM*, эволюция методов, матрица Кралича, стратегическое партнерство, многокритериальный анализ, *ABC*-анализ, метод категорий предпочтения, цепочка поставок.

Abstract

The article is devoted to the analysis of the evolution of supplier selection methods in the context of the development of the Supplier Relationship Management (SRM) concept. The study aims to systematize key supplier selection methods depending on the strategic importance of procurement, supplier categories, and purchased resources. Several evolutionary stages are identified. According to the authors, P. Kraljic's matrix became the conceptual basis for the transition from universal to differentiated methods (the preference category method). It is proven that modern multi-criteria methods and digital SRM platforms transform supplier selection from a one-time transaction into the initial stage of a joint value creation cycle within the supply chain. The main conclusion of the article asserts the principle of strategic alignment: the choice of an evaluation method should be derived from the procurement category, which minimizes transaction costs for tactical items and creates the foundation for trust-based partnership in strategically critical areas.

Keywords: supplier selection, SRM, evolution of methods, Kraljic matrix, strategic partnership, multi-criteria analysis, ABC analysis, preference category method, supply chain.

1. ВВЕДЕНИЕ

Выбор поставщиков является фундаментальной функцией в управлении закупками, непосредственно влияющей на конкурентоспособность, себестоимость и устойчивость компании. В современных условиях, характеризующихся турбулентностью, высокой волатильностью рынков и возрастанием стратегической роли цепочек поставок, данная процедура эволюционирует от разовой тактической операции к ключевому элементу долгосрочной стратегии управления взаимоотношениями с поставщиками (*Supplier Relationship Management, SRM*).

В научной литературе и практике закупок сформировался широкий спектр методов выбора поставщиков. На одном полюсе находятся формализованные тактические методы, такие как запрос котировок (*RFQ*) и электронные аукционы, основной целью которых, является минимизация закупочной цены

в рамках конкретного запроса [8]. На другом полюсе — комплексные стратегические подходы, включающие дью-дилидженс [5], оценку инновационного потенциала и стратегической совместимости, направленные на выбор партнера для создания долгосрочной совместной ценности в цепи поставок.

Однако на практике часто наблюдается диссонанс между применяемым методом выбора поставщика и целевым характером складывающихся в последующем с ним отношений. Так, использование торгов для закупки стратегически критического компонента может препятствовать построению доверительного партнерства, необходимость которого обосновывается, в том числе, классической матрицей категоризации закупок П. Кралича. В свою очередь, избыточно глубокий и дорогостоящий анализ при выборе поставщика стандартных товаров ведет к неоправданному росту транзакционных издержек.

Таким образом, возникает проблема отсутствия системной взаимосвязи между категорией закупаемой продукции, методом выбора поставщика для этой категории и стратегией последующего управления отношениями с поставщиком. Выбор методики часто происходит интуитивно или по сложившейся привычке, без учета ее соответствия стратегическим целям *SRM*.

В этой связи представляется актуальным **проследить эволюцию методов выбора поставщиков в контексте развития концепции *SRM* и систематизировать их применимость в зависимости от стратегической значимости закупки**. В данной статье представлен анализ этой эволюции — от тактических оценок поставщика к методам, ориентированным на стратегическое партнерство, а также на формирование целостного подхода к выбору поставщика как начальной стадии *SRM*.

2. МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основу методологии данного исследования составляет теоретический анализ и обобщение научных источников, нормативных актов и публикаций по практике закупок. Работа построена на применении исторического и логического методов, метод синтеза при проведении сбора и обобщения информации. Также авторы использовали системный и сравнительный анализы (комплексный и сравнительно-аналитический методы) для структуризации материалов, полученных из официальных информационных ресурсов и иных источников информации.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ

Эволюция методов выбора поставщиков: от тактики к стратегии

Среди методов выбора поставщиков выделяют следующие:

- метод рейтинговых оценок;
- метод оценки затрат;
- метод доминирующих характеристик;
- метод категории предпочтения;
- многокритериальный метод;
- ABC-, XYZ-анализ и др.;
- метод анализа иерархий (*AHP*).

И для того чтобы понять, как компании пришли от тактических методов выбора к стратегическому подходу к выбору поставщика, следует рассмотреть эволюционные этапы по мере развития и зрелости закупочной деятельности.

Методы выбора поставщиков эволюционировали в **практике закупочной деятельности** в разных странах. Это значит, что нет четко задокументированной и

стандартизированной в практике компаний информации о методах выбора поставщиков. Это связано с появлением новых подходов, технологий, концепций в закупках, логистике и пониманием их стратегической значимости. Повышенный интерес к эффективности закупочной деятельности появился во второй половине XX в., фокус внимания организаций сместился не на закупаемые продукты, а на сам процесс закупок, а также взаимодействие с поставщиками [9].

В конце XX в. в России произошёл переход от плановой экономики на рыночные отношения. После глобальных преобразований в экономике основные тенденции в управлении системой закупок в большей степени стали соответствовать тенденциям практики закупок материально-технических ресурсов в промышленно развитых странах. Например:

- формирование рыночного порядка закупок в начале 90-х гг. XX в. на основе опыта Европейского союза. Конкурсная основа организации закупок была заимствована из практики предприятий Германии;
- принятие в 1994 г. первой части Гражданского кодекса Российской Федерации — этот документ определил, что органы власти могут участвовать в рыночных отношениях наравне с остальными субъектами, и определил особенности заключения договоров путём торгов;
- принятие в 2005 г. закона 94-ФЗ способствовало внедрению электронных аукционов и механизмов защиты прав участников размещения заказа, запрету закрытых торгов (кроме случаев, связанных с государственной тайной) и закрепил понятия начальной и максимальной цены контракта.

Зарождение контрактной системы государственных закупок — с 2013 г. действует закон 44-ФЗ «О контрактной системе», который заменил 94-ФЗ. Появились современные антикоррупционные меры, механизмы защиты конкуренции.

За рубежом государственные закупки и размещение заказов происходят на основе общепринятых следующих методов:

- 1) конкурсные процедуры (открытые, закрытые, двухэтапные, селективные);
- 2) закупки на основе переговоров с несколькими потенциальными поставщиками;
- 3) закупки в обычной торговой сети (метод запроса котировок);
- 4) закупки у единственного источника и др.

Общепринятые в мировой практике принципы осуществления закупок и размещения заказов сформулированы в законодательствах отдельных стран и

зафиксированы в ряде международных документов, таких как директивы ЕС, Многостороннее соглашение о государственных закупках в рамках ВТО.

Также в зарубежной практике закупочной деятельности стали прослеживаться следующие тенденции, например:

- постепенная децентрализация проведения закупок;
- смена приоритета закупок от достижения минимальной цены закупки к выбору максимально эффективного для заказчика решения в рамках установленного бюджета;
- использование методов запроса предложений и конкурентных переговоров — запросы предложений направляются не менее чем трём потенциальным поставщикам, заказчик заблаговременно устанавливает критерии для оценки предложений [3].

Если анализировать научные публикации, то в своей монографии Д.Дж. Бауэрсокс и Д.Д. Клосс описывали поэтапное развитие логистики от изолированных функций логистики к интеграции всех звеньев цепи, что напрямую связано с изменением роли поставщика с обычного «продавца» на «звено цепи». Так, организация работы логистики и, в частности, транспорта, как и закупочная деятельность, рассматривались как самоцель, а не как ресурс, который можно интегрировать в полноценную цепь поставок. Поэтому первым этапом эволюционного развития методов выбора поставщика можно считать период 1960–1980-х гг. — именно тогда появились **тактические методы** оценки и выбора контрагентов, а именно: **рейтинговые оценки, сравнение и анализ затрат**. Однако их главным ограничением стала неспособность дифференцировать подход к поставщикам разной стратегической важности [2].

Следующим ключевым этапом эволюции в области управления закупками, повлиявший на развитие методов выбора поставщиков, стал **ABC-анализ**, основанный изначально по принципу Парето 80/20. Однако в закупочной деятельности о его применении начали говорить только в 1948 г. на лекции Г.Ф. Дикки для закрытого колледжа минобороны США. Спустя три года Г.Ф. Дикки издал работу *Shoot for Dollars, not for Cents* [6], в которой он тщательно описал правила применения внедренного им аналитического аппарата для изучения товарной массы. Тем не менее внедрение данного метода пришлось на период 1990–2000 гг., который совпал с развитием информационных технологий, в том числе, появлением *Microsoft Excel*. Здесь наблюдается изменение подхода к выбору поставщиков. Ранее преобладало равномерное распределение заказов на всех поставщиков, т.к. в приоритете для закупщиков была цена

и немедленная доступность товара, несмотря на риски, выбор типа отношений в пользу экономически целесообразных на краткосрочный период. С появлением метода **ABC**, вслед за ним **XYZ** и совмещение данных видов анализов меняется фокус на подбор поставщика в зависимости от группы товара. То есть для группы товаров А, например, были важны надежные поставщики с качественной продукцией и оценкой общей стоимости владения. Начинает зарождаться стратегическое сотрудничество с поставщиками данной группы, тип отношений на долгосрочной основе и происходит переход в плоскость управления взаимоотношениями с поставщиками (**SRM**), а также совместное планирование. Ограниченность применения **ABC** (только по одному фактору — затратам) привела к появлению и применению матричных моделей, например, таких как Матрица Кралича, в которой учитываются уже два параметра: влияние на прибыль и риск поставок.

В 1983 г. П. Кралич, по аналогии с портфельным подходом Гарри Марковица в инвестициях, применил данную модель в закупках. Данная модель была признана со временем успешной и служила опорным инструментом для оценки любой закупочной категории по двум параметрам — **величине расходов на закупку и сложности рынка поставщиков**. Кроме того, уже на данном эволюционном этапе стало уделяться внимание особенностям сложившихся между сторонами отношений (поставщика и закупщика), что говорит о зарождении **стратегического подхода** к закупкам и выбору поставщика [4].

Портфельный подход Кралича стал прорывом, так как он положил начало зарождению методов, в которых уделяется внимание именно затратам и рискам поставки от каждого поставщика, например, **метод оценки затрат (метод миссий)**. Такой подход создал концептуальную основу для сегментации поставщиков, что привело к активному развитию и формализации методов, соответствующих разным квадрантам матрицы: для «стратегических» поставщиков — углублённый метод оценки затрат (**ТСО**) и дью-дилидженс, для «некритичных» — упрощенные методы, например, метод рейтинговой оценки. Данный подход лёг в основу метода категории предпочтения.

Уже ближе к началу 2000-х — н.в. в закупочной деятельности произошел переход от формального выбора поставщика к оценке партнерского потенциала. Традиционные методы, о которых было сказано ранее, трансформировались, приобретая новые качества. Так, внимание уделяется не одному или двум основным критериям, как в **методе доминирующих характеристик (критериев)**, а множеству. При-

чем при выборе поставщика выделялись те критерии, которые имели большое значение в закупках для данной категории ресурсов и ее значимости для предприятия, кроме цены и надежности поставщика.

Со временем появились и другие критерии оценки, производственно-технологические мощности компании поставщика, его финансовое положение, инновационный потенциал и др. Такой подход к организации закупок важен и для российских компаний, потому что отечественному рынку важна стабильность с учетом экономических и геополитических проблем, действующих санкций, последствия которых мы сейчас наблюдаем [10].

Начало многокритериальному анализу и неформальной оценке поставщиков положили М.Р. Линдерс и Х.Е. Фирон. В своем труде, который датируется 1999 г. и периодически переиздается, они предложили ряд критериев, которые не связаны с ценой, например, производственные мощности, а также впервые раскрыли смысл неформальных критериев оценки поставщиков, когда происходит аккумуляция информации о взаимодействии менеджеров по закупкам с конкретными поставщиками, потребителями и оценке деятельности поставщика. В этом случае вклад неформальных критериев в общую оценку поставщика достаточно весом [11].

Позднее среди многокритериальных методов выбора поставщика появились **метод анализа иерархий (АИР)**, метод нечетких множеств и др. [7]. Эти методы позволили количественно оценивать не только операционные, но и стратегические, качественные критерии партнерства, инновационный потенциал, что принципиально невозможно в рамках простых тактических методов 1960–1980-х гг.

С развитием технологий, появлением программных продуктов, которые предлагаются и обновляются вендорами каждый год, все процессы, методы выбора поставщиков, стало возможно автоматизировать. Как правило, подобные *SRM*-программы позволяют сегментировать поставщиков, вести их реестр, планиро-

вать закупки, вести закупочную деятельность, в том числе в рамках № 223-ФЗ и № 44-ФЗ, создавать инструменты аналитики и оценки эффективности процессов, что кардинально влияло на изменения в организации закупочной деятельности [1].

Эволюционный путь от тактических оценок к стратегическому анализу создал необходимую методологическую базу для реализации комплексной концепции *SRM*. Она представляет собой стратегическую технологию управления, выходящую далеко за рамки процедуры выбора поставщиков. Целью данной концепции является трансформация поставщиков из внешних контрагентов в стратегических партнёров, интегрированных в создание конечной ценности. Так, современные комплексные методы выбора контрагентов эволюционировали, стали стартовым механизмом для запуска долгосрочного цикла взаимодействия. Этот цикл включает совместное проектирование продуктов и процессов, координацию в управлении затратами и рисками на протяжении всего жизненного цикла продукции, а также формирование единого информационного пространства для всех участников цепи поставок, чему способствует развитие ИТ. Следовательно, цель современных методов — не просто «выбрать лучшего исполнителя заказа под закупку», а выявить и подтвердить потенциал партнера для глубокой интеграции и совместного развития.

4. ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённый анализ эволюции методов выбора поставщиков позволил сделать ряд ключевых выводов, имеющих как теоретическое, так и практическое значение для формирования стратегии управления закупками в современных условиях.

Главным трендом, выявленным в исследовании, является **последовательный переход от изолированных методов выбора поставщика к комплексной системе управления взаимоотношениями, интегрированной в стратегию создания ценности**. Если на начальном

Таблица 1

Эволюция методов выбора поставщиков: от тактики к стратегии

Этап	Характеристика	Ключевые методы выбора	Авторы, работы или ключевые события
Операционный этап (1960–1980-е гг.)	Цель — минимизация цены, разовые сделки, отношения покупатель-продавец	Запрос котировок (<i>RFQ</i>), тендеры, метод доминирующих характеристик, простые рейтинговые оценки	Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Д. Клосс — описание изолированных функций логистики и закупок
Аналитика и сегментация поставщиков (1985–1990 гг.)	Цель — управление рисками и затратами, зарождение партнерских отношений	<i>ABC/XYZ</i> -анализ, матрица Кралича (1983), метод категории предпочтения, <i>TCO</i>	Питер Кралич, Г.Ф. Дикки
Стратегическое партнерство (2000-е — н.в.)	Цель — создание совместной ценности. Стратегическое партнерство, выбор — начало применения <i>SRM</i>	Многокритериальные методы (<i>AHP</i> , нечеткие множества), дью-дилидженс, оценка по неформальным критериям, <i>SRM</i> -платформы	М. Линдерс и Х. Фирон. развитие цифровых <i>SRM</i> -систем

этапе (1960–1980-е гг.) доминировали тактические методы (запрос котировок, простые рейтинговые оценки, метод доминирующих характеристик), целью которых была минимизация закупочной цены в рамках разовой сделки, то их ограниченность для управления стратегическими рисками инициировала качественный сдвиг.

Работа П. Кралича (1983), предложившая матрицу категоризации закупок, стала концептуальным мостом к новой парадигме. Она не только позволила дифференцировать поставщиков по критериям прибыльного влияния и риска снабжения, но и заложила основу для метода категории предпочтения. Именно на этом этапе (1980–1990-е гг.) выбор метода перестал быть универсальным: для стратегических закупок стали применяться углублённый анализ общих затрат владения (ТСО) и дью-дилиденс, в то время как для тактических сохранялись упрощённые процедуры. Таким образом, практическая проблема диссонанса между методом выбора и характером отношений, обозначенная во введении, находит своё историческое и логическое разрешение в принципе стратегического соответствия: методика выбора должна быть производной от категории закупаемой продукции, определённой на основе портфельного анализа.

Кульминацией эволюции стало формирование в 2000-е гг. концепции *SRM*, в рамках которой процедура выбора трансформировалась в начальную стадию долгосрочного цикла партнёрства. Современные многокритериальные методы (*AHP*, метод

нечётких множеств и др.) и акцент на неформальных критериях (Линдерс, Фирон, 1999) выступают инструментарием для оценки не операционных параметров, а стратегического потенциала, инновационных возможностей и совместимости бизнес-моделей. Цифровизация и внедрение специализированных *SRM*-систем стали технологическим ответом на возросшую сложность, позволив автоматизировать эти комплексные методы и реализовать принципы динамической сегментации в масштабе предприятия.

Таким образом, ответ на центральный исследовательский вопрос заключается в том, что эволюция методов выбора поставщиков представляет собой процесс их адаптации к сменяющимся управленческим парадигмам: **от операционной эффективности к стратегическому управлению рисками и далее к совместному созданию ценности**. В практике управления закупками это означает, что выбор конкретной методики не может быть интуитивным или рутинным. Он должен быть осознанным стратегическим решением, вытекающим из категоризации закупки и целевой модели отношений *SRM*. Дальнейшее развитие и переход на новый уровень зрелости закупок будет связано с углублением интеграции за счёт применения цифровых технологий, например, больших данных, искусственного интеллекта для прогнозной аналитики и предиктивной оценки надёжности и потенциала поставщиков, что окончательно стирает грань между этапом выбора и фазой долгосрочного партнерского развития.

Литература

1. Багрий С. Что такое SRM-системы и как их выбирать [Текст] / С. Багрий, Н. Илларионова // Блог компании «СофтЛаб» (SoftLab) [Электронный ресурс]. — 2024. — 15 марта. — Режим доступа: <https://www.softlab.ru/blog/srm-systems> (дата обращения: 05.11.2025).
2. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок [Текст]: пер. с англ. / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. — 2-е изд. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 639 с.
3. Белова С. Госзакупки за рубежом: общее и особенное [Текст] / С. Белова // IT Channel News. Регулярный выпуск. — № 6. — 31.03.2008. — URL: <https://www.novostiitkanala.ru/numbers/reg-numbers/detail.php?ID=18960> (дата обращения: 01.02.2026).
4. Коньчева А.В. Матрица Кралича как метод принятия решений в закупочной логистике // Скиф. — 2020. — № 5-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/matritsa-kralicha-kak-metod-prinyatiya-resheniy-v-zakupochnoy-logistike> (дата обращения: 03.02.2026).
5. Корсаков М.Н. Due Diligence: понятие, проблемы и перспективы развития в России [Текст] / М.Н. Корсаков, И.В. Музолеев // Вестник ТИУиЭ. — 2018. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/due-diligence-ponyatie-problemy-i-perspektivy-razvitiya-v-rossii> (дата обращения: 26.01.2026).

References

1. Bagriy S. What are SRM systems and how to choose them / S. Bagriy, N. Illarionova // Blog of the SoftLab company (SoftLab) [Electronic resource]. 2024. March 15. URL: <https://www.softlab.ru/blog/srm-systems> (accessed: November 5, 2025).
2. Bowersox D.J. Logistics: an integrated supply chain: trans. from English / D.J. Bowersox, D.J. Kloss. 2nd edition. M.: Olimp-Business, 2005. 639 p.
3. Belova S. Public procurement abroad: general and specific // IT Channel News. Regular issue. No. 6. March 31, 2008. URL: <https://www.novostiitkanala.ru/numbers/reg-numbers/detail.php?ID=18960> (accessed on February 1, 2026).
4. Konycheva A.V. "Kralic's Matrix as a Decision-Making Method in Purchasing Logistics." Skif. 2020. No. 5-1 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/matritsa-kralicha-kak-metod-prinyatiya-resheniy-v-zakupochnoy-logistike> (accessed on February 3, 2026).
5. Korsakov M.N., Muzolev I.V. "Due Diligence: Concept, Problems, and Development Prospects in Russia." Bulletin of the Institute of Management and Economics. 2018. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/due-diligence-ponyatie-problemy-i-perspektivy-razvitiya-v-rossii> (accessed: 26.01.2026).
6. Labunyak Yu.N. Features of ABC analysis and its application in the modern world / Yu.N. Labunyak // Accounting, analysis, audit and statistics: challenges and strategies in the new

6. *Лабуняк Ю.Н.* Особенности ABC-анализа и его применение в современном мире [Текст] / Ю.Н. Лабуняк // Учет, анализ, аудит и статистика: вызовы и стратегии в условиях новой реальности: Материалы Международной научно-практической студенческой конференции, Ростов-на-Дону, 19 декабря 2022 года. — Ростов н/Д: Изд-во Ростовского гос. экон. ун-та «РИНХ», 2023. — С. 288–292.
7. *Лещинский Б.С.* Выбор поставщика в условиях разнотипности данных с использованием методов теории нечетких множеств [Текст] / Б.С. Лещинский, Ю.А. Конкина // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. — 2008. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-postavschika-v-usloviyah-raznotipnosti-dannyh-s-ispolzovaniem-metodov-teorii-nechetkih-mnozhestv> (дата обращения: 08.02.2026).
8. *Майерсон П.* Управление цепочками поставок и логистикой — простыми словами [Текст]: методы и практика планирования, построения, обслуживания, контроля и расширения системы перевозок и снабжения / П. Майерсон; пер. с англ. — М.: Альпина ПРО, 2022. — 366 с.
9. *Нищеретов К.А.* Эволюция подходов к закупочной деятельности в России и за рубежом [Текст] / К.А. Нищеретов // МНИЖ. — 2019. — № 9-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-podhodov-k-zakupochnoy-deyatelnosti-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 01.02.2026).
10. Результаты опроса «Последствия введения санкций для российского бизнеса» // Официальный сайт Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). — URL: <https://rspp.ru/activity/analytics/rezultaty-oprosa-posledstviya-vvedeniya-sanktsiy-dlya-rossiyskogo-biznesa> (дата обращения: 09.02.2026).
11. Управление закупками и поставками [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям экономики и управления (080100), «Коммерция» (080300), «Логистика» (080506) / М. Линдерс [и др.]; пер. с англ. под ред. Ю.А. Щербанина. — 13-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2012. — 723 с.
- reality: Proceedings of the International scientific and practical student conference, Rostov-on-Don, December 19, 2022. Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics "RINH", 2023, pp. 288–292.
7. Leshchinsky B.S., Konkina Yu.A. Selecting a supplier in the context of heterogeneous data using fuzzy set theory methods // Vestn. Tomsk. state University. Economy. 2008. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-postavschika-v-usloviyah-raznotipnosti-dannyh-s-ispolzovaniem-metodov-teorii-nechetkih-mnozhestv> (accessed: 08.02.2026).
8. Myerson P. Supply Chain and Logistics Management — in Simple Terms: Methods and Practice of Planning, Building, Maintaining, Controlling, and Expanding Transportation and Supply Systems / Paul Myerson; trans. from English. M.: Alpina PRO, 2022. 366 p.
9. Nishcheretov K. A. Evolution of Approaches to Procurement Activities in Russia and Abroad // MNIZH. 2019. No. 9-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-podhodov-k-zakupochnoy-deyatelnosti-v-rossii-i-za-rubezhom> (accessed: 01.02.2026).
10. Results of the survey "Consequences of the introduction of sanctions for Russian business" // Official website of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs (RSPP). URL: <https://rspp.ru/activity/analytics/rezultaty-oprosa-posledstviya-vvedeniya-sanktsiy-dlya-rossiyskogo-biznesa> (accessed: 09.02.2026).
11. Purchasing and Supply Management [Text]: a textbook for students of higher education institutions studying in the specialties of economics and management (080100), "Commerce" (080300), "Logistics" (080506) / Michael Linders [et al.]; trans. from English edited by Yu.A. Shcherbanin. 13th ed. Moscow: UNITY, 2012. 723 p.