

DOI: 10.37791/2687-0657-2023-17-3-59-75

# Взаимоотношения торговой организации с поставщиками: как добиться конкурентного преимущества

Г. Н. Чернухина<sup>1</sup>, А. В. Храмова<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Университет «Синергия», Москва, Россия

\* [Hramova.alisa@yandex.ru](mailto:Hramova.alisa@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье представлено авторское видение управления взаимоотношениями с поставщиками в логистической системе торговой организации для обеспечения конкурентных преимуществ. Выбор поставщика является актуальным и важным этапом при осуществлении функций управления закупками. Эффективное управление данным аспектом деятельности способствует налаживанию путей взаимодействия с компаниями, обеспечивающими материально-техническое снабжение организации. Поиск подходящих поставщиков и установление долгосрочных отношений с ними могут помочь компаниям предоставлять клиентам качественные продукты и услуги по конкурентоспособным ценам и без перебоев. «Правильные» поставщики снизят риски, связанные с нестабильностью в цепочке поставок. Авторами дана новая трактовка термина «управление взаимоотношениями с поставщиками». Управление взаимоотношениями с поставщиками – это принятие решений по совершенствованию способов взаимодействия в процессе закупок между контрагентами торгово-логистической деятельности. При этом эффективность взаимодействия с поставщиками в процессе закупок авторы рассматривают как внутреннее конкурентное преимущество. Кроме того, авторы обозначили связь, общность и различие понятий «цепочка стоимости» и «цепочка поставок». В работе были проанализированы этапы процесса закупок, выявлены проблемы в организации управления закупками. Результаты исследования и предложенные рекомендации могут служить основой для улучшения организации и управления логистической, закупочной деятельностью торговой организации для обеспечения конкурентных преимуществ. Новые параметры для определения порядка закупок, критерии оценки поставщика и эффективная работа по его выбору позволят снизить издержки, сэкономить на уменьшении количества брака и т. д. Результаты исследования: разработаны критерии, согласно которым необходимо учитывать цену, дисциплину поставок, качество, условия оплаты, территориальную удаленность, опыт сотрудничества, удовлетворение рекламаций, срок исполнения заказа; представлен алгоритм взаимодействия поставщика и потребителя в системе управления взаимоотношениями с поставщиками; определены новые параметры для определения порядка закупок и критерии оценки поставщика.

**Ключевые слова:** управление закупками, выбор поставщика, взаимоотношения с поставщиками, конкурентные преимущества, торговая организация, цепочка поставок, цепочка создания стоимости, критерии выбора поставщика, товарно-материальные ценности

**Для цитирования:** Чернухина Г. Н., Храмова А. В. Взаимоотношения торговой организации с поставщиками: как добиться конкурентного преимущества // Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 3. С. 59–75. DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-3-59-75

# Relationships of a Trade Organization with Suppliers: How to Achieve a Competitive Advantage

G. Chernukhina<sup>1</sup>, A. Khramova<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Synergy University, Moscow, Russia

\* [Hramova.alisa@yandex.ru](mailto:Hramova.alisa@yandex.ru)

**Abstract.** The article presents the author's vision of supplier relationship management in the logistics system of a trade organization to ensure competitive advantages. Supplier selection is an actual and important stage in the implementation of procurement management functions. Effective management of this aspect of activity contributes to the establishment of ways of interaction with companies that provide logistics to the organization. Finding suitable suppliers and establishing long-term relationships with them can help companies provide customers with quality products and services at competitive prices and without interruption. The "right" suppliers will reduce the risks associated with instability in the supply chain. The authors have given a new interpretation of the term "Supplier relationship Management". Supplier relationship management is decision-making to improve the ways of interaction in the procurement process between counterparties of trade and logistics activities. At the same time, the authors consider the effectiveness of interaction with suppliers in the procurement process as an internal competitive advantage. In addition, the authors identified the connection, commonality and difference between the concepts of "value chain" and "supply chain". The work analyzed the stages of the procurement process, identified problems in the organization of procurement management. The results of the study and the proposed recommendations can serve as a basis for improving the organization and management of logistics, procurement activities of a trade organization to ensure competitive advantages. New parameters for determining the order of purchases, criteria for evaluating the supplier, and effective work on his choice will reduce costs, save on reducing the number of defects, etc. Research results: criteria have been developed according to which it is necessary to take into account: price, supply discipline, quality, payment terms, territorial remoteness, cooperation experience, satisfaction of complaints, order execution time; the algorithm of interaction between supplier and consumer in the supplier relationship management system is presented; new parameters for determining the procurement procedure and supplier evaluation criteria are defined.

**Keywords:** procurement management, supplier selection, supplier relationships, competitive advantages, trade organization, supply chain, value chain, supplier selection criteria, inventory values

**For citation:** Chernukhina G., Khramova A. Relationships of a Trade Organization with Suppliers: How to Achieve a Competitive Advantage. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2023, vol.17, no.3, pp.59-75 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2023-17-3-59-75

## Введение

Оставщики – часть внешней микросреды, но по отношению к самой компании – это одно из внутренних конкурентных преимуществ, так как качественный выбор поставщиков, определение долгосрочных (стратегических) связей важны для стабильного, эффективного функци-

онирования организации в цепочке создания стоимости.

По мнению профессора М. Портера, признанного специалиста в области конкуренции, «виды деятельности по созданию стоимости должны заноситься в такие категории, которые наилучшим образом представляют их вклад в получение компанией конкурентных преимуществ» [7, с. 82].

Поставщики играют важную роль в цепочке создания стоимости. Построение бесперебойной цепочки поставок играет важную роль в устойчивом развитии торговой организации. Цепочку поставок как систему следует рассматривать как сеть всех отдельных лиц, организаций, ресурсов, видов деятельности и технологий, участвующих в создании и продаже товаров.

Авторы трактуют суть цепочки поставок как «упорядоченную последовательность движения материалов и определенных товаров от поставщика к производителю до их последующей доставки конечному потребителю».

Однако цепочки поставок в некоторой мере можно противопоставить цепочкам создания стоимости, так как они по-разному влияют на конечный продукт. Цепочки поставок направлены на удовлетворение потребностей клиентов. Цепочки создания стоимости стремятся повысить ценность продукта дополнительно к его внутренней ценности, то есть их цель – дать компании дополнительное конкурентное преимущество в отрасли.

Иными словами, это два немного разных взгляда на один и тот же базовый процесс.

Основной целью процесса выбора поставщика является снижение риска покупки, максимизация общей ценности для покупателя и развитие тесных и долгосрочных отношений между данными субъектами. Актуальность темы исследования подтверждается тем, что выбор поставщика, как важнейший элемент системы закупок, становится одним из наиболее важных действий для организации, поскольку от него зависит общая стоимость и качество продукта или услуги и, как следствие, повышается эффективность торгово-логистической деятельности в целом.

*Объект исследования:* компания N, осуществляющая сборку и оптовые продажи конечных редукторов, применяемых для снижения усилия при ручном управлении трубопроводной арматурой.

*Целью* данного исследования является анализ деятельности компании N и разработка мероприятий по повышению эффек-

тивности управления взаимодействием с поставщиками.

Для достижения цели поставлены следующие *задачи*: изучить процесс закупки в компании N; рассмотреть алгоритм взаимодействия отдела продаж компании N и поставщика; выявить проблемы в закупочной деятельности; разработать мероприятия по ее совершенствованию, обозначив новые параметры для определения порядка закупок и новые критерии оценки поставщика, и др.

*Гипотеза* исследования заключается в том, что, выделяя отдел и процессы закупок в качестве центра получения прибыли, предприятие оптимизирует отношения с поставщиками, обретает дополнительные конкурентные преимущества, тем самым снабжение будет не только являться частью оперативного планирования, но и оказывать влияние на общее стратегическое развитие предприятия.

Элементом *новизны* обладает предлагаемый авторами новый процесс закупок в компании N, который будет включать управление этапами процесса закупок, при этом наибольшее внимание уделено этапу выбора поставщика. Рейтинговый метод позволит выбрать оптимального поставщика с учетом множества критериев.

Были использованы общенаучные методы исследования: экономико-статистический, сравнительный, структурно-логический анализ, а также ряд специальных методов. Проведены систематизация и обобщение полученных результатов.

## Обзор литературы

Вопросам конкуренции и формирования конкурентных преимуществ посвящены исследования таких зарубежных и отечественных авторов, как М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, Р. А. Фатхутдинов, Ю. Б. Рубин, А. И. Васильев и др.

По мнению М. Портера, «конкурентное преимущество складывается как результат осуществления множества отдельных

видов деятельности, входящих в состав процессов разработки, производства, маркетинга [7, с. 82].

Теория конкурентных преимуществ может быть применима практически везде. Например, страны могут быть экономически конкурентоспособными по сравнению с другими, а отдельные лица могут использовать ее для личной или профессиональной выгоды. Компании, обладающие конкурентным преимуществом, занимают уникальное положение, которое приносит пользу заинтересованным сторонам. Конкурентоспособные предложения пользуются спросом у покупателей, генерируют больше продаж и приносят высокий доход владельцам.

По мнению Фатхутдинова, «фактор конкурентного преимущества – конкретный компонент (фактор) внешней или внутренней среды фирмы, по которому она превосходит конкурирующие фирмы [10, с. 45].

Ж.-Ж. Ламбен выделяет внешние и внутренние источники конкурентных преимуществ экономического объекта [5, с. 277–279].

По мнению профессора Ю.Б. Рубина, «под конкурентными преимуществами субъектов предпринимательского бизнеса следует понимать их более высокие достижения в избранных направлениях предпринимательской деятельности по сравнению с достижениями соперников, признаваемые внешним окружением данного субъекта бизнеса» [9, с. 34].

А.И. Васильев утверждает, что «с точки зрения теории предпринимательства, конкурентоспособность фирмы определяется как способность фирмы своими действиями создавать и доставлять ценность потребителю лучше конкурентов» [2, с. 130–139].

Вопросы логистической деятельности, управления закупками и взаимодействия с поставщиками содержатся в работах таких авторов, как Ф. Котлер, Б.А. Аникин, Т.А. Родкина и др.

Так, Ф. Котлер, описывая закупки, справедливо утверждает, что «прежде, чем выбрать поставщика, закупочный центр компании-покупателя определяет его желаемые

характеристики и степень их относительной важности. Затем проводится оценка каждого кандидата и выбирается наиболее привлекательный из них» [4, с. 192–193].

Поставщики не просто предоставляют необходимые продукты, они оказывают самое непосредственное влияние на работу фирмы [8, с. 68].

Согласимся также с мнением Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной, что «главной целью логистики и управления цепями поставок является обеспечение конкурентоспособных позиций организации бизнеса на рынке» [6, с. 42–43].

Отдавая должное работам вышеперечисленных авторов, следует отметить, что необходимо дополнительное исследование управленческих аспектов взаимоотношения с поставщиками как фактора обеспечения конкурентных преимуществ торговой организации, так как отрасль торговли является достаточно восприимчивой к влиянию субъектов и факторов внешней среды.

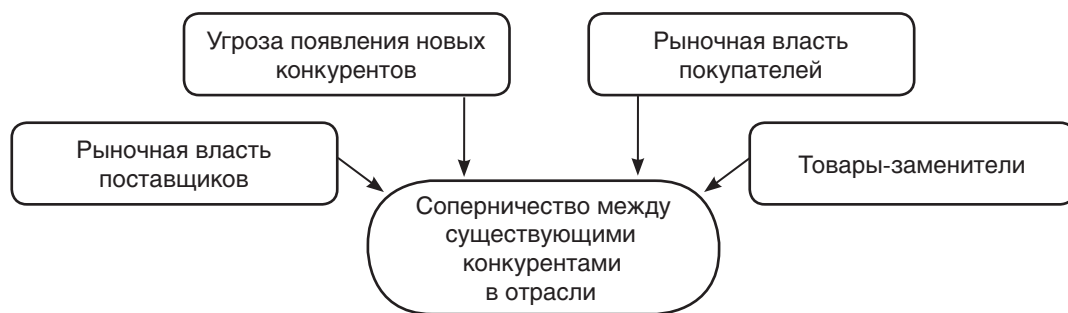
## Управление процессом закупок

Объект исследования компания N осуществляет оптовые продажи (и частичную сборку) конических редукторов типа РКГ-1 и РКВ-1, применяемых для снижения усилий при ручном управлении трубопроводной арматурой (задвижками, затворами и т.д.).

Как известно из трудов признанного специалиста в области изучения экономической конкуренции профессора Гарвардской школы бизнеса М. Портера, на деятельность компании оказывают влияние 5 факторов, называемых «конкурентными силами» (рис. 1).

Также М. Портер выделяет три наиболее общие конкурентные стратегии, с помощью которых можно добиться уровня эффективности: лидерство в минимизации издержек, дифференциация и фокусирование [7, с. 94].

По мнению авторов, учитывая высокую конкуренцию на современном рынке, поиск



Источник: [8, с. 38].

Рис. 1. Силы, определяющие отраслевую конкуренцию

Fig. 1. Forces determining industry competition

устойчивого конкурентного преимущества стал одной из главных задач бизнеса. На базовом уровне успех любой организации на рынке может быть обусловлен двумя аспектами: первое – это преимущество в затратах или производительности, второе – ценное преимущество. В первом случае преимущество заключается в предложении продукта или услуги с наименьшей стоимостью. Во втором случае преимущество заключается в предоставлении продукта с наибольшей воспринимаемой дифференциальной ценностью по сравнению с его конкурентами. В идеальной ситуации компания N может иметь преимущество как в затратах, так и в ценности. Эти два основных преимущества обеспечивают основу для стратегии и конкурентного позиционирования.

Основным структурным подразделением, которое занимается складским хозяйством

и управляет взаимоотношениями с поставщиками на предприятии N, является отдел закупок. Этапы процесса закупок в компании N представлены на рисунке 2.

Рассмотрим каждый этап процесса закупок более подробно.

### Этап 1. Планирование закупок

#### Этап 1.1. Определение порядка закупки

На начальном этапе начальник отдела закупок разрабатывает для каждой позиции или группы позиций индивидуальный порядок закупки.

Отрицательным моментом является то, что не разработаны четкие критерии определения порядка закупки комплектующих для сбора редукторов. Необходимо разработать критерии определения порядка закупки комплектующих для сбора редукторов.

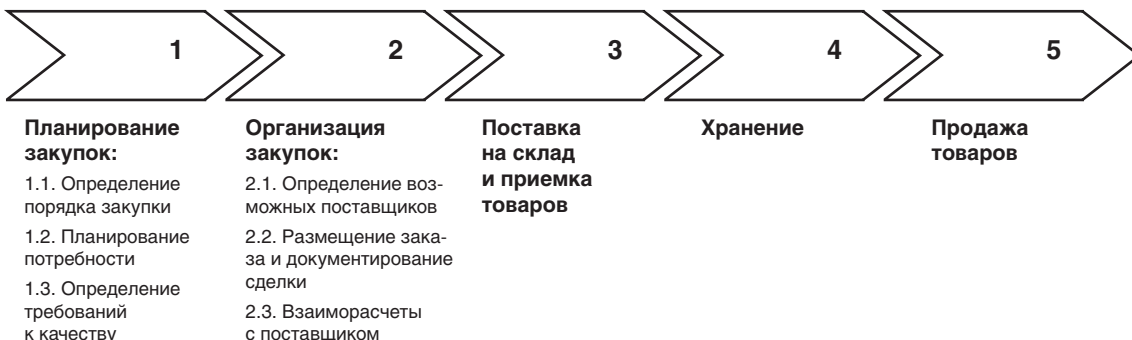


Рис. 2. Этапы процесса закупки в компании N

Fig. 2. Stages of the procurement process in company N

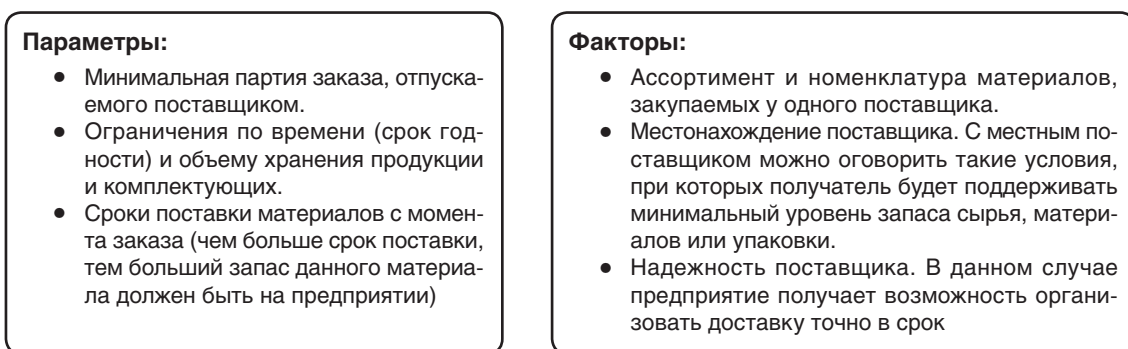
**Этап 1.2. Планирование потребности в закупке (ассортимент, количество и сроки)**

Параметры и факторы, которые учитываются при разработке плана закупок продукции, представлены на рисунке 3.

Компаниям важно выбирать посредников, соответствующих их бизнес-моделям и целям [8, с. 64]. В настоящее время основ-

ным видом реализуемой продукции являются редукторы. В таблице 1 представлен состав редукторов.

Для сборки редукторов применяются детали (материалы), которые закупаются у поставщиков. Компания N осуществляет оптовые продажи готовых (собранных) редукторов, которые в организацию поставляют поставщики.



**Рис. 3.** Параметры и факторы в плане закупок продукции

**Fig. 3.** Parameters and factors in terms of product purchases

**Таблица 1.** Состав материалов, из которых изготавливаются (собираются) редукторы

**Table 1.** The composition of the materials from which the gearboxes are made (assembled)

Наименование материала <i>Name of the material</i>	Кол-во необходимых изделий для изготовления / сбора редуктора <i>Number of necessary products for the manufacture / assembly of the gearbox</i>	
	Редуктор РКГ – 1 <i>RCG – 1 gearbox</i>	Редуктор РКВ – 1 <i>RKV – 1 gearbox</i>
Корпус, 36 кг	1	–
Корпус, 18 кг	–	1
Коническая пара, диаметр 160	1	–
Коническая пара, диаметр 140	–	1
Втулка	1	1
Маховик	1	1
Кожух (лист), диаметр 180	1	–
Кожух (лист), диаметр 160	–	1
Болт М6 × 20	8	8
Болт М10 × 35	9	9
Кулачковая муфта	1	1
Фланец маховика, диаметр 100	1	1
Подшипник	2	2

**Этап 1.3. Определение требований к качеству**

Требования к качеству прочих закупаемых товаров определяются инициатором закупки. Качество продукции должно соответствовать всем требуемым стандартам и основам эксплуатации.

Поставщик должен предоставить определенное количество образцов для испытания (оценки), после чего он может полу-

чить один из статусов, которые представлены в таблице 2.

**Этап 2. Организация закупок**

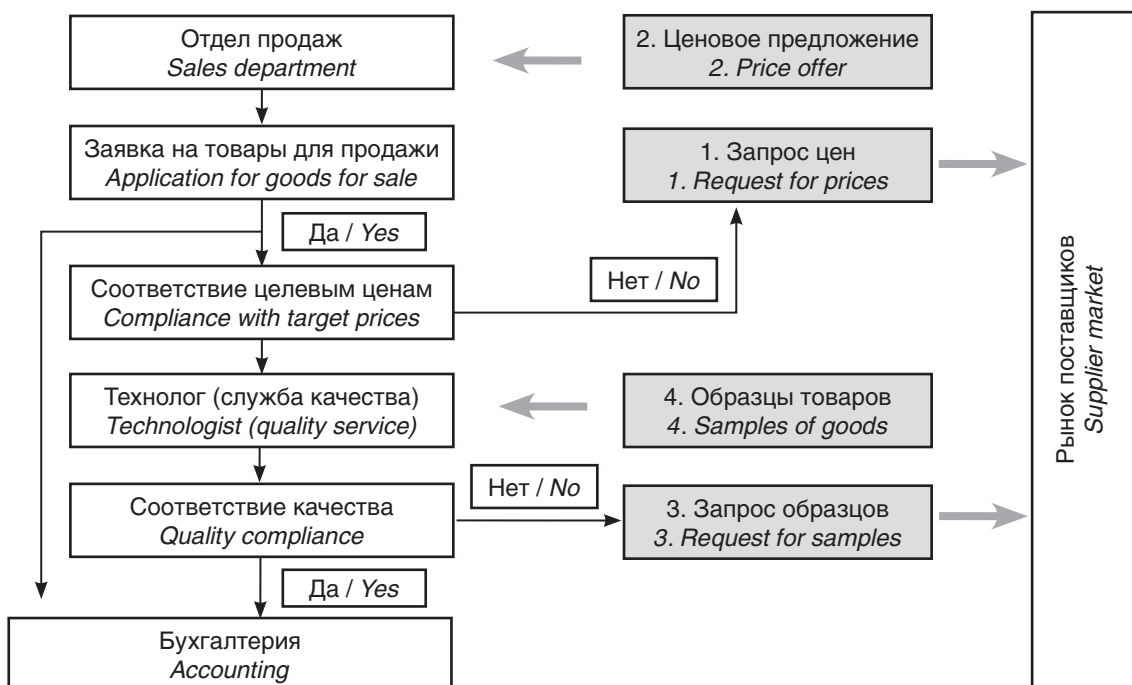
**Этап 2.1. Определение возможных поставщиков**

Алгоритм взаимодействия отдела продаж компании N и поставщика в системе управления взаимоотношениями с поставщиками представлен на рисунке 4.

**Таблица 2.** Варианты выбора поставщика по критерию «качество»

Table 2. Options for choosing a supplier according to the “quality” criterion

Статус после оценки <i>Status after evaluation</i>	Основания <i>Grounds</i>
Поставщик одобрен	Продукция поставщика удовлетворяет предъявляемым требованиям к качеству
Поставщик условно одобрен	Качество продукции вызывает сомнения, которые могут быть устранены в процессе и после оценки
Поставщик не одобрен	Качество продукции не удовлетворяет требованиям, предъявляемым к поставщику



**Рис. 4.** Алгоритм взаимодействия отдела продаж компании N и поставщика

Fig. 4. The algorithm of interaction between the supplier and the consumer of the sales department of company N and the supplier

### *Этап 2.2. Размещение заказа и документирование сделки*

Основанием для размещения заказа поставщику является принятое и задокументированное решение. Закупка производится на основании договора поставки, который должен содержать обязательные условия. Договор, в котором отсутствует хотя бы одно обязательное условие, не может быть заключен; договор, не предусматривающий одного или нескольких дополнительных условий, заключается по решению директора. Отсутствие в договоре предпочтительных условий не является препятствием к его заключению.

Дисциплина поставок является серьезной проблемой процесса закупок в связи с тем, что поставщик, предлагая выгодные условия, сам может эти условия не выполнить в требуемые сроки, что приводит к рискам дефицитов в компании N и необходимости срочной закупки у поставщика с предложенной более высокой ценой, но находящегося поблизости и способного выполнить заказ в требуемые сроки.

### *Этап 2.3. Взаиморасчеты с поставщиком осуществляются в соответствии с условиями договора поставки*

## **Этап 3. Поставка на склад и приемка материалов и товаров для продажи**

Поставка на склад осуществляется в соответствии с договором поставки. Приемка материалов и прочих товарно-материальных ценностей (ТМЦ) производится в соответствии с договором поставки. Следует отметить, что на данном этапе закупок не назначено ответственное лицо за приемку комплекующих по качеству и количеству.

## **Этап 4. Хранение**

Все закупаемые товары должны храниться в условиях, предотвращающих возможность ухудшения качества (в том числе и товары, подлежащие возврату поставщику). Условия хранения разрабатываются и актуализи-

руются технологом по качеству на основании требований нормативной документации.

## **Этап 5. Продажа товаров**

Реализация товаров, предназначенных для продажи, осуществляется в соответствии с договором купли-продажи покупателю.

Проблемы, решение которых является приоритетным, приведены в таблице 3.

Управление закупками существенно повышает эффективность хозяйствования любой организации. Функции отдела закупок включают выбор и доставку товаров, взаимодействие с контрагентами, оценку целесообразности работы с поставщиками и заключение сделок и контрактов. Иными словами, деятельность отдела закупок должна обеспечивать организацию важными стратегическими преимуществами.

Для устранения вышеуказанных проблем авторами предложены мероприятия, указанные в таблице 4.

Совершенствование разработки критериев (мероприятие по внедрению новой схемы рейтингового метода выбора поставщика) является одним из основных мероприятий по совершенствованию управления закупочной деятельностью компании N.

Для разработки параметров для приобретения продукции предлагается для каждого наименования (либо однородной группы) закупаемых материалов и прочих ТМЦ определить порядок закупки, который будет включать следующие параметры: принцип планирования, глубина планирования закупки, принцип выбора варианта закупки, ответственного за закупки, за качество (табл. 5).

Рекомендуемые параметры для определения порядка закупок помогут сотруднику отдела закупок достаточно четко и ясно формировать заявки.

Как уже было отмечено, в организации недостаточно подробно расписаны действия при организации работы с поставщиками. Учитывая, что предлагается совер-



**Таблица 3.** Проблемы в закупочной деятельности компании N

Table 3. Problems in the procurement activities of company N

<b>Этап процесса закупок</b> <i>Stage of the procurement process</i>	<b>Проблема</b> <i>Problem</i>	<b>Неблагоприятные последствия</b> <i>Adverse effects</i>
Планирование закупок	Несвоевременная подача заявки на необходимые материалы	Срыв сроков по поставке продукции покупателю из-за недостающих комплектующих
Организация закупок у поставщиков	Наличие неустойчивых связей с поставщиками по стратегически важным позициям снабжения	Риск разрыва связей с поставщиком. Неравноценная замена в будущем может привести к повышению операционных затрат
	Нестабильность дисциплины поставок	Риск дефицита товаров, высокие затраты на содержание страховых запасов
Поставка на склад и приемка товара	Нестабильность качества продукции	Падение продаж, потеря рынка
Хранение	На предприятие поступает продукция, для которого отсутствуют однозначные требования хранения	Нарушение условий хранения продукции, из-за чего в дальнейшем она может быть непригодна для продажи
Продажа товаров, предназначенных для продажи	Контроль себестоимости продукции только в рамках предприятия	Рост себестоимости готовой продукции, снижение прибыли предприятия
Контроль	Не распределена ответственность лиц, участвующих в процессе закупок	Трудность определения виновных лиц в случае непоставки товаров, предназначенных для продажи, надлежащего качества и в срок

**Таблица 4.** Мероприятия по совершенствованию управления закупочной деятельностью компании N

Table 4. Measures to improve the management of procurement activities of company N

<b>Этап процесса закупок</b> <i>Stage of the procurement process</i>	<b>Мероприятие</b> <i>Event</i>
1. Организация закупок у поставщиков	Внедрить новую схему по выбору поставщиков
2. Планирование закупок	Применять модель для расчета оптимального размера заказа
3. Поставка на склад и приемка товара	Назначить ответственное лицо за приемку товаров по качеству и количеству
4. Хранение	Разработать справочник условий хранения товаров и материалов
5. Продажа товаров, предназначенных для продажи	Назначить ответственное лицо по соответствию закупаемых товаров продаваемым
6. Контроль	Разработать матрицу распределения ответственности по этапам процесса «Закупки»

шенствовать этап планирования закупок (в части разработки специальных критериев) и этап организации как важной функции управления (по выбору поставщика), рекомендуется утвердить новый процесс закупок в компании N (рис. 5).

Рекомендуемый процесс закупок будет более наглядно отражать действия сотруд-

ников отдела закупок. В связи с тем, что нами предлагается новый процесс закупок, необходимо утвердить ответственность сотрудников предприятия на каждом этапе процесса закупок.

В работе отдела закупок особое место занимает оценка поставщиков, а именно способность поставщиков снабжать

**Таблица 5.** Рекомендуемые параметры для определения порядка закупок

Table 5. Recommended parameters for determining the order of purchases

<b>Параметры</b> <i>Parameters</i>	<b>Критерии параметра</b> <i>Parameter criteria</i>
Принцип планирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ по утвержденным нормам расхода на единицу продукции;</li> <li>▪ по заявкам подразделений</li> </ul>
Глубина планирования	Месяц, квартал, год
Принцип выбора варианта закупки	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ коллегиально отделом закупок;</li> <li>▪ ответственным за закупки из списка одобренных поставщиков;</li> <li>▪ ответственным за закупки по согласованию с заявителем</li> </ul>
Ответственный за закупки	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ведет переговоры с поставщиком по условиям закупки;</li> <li>▪ документирует с поставщиком закупку с учетом установленных норм и требований к качеству, условий поставки и финансовой безопасности предприятия;</li> <li>▪ координирует действия с транспортными компаниями;</li> <li>▪ контролирует исполнение с поставщиком условий закупки</li> </ul>
Ответственный за качество	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ документирует требования к качеству;</li> <li>▪ ведет переговоры с поставщиком по вопросам качества;</li> <li>▪ организует приемку по качеству</li> </ul>

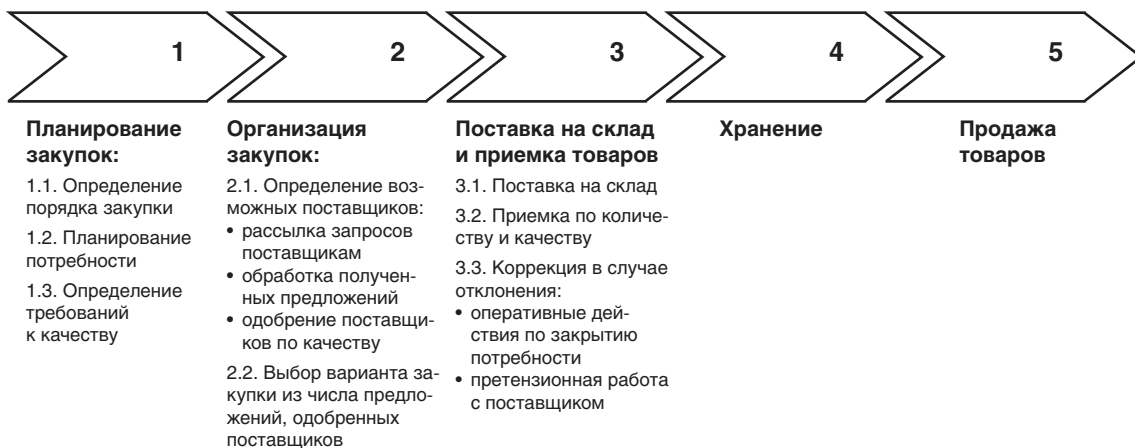
**Рис. 5.** Рекомендуемые этапы процесса закупки

Fig. 5. Recommended stages of the procurement process

предприятие ресурсами, отвечающими требованиям контракта (договора) [6, с. 22].

Рассмотрим работу системы на примере выбора поставщика редукторов в компании N. Каждому перспективному поставщику присваивается индивидуальная карточка с оценкой, рассчитываемой исходя из множества существенных критериев, определяющих надежность поставщика и привлекательность работы с ним с точки зре-

ния долгосрочного и выгодного сотрудничества.

Рекомендуемые критерии оценки поставщика представлены в таблице 6.

Значимость каждого критерия была определена экспертным путем (табл. 7), используя ранжирования критериев от 1 до 3, где:

- 3 – наиболее значимый критерий,
- 2 – равнозначный критерий,
- 1 – менее значимый критерий.

**Таблица 6.** Рекомендуемые критерии оценки поставщика

Table 6. Recommended supplier evaluation criteria

<b>Критерий</b> <i>Criteria</i>	<b>Описание критерия</b> <i>Description of the criterion</i>
Цена DDP	Отражает фактическую выгодность ценового предложения. Цена DDP – это цена, очищенная от таможенных пошлин и платежей, включающая в себя все затраты на движение товара от поставщика до компании N
Цена EXW	Цена на заводе поставщика. Показывает, насколько конкурентоспособной и потенциально выгодной является отпускная цена поставщика в сравнении с другими предложениями. Является индикатором ценовой спекуляции или неэффективного производства
Дисциплина поставок	Оценивает надежность снабжения силами поставщика, более высокая оценка предполагает меньшие риски от срывов и задержек поставок
Качество	Соответствие поставляемой продукции предъявляемым к ней требованиям
Условия оплаты	Наименьшая оценка показывает упущенную выгоду при отвлечении денежных средств из оборота компании N
Территориальная удаленность	Отражает возрастающее количество логистических издержек и рисков, связанных с взаимодействием с удаленным поставщиком [3, с. 48]. Взаимодействие с удаленными поставщиками негативно влияет на гибкость снабжения
Опыт сотрудничества	Оценивает возможные риски от неопределенности в работе с «малоизвестными» поставщиками
Удовлетворение рекламаций	Отражает дисциплину соблюдения условий договора, показывает дипломатическую «гибкость» и расположенность поставщика к сотрудничеству
Срок исполнения заказа	Показывает наличие и потенциал свободных производственных мощностей

**Таблица 7.** Присвоенные ранги значимости критериев

Table 7. Assigned ranks of significance of criteria

<b>Критерий</b> <i>Criteria</i>	<b>Присвоенный ранг</b> <i>Assigned rank</i>	<b>Удельный вес критерия</b> <i>The specific weight of the criterion</i>
1. Цена DDP	3	$3 / 18 = 0,17$
2. Цена EXW	1	$1 / 18 = 0,06$
3. Дисциплина поставок	2	$2 / 18 = 0,11$
4. Качество	3	$3 / 18 = 0,17$
5. Условия оплаты	2	$2 / 18 = 0,11$
6. Территориальная удаленность	1	$1 / 18 = 0,06$
7. Опыт сотрудничества	2	$2 / 18 = 0,11$
8. Удовлетворение рекламаций	2	$2 / 18 = 0,11$
9. Срок исполнения заказа	2	$2 / 18 = 0,11$
Итого	18	1

Таблица 8. Примерная информация по «Поставщику 1»

Table 8. Sample information on "Supplier 1"

Информация для расчетов <i>Information for calculations</i>	Источник <i>Source</i>	Значение <i>Meaning</i>
Цена DDP	Коммерческое предложение поставщика	240 руб.
Цена EXW	Коммерческое предложение поставщика	220 руб.
Количество подписанных спецификаций	Информационная база отдела материально-технического обеспечения (ОМТО)	17 спецификаций
Количество опозданий по спецификации	Информационная база ОМТО	0 опозданий
Индекс надежности поставщика по качеству	Отдел качества	95% поставок без брака
Условия по договору поставки	Договор поставки	Отсрочка 30 календарных дней со дня поставки товара на склад покупателя
Время машины в пути со склада поставщика до склада покупателя	Расчеты отдела логистики	3 часа, поставщик находится в городе покупателя
Количество закрытых спецификаций	Информационная база ОМТО	17
Количество незакрытых претензий	Информационная база отдела качества	0 штук
Общее количество претензий по поставщику	Информационная база отдела качества	15 штук
Срок исполнения заказа	Коммерческое предложение поставщика	30 дней

Таблица 9. Расчет рекомендуемых критериев по «Поставщику 1»

Table 9. Calculation of recommended criteria for "Supplier 1"

Критерий <i>Criteria</i>	Расчет критерия <i>Calculation of the criterion</i>
1. Цена DDP	$K1 = (240 \text{ руб.} / 220 \text{ руб.}) \times 10 \times 0,17 = 1,9$
2. Цена EXW	$K2 = (16 \text{ руб.} / 16 \text{ руб.}) \times 10 \times 0,06 = 0,6$
3. Дисциплина поставок	$K3 = 1 - (0 / 17) \times 10 \times 0,11 = 1,1$
4. Качество	$K4 = (1 - (95 / 100)) \times 10 \times 0,17 = 0,09$
5. Условия оплаты	$K5 = ((100 - (-30)) / 100) \times 7 \times 0,06 = 0,546$
6. Территориальная удаленность	$K6 = ((7 - (3 / 24)) / 7) \times 10 \times 0,06 = 0,589$
7. Опыт сотрудничества	$K7 = 5 \times 0,11 = 0,55$
8. Удовлетворение рекламаций	$K8 = 1 - (0 / 15) \times 10 \times 0,11 = 1,1$
9. Срок исполнения заказа	$K9 = (30 / 30) \times 10 \times 0,11 = 1,1$
Итоговая оценка поставщика	$\text{Коц} = 1,9 + 0,6 + 1,1 + 0,09 + 0,546 + 0,589 + 0,55 + 1,1 + 1,1 = 7,6$

Для примера рассчитаем оценку «Поставщика 1», по которому имеется информация, представленная в таблице 8.

Расчет рекомендуемых критериев по «Поставщику 1» представлен в таблице 9.

Поставщикам, помимо количественной оценки для визуализации, была присвоена качественная оценка: так потенциальные партнеры, в зависимости от итоговой оценки, условно были разделены на группы. Интерпретация качественной оценки поставщика представлена далее.

По аналогии с расчетом итоговой оценки проводится перевод критериев с порядковыми номерами от 3 до 8 в десятибалльную шкалу, где экспертным методом присуждена качественная оценка рисков (табл. 10).

При анализе оценок потенциальных для компании N партнеров (табл. 11) был выявлен оптимальный партнер для стратегических отношений – «Поставщик 2», получивший наивысший итоговый балл, также кооперация с таким поставщиком предполагает минимальные риски. «Поставщик 3» и «Поставщик 1» стали поставщиками второй и третьей очереди на кооперацию.

Рейтинг поставщиков мы определяли суммированием произведений веса крите-

рия оценки на его оценку для данного поставщика и после расчетов выбрали партнера с наибольшим результатом (в данном случае это «Поставщик 2»).

При анализе критериев поставщика было выявлено, что при относительно низкой цене DDP он имеет относительно высокую цену EXW (Инкотермс 2020). Соглашение EXW (Ex Works) означает, что у продавца есть минимальные обязательства, в соответствии с которыми он несет ответственность только за транспортировку товара в указанное место и за сохранность товара на начальном этапе. Вся процедура доставки и все расходы переключаются на покупателя: погрузка и разгрузка товара; юридические формальности, риски и ответственность за товар и т.д. Эта процедура идентична самовывозу.

Небольшая территориальная удаленность от компании N позволяет при изначально высоких ценах EXW делать хорошее предложение DDP (Delivered Duty Paid) по сравнению с поставщиками, которые имеют лучшие цены EXW.

Выбор поставщика – одна из важнейших задач в деятельности отдела закупок компании N и источник конкурентного преимуще-

**Таблица 10.** Интерпретация качественной оценки рисков поставщика

Table 10. Interpretation of the supplier's qualitative risk assessment

<b>Итоговая оценка</b> <i>Final assessment</i>	<b>Качественная оценка рисков</b> <i>Qualitative risk assessment</i>	<b>Значение</b> <i>Meaning</i>
Более 9,7 баллов	Минимальные	Поставки идут по графику, нет претензий по качеству, удаленность поставщика позволяет выполнять оперативные отгрузки, условия оплаты являются максимально выгодными; в целом в процессе работы поставщик уже зарекомендовал себя в компании N
От 9,7 до 8,5 баллов	Низкие	Возможно возникновение неблагоприятных последствий по 1–2 критериям
От 8,5 до 7,5 баллов	Средние	Сотрудничество с поставщиком влечет вероятное возникновение рисков, для их предупреждения рекомендуются корректирующие действия
Ниже 7,5 баллов	Высокие	Работа с поставщиком сопряжена с рисками, обязательны предупреждающие действия для снижения или ликвидации их неблагоприятных последствий

Таблица 11. Результаты оценки поставщиков

Table 11. Supplier evaluation results

Параметр <i>Parameter</i>	Итоговая оценка <i>Final assessment</i>	Качественная оценка <i>Qualitative assessment</i>	Оценка рисков <i>Risk assessment</i>	Критерии оценки <i>Evaluation criteria</i>								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	8,7	Отличный	Миним.	5,2	7,6	10	9,2	9,1	10	10	10	10
3	8,4	Хороший	Низкие	5,0	9,9	8,0	10	8,8	7,0	10	9,3	10
1	7,6	Удовлетв.	Средние	5,0	10	10	9,5	9,1	10	5,0	10	10
4	7,6	Удовлетв.	Средние	4,8	10	9,2	8,7	9,1	3,8	8,0	10	5,6
6	7,1	Удовлетв.	Высокие	5,3	10	7,0	9,0	9,1	1,0	3,0	10	10
5	7,1	Удовлетв.	Высокие	4,4	10	8,8	9,5	9,1	2,4	3,0	10	7,0
7	6,1	Плохой	Высокие	4,3	10	5,0	8,0	9,1	3,8	1,0	5,0	10

ства, связанный, среди прочего, с минимизацией издержек.

Помимо используемого метода, предлагается более простой способ оценки поставщика – рейтинговый. Для обсуждения перспектив стратегического сотрудничества и возможности снижения цены EXW и, как следствие, перевода поставщика в ранг «идеального» для кооперации были проведены двусторонние переговоры с участием руководства компании N и «Поставщика 2».

Реализация данной модели оценки поставщиков стала возможной после понимания компаниями, что у поставщика и компании N нет прямой конкуренции, а значит, сокрытие информации приводит только к получению краткосрочной выгоды. У поставщика и компании N одинаковые экономические интересы: увеличение продаж на объекте исследования ведет к росту продаж поставщика, и наоборот.

Процесс оптимального выбора поставщика носит долгосрочный характер. Стратегическим поставщиком может быть тот, кто поставляет важнейшие товары, материалы или услуги, от которых зависит деятельность организации, и/или имеет важное значение для стратегического роста. Одной из сложных задач во всей цепочке поставок

и процессе закупок является снижение человеческого фактора и оценка отношений, которые сложились с поставщиками и стратегическими партнерами.

Стратегическое партнерство с поставщиками и взаимоотношения с клиентами положительно влияют на оперативность цепочки поставок и, как следствие, на операционные показатели. Стратегическое партнерство может также называться стратегическими отношениями с поставщиками. Основные результаты переговоров компании N и поставщика зафиксированы в таблице 12.

Стратегия важна для любой организации, стремящейся к долгосрочному функционированию и росту и росту. Существует большой выбор известных стратегий. Выбрав одну из них, можно усилить конкурентные преимущества предприятия и тем самым усилить конкурентоспособность его самого и его продукции [1, с. 127].

Одобренные поставщики обеспечивают приемлемые цены и уровень обслуживания. Стратегическое партнерство с поставщиками и взаимоотношения с клиентами в первую очередь рассматриваются как предпосылки оперативности цепочки поставок. Покупатели и поставщики должны поддерживать долгосрочные партнерские отношения и расширять сотрудничество. В конечном

Таблица 12. Результаты переговоров о стратегическом партнерстве

Table 12. Results of the strategic partnership negotiations

Достигнутые соглашения <i>Agreements reached</i>	Предположительные последствия для сторон <i>Expected consequences for the parties</i>	
	Поставщик 2 <i>Supplier 2</i>	Компания N <i>Company N</i>
Цена	Снижение себестоимости продукции	Снижение закупочной цены для подшипников
Объем	Обеспечение гарантированного объема продаж. Выделение складских площадей под создание страхового запаса для компании N	Экономия на аренде складских площадей
Качество	Экономия на снижении количества брака	Экономия на оплате допустимого брака по договору, экономия на проверках по качеству
Условия договора	Гарантия закрытия взаиморасчетов с компанией N, связанная с надежностью клиента	Предоставление кредитной линии на 60 дней

счете выбор поставщика становится одним из наиболее важных действий для организации, поскольку от него зависит общая стоимость и качество продукта или услуги.

## Заключение

Конкурентное преимущество имеет важное значение, поскольку оно делает продукт или услугу компании более привлекательными для потребителей. Чтобы привлечь внимание покупателей и заставить их выбирать свои товары или услуги, компании создают уникальные и высококачественные продукты, устанавливают более низкие цены, обеспечивают лучшее обслуживание клиентов и т. д. Это помогает компаниям получать высокие объемы продаж, норму прибыли и высокий уровень лояльности клиентов.

Поскольку устойчивое конкурентное преимущество приносит много выгод бизнесу, владельцы компаний пытаются достичь его несколькими способами. Они внедряют то, чего нет у конкурентов, запускают инновационные продукты и многое другое. Наличие явного конкурентного преимущества придает компании уверенность и позволяет правильно распределять ресурсы.

Авторами был проанализирован каждый этап процесса закупок, который помог выявить проблемы в организации управления закупками и определить источники формирования конкурентных преимуществ.

Выбор поставщика представляет собой одну из наиболее важных функций, выполняемых отделом закупок, которая определяет долгосрочную жизнеспособность компании. Основной целью процесса выбора поставщика является снижение риска в процессе закупки, максимизация общей ценности для покупателя и стратегическое развитие долгосрочных отношений с поставщиками. Выбор поставщика – это многокритериальная задача, которая включает в себя как качественные, так и количественные критерии.

Значение неценовых критериев, таких как дисциплина поставок, качество, условия оплаты и территориальная удаленность, опыт сотрудничества и опыт удовлетворения рекламаций, влияют на риски отношений с поставщиком. Проведя анализ работы предприятия, можно сказать, что оно работает стабильно. Однако есть узкие места, которые нужно совершенствовать. Так, необходимо улучшать логистическую деятельность предприятия по работе по выбору поставщиков и срокам по поставке

товаров (запасов), что позволит предприятию снизить затраты на хранение товаров на складе, а также затраты накупаемые товары, которые предназначены для продажи [4, с. 60–68]. В будущем планируется, что за счет многокритериальной оценки поставщика компании N удастся повысить эффективность поставок качественных товаров.

Закупки и работа с поставщиками будут не только являться частью оперативного планирования, но и оказывать влияние на общее стратегическое развитие данной торговой организации.

## Выводы и рекомендации

Учитывая важную роль поставщиков в стратегических рамках цепочек поставок и создании стоимости для обеспечения дополнительных конкурентных преимуществ, отметим, что процесс отбора и оценки является одним из наиболее важных аспектов работы компании, поэтому предприятия должны поддерживать долгосрочные отношения со своими наиболее надежными поставщиками. Эффективные переговоры, разработка плана сокращения затрат и непрерывная коммуникация с поставщиками способствуют развитию всей компании, принося долгосрочную прибыль и укрепляя конкурентные преимущества.

## Список литературы

1. Астахов В. В., Хабаров В. И. Определение эффективной стратегии повышения конкурентоспособности наукоемкого предприятия // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 2 (74). С. 120–129. DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10209.
2. Васильев А. И. Конкуренция и конкурентоспособность: проблема взаимосвязи // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 130–139.
3. Дмитриева С. И. Логистика. Практические задачи, примеры решения, варианты для самостоятельной работы, тесты: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Спутник +», 2018. – 102 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
6. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики: учебник / под ред. Б. А. Аникина и Т. А. Родкиной. – М.: Проспект, 2013. – 344 с.
7. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 945 с.

Стратегическое управление поставщиками является одним из важнейших средств обеспечения конкурентных преимуществ современных торговых организаций.

При общении со стратегическими поставщиками следует учитывать два аспекта. Во-первых, целью таких отношений является построение эффективных долгосрочных отношений. Во-вторых, в управлении взаимоотношениями с поставщиками важны регулярные взаимодействия.

Учитывая, что предлагается совершенствовать этап планирования закупок (в части разработки специальных критериев) и этап организации как важной функции управления (по выбору поставщика), предлагается утвердить новый процесс закупок в компании N, который будет включать следующие этапы: планирование закупок; организацию закупок; поставку на склад и приемку товаров; хранение; продажу товаров.

В будущем планируется, что такая схема позволит обеспечить следующие конкурентные преимущества: стабильность, гибкость, конкурентоспособность цепочки поставок компании N; снижение уровня запасов; обеспечение стабильно высокого качества готовой продукции; повышение точности и качества планирования; оптимизация снабжения; снижение операционных и иных издержек.



8. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
9. *Рубин Ю.Б.* Теория и практика предпринимательской конкуренции: учебник. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 584 с.
10. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический маркетинг: учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2000. – 640 с.

### Сведения об авторах

*Чернухина Галина Николаевна*, ORCID 0000-0001-9397-5752, канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой коммерции и торгового дела, Университет «Синергия», Москва, Россия, [Gchernukhina@synergy.ru](mailto:Gchernukhina@synergy.ru)

*Храмова Алиса Владимировна*, ORCID 0000-0002-4141-5662, канд. экон. наук, доцент, кафедра коммерции и торгового дела, Университет «Синергия», Москва, Россия, [Hramova.alisa@yandex.ru](mailto:Hramova.alisa@yandex.ru)

Статья поступила 03.04.2023, рассмотрена 18.04.2023, принята 28.04.2023

### References

1. Astakhov V. V., Khabarov V. I. Determination of effective strategy of improving competitiveness of the knowledge-intensive enterprise. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2019, vol.13, no.2(74), pp.120-129 (in Russian).
2. Vasiliev A. I. Competitiveness and competition: the problem of interrelationship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.5(65), pp.130-139 (in Russian).
3. Dmitrieva S. I. *Prakticheskie zadachi, primery resheniya, varianty dlya samostoyatel'noi raboty, testy: uchebnoe posobie* [Logistics. Practical tasks, examples of solutions, options for independent work, tests: a study guide]. 2nd ed., rev. and add. Moscow, *Izdatel'stvo «Sputnik +»* Publ., 2018, 102 p.
4. Kotler F. *Marketing menedzhment. Ekspress-kurs* [Marketing management. Express course]. 2nd ed. Transl. from English ed. by S. G. Bozhuk. St. Petersburg, *Piter Publ.*, 2006, 464 p.
5. Lambin J.-J. *Strategicheskii marketing. Evropeiskaya perspektiva* [Strategic Marketing. European perspective]. Transl. from French. St. Petersburg, *Nauka Publ.*, 1996, 589 p.
6. *Logistika i upravlenie tsepyami postavok. Teoriya i praktika. Osnovy logistiki: uchebnik* [Logistics and supply chain management. Theory and practice. Fundamentals of logistics: textbook]. Ed. by B. A. Anikin and T. A. Rodkina. Moscow, *Prospect Publ.*, 2013, 344 p.
7. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo. Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'* [Competitive advantage. How to achieve a high result and ensure its sustainability]. Moscow, *Al'pina Publisher Publ.*, 2016, 945 p.
8. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive strategy: Methods of analyzing industries and competitors]. Transl. from English. Moscow, *Al'pina Biznes Buks Publ.*, 2005, 454 p.
9. Rubin Yu. B. *Teoriya i praktika predprinimatel'skoi konkurentsii: uchebnik* [Theory and practice of entrepreneurial competition: Textbook]. Moscow, Moscow International Institute of Econometrics, Informatics, Finance and Law, 2003, 584 p.
10. Fatkhutdinov R. A. *Strategicheskii marketing: uchebnik* [Strategic marketing: Textbook]. Moscow, *ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez»» Publ.*, 2000, 640 p.

### About the authors

*Galina N. Chernukhina*, ORCID 0000-0001-9397-5752, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Commerce and Trade Affairs Department, Synergy University, Moscow, Russia, [Gchernukhina@synergy.ru](mailto:Gchernukhina@synergy.ru)

*Alisa V. Khramova*, ORCID 0000-0002-4141-5662, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Commerce and Trade Affairs Department, Synergy University, Moscow, Russia, [Hramova.alisa@yandex.ru](mailto:Hramova.alisa@yandex.ru)

Received 03.04.2023, reviewed 18.04.2023, accepted 28.04.2023