

УДК 65.014.12

**ОБЗОР ОТДЕЛЬНЫХ АСПЕКТОВ И УСЛОВИЙ ПОСТРОЕНИЯ
ПАРТНЁРСКИХ ОТНОШЕНИЙ В ЦЕПЯХ ПОСТАВОК**

Плешкова А.О.

магистрант кафедры маркетинга

*Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова,
Белгород, Россия*

Алали М.А.

магистрант кафедры маркетинга

*Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова,
Белгород, Россия*

Аннотация.

В статье рассматриваются ключевые аспекты процесса формирования конкурентной стратегии, основанной на деловом сотрудничестве между поставщиками и потребителями в цепях поставок. Анализируются их сильные и слабые стороны, а также делаются частные и общие выводы, отражающие ключевые моменты развития системы отношений. Рассматриваются отдельные аспекты практической реализации элементов стратегии.

Ключевые слова: цепи поставок, партнёрство в цепях поставок, деловые партнёрские отношения

**REVIEW OF SEPARATE ASPECTS AND CONDITIONS FOR BUILDING
PARTNER RELATIONS IN SUPPLY CHAINS**

Pleshkova A.O.

graduate student of the Department of Marketing

*Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov
Belgorod, Russia*

Alali M.A.

graduate student of the Department of Marketing

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov

Belgorod, Russia

Annotation.

The article discusses the key aspects of the process of forming a competitive strategy based on business cooperation between suppliers and consumers in the supply chain. Their strengths and weaknesses are analysed, and private and general conclusions are drawn, reflecting the key points in the development of the relationship system. Some aspects of the practical implementation of the strategy elements are considered.

Keywords: supply chain, supply chain partnership, business partnerships

В понимании классической теории маркетинга конкурентоспособность предприятия должна обеспечиваться за счёт качественного анализа продукта и проработанного комплекса маркетинга. Однако в настоящее время устойчивое конкурентное преимущество может быть достигнуто за счёт формирования новой модели конкурентных стратегий, основанной на тезисе, что все больше количество фирм должны конкурировать в своих возможностях и компетенциях. Другими словами, предприятие является конкурентоспособным настолько, насколько оно эффективно управляет базовыми процессами. Одним из таких процессов является процесс управления цепочками поставок.

В последнее время концепция управления цепями поставок находится на пике своего развития и является одной из распространённых стратегий управления, которая в значительной степени повлияла на практику и теорию бизнеса [18]. Управление цепочками поставок нацелено на достижение более рентабельного удовлетворения требований конечных потребителей посредством интеграции процессов в системе отношений покупатель-поставщик [3]. Такая ин-

теграция обычно достигается за счет обеспечения прозрачности в учёте требований клиентов за счёт постоянного обмена информацией.

Организации также пересматривают свои производственно-сбытовые цепочки, отказываясь от тех видов деятельности, которые они считаются неосновными, обеспечивая тем самым построение более рациональной структуры поставщиков. Мотивы к рационализации поставщика основаны частично на экономике, отчасти на поиске непрерывного улучшения качества и инноваций, а также на понимании возможного предела эффективного управления несколькими отношениями между поставщиками.

Результатом таких изменений в цепях поставок возникла более сильная взаимозависимость между участниками данной цепи. Данная взаимозависимость дала понимание того, что сотрудничество и партнерство являются необходимой предпосылкой для обеспечения взаимовыгодного сотрудничества. Таким образом, реальные конкурентные преимущества в будущем будут вытекать из цепочки поставок в целом, а не отдельных ее компонентов, т.е. конкурируют не «конкретная компания», а «цепь поставок». В результате этого, необходимость совершенствования процесса управления цепочками поставок становится все более очевидной.

Одним из условий, обеспечивающих эффективность процесса функционирования цепи поставок, является определение сбалансированного набора отношений. Не каждая компания способна поддерживать устойчивые партнёрские отношения со всеми контрагентами. Партнёрство – это инвестиционный ресурс не только с финансовым риском, но, что еще важнее, стратегическим риском, возникающим из-за повышенной уязвимости сторон и их поведению исключительно в своих интересах. Поэтому управление партнёрскими отношениями является ситуационным подходом и включает в себя разработку и поддержание портфеля отношений с различными организациями, не предполагая при этом тесных партнёрских отношений [1].

Прежде чем разрабатывать конкретную модель портфеля деловых взаимоотношений, отправной точкой для компании является информация о ее собственной стратегии и определение роли партнерских отношений в совместной стратегической деятельности [19]. Так, если основной стратегией предприятия является минимизация издержек, то портфель и цепь партнёрских отношений должны формироваться исходя из стоимости реализуемой продукции и т.п. [20].

Наряду с информационной составляющей стратегии функционирования предприятия, также необходимо определить структуру соглашения о потенциальном партнёрстве. Например, если предполагается участие двух или более сторон, принципы и условия управления системой отношениями и прочее. Предположив, что одна из сторон соглашения откажется от оппортунистического поведения, является одной из главных проблем, ввиду того, что одна из сторон имеет дело с несколькими конкурирующими субъектами рынка. Кроме этого, можно также говорить о влиянии «позиции власти» сторон. Большинство компаний окажутся в цепи, в которой доминирует так называемый «управляющий канала». Как правило, невозможно определять условия отношений из более слабой позиции, но вместо того, чтобы оставаться «пассивными», такие компании могут запускать то, что можно назвать «стратегией приспособления». В рамках данной стратегии необходимо стремиться к реализации основных способностей предприятия и стремиться к их успешной реализации под внешним руководством, воспринимая это как «путь достижения корпоративных целей».

Определив свою стратегию и позицию, компании должны оценивать существующие отношения, а также потенциальные перспективы сотрудничества. Часто значение отношения не измеряется вообще или только на основе дохода и объема. Однако в контексте «business-to-business» реальная ценность отношений связана с другими, неявными критериями [8]. В большинстве случаев данные критерии являются отраслевыми, при этом ряд наиболее важных критериев

трудно поддаются количественной оценке. В частности, наиболее часто упоминаются такие критерии как: 1) взаимозаменяемость покупателя или продавца; 2) незаменимость приобретенных или проданных товаров; 3) экономия, полученная в результате практики партнёрских отношений; 4) степень общности интересов. Критерий взаимозаменяемости может показать, что, например, два клиента или поставщика с одинаковым объемом бизнеса могут быть совершенно разные в плане его возможной замены. Это объясняется незаменимостью приобретенных или проданных товаров; чем более конкретными являются продукты, тем ниже взаимозаменяемость партнера. Экономия, которую может достичь компания при работе с партнером в долгосрочной перспективе, оказывает дополнительное влияние на стоимость отношений. Это так называемые «транзакционные издержки», которые со временем уменьшаются и которые в их самой общей форме относятся к более низким административным расходам. Наконец, степень общих интересов создает политический аспект, дополняющий ценность экономических отношений, и особенно помогает определить тех деловых партнеров, которые, несмотря на их высокую стоимость отношений, не должны выбираться для соглашений о партнерстве. Эти отношения характеризуются существенными различиями, например, в стратегических целях или корпоративных культурах.

Вторым аспектом построения деловых партнёрских отношений является классификация поставщиков. На рис. 1 представлен подход к ранжированию и сегментации поставщиков, используемый розничными компаниями в рамках комплексной стратегии взаимоотношений.

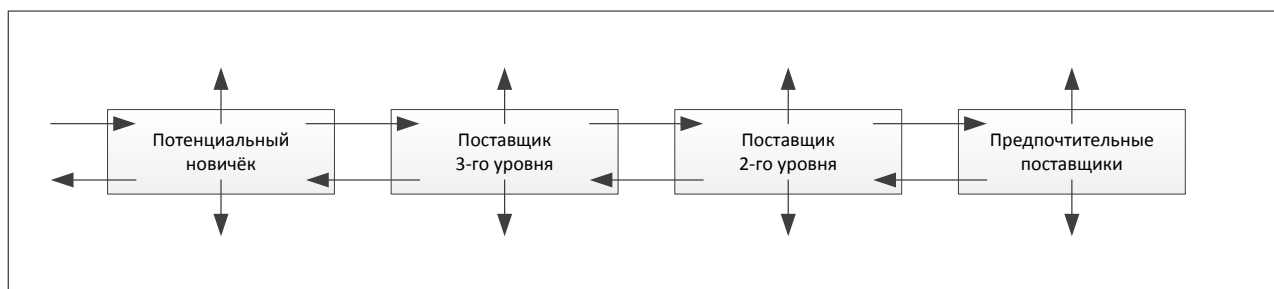


Рис. 1 – Вариант классификации (иерархии) поставщиков в розничную торговую организацию

Любой поставщик начинает процесс сотрудничества в самом низком статусе «потенциального новичка», и может достигнуть статуса «предпочтительный поставщик». Определение статуса поставщика основывается на анализе и оценке определенных показателей. Данная классификация является официальной частью стратегии взаимоотношений розничного продавца и транслируется как внутри предприятия, так и передается поставщикам. Поскольку розничный продавец не только ориентирует значительную долю бизнеса на поставщиков более высокого уровня, но и инвестирует больше ресурсов в эти отношения, что дает поставщикам стимул для получения статуса поставщика первого уровня. Таким образом, из этого следует, что обязательства в отношении поставщиков должны быть выше в верхних рядах, и, как следствие, удовлетворенность отношениями, с которыми сталкиваются сотрудники розничной торговли, должны быть выше в данной группе отношений.

Рассмотренный подход к процессу взаимодействия между розничным торговцем и поставщиками имеет ряд недостатков, связанных с уровнем приверженности отношений. Так, по результатам анализа процесса взаимодействия участников цепей поставок было определено, что более высокую приверженность отношениям демонстрируют предприятия четвертого и третьего эшелонов, по сравнению с предприятиями второго и первого эшелонов. Важность

приверженности партнёрским отношениям среди предприятий первого эшелона значима для 58% предприятий, при этом среди предприятий четвёртого эшелона данный показатель равен 91%. Исходя из этого можно утверждать, что с одной стороны, классификация поставщиков может иметь контрпродуктивный эффект, так как она поощряет самоуспокоенность в компаниях с более высокой степенью готовности, а с другой стороны, это может указывать на то, что поставщики в верхнем ярусе уже вложили значительные средства в отношения с розничным торговцем и не готовы идти дальше. Уровень приверженности партнёрским отношениям также может быть оценен через анализ степени удовлетворенности отношениями, которые не имеют существенного различия для обеих групп. Ряд исследований показывают, что официальная классификация поставщиков не всегда оказывает влияние на собственную классификацию работников предприятия, т.е. формальная оценка поставщика может отличаться от субъективной оценки этого же поставщика сотрудником предприятия.

Таким образом, можно говорить, что систематический подход к развитию партнерских отношений в цепочке поставок должен начинаться с определения сбалансированного набора отношений, ориентированного на общую бизнес-стратегию. В связи с этим поддерживаются инвестиционные решения в отношении взаимоотношений и предусматривается структура для управления отношениями на ежедневной основе. Оценка стоимости взаимоотношений является обязательной, а к классификации партнёров следует подходить более внимательно и пересматривать их на регулярной основе [11].

Третьим аспектом развития системы партнёрских отношений является особенность моделирования структуры взаимодействия. В современной тематической литературе существует дискуссия о том, следует ли «структурам компании следовать своей стратегии» или, наоборот, «стратегия должна следовать за структурой». Данный аспект может быть рассмотрен и в контексте управления цепями поставок. Практика коммерческой деятельности показывает, что

качество отношений, таких как степень близости сторон, сильно зависит от структуры интерфейса, которая была создана для управления ими на ежедневной основе [2]. Следовательно, определение сбалансированного набора отношений для выбора стратегического партнера и развития правильной структуры интерфейса взаимно усиливается, при этом четкая атрибуция представляется невозможной. На рис. 2 представлены классические схемы взаимодействия между партнёрами в цепях поставок [9].

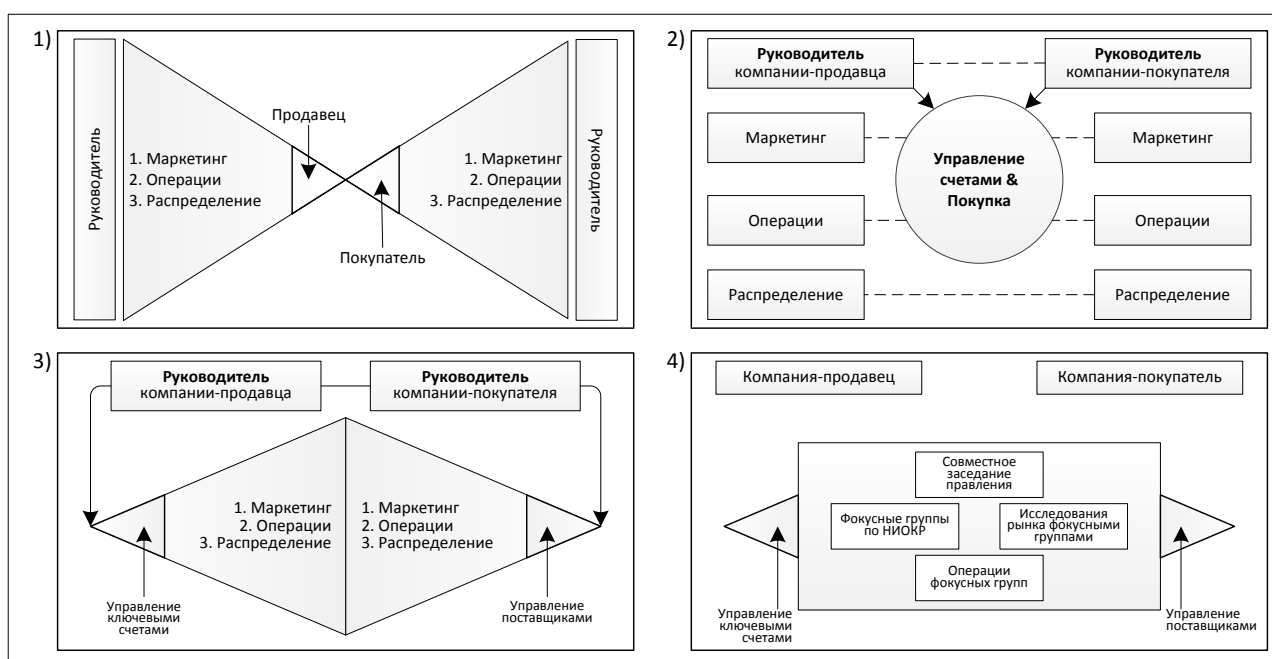


Рис. 2. Варианты схем взаимодействия партнёров в цепях поставок

Первая из представленных схем, предполагает ограниченное взаимодействие продавца и покупателя. При данной схеме взаимодействия различные функции, а также стратегический уровень не связаны между собой. Для деловых отношений, возникающих по данной схеме, центральным элементом является коммерческое соглашение, а переговоры сосредотачиваются на цене и прибыли. Положительной стороной данной схемы взаимодействия является возможность её реализации при небольших ресурсных возможностях, выступая

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

при этом коммуникационной основой при управлении большим количеством отношений. При этом данная схема устанавливает ограничения на процесс создания стоимости, превышающей простое значение продукта, главным образом потому, что она не позволяет взаимодействующим сторонам узнать друг друга более детально, что является предварительным условием для создания всеобъемлющих процессов создания стоимости. В основе второй схемы лежит более тесное сотрудничество между покупателем и продавцом в области процесса «покупки и управления счетами» в соответствующих границах отделов и отдельных сотрудников. Они получают поддержку от дополнительных функций по требованию. Вторая схема взаимодействия предполагает увеличение обязательств по ресурсам, что объясняет вовлеченность менеджеров на стратегическом уровне. Третья схема взаимодействия основана на формировании отношений между компаниями и предполагает прямое взаимодействие на уровне основных бизнес-процессов каждого партнера. Данный подход позволяет создать стабильность отношений, независимо от конкретных сотрудников. Управление отношениями на такой основе требует значительных инвестиций, и поэтому решение напрямую связано с уровнем сложности бизнес-стратегии компании. То же самое относится к четвертой схеме, при которой границы компании размываются. Назначения фокус-групп еще раз иллюстрируют, что стороны не только совместно обрабатывают повседневный оперативный бизнес, но и сотрудничают по таким стратегическим вопросам, как НИОКР, рыночные исследования и развитие рынка.

Таким образом, тесная связь между схемой взаимодействия и качеством отношений показывает, что компании, имеющие сбалансированный набор взаимосвязей не управляют ими всеми с одной и той же структурной платформы [4, 16].

Четвертым аспектом сотрудничества является обеспечение обменом информации между участниками взаимодействия посредством объединения информационных систем через локальные или иные коммерческие сети [12, 15].

Самой важной проблемой для реализации решений является определение сферы для развития взаимных систем, т.е. уточнение тех бизнес-процессов, которые должны быть связаны в процессах пограничного охвата. Исходя из этого, можно получить степень и форму технологии, необходимой для обеспечения движения потока информации в этих процессах. Рассматривая пример взаимодействия между розничным продавцом и производителем, можно выделить следующие значимые бизнес-процессы, в частности это прогнозирование, упорядочение и распространение. Интересно, что в то же время это очень информативные функции, которые могут объяснить решающую роль совместной разработки систем для отношений между продавцами и поставщиками. Плавные информационные минимумы на этих аренах, в свою очередь, будут влиять на более специфические для компании проблемы, такие как ценообразование, продвижение по службе или введение нового продукта; планирование производства, разработка новых продуктов или планирование транспортировки [7, 13].

Сотрудничество между системами является очень чувствительным аспектом развития партнерских отношений, имеющий значительное количество препятствий на пути его реализации. Во-первых, лучшая система может передавать только нужный объем информации. Обмен информацией требует определенной степени доверия и открытости, которая часто противоречит традиционной политике и требует изменения культуры коммерческой деятельности. Кроме этого должны быть «куплены» дорогостоящие средства передачи информации, при этом высокие капиталовложения должны быть оправданы. Процесс аппаратного обеспечения процесса взаимодействия также связан с процессом распределения расходов на его проведение.

Несмотря на кажущуюся значимость и необходимость процесса сопряжения информационных систем может возникнуть ряд трудностей. Так, более слабая сторона, участвующая в процессе взаимодействия, может опасаться попасть в зависимость к более сильной, или наоборот, участник процесса, занимающий более сильную позицию, рискует своим местом на рынке. Также, препятствием для организации сотрудничества между системами может стать уровень развития технической инфраструктуры, особенно в случаях, когда обе стороны уже используют сложные системы.

Основной задачей при разработке системы является точность передаваемых данных, а не степень автоматизации или сложность технологии. Точность данных подразумевает необходимость адаптации системы к конкретной ситуации. [14]

Пятый аспект – управление сотрудниками. Многие компании прикладывают значительные усилия при внедрении партнерских программ. Это связано в первую очередь с кадровой обеспеченностью [5]. Прогресс компании в развитии партнерских отношений в цепочке поставок во многом связан с тем, как формируются отношения между участвующими лицами на всех уровнях компании-поставщика и компании-заказчика. Создание надежных партнерских отношений между компаниями требует значительных усилий всех вовлеченных людей. Основной задачей руководства предприятия в данном направлении является оценка персонала и справедливая оплата его труда. Также, наряду со справедливой оплатой труда, важен также организационный климат. Организационный климат предопределяет особенности поведения сотрудников организации и, как следствие, качество работы.

Отправной точкой обеспечения процесса управления сотрудниками в процессе делового взаимодействия является проведение текущего анализа взаимодействия и разложение процесса взаимодействия на отдельные элементы. Данный шаг позволит выявить неформальную структуру внутри предприятия и

в компании-партнёре, что позволит определить «сеть влияния» и идентифицировать ключевых игроков, что в свою очередь позволит определить различные рычаги для реализации стратегии. Типичными ролями, которые играют участники партнерских программах, являются «пионеры» и «бароны». Роль «пионеров», как правило, играют сотрудники ИТ-отделов и логистики. Они первыми вовлечены в процесс формирования партнёрских отношений. Роль же «баронов» играют руководители отдельных подразделений. На стороне роль «барона» играют менеджеры по закупкам. Когда партнерская программа находится на пути реализации, необходимо контролировать баланс между межличностными отношениями на разных иерархических уровнях. Стратегические соглашения, принятые на уровне совета директоров, могут быть без энтузиазма встречены сотрудниками, вовлеченными в рабочие отношения. Аналогичным образом, ранние установившиеся связи между отделами, находящимися в «пионерах», могут значительно опережать другие межфирменные схемы взаимодействия, где скептически настроенные люди остаются на краю проекта. Вытягивание этих потоков вместе должно быть первоочередным приоритетом для менеджера делового объединения. Наконец, создание партнерских отношений требует использования творческих, инновационных средств поддержки трансформации отношений. Компании, которые проповедуют концепцию корпоративного партнерства и сообщают официальные руководящие принципы, кажутся менее эффективными, чем те, которые следуют нетрадиционному маршруту. Учитывая сильное влияние личностных факторов, компании должны видеть свою роль в качестве посредника в более тесных контактах между отдельными сотрудниками в соответствующих организациях.

Таким образом, при реализации стратегии партнерских отношений, особое внимание следует уделять подготовке персонала и формированию благоприятных условий его развития на всех этапах, а также доведения до каждого сотрудника необходимости решения тех задач, которые должны быть решены в

процессе делового взаимодействия, с целью минимизации сопротивления со стороны сотрудников.

Определение «промоутера» делового сотрудничества является шестым аспектом развития делового сотрудничества. Многие из проблем, возникающих при управлении взаимоотношениями, признаются компаниями, но им не хватает ресурсов для их решения. Поскольку во многих отраслях деловые отношения были состязательными в течение многих лет, проблемы взаимоотношений представляют собой новую задачу для компаний, и устоявшиеся инструменты планирования и реализации не всегда применимы.

Назначение промоутера отношений, а также постоянная поддержка процесса его обучения, необходимого для успешного построения отношений является важным шагом в преодолении этой проблемы. Промоутер отношений может быть либо отдельным сотрудником, либо группой, и должен убирать следующие барьеры партнерства:

а) во-первых, барьер «незнания друг друга», который характерен для партнеров цепочки поставок, потому что стороны сосредотачиваются на конкретных задачах в цепочке. Промоутер отношений должен активно стремиться к тому, чтобы все стороны рассматривали «общую картину» процесса цепочки поставок.

б) во-вторых, барьер «отсутствия возможности сотрудничать», который может существовать даже тогда, когда две одинаково определенные и дополняющие стороны сталкиваются с расхождениями, например, в условиях определения проблемы. Здесь промоутер отношений должен способствовать диалогу, пока стороны не достигнут общего понимания.

в) в-третьих, барьер «нет воли к сотрудничеству», который может быть как явным, так и скрытым. Задача для промоутера отношений заключается в том, чтобы работать над изменением в отношении людей и поддерживать их в

преодолении эмоциональных недовольств, для поиска рационального решения проблемы.

Независимо от формы и структуры задания, промоутеры деловых отношений должны отличаться определенными личностными характеристиками. Они должны располагать опытом и экспертными знаниями для того, чтобы у них попросили совета или чтобы принять их в качестве нейтральных консультантов и посредников. Их профессиональный опыт должен быть достаточно широкий, чтобы иметь достаточные знания обо всех аспектах сотрудничества. В дополнение к этой профессиональной квалификации, промоутеры отношений должны обладать социальной компетентностью, необходимой для установления доверия между партнерами по взаимодействию и уважения как дискретной «референтной власти» [6]. Вместе эти личные качества заменяют отсутствие иерархической легитимированной власти, когда сторонники продвижения отношений стремятся расширить свое влияние за пределами границ компании.

Седьмой аспект делового взаимодействия – мониторинг партнёрских взаимоотношений. Обеспечение эффективного функционирования системы делового взаимодействия основывается на обеспечении процедур мониторинга. Мониторинг взаимодействия дополняет, а не заменяет установленные методы оценки ценности клиента или поставщика. Традиционно, когда покупатели и продавцы оценивали свои соглашения, они использовали влияние на свои собственные операционные доходы, расходы, прибыль и убыток. Более тесные связи приводят к большей взаимозависимости между сторонами, а это, в свою очередь, расширяет требования мониторинга отношений. В партнерстве мониторинг отношений относится ко всем процедурам, используемым для оценки того, соответствуют ли отношения согласованным спецификациям. Другими словами, это не только независимое наблюдение, но также совместные переговоры и контроль за деятельностью. Практика коммерческой деятельности показывает, что компании участвуют в формальных и неформальных процедурах

мониторинга. Принимая во внимание, что формальный мониторинг основан на хорошо продуманных, письменных и часто имеющих обязательную юридическую силу контрактах, неформальный мониторинг включает, например, рутинную процедуру, выполняемую обеими сторонами, и облегчается путем открытого обмена информацией [10].

Выбор формы контроля зависит от конкретной ситуации. Использование формального мониторинга является целесообразным, если оценка эффективности затруднена или когда одна сторона инвестировала значительные средства в отношения и стремится к тому, чтобы они продолжались достаточно долго, чтобы оправдать инвестиции. Однако, когда обе стороны инвестируют в конкретные отношения, взаимная зависимость облегчает обмен информацией, вследствие чего неформальный мониторинг является более уместным.

Формальные и неформальные процессы мониторинга должны интегрировать бизнес-цели, например, в виде ключевых показателей эффективности, а также целей, связанных с процессом. Таким образом, обратная связь получена не только на «достигнутом», но и на «как это было сделано». В случае возникновения проблемы анализ данных мер позволяет сторонам отследить свои причины. Кроме того, любая непредвиденная ситуация сопряжена с процедурой эскалации. Кроме того, процессы мониторинга должны учитывать проблемы людей. С небольшими поправками традиционные опросы клиентов часто могут быть применены к внутренним пограничным сотрудникам, чтобы собирать информацию об их восприятии качества отношений, а также предложениях по их развитию. Наконец, планирование и переговоры о завершении отношений в процедуре разъединения рассматривается как важная часть подхода к мониторингу отношений. Это заставляет стороны не только проявлять ясность и открыто говорить об их приверженности, но и понимать разные «жизненные циклы» отношений. Выгоды от отношений могут со временем уменьшаться, хотя качество отношений может возрастать. Они могут наступать, когда обе стороны

работают над новыми решениями, но уменьшаются, как только новое решение будет внедрено.

Поскольку компании способствуют долгосрочным и кооперативным отношениям в цепочке поставок, покупателям и поставщикам необходимо лучше понять, как управлять этими отношениями. Необходимость рассматривать управление отношениями как стратегический приоритет в рамках более сложной бизнес-стратегии принимается все чаще, но традиционные подходы к управлению и инструменты не всегда идеально подходят для удовлетворения измененных требований такой стратегии. Эти традиционные подходы все вышли из промышленных условий, которые явно отличались от сегодняшних рынков. Таким образом, практики, принимающие решения о взаимоотношениях, часто действуют интуитивно.

Библиографический список:

1. Alvaro Ursula, Y. Supply Chain Management. The Integration of Logistics in Marketing / Y. Alvaro Ursula, H. Kotzab // Industrial Marketing Management. – 2001. – Vol. 30, № 2. – pp. 183-198
2. Cartar, J. The impact of interorganizational alliances in improving supplier quality / J. Cartar, L. Ellram // International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. – 1994. – Vol. 24, № 5. – pp. 15-23
3. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management / M. Christopher – L.: Pitman Publishing, 1992. – p. 276.
4. Christopher, M. Developing strategic partnerships in the supply chain: a practitioner perspective / M. Christopher, U. Jüttner // European Journal of Purchasing & Supply Management. – 2000. – №6. – pp.117-127
5. Dion, P. What is really necessary in successful buyer/seller relationships / P. Dion, D. Easterling, S. Miller // Industrial Marketing Management. – 1995. – Vol.24, №1. – pp.1-9.

6. Gemunden, H. The relationship promoter – key role for inter-organization innovation processes / H. Gemunden, A. Walter. – Atlanta, GA: Emory University, Center for Relationship Marketing – 1994. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:2n525&datastreamId=FULL-TEXT.PDF>
7. Geoffrion, A.M. Twenty years of strategic distribution system design: An evolutionary perspective / A.M. Geoffrion, R.F. Powers // Interfaces. – 1995. – Vol. 25, №.5. – pp. 105-127.
8. Matthyssens, P. Getting closer and nicer: partnerships in the supply chain / P. Matthyssens, C. Van den Bulte // Long Range Planning. – 1994. – Vol. 27, № 1. – pp. 72-83.
9. McDonald, M. Key account management: learning from supplier and customer perspectives / M. McDonald, EG. Rogers. – Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998. – p.224
10. Reusena, E. Misaligned control: the role of management control system imitation in supply chains / E. Reusena, K. Stouthuysenbc // Accounting, Organizations and Society. – 2017. – Vol.61. – pp. 22-35
11. Schneeweiss C. Hierarchical coordination mechanisms within the supply chain / C. Schneeweiss, K. Zimmer // European Journal of Operational Research. – 2004. – №153. – pp. 687-703
12. Wilson, D. An integrated model of buyer-seller relationships / D. Wilson // Journal of the Academy of Marketing Science. – 1995. – Vol. 23, №4. – pp. 335-345.
13. Гаврилов, И.А. Оценка уровня партнерских связей как одного из факторов конкурентоспособности организации / И.А. Гаврилов, Н.С. Ивашенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №3. – с. 77-86

14. Иган, Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Дж. Иган; пер. с англ. – 2-е изд.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008 – 375 с.

15. Исаев, Р.И. Эффективные партнерские отношения / Р.И. Исаев // Профессиональное образование. – 2006. – № 5. – с. 34-35.

16. Исаева, Е.В. Объекты маркетинга партнёрских отношений: современный взгляд / Е.В. Исаева // Молодой ученый. – 2010. – № 4. – с. 156-158.

17. Лукина, А.В. Построение взаимоотношений в условиях экологического императива маркетинга / А.В. Лукина // Инициативы XXI века. – 2014. – № 3. – с. 21-22.

18. Микалут С.М. Структура и формы деловых отношений субъектов социально-экономического пространства / С.М. Микалут: монография. – Белгород: БГТУ, 2015. – 119 с.

19. Старикова, М.С. Планирование партнерского портфеля компании / М.С. Старикова // Дневник науки. – 2018. – № 3 (15). – с. 31.

20. Старикова, М.С. Управление деловыми взаимодействиями промышленной корпорации : монография / М.С. Старикова, Е.Д. Щетинина. – Белгород : БГТУ, 2015. – 135 с.

Оригинальность 95%