

## ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ СЕТИ СУПЕРМАРКЕТОВ С ПОСТАВЩИКАМИ

*В. В. Нордин, А. А. Лукьянчикова*

Калининградский государственный  
технический университет,  
Западный филиал РАНХиГС, Калининград, Россия

В статье приведены результаты анализа теоретических аспектов управления взаимоотношениями с поставщиками, на основании которого сформулированы пути повышения эффективности этой концепции (SRM) для российских коммерческих организаций. Акцент делается на отборе наиболее выгодных поставщиков. Он основывается на методе парных сравнений и матрицах предпочтительности для ранжирования поставщиков по критериям стоимости приобретения, качества обслуживания, сервиса, доставки и финансового состояния. Результаты такого анализа являются основанием для разработки мероприятий, направленных на удержание и заинтересованность выгодных поставщиков.

Ключевые слова: поставщики, управление взаимоотношениями, SRM, выгодный поставщик, сеть супермаркетов, метод парных сравнений, сотрудничество, мероприятия, график Гантта.

## WAYS TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS OF RELATIONSHIP MANAGEMENT OF A SUPERMARKET CHAIN WITH SUPPLIERS

*V.V. Nordin, A.A. Lukianchikova*

Калининградский государственный  
технический университет,  
Западный филиал РАНХиГС, Калининград, Россия

The article presents the results of an analysis of theoretical aspects of supplier relationship management, based on which ways to improve the effectiveness of this concept (SRM) for Russian commercial organizations are formulated. The emphasis is on selecting the most profitable suppliers. It is based on the method of paired comparisons and preference matrices for ranking suppliers based on the criteria of cost of acquisition, quality of service, service, delivery, and financial condition. The results of this analysis are the basis for the development of measures aimed at retaining and attracting profitable suppliers.

Keywords: suppliers, relationship management, SRM, profitable supplier, supermarket chain, pair comparison method, collaboration, events, Gantt schedule.

Управление отношениями с поставщиками (SRM — Supplier relationship management) — это концепция интегрированного бизнес-процесса, разрабатываемого совместно заказчиком и поставщиком для повышения эффективности обеих сторон такого взаимодействия с целью улучшения общих показателей функционирования и снижения общих издержек цепи поставок [2; 13]. Действия в рамках этой концепции по скоординированной программе представляют собой различные операции [14].

На первый взгляд это выглядит достаточно просто, — вы выбираете поставщиков, которые являются экономически эффективными и не

создающими проблем, чтобы максимизировать ценность отношений. Однако в современных условиях из-за новых технологий и глобального масштаба экономики все становится гораздо сложнее. У вас есть так много альтернативных поставщиков, что трудно выбрать наиболее выгодных, но использование новых стратегий и инструментов для оптимизации системы SRM может в этом помочь [10—12].

Во многих отечественных работах констатируется важность SRM, анализируются тренды и направления эффективного развития этой концепции с учетом российских условий [1; 4; 6; 9].

**SRM ориентирована на совместное создание ценности на основе доверия, открытого общения и сотрудничества с ограниченным числом ключевых поставщиков.** Управление взаимоотношениями с такими поставщиками можно рассматривать как управление в рамках стратегического альянса, в котором две или более бизнес-организации сотрудничают и добровольно изменяют свои бизнес-цели и практику, чтобы помочь достичь долгосрочных целей, уменьшая неопределенность и улучшая взаимодействие, повышая лояльность и устанавливая общее видение, а также помогая повысить эффективность. С другой стороны, проблемы, связанные с этой формой взаимоотношений, включают в себя тот факт, что она подразумевает большие обязательства по ресурсам со стороны участвующих организаций и значительные альтернативные издержки.

**Использование возможностей поставщиков** упоминается как одна из важнейших целей SRM [1; 14]. Организации осознают, что у них нет средств для самостоятельного обеспечения ресурсами всех видов деятельности.

Вторая по важности цель — это **снижение издержек**. Это, по-видимому, противоречит сосредоточенности на создание ценностных императивов, но сокращение расходов по-прежнему является одним из ключевых условий. Главное отличие от традиционных подходов заключается в том, что выгоды теперь реализуются и делятся совместно с партнерами.

**Надежность** поставок является третьей целью SRM. В связи с глобализацией цепочек поставок, более сильными колебаниями спроса и предложения, нехваткой ресурсов и преференциальным поведением продавцов или даже стран, компаниям стало труднее обеспечивать доступность продукции для потребителей. Посредством партнерств компании стремятся к преференциальному режиму, нивелируя сильные колебания объемов производства и спроса за счет интегрированного прогнозирования и планирования, замещения и упрощения продукта, а также страхования рисков (хеджирования).

Другими целями SRM являются: увеличение инновационных возможностей партнеров, сокращение оборотного капитала, предотвращение репутационного ущерба, обеспечение возможности управления замкнутой цепочкой поставок, сокращение времени выхода на рынок, увеличение возможностей для ключевых поставщиков и улучшение качества продукции.

В идеале, лучшее время для начала внедрения эффективной стратегии SRM — это до того, как возникнут проблемы в поставках. И первое, с чего следует начать, — это концентрация уси-

лий на целевой группе партнеров-поставщиков. Ни одна компания, какой бы крупной или успешной она ни была, не способна построить прочные стратегические отношения со всеми своими потенциальными поставщиками. Чем больше партнеров-поставщиков вовлекается, тем труднее будет поддерживать высокий уровень коммуникации и сотрудничества, выстраивать доверительные взаимовыгодные отношения, необходимые для успешного SRM.

Идея SRM заключается в том, чтобы точно определить ключевых поставщиков и привлечь больше внимания к развитию этих отношений. Целесообразно начинать с сегментации ваших партнеров-поставщиков. Для этого может быть полезной модель П. Кралича, в которой в зависимости от риска поставок и продуктовых категорий дифференцируется весь список потенциальных поставщиков с целью определения того, каким поставщикам следует уделять повышенное внимание [6; 7]. Кроме того, эффективность сегментации в значительной степени повышается при использовании совместно ABC- и XYZ-анализов [8].

Каждая стратегия должна начинаться с четкого понимания конечной цели, а также измеримых целей. Вовлечение партнера в процесс планирования цепочки поставок гарантирует, что вы оба нацелены на одни и те же результаты. Другими словами, чтобы достичь успеха в области SRM, сотрудничайте со своим партнером, чтобы выработать общее, ясное и вдохновляющее видение и представить потенциальные последствия, если цели не будут достигнуты.

Обобщая результаты анализа отечественных и зарубежных источников, приведем **список рекомендаций** по повышению эффективности управления взаимоотношениями с поставщиками (SRM) для коммерческих организаций.

1. В соответствии с SRM должен быть стратегический (а не реактивный на возникающие проблемы в поставках) подход: управление взаимоотношениями с поставщиками должно начинаться до подписания с ними соглашений, чтобы обеспечить конкурентное преимущество компании в долгосрочной перспективе.
2. Ваши поставщики — это не просто поставщики, они ваши партнеры, и это партнерство должно основываться не только на финансовых сделках, но и на взаимном доверии и лояльности. Сделайте так, чтобы ваши поставщики чувствовали себя частью вашего бизнеса. Информировуйте их о ваших процессах, таких как выпуск новых продуктов и рекламные акции, и прислушивайтесь к их проблемам.

3. Инвестируйте программное обеспечение для управления поставщиками, чтобы компактно отслеживать информацию о них, а также для создания, обработки и мониторинга заказов. Существуют программные решения, интегрирующие эти функции управления поставщиками в одну платформу.
  4. Уясните, что своевременные платежи имеют решающее значение. Если вы не хотите потерять своих поставщиков, — вовремя платите им. Таким образом, вы докажете, что являетесь надежным клиентом и с вами легко работать. Если по какой-либо причине вы не можете произвести оплату в согласованную дату, как можно скорее сообщите поставщику дату, на которую он может ожидать оплату.
  5. Отношения должны быть крепкими и глубокими. Убедитесь, что вы поддерживаете сильную и регулярную связь с каждым из ваших поставщиков. Регулярно информируйте их о вашей стратегии и планах, чтобы они знали, где они вписываются и как они могут помочь, планировать и извлекать выгоду из этих планов. Если вы цените их работу, или у вас что-то не получается, дайте им знать. Более прочные, глубокие отношения с четким и частым общением позволяют этому общению стать более органичным.
  6. Цена — это то, что вы платите, ценность — это то, что вы получаете. Нет ничего лучше для роста вашей прибыли, чем получить качественный сервис или материалы по правильной цене. Если у вас есть финансовая гибкость, используйте ее. Иногда лучше заплатить немного больше, потому что поставщик предоставляет вам лучший сервис, который окупается, потому что вам нужно меньше времени для управления им.
  7. Детальные соглашения облегчают отношения с поставщиками. Если вы покупаете у поставщика на регулярной основе, соглашения о взаимоотношениях с поставщиками являются обязательными. Запишите все, что обе стороны ожидают от вашего партнерства, например описание товара или услуги, цену, условия поставки, условия оплаты, сообщения и т. д. Хорошо документированное соглашение о взаимоотношениях с поставщиками снизит вероятность возникновения путаницы или споров. Это способствует лучшему пониманию процесса (особенно, в виде схемы — алгоритма) вашей командой, так что каждый знает свои обязанности и может распознать, если что-то пойдет не так.
  8. Всегда оценивайте риски, связанные с работой с поставщиком, особенно если у вас сложная цепь поставок. Попросите дать рекомендации, примеры их предыдущей работы, годы работы в бизнесе, области знаний, как они справляются с кризисом, что они делали в последний раз, когда им приходилось иметь дело с кризисом, и так далее. Являются ли они конкурентоспособными по цене? Есть ли у них возможность справиться с вашими заказами? Являются ли они финансово стабильными? Это лишь некоторые из вопросов, которые вы должны задавать. В бизнесе часто не все идет по вашему плану. Оценивая профиль рисков ваших поставщиков в тандеме с хорошим соглашением о взаимоотношениях, вы можете снизить риски и быть готовыми к любым чрезвычайным ситуациям в партнерстве, что может помочь минимизировать сбои в работе вашего бизнеса.
  9. Создайте документированный процесс, который поможет вашей команде управлять и администрировать поставщиков. В крупной организации это могут быть блок-схемы, программные документы и соглашения или просто 2—4-страничный документ, который охватывает все пункты соглашения для вас и поставщика. Убедитесь, что все шаги выполнены и что документы подписаны после завершения работы. Кроме того, наличие в вашей организации сотрудников, ответственных за процесс SRM, способных анализировать рынки поставок и поставщиков, увязывать цели функциональных подразделений посредством четкого понимания SRM, имеет важное значение.
  10. Полная и всесторонняя вовлеченность в SRM высшего руководства компании обеспечивает установление правильных приоритетов и выделение достаточных (надлежащих) ресурсов.
- В современных условиях коммерческим предприятиям необходимо повысить сконцентрированность на управлении взаимоотношениями с поставщиками. Это обусловлено ограниченными ресурсами, возрастающей конкуренцией и потребностью действовать в глобальных масштабах, сохраняя при этом гибкость. Кроме того, пандемия коронвирусной инфекции COVID-19 заметно повлияла на работу поставщиков. В этих условиях повышение эффективности управления взаимоотношениями с поставщиками способствует улучшению торговой деятельности благодаря [3; 10]:

- наделению предприятия конкурентным преимуществом;
- удовлетворенности клиентов;
- более эффективным операциям;
- экономии денежных средств в долгосрочной перспективе;
- высококачественным товарам, доставляемым вовремя.

Необходимо установить, с какими поставщиками предприятию будет выгодно налаживать сотрудничество, а также определить мероприятия по повышению эффективности управления взаимоотношениями. Единовременная реализация всех направлений может быть невозможна, поскольку ограничивается временными рамками и финансовыми возможностями. Руководству предприятия следует выбрать самые актуальные мероприятия, максимально соответствующие специфике деятельности и выявленным проблемам во взаимоотношениях с поставщиками.

Анализ взаимодействия коммерческих организаций с поставщиками и путей повышения эффективности управления взаимоотношениями с наиболее выгодными из них проводится на примере ООО «Виктория Балтия» (сети супермаркетов в Калининградской области). В табл. 1 представлена динамика ключевых показателей ООО «Виктория Балтия».

Рост выручки обусловлен расширением товарного ассортимента, увеличением покупательского трафика и доли акционной продукции в ежедневных продажах. Рост себестоимости обусловлен повышением цены на собственное производство и тем, что поставщики повысили рыночную цену на сырье, материалы и товары. Превышение темпов прироста себестоимости над темпом прироста выручки стало причиной сокращения показателя прибыли от продаж, что указывает руководству на необходимость сниже-

ния себестоимости продаж, в том числе за счет повышения эффективности управления взаимоотношениями с поставщиками. Также можно сделать вывод о том, что вложения в расширение сети супермаркетов не привели к долгосрочному росту прибыли от продаж.

В целом размер бизнеса ООО «Виктория Балтия» усиливает рыночное воздействие на поставщиков, позволяя устанавливать собственные условия поставок и возврата продукции. Кроме того, для повышения качества реализуемых товаров компания формирует требования к поставляемым товарам, а также дополнительные требования для отдельных видов товаров.

С целью разработки мероприятий по повышению эффективности управления взаимоотношениями ООО «Виктория Балтия» с поставщиками задачами данных исследований были:

- обобщение теоретических аспектов совершенствования управления взаимоотношениями с поставщиками;
- анализ (сравнение) основных поставщиков ООО «Виктория Балтия» по эффективности взаимоотношений;
- разработка мероприятий по повышению эффективности управления взаимоотношениями ООО «Виктория Балтия» с поставщиками.

Анализ взаимоотношений с поставщиками произведен в рамках Калининградской области. Основными поставщиками ООО «Виктория Балтия» являются отечественные компании, причем продукты местных производителей постепенно вытесняют привозные, в особенности по соотношению цены и качества. Взаимоотношения ООО «Виктория Балтия» с местными производителями основываются на типовых договорах, по которым компания работает со всеми без исключения.

Таблица 1

## Экономические показатели деятельность ООО «Виктория Балтия»

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Абсолютное изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Выручка, тыс. р.	36 343 075	38 783 199	40 120 178	2 440 124	1 336 979	6,7	3,4
Себестоимость продаж, тыс. р.	25 992 086	27 852 816	29 482 030	1 860 730	1 629 214	7,2	5,8
Валовая прибыль (убыток), тыс. р.	10 350 989	10 930 383	10 638 148	579 394	- 292 235	5,6	- 2,7
Коммерческие расходы, тыс. р.	9 491 215	9 763 640	9 947 836	272 425	184 196	2,9	1,9
Управленческие расходы, тыс. р.	1 550 803	993 135	898 088	-557 668	- 95 047	- 36,0	- 9,6
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. р.	-691 029	173 608	- 207 776	864 637	- 381 384	125,1	- 219,7

В исследованиях с привлечением ведущих менеджеров компании с помощью метода парных сравнений [5] выявлены наиболее выгодные поставщики продуктов питания первой необходимости, с которыми целесообразно развивать взаимовыгодные партнерские отношения. Сравнения производились по 5-ти критериям: стоимость приобретения, качество обслуживания (надежность обслуживания и качество продукции), сервис, доставка, финансовое состояние. Результаты сравнения критериев по значимости в соответствии с методом парных сравнений представлены на рис. 1.

В табл. 2–4 для примера осуществлено сравнение основных поставщиков ООО «Виктория Балтия» в молочном секторе. Поставщики последовательно сравниваются с помощью знаков предпочтительности: > (более предпочтителен, лучше); < (менее предпочтителен, хуже); ≈ (приблизительно равен); = (равен). Затем для количественной оценки и определения рейтинговых баллов знаки предпочтительности интерпретировались числами соответственно: 1,5; 0,5 и 1.

В табл. 5 представлены суммарные оценки поставщиков с учетом весомостей критериев. Из табл. 5 следует, что наилучшим поставщиком

молочной продукции является АО «Молоко». Аналогичная методика применяется для анализа поставщиков ООО «Виктория Балтия» по другим группам товаров.

Так, потребность в курице и субпродуктах практически полностью способен закрыть «Балтптицепром». Яйцо практически все местное: помимо «Балтптицепром», выгодным поставщиком-производителем является «Гурьевская птицефабрика». Что касается фруктов и овощей, то активными темпами развиваются «Фито-Балт» и «Гвардейские теплицы». Поставщик «Русский хлеб» поставляет в торговые сети  $\frac{2}{3}$  хлебобулочных изделий, также выгодный поставщик — «Первый хлебозавод».

Для повышения эффективности управления взаимоотношениями ООО «Виктория Балтия» с поставщиками предлагаются мероприятия, представленные в табл. 6, основанные на анализе цитируемых источников и мнениях менеджеров компании.

На рис. 2 представлена диаграмма Ганта, которая позволяет спланировать сроки реализации всех мероприятий, направленных повышению эффективности управления взаимоотношениями ООО «Виктория Балтия» с выгодными поставщиками.

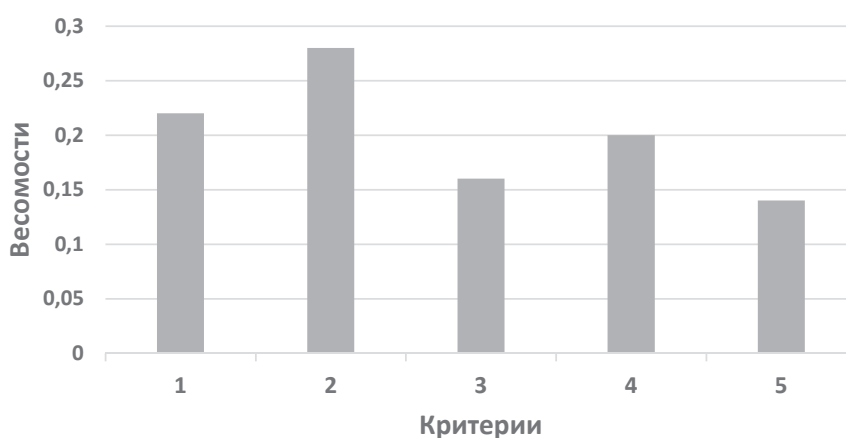


Рис. 1. Гистограмма критериев выбора поставщика по значимости

Таблица 2

Матрицы предпочтительности для оценки поставщиков по критериям «Стоимость приобретения» и «Качество обслуживания»

Сравнение поставщиков по стоимости приобретения					
Поставщики	Поставщики				Суммы
	1	2	3	4	
1. ООО «ВБД»	=	<	<	<	2,5
2. АО «Молоко»	>	=	<	>	4,5
3. ООО «ЗАЛЕССКИЙ ФЕРМЕР»	>	>	=	>	5,5
4. ООО «ГУСЕВМОЛОКО»	>	<	<	=	3,5

Сравнение поставщиков по качеству обслуживания					
Поставщики	Поставщики				Суммы
	1	2	3	4	
1. ООО «ВБД»	=	<	<	<	2,5
2. АО «Молоко»	>	=	>	>	5,5
3. ООО «ЗАЛЕССКИЙ ФЕРМЕР»	>	<	=	<	3,5
4. ООО «ГУСЕВМОЛОКО»	>	<	>	=	4,5

Таблица 3

Матрицы предпочтительности для оценки поставщиков по критериям «Сервис» и «Доставка»

Сравнение поставщиков по сервису					
Поставщики	Поставщики				Суммы
	1	2	3	4	
1. ООО «ВБД»	=	≈	<	≈	3,5
2. АО «Молоко»	≈	=	<	≈	3,5
3. ООО «ЗАЛЕССКИЙ ФЕРМЕР»	>	>	=	>	5,5
4. ООО «ГУСЕВМОЛОКО»	≈	≈	<	=	3,5

Сравнение поставщиков по доставке					
Поставщики	Поставщики				Суммы
	1	2	3	4	
1. ООО «ВБД»	=	<	<	<	2,5
2. АО «Молоко»	>	=	>	≈	5,0
3. ООО «ЗАЛЕССКИЙ ФЕРМЕР»	>	<	=	<	3,5
4. ООО «ГУСЕВМОЛОКО»	>	>	≈	=	5,0

Таблица 4

Матрица предпочтительности для оценки поставщиков по критерию «Финансовое состояние»

Поставщики	Поставщики				Суммы
	1	2	3	4	
1. ООО «ВБД»	=	>	>	>	5,5
2. АО «Молоко»	<	=	<	>	3,5
3. ООО «ЗАЛЕССКИЙ ФЕРМЕР»	<	>	=	>	4,5
4. ООО «ГУСЕВМОЛОКО»	<	<	<	=	2,5

Таблица 5

Суммарная оценка поставщиков с учетом весомостей всех критериев

Поставщики	Качество обслуживания	Стоимость приобретения	Доставка	Сервис	Финансовое состояние	Суммы
1. ООО «ВБД»	0,7	0,55	0,5	0,56	0,77	3,08
2. АО «Молоко»	1,54	0,99	1,0	0,56	0,49	4,58
3. ООО «ЗАЛЕССКИЙ ФЕРМЕР»	0,98	1,21	0,7	0,88	0,63	3,77
4. ООО «ГУСЕВМОЛОКО»	1,26	0,77	1,0	0,56	0,35	3,94

Таблица 6

Краткая характеристика мероприятий по повышению эффективности управления взаимоотношениями ООО «Виктория Балтия» с поставщиками

Мероприятия	Элементы мероприятий	Результаты
1. Применение системы поощрения и стимулирования поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бонусы за своевременную и качественную поставку;</li> <li>• награждение поставщиков сертификатами и благодарностями;</li> <li>• публикация списка лучших поставщиков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стимулирование поставщика к лучшим условиям поставки;</li> <li>• мотивация к выполнению договорных условий;</li> <li>• поддержание долгосрочных отношений, основанных на взаимной выгоде;</li> <li>• управление рыночными процессами вспомогательный рычаг воздействия</li> </ul>
2. Оказание помощи поставщикам в преодолении трудностей и достижении успеха	<ul style="list-style-type: none"> <li>• инвестирование в поставщиков;</li> <li>• оказание поддержки поставщикам в трудные периоды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• совместное развитие и расширение территориального присутствия;</li> <li>• сотрудничество с надежными поставщиками по всей стране</li> </ul>
3. Предложение самовывоза товара	<ul style="list-style-type: none"> <li>• задействование собственного автотранспорта в случае проблем с поставкой товаров силами поставщика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• избежание конфликтов между сторонами;</li> <li>• избежание негативных последствий для бизнес-процесса</li> </ul>
4. Конкретизация сведений об объеме поставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование количества поставляемого товара с учетом интересов обеих сторон;</li> <li>• указание количества поставляемого товара в договоре поставки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гарантия закупки/поставки определенного количества товара;</li> <li>• возможность ориентироваться на заранее установленный объем поставок</li> </ul>



Рис. 2. График реализации мероприятий (по оси абсцисс — дни)

Из рис. 2 видно, что реализация мероприятий по повышению эффективности управления взаимоотношениями ООО «Виктория Балтия» с выгодными поставщиками займет примерно 1,5 месяца.

Таким образом, ранжирование и выбор наиболее выгодных поставщиков принесет пользу вовлеченным сторонам, уменьшая неопределенность и улучшая коммуникацию, повышая лояльность и устанавливая общее видение, а, следовательно, повысит эффективность обслу-

живания потребителей ООО «Виктория Балтия» и их удовлетворенность, окажет положительное воздействие на торговую деятельность предприятия. Этим объясняется практическая значимость необходимости повышения эффективности управления взаимоотношениями сети супермаркетов с поставщиками. С другой стороны, это подразумевает большие обязательства по ресурсам со стороны участвующих организаций, значительные альтернативные издержки.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, Т. А. Развитие поставщиков в системе менеджмента качества предприятия / Т. А. Андреева, М. Н. Яшина, А. В. Андреев // Вестник СГСЭУ. — 2018. — № 5. — С. 13—18. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-postavschikov-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 11.03.20).
2. Дыбская, В. В. Логистика : учеб. для бакалавриата и магистратуры : в 2 ч. Ч. 1 / В. В. Дыбская, В. И. Сергеев. — Москва : Юрайт, 2016. — 317 с.
3. Лукьянчикова, А. А. Анализ мероприятий по управлению отношениями с поставщиками / А. А. Лукьянчикова, В. В. Нордин // Молодежь и будущее: управление экономикой и социумом : сб. ст. участников всерос. науч.-практ. конф. в рамках РеФОРУМа «Управлять мечтой!». — Челябинск, 2020. — С. 152—156. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43121395> (дата обращения: 25.06.20).
4. Морозевич, Е. С. SRM-система как инструмент повышения эффективности материально-технического обеспечения промышленного предприятия / Е. С. Морозевич, М. В. Пименова, // Менеджмент социальных и экономических систем. — 2016. — № 3. — С. 60—64. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/srm-sistema-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-materialno-tehnicheskogo-obespecheniya-promyshlennogo-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 08.04.20).
5. Нордин, В. В. Практическая логистика : учеб. пособие / В. В. Нордин, В. М. Муров. — Saarbrücken, Deutschland : Palmarium Academic Publishing, 2016. — 320 с.

6. Озоль, С. Выбор стратегии работы с поставщиком / С. Озоль // Управление компанией. — 2008. — № 3. — URL: [https://www.cfin.ru/management/manufact/supply\\_strat.shtml](https://www.cfin.ru/management/manufact/supply_strat.shtml) (дата обращения: 22.03.20).
7. Сверчков, П. А. Подход к принятию решения о централизации закупочной деятельности / П. А. Сверчков // Логистика и управление цепями поставок. — 2012. — № 3 (50). — URL: <http://www.lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/803> (дата обращения: 07.04.20).
8. Татарина, Е. Д. Совершенствование ассортимента продажи товаров на основе ABC-XYZ-анализа / Е. Д. Татарина, А. А. Наумов, Р. И. Баженов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2015. — № 2. — URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/02/7393> (дата обращения: 25.04.20).
9. Эльяшевич, И. П. Управление взаимоотношениями с поставщиками (Supplier Relationship Management — SRM) / И. П. Эльяшевич, В. И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок. — 2012. — № 3. — С. 82–86.
10. Ly, C. Tips for successful supplier relationship management / C. Ly // TradeGecko. — URL: <https://www.tradegecko.com/blog/b2b-ecommerce/tips-successful-supplier-relationship-management> (дата обращения: 07.03.20).
11. Scott, G. 6 Secrets for Strong Supplier Relationship Management / G. Scott // Jabil's Blog. — URL: <https://www.jabil.com/blog/supplier-relationship-management.html> (дата обращения: 12.04.20).
12. Verweij, H. Supplier Relationship Management. How key suppliers drive your company's competitive advantage / H. Verweij, L. Peek // PwC. — URL: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf> (дата обращения: 14.03.20).
13. Supplier Relationship Management (SRM). Redefining the value of strategic supplier collaboration / P. Zimmermann et al. // Deloitte Consulting GmbH. — URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/operations/Supplier\\_Relationship\\_Management\\_2015.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/operations/Supplier_Relationship_Management_2015.pdf) (дата обращения: 12.03.20).
14. 10 Strategies for Improving Supplier Relationship Management (SRM) // PurchaseControl. — URL: <https://www.purchasecontrol.com/uk/blog/improve-supplier-relationship-management> (дата обращения: 05.03.20).

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Нордин Виктор Владимирович** — кандидат технических наук, доцент кафедры отраслевой логистики, маркетинга и коммерции Калининградского государственного технического университета, Калининград, Россия. [v.nordin@yandex.ru](mailto:v.nordin@yandex.ru);

**Лукьянчикова Анна Андреевна** — выпускница бакалавриата Калининградского государственного технического университета, Калининград, Россия. [lukianchikova.a@yandex.ru](mailto:lukianchikova.a@yandex.ru).

#### REFERENCES

1. Andreeva T.A., Yashina M.N., Andreev A.V. Razvitie postavshchikov v sisteme menedzhmenta kachestva predpriyatiya [Development of suppliers in the quality management system of an enterprise] *Vestnik SGSEU* [Bulletin of SSSEU], 2018, no. 5, pp. 13–18. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-postavshchikov-v-sisteme-menedzhmenta-kachestva-predpriyatiya/viewer>, accessed 11.03.20. (In Russ.).
2. Dybskaya V.V. Sergeev V.I. *Logistika* [Logistics]. Moscow, Yurajt, 2016. 317 p. (In Russ.).
3. Luk'yanchikova A.A., Nordin V.V. Analiz meropriyatij po upravleniyu otnosheniyami s postavshchikami [Analysis of measures to manage relations with suppliers]. *Molodezh' i budushchee: upravlenie ekonomikoj i sociumom* [Youth and the future: economic and social management]. Chelyabinsk, 2020. Pp. 152–156. Available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43121395>, accessed 25.06.20. (In Russ.).
4. Morozevich E.S., Pimenova M.V. SRM-sistema kak instrument povysheniya effektivnosti material'no-tekhnicheskogo obespecheniya promyshlennogo predpriyatiya [SRM-system as a tool for increasing the efficiency of material and technical support of an industrial enterprise]. *Menedzhment social'nyh i ekonomicheskikh sistem* [Management of social and economic systems], 2016, no. 3, pp. 60–64. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/srm-sistema-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-materialno-tekhnicheskogo-obespecheniya-promyshlennogo-predpriyatiya/viewer>, accessed 08.04.20. (In Russ.).
5. Nordin V.V., Murov V.M. *Prakticheskaya logistika* [Practical logistics]. Saarbrücken, Deutschland : Palmarium Academic Publishing, 2016. 320 p. (In Russ.).
6. Ozol' S. Vybora strategii raboty s postavshchikom [Choosing a strategy for working with a supplier]. *Upravlenie kompaniej* [Company management], 2008, no. 3. Available at: [https://www.cfin.ru/management/manufact/supply\\_strat.shtml](https://www.cfin.ru/management/manufact/supply_strat.shtml), accessed 22.03.20. (In Russ.).
7. Sverchkov P.A. Podhod k prinyatiyu resheniya o centralizacii zakupochnoj deyatel'nosti [Approach to making a decision on the centralization of procurement activities]. *Logistika i upravlenie cepyami postavok*

[Logistics and supply chain management], 2012, no. 3 (50). Available at: <http://www.lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/803>, accessed 07.04.20. (In Russ.).

8. Tatarinova E.D., Naumov A.A., Bazhenov R.I. Sovershenstvovanie assortimenta prodazhi tovarov na osnove ABC-XYZ-analiza [Improvement of the assortment of sales of goods based on ABC-XYZ-analysis]. *Ekonomika i menedzhment innovacionnyh tekhnologij* [Economics and management of innovative technologies], 2015, no. 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/02/7393> (accessed 25.04.20). (In Russ.).

9. El'yashevich, I. P., Sergeev, V. I. *Upravlenie vzaimootnosheniyami s postavshchikami* [Supplier Relationship Management (SRM)]. *Logistika i upravlenie cepyami postavok* [Logistics and supply chain management], 2012, no. 3, pp. 82–86. (In Russ.).

10. Ly C. Tips for successful supplier relationship management. *TradeGecko*. Available at: <https://www.tradegecko.com/blog/b2b-ecommerce/tips-successful-supplier-relationship-management>, accessed 07.03.20.

11. Scott, G. 6 Secrets for Strong Supplier Relationship Management. *Jabil's Blog*. Available at: <https://www.jabil.com/blog/supplier-relationship-management.html>, accessed 12.04.20.

12. Verweij H., Peek L. Supplier Relationship Management. How key suppliers drive your company's competitive advantage. *PwC*. Available at: <https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-supplier-relationship-management.pdf>, accessed 14.03.20.

13. Zimmermann P. et al. Supplier Relationship Management (SRM). Redefining the value of strategic supplier collaboration. *Deloitte Consulting GmbH*. Available at: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/operations/Supplier\\_Relationship\\_Management\\_2015.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/operations/Supplier_Relationship_Management_2015.pdf), accessed 12.03.20.

14. 10 Strategies for Improving Supplier Relationship Management (SRM). *PurchaseControl*. Available at: <https://www.purchasecontrol.com/uk/blog/improve-supplier-relationship-management>, accessed 05.03.20.