

УДК 658.6

**РИСК ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЕДИНСТВЕННОГО ПОСТАВЩИКА
(SINGLE SOURCE) И СТРАТЕГИИ ЕГО СНИЖЕНИЯ**

**RISK OF DEPENDENCE ON A SINGLE SUPPLIER (SINGLE
SOURCE) AND STRATEGIES FOR ITS MITIGATION**

В.А. Павлюковец – студент

Научный руководитель: Н.А. Вакулич - старший преподаватель,
магистр экономических наук

УО «Брестский государственный технический университет», г. Брест,
Республика Беларусь

Аннотация. В статье исследуется проблема зависимости предприятий от единственного поставщика (single source) в условиях геополитической нестабильности и санкционного давления. Проведена классификация рисков, выявлены причины их возникновения. Предложены варианты оценки уровня критичности зависимости и порядок выбора стратегии минимизации риска, которые внедряют классические модели закупок и инструменты цифровой трансформации цепочек поставок.

Ключевые слова: единственный поставщик, single source, управление рисками, стратегия распределения ресурсов, цепи поставок, матрица Кралича, устойчивость бизнеса.

Abstract. The article explores the problem of enterprises' dependence on a single supplier (single source) in the context of geopolitical instability and sanctions pressure. The article classifies risks and identifies their causes. The authors propose options for assessing the criticality level of dependence and the procedure for selecting a risk minimization strategy that incorporates classical procurement models and tools for digital transformation of supply chains.

Keywords: single supplier, single source, risk management, resource allocation strategy, supply chains, Kralich matrix, business sustainability.

В современных условиях глобальной экономической нестабильности устойчивость производственных и логистических цепочек становится критическим фактором конкурентоспособности предприятий. Геополитическая напряженность, санкционное давление и пандемия привели к структурным разрывам в международных поставках. В этих условиях многие компании вынужденно концентрируют закупки у единственного поставщика (практика single source), что трансформирует узкоспецифическую процедуру в системный риск для экономики регионов [1].

Зависимость от единственного источника возникает, когда предприятие закупает очень важный ресурс только у одного поставщика, не имея быстрой и экономически целесообразной альтернативы. Это отличается от sole source, где альтернатив нет объективно (монополия, патент) [2].

Несмотря на изученность вопросов логистики, отсутствует единая методология количественной оценки риска зависимости от единственного поставщика в условиях нестабильности. Целью работы является разработка комплекса стратегий снижения этого риска и алгоритма их внедрения.

Для достижения цели поставлены следующие задачи: классифицировать риски single sourcing; выявить причины и последствия зависимости; предложить варианты оценки и минимизации зависимости. Научная новизна заключается в интеграции классических моделей (Кралича, SCOR) с инструментами цифрового мониторинга и принципами дружественной регионализации (friendshoring). Практическая значимость состоит в возможности применения разработанного алгоритма на промышленных предприятиях для обеспечения экономической безопасности [3].

В таблице 1 представлена классификация рисков, связанных с зависимостью от единственного поставщика.

Таблица 1 - Классификация рисков зависимости от единственного поставщика

Группа рисков	Вид риска	Характеристика и последствия
Операционные	Срыв поставок	Остановка производственной линии из-за аварии, забастовки или банкротства поставщика. Потери от простоя могут превышать стоимость контракта в 10–50 раз.
Финансовые	Резкий рост цен	Монопольное повышение цен поставщиком из-за отсутствия конкуренции. Невозможность хеджирования затрат.
Стратегические	Технологический тупик	Зависимость от уникальных технологий, потеря гибкости бизнеса.

Продолжение таблицы 1

Репутационные	Вторичные санкции	Риск попадания под ограничительные меры из-за связей поставщика с недружественными юрисдикциями.
---------------	-------------------	--

Источник: собственная разработка на основе исходных данных

Основными причинами формирования такой зависимости являются: высокая стоимость переключения, уникальность сырья и недостаток времени на квалификацию новых вендоров в кризис.

Для количественной оценки риска предлагается использовать Индекс критичности единственного источника (ИКЕИ), рассчитываемый по формуле:

$$\text{ИКЕИ} = \sum_{i=1}^n (V_i * P_i * A_i), \quad (1)$$

Где:

V_i - объем закупки у единственного поставщика в долях от общей потребности (0-1);

P_i - вероятность сбоя поставки (экспертная оценка от 0,1 до 1,0);

A_i - коэффициент альтернативности (если альтернатив нет - 1,0; если есть, но требуют долгой квалификации - 0,7; если есть готовые аналоги - 0,3).

Если, исходя из полученных результатов:

1) $\text{ИКЕИ} > 0,7$ - Критический уровень. Требуется немедленная диверсификация или создание страховых запасов на 6+ месяцев.

2) $0,4 < \text{ИКЕИ} \leq 0,7$ - Высокий уровень. Необходимо заключение долгосрочных контрактов с жесткими SLA и поиск резервных поставщиков.

3) $\text{ИКЕИ} \leq 0,4$ - Приемлемый уровень. Достаточно текущего мониторинга.

На основе матрицы Кралича и стандартов SCOR был разработан алгоритм выбора стратегии



Рисунок 1 - Алгоритм управления риском единственного поставщика

Для практического выбора стратегий предлагается использовать матрицу инструментов.

Таблица 2 - Матрица инструментов снижения риска зависимости от единственного поставщика

Стратегия	Инструменты краткосрочного действия	Инструменты долгосрочного действия
Диверсификация	Формирование увеличенных страховых запасов (Safety Stock). Закупка у дистрибьюторов (даже с наценкой)	Квалификация 2–3 альтернативных поставщиков. Локализация производства компонентов в РФ.
Вертикальная интеграция	Аутсорсинг ремонта и ТО собственными силами.	Поглощение поставщика или создание СП (совместного предприятия). Инвестиции в НИОКР для создания собственной технологии.
Цифровизация	Внедрение модуля трекинга грузов в реальном времени.	Использование AI для предиктивной аналитики сбоев в цепочках поставок поставщика.
Контрактная защита	Включение пунктов о штрафных санкциях за срыв сроков.	Условия о передаче интеллектуальных прав и документации на случай банкротства поставщика.

Источник: собственная разработка на основе исходных данных

Особое внимание следует уделить практике «дружественной регионализации». Для российских предприятий это означает переориентацию с европейских поставщиков на партнеров из стран БРИКС, ЕАЭС и Азии. Однако этот процесс также несет риски вторичной зависимости, поэтому ключевым условием является сохранение контроля над логистическими маршрутами и финансовыми потоками [5].

В ходе исследования подтверждено, что зависимость от единственного поставщика является одним из наиболее деструктивных рисков для

современного предприятия. Предложенный авторский индекс ИКЕИ позволяет количественно оценить уровень угрозы, а разработанный алгоритм дает руководству четкий план действий.

Интеграция классических методов закупок с цифровыми инструментами мониторинга и стратегией региональной диверсификации позволяет не просто снизить риски срывов поставок, но и повысить общую устойчивость бизнес-модели.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сергеев, В. И. Управление цепями поставок : учебник для вузов / В. И. Сергеев, В. В. Дыбская, В. С. Лукинский. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2023. – 496 с. – ISBN 978-5-392-38412-1. – Текст : непосредственный.

2. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management / M. Christopher. – 6th ed. – Harlow : Pearson, 2023. – 352 p. – ISBN 978-1-292-41234-5. – Text : direct.

3. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 25.12.2025). – Текст : электронный // КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 15.03.2026).

4. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (ред. от 14.01.2026). – Текст: электронный // Гарант. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964/ (дата обращения: 15.03.2026).

5. Дыбская, В. В. Цифровизация логистики как фактор повышения устойчивости цепей поставок / В. В. Дыбская. – Текст : электронный // Логистика и управление цепями поставок. – 2024. – № 1. – С. 12–24. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-logistiki-kak-faktor> (дата обращения: 15.03.2026).