

УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА С ДОСТАВЧИЦИТЕ В ГЛОБАЛНАТА ВЕРИГА ЗА ДОСТАВКИ

Калин Михайлов Климентов

Е-поща: kklimentov@abv.bg

Редовен докторант в докторска програма „Световно стопанство и МИО“
Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ - Свищов

Резюме: В настоящата разработка се разглеждат процесите, свързани със снабдяването и управлението на отношенията с доставчиците в глобалните вериги за доставки. Прави се опит да се дефинира същността на философията за SRM, да се представят нейните роли и цели, възможните стратегии, които да се предприемат в съответствие с поставените цели. Разглеждат се евентуалните ползи от прилагането на SRM, както и вероятните причини за провал.

Key words: снабдяване, глобални вериги за доставка, взаимоотношения с доставчици, процеси

JEL: F23, F10

DOI: 10.58861/tae.grdier.2025.05

Тази статия се цитира по APA стил, както следва: Климентов, К. (2025). Управление на взаимоотношенията с доставчиците в глобалната верига за доставки. *Глобални и регионални измерения на международните икономически отношения*, (2), 62-78. DOI: 10.58861/tae.grdier.2025.05.

SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN GLOBAL SUPPLY CHAIN

Kalin Mihaylov Klimentov

E-mail: kklimentov@abv.bg

Doctoral student in World Economy and International Economic Relations
Doctoral Program
Dimitar A. Tsenov Academy of Economics - Svishtov

Abstract: This article examines the processes involved in procurement and supplier relationship management in global supply chains. It attempts to define the essence of the SRM philosophy, to present the role and objectives, and the possible strategies that can be undertaken in accordance with the objectives set. It examines the potential benefits of implementing SRM, as well as the reasons why the implementation of the strategy would fail.

Key words: procurement, global supply chains, supplier relationships, processes

JEL: F23, F10

DOI: 10.58861/tae.grdier.2025.05

This article shall be cited in APA style as: Klimentov, K. (2025). Supplier relationship management in global supply chain. *Global and regional dimensions of international economic relations*, (2), 62-78. DOI: 10.58861/tae.grdier.2025.05.

Въведение

Светът вече не е сбор от различни групи хора, географски и културно

изолирани, а гигантска мрежа, свързана в реално време (O'Brien, 2014).

Управлението на глобалната, интегрирана верига за доставки е от съществено значение за водене на успешен бизнес. Основните цели на това управление са: създаването на конкурентни предимства, намаляването на разходите и проучването на нови възможности за организиране на потоците и оперативните процеси в организацията. За да се постигнат те е необходимо изграждането на стабилни и дългосрочни връзки между всички участници във веригата. Мениджърите са принудени да търсят нови пътища за сътрудничество и предефиниране на отношенията с тях и в частност със советите доставчици.

Разширяването и усложняването на глобалните вериги за доставки наложи нуждата от устойчиви и гъвкави стратегии за управление на взаимоотношенията с доставчици, които са от съществено значение за постигане на максимална оперативна ефективност. Постепенно Управлението на взаимоотношенията с доставчици (SRM – Supplier Relationship Management) се превърна в решаващ фактор за ефективност в глобалната верига за доставки, оказвайки влияние върху организационното сътрудничество, иновациите и конкуренцията във все по-свързаните пазари.

Настоящата разработка е опит да се представи ролята и целите на SRM, възможните стратегии за установяване и поддържане на партньорски отношения с доставчиците, както и ползите, до които те биха довели.

1. Дейности по обезпечаване на компанията

1.1. Сорсинг, закупуване, снабдяване

Веригите за доставки стават все по-интернационални, включвайки производители и търговци от много държави. Според Корбанколева, в научната литература на снабдителните мрежи не се обръща достатъчно внимание, проучванията са непълни, и затова е необходимо цялостно разглеждане на ролята на снабдяването като един от основните процеси във веригата на доставките и въздействието на снабдителната мрежа върху крайните резултати на веригата (Корбанколева, 2004).

Термините „снабдяване“ и „закупуване“ често се използват взаимнозаменяемо, но закупуването е само една от многото дейности, които обхваща снабдяването. Снабдяването се занимава с придобиването на стоки и

услуги, които са жизненоважни за една организация. Това включва, както сорсинг, така и закупуване. Сорсингът е набор от дейности, извършвани преди покупката – дефинират се нуждите на компанията, събират се данни за потенциалните доставчици, прави се офертно проучване. Събраните данни се анализират и се подготвя формализирането на отношенията със селектираните доставчици.

Закупуването е самият процес по придобиването на стоките и услугите, от които една компания се нуждае, за да работи ежедневно. Това са задачи като създаване на поръчки за покупка, комуникация с доставчици, получаване на доставки и осигуряване на заплащането. Основната цел на закупуването е задоволяване на краткосрочни, непосредствени нужди на възможно най-добрата цена, в рамките на ограничен период от време. Става въпрос за осигуряване на най-важното, за да поддържате гладкото протичане на ежедневните операции.

Снабдяването е целият процес по получаване на стоки или услуги от доставчиците. Състои се от поредица стъпки: идентифициране на нужда и изисквания, проучване на източници на доставка, избор на подходящ източник, отправяне на заявки, подготовка на договори и споразумения, получаване на продукти и услуги и извършване на плащания, а също и управление на риска и взаимоотношенията с доставчика. Снабдяването има дългосрочен поглед, като се фокусира върху осигуряването не само на най-добрата цена, но и на най-добрата обща стойност за организацията. Процесът е представен нагледно във фиг. 1.

Сорсингът и закупуването могат да се разглеждат и като стъпки на снабдяването, като заплащането на стоката завършва процеса.

Понякога терминът „Управление на покупките“ се използва вместо снабдяване. „Управлението на покупките и доставките се дефинира като стратегически, обхващащ цялото предприятие, дългосрочен, многофункционален, динамичен подход за избор на доставчици на стоки и услуги и тяхното управление и цялата стойностна мрежа от суровини до крайно използване от страна на клиентите, за непрекъснато намаляване на общите разходи, управление на рисковете и подобряване на производителността (качество, отзивчивост, надеждност и гъвкавост) (Leftwich, L., Leftwich, J., Moore, N., Roll, C. Jr., 2004).

Monczka et al. (Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., Patterson, J., 2009) също говорят за управление на доставките, като поддържат тезата, че има разлика между него и закупуването. Според тях закупуването е функционална част от

организационната схема на компанията, а също и функционална дейност (като закупуване на стоки и услуги), която трябва да осигури определена стойност за организацията чрез идентифициране и избор на доставчик, фактическото закупуване, преговори с доставчиците, анализ на пазара на доставки, оценяване и развитие на доставчика и разработване на система за закупуване.

Фигура 1. Сорсинг, закупуване, снабдяване



Източник: (PLANERGY, 2025)

При закупуването е важно да се извършат правилно пет неща: получаване на правилното качество, в точното количество, в точното време, за правилната цена, от правилния източник.

Управлението на доставките не е просто ново име за закупуване, а всеобхватна и стратегическа концепция. Това е стратегически подход за планиране и придобиване на настоящите и бъдещите нужди на организацията чрез ефективно управление на доставките, чрез процесна ориентация на многофункционални екипи, за постигане целите на организацията (Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., Patterson, J., 2009).

Раковска заключава, че снабдяването допринася за постигането на целите на

цялата логистична система чрез управление на входящия материален поток съобразно възникващите потребности и даденостите на пазара (Раковска, 2016).

1.2 Стратегическо снабдяване

Когато дейностите и процесите, които обхваща снабдяването са приведени в съответствие с дългосрочните цели на организацията, тогава говорим за стратегическо снабдяване. Стратегиите на една компания по същество имат дългосрочен характер. Те засягат и ангажират всички заинтересовани страни, не само вътре, но и извън компанията.

Процесът на стратегическо снабдяване започва с анализ на нуждите и планиране на ефективни стратегии за снабдяване, след това се преминава към избор на доставчици и управление на тяхното представяне.

В сравнение с оперативните доставки, стратегическото снабдяване търси път към намаляване на разходите, минимизиране на рисковете, подобряване на избора на доставчици, на планирането и прогнозирането. Намаляването на разходите не е непременно свързано със закупуването на най-евтините продукти. Закупуването на евтини, но некачествени суровини и материали в дългосрочен план води до увеличаване на разходите.

За да се гарантират специфичните нужди на компанията решенията, които се вземат са базирани на обширна информация за пазара и глобалната мрежа от доставчици. Те се съгласуват и координират, както с останалите звена на компанията, така и с ключовите доставчици. Комуникацията и сътрудничеството са решаващи, повишавайки прозрачността и ефективността. Съществен принос за обработката на данните имат и широко навлезлите програмни решения за управление на доставките.

Стратегическото снабдяване е структуриран, систематичен процес за намаляване на общите разходи по закупени отвън материали или услуги, при поддържане и подобряване качеството на обслужване. Целта е адекватен отговор на пазара на доставки спрямо бизнес изискванията на компанията. Това се постига най-ефективно чрез намеса във външните пазари на доставки по начин, който отчита относителната сила на търсенето и тази на предлагането. Стратегическото снабдяване не се занимава изрично с това как бизнесът управлява взаимоотношенията си с доставчиците – това вече е в сферата на SRM (Schuh, C., Strohmer, M., Easton, F., Hales, M., Triplat, A., 2014).

2. Управление на взаимоотношенията с доставчиците (SRM)

2.1. Дефиниция

В последните години SRM се радва на огромен интерес, както сред професионалистите, така и в академичните дискусии. С настъпването на новият век философията за управление на взаимоотношенията с доставчици (SRM) се оформи като единен, всеобхватен стратегически подход, за да се внесе ред в противоречивите отношения с доставчиците и намесата в тяхната работа.

През 2010 г. беше пуснат първият в света официален стандарт за взаимоотношения на сътрудничество между доставчици, първоначално като британски стандарт BS11000, а след това като международен стандарт ISO 44001:2017. Този стандарт за първи път определя рамката за установяване и подобряване на отношенията на сътрудничество между организации, като позволява на фирмите да постигнат международно призната акредитация за въвеждане на такива договорености.

И въпреки това няма общоприето и приемливо определение на термина SRM (Hughes, J., 2008).

SAP, компания, която разработва цялостни решения за управление на ресурсите на предприятието, определя SRM като практика, която дава на фирмите систематична и последователна стратегия за оценка на техните доставчици. Според тях, SRM включва както бизнес практики, така и софтуер и е компонента на информационния поток на управлението на веригата за доставки (SCM – Supply Chain Management). SRM практиките създават обща референтна рамка за ефективна комуникация между предприятие и доставчици. В резултат на това SRM повишава ефективността на процесите, свързани с придобиването на стоки и услуги, управлението на запасите и обработката на материалите (SAP Community, 2008).

Според Metter и Rohner SRM засяга всякакви бизнес практики, насочени към доставчика, които се активират от съвместен софтуер и които позволяват на компаниите да работят със своите доставчици за взаимен успех. Тези практики са разработени така, че да намалят общата цена на придобиваните стоки, като същевременно създават конкурентно предимство за една организация чрез по-дълбоки взаимоотношения с нейните доставчици (Mettler, T., Rohner, P., 2009).

Един от големите изследователи и практики Дъглас Ламбърт определя SRM като управление на взаимоотношенията в мрежата от организации, от крайните клиенти през първоначалните доставчици, използвайки ключови междофункционални бизнес процеси за създаване на стойност за клиентите и другите заинтересовани страни (Lambert, D., 2014).

Макара смята, че SRM е цялостен подход за управление на взаимодействията на организацията с фирмите, които и доставят продукти и услуги. SRM се разбира като базиран на политиката за снабдяване дизайн на стратегически и оперативни процеси на доставки, както и конфигурацията на управлението на доставчиците (Maraka, K., Kibet, Y., Mike, I., 2015).

Посочените дефиниции, показват, че в понятието SRM може да се вложи различно разбиране и значение, както и начини на приложение на различните практики. От една страна имаме определения, ориентирани към управлението с фокус върху развитието на отношенията, сътрудничеството, координацията и партньорството. От друга – такива, акцентиращи върху технологиите, възможностите на електронната комуникация и автоматизиране на дейностите по снабдяване. При подход фокусиран върху управлението SRM може да се разглежда като комуникационен канал, за обмен на идеи между купувач и доставчик. Този подход набляга върху проактивното развитие на отношенията между организацията и нейните доставчици и непрекъснато подобряване на партньорството (Mettler, T., Rohner, P., 2009).

SRM може да се възприеме и като система от практики, управлявани от специализиран бизнес софтуер, изтласквайки човешкия фактор на второ място. Фокусът е върху автоматизация, контрол и консолидация на базата данни (Mettler, T., Rohner, P., 2009).

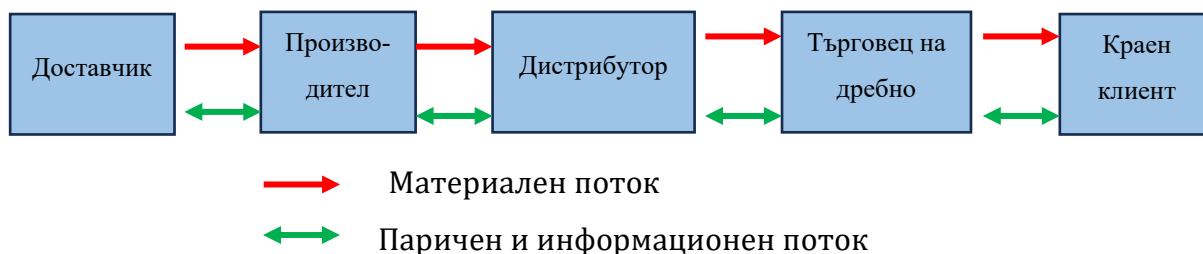
2.2. SRM като макропроцес

Една типична верига на доставки се състои от няколко етапа, като всеки от тях е свързан от двупосочния поток на информация и средства, от една страна, и от потока продукти и услуги от друга (Chopra, S., Meindl, P., 2007).

Тези дейности са рамкирани в три макро-процеса: Управление на взаимоотношенията с клиенти (CRM – Customer Relationship Management); Управление на взаимоотношенията с доставчици (SRM – Supplier Relationship

Management) и Управление на вътрешната ВД (ISCM – Internal Supply Chain Management) (Chopra, S., Meindl, P., 2007).

Фигура 2. Вери́га за доставки с пет етапа



Източник: (Адаптирана от автора по Chopra, S., Meindl, P., 2007).

Автори и изследователи са единодушни, че SRM е макро процес на веригата за доставки, но са на различни мнения относно общия брой на тези макро процеси. Chopra и Meindl описват споменатите три макро процеса.

Фигура 3. Връзка между CRM, SRM и останалите макро-процеси на веригата за доставки



Източник: (Lambert, D., Schwieterman, M., 2012, p. 340)

Lambert и Schwieterman (Lambert, D., Schwieterman, M., 2012) доразвиват тяхната теория и говорят за общо осем макро-процеса, които си взаимодействат помежду си. Според тях SRM и CRM осигуряват критичните връзки между всеки

етап на веригата за доставки във веригата на доставки.

2.3. Цели на SRM

Както една компания, трябва да развие тесни взаимоотношения с най-важните си клиенти, така нейното ръководство трябва да изгради тесни, междувфункционални връзки с малък брой ключови доставчици и да поддържа с тях по-близки отношения, отколкото с останалите (Dryer, J., Cho, D, Chu, W., 1998).

В процеса на изграждане на нашите взаимоотношения с доставчиците трябва да зададем основните въпроси, на които трябва да получим отговори. От тези отговори зависи и стратегията, която ще изберем при снабдяването със стратегически суровини и материали. O'Brien дефинира 20 такива въпроси, ето някои от най-съществените (O'Brien, 2014):

1. Кои доставчици са важни за нас и защо?
2. Как се представят нашите доставчици?
3. Получаваме ли максимално от нашите доставчици и как можем да сме сигурни?
4. Какви подобрения на доставчиците биха имали значение за нас и как можем да ги стимулираме?
5. Имаме ли правилните взаимоотношения с правилните доставчици и управляваме ли ги?
6. Кои от нашите важни доставчици имат потенциал да ни дадат конкурентно предимство и как?
7. Координирани и съгласувани ли са нашите корпоративни цели и усилия с доставчиците ни?

Управлението на взаимоотношенията с доставчици е възможност за надграждане върху успеха на стратегическите доставки и традиционните инициативи за доставки. Това означава развиване на партньорски отношения с ключови доставчици, за да се намалят рисковете и разходите, да се придобият знание и иновации за нови продукти и технологии, и като крайна цел да се създаде стойност и за двете страни, и споделен успех. За това са необходими взаимен ангажимент за дългосрочно сътрудничество и желание за споделяне на информация.

2.4. Стратегии и подходи за SRM

Проучването на литературата показва, че стратегиите на снабдяване се

характеризират с множество измерения, най-съществени измежду които са определяне броя на доставчиците, избор на доставчици и развитие на взаимоотношенията с тях (Раковска, 2016).

Класифицирайки взаимоотношенията, най-общо можем да разграничим два основни вида. Първите - дистанцирани, краткосрочни взаимоотношения, които са подходящи за стандартни продукти – много доставчици, които предлагат сходни продукти. При тях определяща е цената. Вторите - взаимоотношенията на сътрудничество. Те се характеризират с дългосрочност и равнопоставеност между доставчика и клиента за постигане на общи цели и обикновено се развиват с малко на брой доставчици на важни за конкурентоспособността продукти (Раковска, 2016). Първият е конкурентният подход, който се основава на съревнованието между доставчиците, като се цели купувачите да получат стоки на минимална цена. Вторият подход е този на сътрудничество. При него доставчикът и купувачите формират стратегически отношения и си сътрудничат помежду си за постигане на дългосрочни цели (Chandra, C., Kumar, S., 2000). Първият подход се нарича още традиционен, а вторият е известен като съвременен.

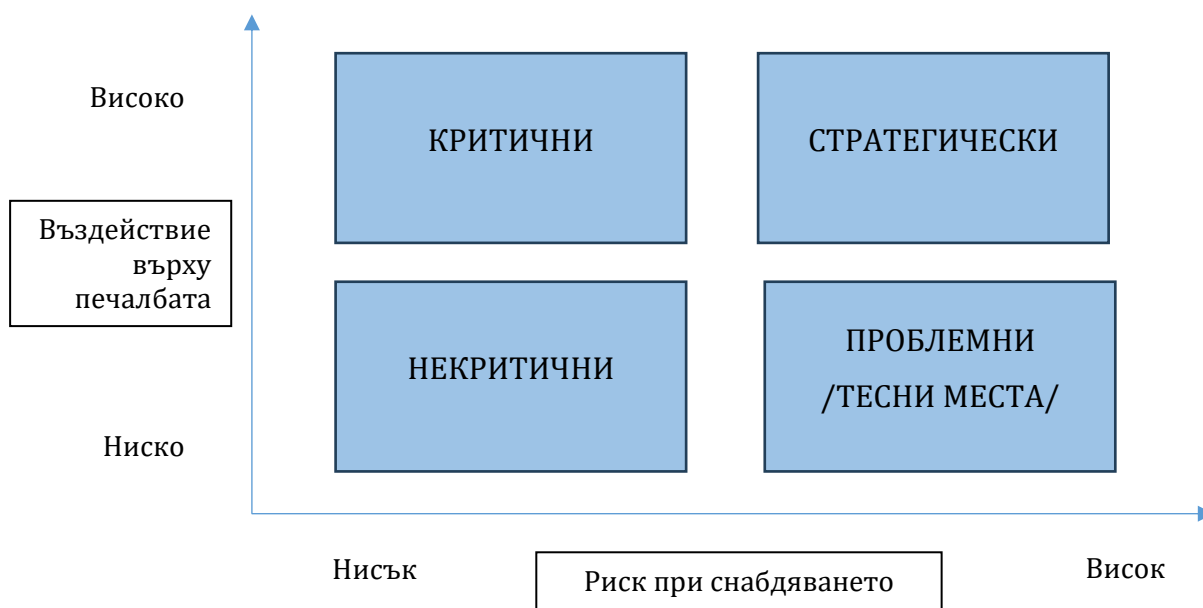
Докато веригите за доставки стават все по-взаимосвързани и сложни, SRM премина от транзакционни процеси към стратегическа функция, критична за дългосрочния успех на организацията.

2.5. Порт-фолио модели за SRM

Един от пионерите, който акцентира върху стратегическата роля на снабдяването и управлението на доставките е П. Кралич. Той е на мнение, че закупуването трябва да се разглежда като функция за управление на доставките (Kraljic, P., 1983) и въвежда рамка за анализиране и управление на доставчици, наречена Матрица на Кралич. Това е стратегически и революционен за времето си инструмент, който помага на компаниите да управляват своите покупки и отношения с доставчици.

Двете ключови характеристики, според които се сегментират покупките, и се прилагат различни стратегии за снабдяване, са: 1. Въздействие на закупувания продукт върху печалбата на компанията и 2. Сложност на пазара и риск, т.е. колко лесно съответният артикул може да бъде набавен, предвид специфика, наличност, брой доставчици, геополитическите фактори и пр.

Фигура 3. Сегментиране на продуктите на база риск при снабдяване и въздействие върху печалбата



Източник: (Kraljic, P., 1983)

Матрицата успешно се използва за идентифициране и минимизиране на рисковете за доставки, като помага за класифициране продуктите и услугите по важност, и подчертава слабостите във веригата. Еднакво добре работи и за разграничаване на различни категории доставчици. Кралич предлага систематичен подход за избор измежду четири стратегии на снабдяване в зависимост от закупуваните продукти, но те са определени твърде общо и не отчитат възможностите за сътрудничество с доставчиците (Раковска, 2016).

Много изследователи са модифицирали и разширили този модел, но за основа на всички е послужил моделът на Кралич (Gelderman, C., van Weele, A., 2002). Тези модели са известни като портфолио-моделите за SRM, като най-известният от тях е този на Olsen и Ellram. Портфолио-моделите служат за категоризиране на продукт, клиент, или доставчик и не показват взаимозависимостите между два или повече елемента. Освен това не предоставят насоки за избор измежду получените стратегии (Olsen, R., Ellram, L., 1997). Те променят измеренията на матрицата, като въвеждат като критерии стратегическото значение на покупките и сложността при управление на процеса на закупуване. Моделът на Olsen и Ellram следва три стъпки. Първата илюстрира матрица с четири категории покупки, които са детайлно

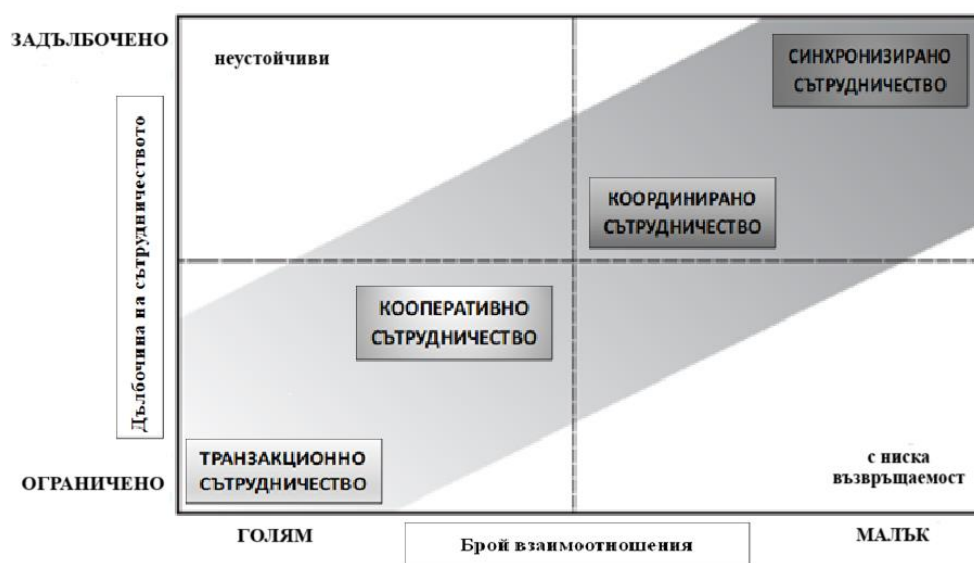
описани. Конкретно за всяка от тях са дадени насоки за това какви връзки трябва да се установят и как да се управляват. На следващ етап се извършва анализ на действителните взаимоотношения и се разработва план за подобряването им. За целта е разработена втора матрица, където се оценяват и категоризират доставчиците на база действителните отношения с тях. Критериите, които са зададени са относителната привлекателност на доставчика и силата на връзката между купувач и доставчик. Третата стъпка включва сравняване на получените резултати от стъпка 1 и стъпка 2 и разработване на план за действие към преминаване от действителните към идеалните взаимоотношения.

2.6. Сътрудничество в Глобалните вериги за доставки

Връзките между партньорите във веригата, клиенти и доставчици, зависят от стратегическата им важност един за друг.

Cohen и Roussel представят рамка за разграничаване на различните видове взаимоотношения на сътрудничество и определяне на основните характеристики на всеки от тях. Тя е графично изобразена – диаграма, на която хоризонталната ос отразява относителния брой връзки, а вертикалната измерва относителния брой дълбочина на сътрудничеството. В тази рамка те дефинират четири нива на сътрудничество: транзакционно, кооперативно, координирано и синхронизирано (Cohen, S., Roussel, J., 2004).

Фигура 5. Спектър на сътрудничеството



Източник: (Cohen, S., Roussel, J., 2004)

При трансакционното сътрудничество фокусът е върху минимизиране на усилията свързани с ежедневните трансакции. Тук водеща е цената и не се полагат усилия за изграждането на дългосрочни взаимоотношения.

Когато партньорите споделят стандартизирана информация, най-вече еднопосочно, чрез възлагане на поръчка, или осведомяване за доставка, имаме кооперативно сътрудничество. Данните най-често се обменят по електронен път и се използват за прогнозиране и планиране на търсенето. Този вид сътрудничество е едно ниво по-високо от трансакционното.

В координираното сътрудничество връзки между контрагентите са още по-тесни. Потокът от информация е двупосочен, като се разчита на възможностите на партньора, а процесите на планиране и изпълнение на дейностите са синхронизирани. Водят се преговори, изграждат се и се поддържат дългосрочни взаимоотношения, в резултат на които се постига висока ефективност.

Най-високата степен на сътрудничество, която ни представя диаграмата, е тази на синхронизираното сътрудничество. Този вид отношения освен операциите по веригата засягат и други важни бизнес-процеси. Широко се споделят, както физически, така и интелектуални активи, развива се съвместна инвестиционна дейност. Този вид сътрудничество е познато още като „стратегически съюз“. Тук не говорим просто за предаване на информация, а за съвместната и обработка. Възможно е създаването на съвместни звена за работа с общ персонал и единна система за обработка на информацията. Фокусът е върху дългосрочните ангажменти и сътрудничество, развитието на доставчиците и общата визия за бъдещето.

Взаимоотношенията между участниците в процеса на снабдяване са спойката, която свързва елементите в съвременната мрежа за доставки. В свят, в който пазарните условия могат да се променят драстично за много кратко време, са необходими надеждни бизнес отношения между купувачи и доставчици.

Управлението на взаимоотношенията с доставчици дава на екипите за доставки рамка за изграждане на доверие и споделена стойност в отношенията.

Това всъщност е процесът на стратегическо сътрудничество с доставчиците, за да се стимулират взаимни ползи, непрекъснато подобрене и иновации.

Практиките на SRM дават рамка за обвързването с различни доставчици, като се фокусира върху създаването на взаимноизгодни партньорства със

стратегически доставчици.

2.7. Ползи от внедряване и развитие на SRM

Организация, която въвежда ефективен SRM, заедно с подобряването на качествените и количествените нива на доставчиците, може да има конкурентно предимство (Cusumano, M., Takeishi, A., 1991).

Metter и Rohner са на мнение, че един източник за намаляване на разходите и подобряване на предоставянето на услуги може да бъде намерен в усъвършенстваното управление на взаимоотношенията с доставчиците (Mettler, T., Rohner, P., 2009).

В България повечето компании възприемат традиционния подход на снабдяване, който се основава изцяло на състезателни отношения с множество доставчици. Ellram е на мнение, че да се работи с много доставчици е скъпо (Ellram, L., 1990). Освен това, при работа с множество доставчици, се усложнява целия процес свързан с наблюдението, координацията и контрола на постоянството на качеството. Използването на тръжен процес за конкуриране на доставчиците, намаляване на цените и получаване на най-добри търговски условия рефлектира върху продължителността на взаимоотношенията с доставчиците. В този случай договорите се сключват с определен срок за изпълнение, а с настъпването на тази дата приключват и отношенията с доставчика. Това означава, че при следваща доставка се налага организирането на нови офертни проучвания и нови преговори с потенциални доставчици. Често това отнема твърде много време и може да бъде критично за организирането на навременна доставка. Също така, в стремежа си да предложат най-ниска цена, доставчиците често са склонни да направят компромис с качеството на предлаганите продукти. Това налага детайлно разглеждане на офертите и внимателно претегляне на критериите при вземането на решения.

Бизнесите, които използват SRM се представят по-добре от своите конкуренти. В развитите икономики практиките на SRM са широко използвани. Има множество причини, поради които компаниите възлагат надежди на SRM за укрепване на бизнес резултатите. На първо място – спестяват се разходи. Правилното прилагане на SRM води до по-добро представяне на доставчиците. Сътрудничеството и общуването с тях помага те да разберат очакванията на купувача, и да идентифицират възможностите за подобряване. Добрите отношения с доставчици позволяват на двете страни да споделят знания и опит. По

този начин може да се придобие ценна представа за най-новите тенденции в отрасъла. Партньорството с доставчици в дългосрочен план осигурява стабилност на цените във веригата на доставки. Чрез съвместна работа може да се постигнат изгодни модели на ценообразуване и заплащане в замяна на други взаимноизгодни споразумения. Една от основните задачи на SRM е управлението на риска. Проактивното управление на отношенията с доставчици помага за разработването на резервни планове в случай на криза при доставките.

Изброените предимства могат да се постигнат само, ако се работи правилно, в съответствие с конкретните нужди на компанията. За да бъде SRM успешен, е необходимо тясно сътрудничество, доверие и взаимно уважение. Не винаги интересите на купувач и доставчик съвпадат. Неправилното управление на взаимоотношенията с доставчиците прави връзката неефективна и нежизнеспособна. То може да бъде под различна форма: липса на комуникация, краткосрочен фокус, консервативно мислене или липса на доверие. Често това става причина за недоразумения, забавяния и конфликти, които могат да провалят избраната стратегия относно SRM.

SRM не е просто модерна практика. Прилагането му без да се разбират задачите на тази концепция, без ясна визия за крайната цел няма да даде така желаните оперативни конкурентни предимства.

Заключение

SRM е стратегическа философия за цялата организация, която обединява поредица от отделни подходи за доставчик и верига за доставки, включително измерване на ефективността на доставчика (SPM - Supplier Performance Management), подобряване и развитие на доставчика (SD&I - Supplier Development and Improvement), управление на веригата за доставки (SCM) и стратегически взаимоотношения на сътрудничество (SCR - Strategic Collaborative Relationships).

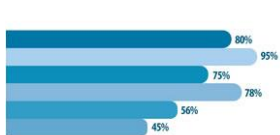
SRM предоставя средства за избор и интегриране на тези различни компоненти според това как отделен доставчик или верига за доставки може да добави стойност към бизнеса. Следователно SRM е съвкупност от допълващи се интервенции в базата на доставките, определени и координирани стратегически, и в съответствие с корпоративните цели (O'Brien, 2014).

Днес доставчиците вече могат да работят от всяка точка на планетата. Достатъчни са компютър, интернет и желание за работа, защото интернационализацията премахва границите на пазарите, разкривайки огромен избор и алтернативи. В близко бъдеще, в резултат от технологичният напредък и глобализацията, можем да очакваме повишена дигитализация, и дори AI интеграция. Възможно е да съществува мрежа от доставчици, работещи в единна система, със споделени данни в областта на развитието на глобалните пазарите и техните нужди.

Източници:

- Chandra, C. a. (2000). Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change? *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100 No. 3, 100-114.
- Chopra, S., Meindl, P. (2007). *Supply chain management: Strategy, planning and operation*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Cohen, S., Roussel, J. (2004). *Strategic Supply Chain Management: The Five Core Disciplines for Top Performance*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Cusumano, M., Takeishi, A. (1991). *Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U.S. Auto Plants*. Cambridge: MIT Sloan School of Management.
- Dryer, J., Cho, D., Chu, W. (1998). Strategic supplier segmentation: the next best practice in supply chain management. *California Management Review*, Vol. 40 No. 2, 57-77.
- Ellram, L. (1990). The supplier selection decision in strategic partnerships. *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol 26, Issue 4, 8-14.
- Gelderman, C., van Weele, A. (2002). Strategic direction through purchasing portfolio management: a case study. *The International Journal of Supply Chain Management* Vol. Issue 2, 30-37.
- Hughes, J. (2008). From vendor to partner: why and how leading companies collaborate with supplier for competitive advantage. *Global business and organizational excellence*, Volume 27, Issue 3, 21-37.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review* 61, 5, 109-117.

- Lambert, D., Schwieterman, M. (2012). Supplier relationship management as a macro business process. *Supply Chain Management: An International Journal* 17/3, 337-352.
- Lambert, D. (2014). *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance 4th Edition*. Ponte Vedra Beach: Supply Chain Management Institute.
- Leftwich L., Leftwich J., Moore N., Roll, C. Jr. (2004). *Organizational Concepts for Purchasing and Supply Management Implementation*. Retrieved from RAND Corporation: <http://www.rand.org/>
- Maraka, K., Kibet, Y., Mike, I. (2015). Effects of Supplier Relationship Management on the Performance of Organizations in Selected Sugar Companies in Western Kenya. *IOSR Journal of Economics and Finance* 6, 28-35.
- Mettler, T., Rohner, P. (2009). An Analysis of the Factors Influencing Networkability in the Health-Care Sector. *Health Services Management Research*, vol. 22, no. 2.
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., Patterson, J. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management, 4th edition*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- O'Brien, J. (2014). *Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply Base*. London: Kogan Page.
- Olsen, R., Ellram, L. (1997). A Portfolio Approach to Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management* vol. 26, 101-113.
- PLANERGY. (2025). PLANERGY Spend Management & Accounts Payable Automation Software. Retrieved from: <https://planergy.com/>.
- SAP Community. (2008). Retrieved from [sap.com: https://community.sap.com/t5/spend-management-q-a/regarding-srm/qaq-p/3448723](https://community.sap.com/t5/spend-management-q-a/regarding-srm/qaq-p/3448723).
- Schuh, C., Strohmer, M. F., Easton, F., Hales, M., Triplat, A. (2014). *Supplier Relationship Management. How to Maximize Vendor Value and Opportunity*. APRESS.
- Корбанколева, И. (2004). Проектиране на снабдителната мрежа във веригата на доставките. Четвърта международна конференция "Логистиката в променящия се свят", УОБ на УНСС в с. Равда, 1 (pp. 26-36). с. Равда: УОБ на УНСС.
- Раковска, М. (2016). Управление на снабдяването и операциите в логистичните системи на производствените предприятия в България. Икономически изследвания, 141-181.



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ” - СВИЩОВ
DIMITAR A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS - SVISHTOV

ГЛОБАЛНИ И РЕГИОНАЛНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ ИКОНОМИЧЕСКИ ОТНОШЕНИЯ

БРОЙ 2
Свищов, 2025 г.

GLOBAL AND REGIONAL DIMENSIONS OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

ISSUE 2
Svishtov, 2025

ISSN: 2738-8573 (online)



miojournal.uni-svishtov.bg

РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:

Проф. д-р Галина Захариева – **главен редактор**

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Проф. д-р Веселина Димитрова – **зам. главен редактор**

(Икономически университет – Варна)

Доц. д-р Драгомир Илиев – **зам. главен редактор**

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Доц. д-р Александър Косулиев

(Русенски университет „А. Кънчев“)

Доц. д-р Валентина Макни

(Икономически университет – Варна)

Доц. д-р Георги Маринов

(Икономически университет – Варна)

Доц. д-р Здравко Любенов

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Доц. д-р Карина Саркисян-Дикова

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Гл. ас. д-р Александър Шиваров

(Икономически университет – Варна)

Гл. ас. д-р Галин Стефанов

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Гл. ас. д-р Даниела Илиева

(Русенски университет „А. Кънчев“)

Гл. ас. д-р Ивайло Петров

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Гл. ас. д-р Иван Ангелов

(Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов)

Гл. ас. д-р Мирослав Камджалов

(Икономически университет – Варна)

Гл. ас. д-р Недялка Александрова

(Икономически университет – Варна)

Гл. ас. д-р Петьо Бошнаков

(Икономически университет – Варна)

Адрес на редакцията:

Ул. Емануил Чакъров 2, Свищов 5250, България

Главен редактор:

Проф. д-р Галина Захариева, e-mail: g.zaharieva@uni-svishtov.bg

Технически секретар:

Гл. ас. д-р Ивайло Петров, e-mail: mio.conf@uni-svishtov.bg

За всички представени за публикуване текстове се прилага процедура на двойно анонимно рецензиране.

Публикациите отразяват личните виждания на авторите. Авторите носят пълна отговорност за съдържанието на разработките, изразените мнения, използваните данни, цитираните източници, както и за езиковото оформление на текстовете.

Условията и сроковете за приемане на текстове са посочени на адрес:

miojournal.uni-svishtov.bg

www.mioconference.eu

Адреси на електронното издание: miojournal.uni-svishtov.bg

dlib.uni-svishtov.bg

Алтернативен адрес:

www.mioconference.eu

ISSN 2738-8573

© Академично издателство „Ценов“ – Свищов

Списание „Глобални и регионални измерения на международните икономически отношения“ (съкратено **ГРИМИО**) е правопреемник на изданията с научните резултати от ежегодната *студентска научно-практическа конференция*, организирана от катедра „Международни икономически отношения“ при Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов. До 2020 година изданията са сборници със самостоятелни ISBN номера, а от 2021 до 2023 година са периодичен сборник с постоянен ISSN номер – достъпни във Виртуалната библиотека на Стопанската академия на адрес dlib.uni-svishtov.bg.

Първата конференция е проведена през 1996 година по идея на проф. д-р ик. н. Иван Стойков и на гл. ас. д-р Симеон Момчев, преподаватели към катедрата. Участници са студентите от трети курс на специалност МИО към Стопанската академия, а тематичният фокус е върху международните инвестиции.

От 2014 година към събитието се присъединяват преподаватели и студенти от катедра „Международни икономически отношения“ при Икономически университет – Варна, а през 2015 година и от катедра „Икономика и международни отношения“ при Русенски университет „Ангел Кънчев“.

През годините конференцията се утвърди като форум за научна изява на студентите и докторантите извън учебната аудитория и създаде възможност за разчупване на формалните отношения лектор-обучаем, обмяна на опит в провеждането на мероприятия, свободно споделяне на творчески идеи. Постепенно тематиката се разшири и обхваща широк спектър от области, влизащи в сферата на международните икономически отношения и международния бизнес.

Пленарната сесия на *Двадесет и деветата конференция* се проведе на 10 май 2025 г. присъствено в Базата за обучение на Стопанска академия в с. Орешак и в дистанционен формат чрез платформата BigBlueButton.

Journal “Global and Regional Dimensions of International Economic Relations” (abbreviated **GRDIER**) is the legal successor of the publications with the scientific results of the annual *student scientific-practical conference*, organized by the *Department of International Economic Relations* at Dimitar A. Tsenov Academy of Economics - Svishtov. Until 2020, the editions are conference proceedings with independent ISBN numbers, and from 2021 to 2023 they are periodical collections with a permanent ISSN number - available in the Academy's Virtual Library at dlib.uni-svishtov.bg.

The first conference was held in 1996 on the idea of Prof. Ivan Stoykov and Head Assistant Simeon Momchev, lecturers at the department. The first participants were the 3rd year IER students at the Tsenov Academy of Economics, and the thematic focus was on international investments.

Since 2014, the event has been joined by professors and students from the *Department of International Economic Relations* at the University of Economics – Varna, and in 2015 from the *Department of Economics and International Relations* at the Angel Kanchev University of Ruse.

Over the years, the conference has established itself as a forum for the scientific expression of students and doctoral students outside the classroom and has created an opportunity to break the formal lecturer-student relationship, exchange experience in conducting events, and freely share creative ideas. Gradually, the topics have expanded and cover a wide range of areas, entering the sphere of international economic relations and international business.

The plenary session of the *Twenty-ninth conference* was held on May 10, 2025 at Dimitar Tsenov Academy's Training and Recreation Center in the village of Oreshak and online through the BigBlueButton platform.

СЪДЪРЖАНИЕ / CONTENT:

INFRASTRUCTURE AND RESOURCES: THE EVOLVING DYNAMICS OF SINO-CONGOLESE COOPERATION UNDER THE BELT AND ROAD INITIATIVE	7
<i>Jingxin Hu</i>	
THE IMPACT OF GEOPOLITICAL RISK AND LIRA DEFLATION ON INVESTMENT DECISIONS IN TURKEY.....	19
<i>Mohammad Omar Araiqat</i>	
СОЦИАЛНО-ИКОНОМИЧЕСКИ ФАКТОРИ ЗА ТРАНСГРАНИЧНО СЪТРУДНИЧЕСТВО КЪРДЖАЛИ-ДРАМА-РОДОПИ В КУЛТУРНИЯ ТУРИЗЪМ	35
<i>Антоанета Миткова Петрова</i>	
SOCIO-ECONOMIC FACTORS FOR CROSS-BORDER COOPERATION KARDJALI-DRAMA-RHODOPE IN THE FIELD OF CULTURAL TOURISM	35
<i>Antoaneta Mitkova Petrova</i>	
SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRACTICES IN COCOA PRODUCING COUNTRIES	50
<i>Melisa Byulent Ismail</i>	
УПРАВЛЕНИЕ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА С ДОСТАВЧИЦИТЕ В ГЛОБАЛНАТА ВЕРИГА ЗА ДОСТАВКИ.....	62
<i>Калин Михайлов Климентов</i>	
SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN GLOBAL SUPPLY CHAIN.....	62
<i>Kalin Mihaylov Klimentov</i>	
ИНОВАЦИИТЕ – ФАКТОР ЗА УСТОЙЧИВОСТ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ КОМПАНИИ	79
<i>Петьо Божинов Божинов</i>	
INNOVATION – A FACTOR FOR SUSTAINABILITY OF INTERNATIONAL COMPANIES	79
<i>Petyo Bozhinov Bozhinov</i>	
УЯЗВИМОСТИ В КИБЕРПРОСТРАНСТВОТО И ВЪЗДЕЙСТВИЕТО ИМ ВЪРХУ МСП.....	92
<i>Бетина Диянова Минкова</i>	
VULNERABILITIES IN THE CYBERSPACE AND THEIR IMPACT ON SMES	92
<i>Betina Diyanova Minkova</i>	
РАЗВИТИЕ НА АВТОМОБИЛНИЯ СЕКТОР НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ В ПЕРИОДА 2014-2024 Г.	105
<i>д-р Даниела Тинкова Маринова, Мариян Симеонов Великов</i>	
DEVELOPMENT OF THE EUROPEAN UNION AUTOMOTIVE SECTOR IN THE PERIOD 2014-2024.....	105
<i>Daniela Tinkova Marinova, PhD, Marian Simeonov Velikov</i>	

УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИ КОНФЛИКТИ В МЕЖДУНАРОДНА ФИРМА.....	115
<i>Емилия Георгиева Ахтаподова – Стоянова</i>	
ORGANIZATION CONFLICT MANAGEMENT IN AN INTERNATIONAL FIRM.....	115
<i>Emilia Georgieva Ahtapodova – Stoyanova</i>	
ВЛИЯНИЕ НА УСТОЙЧИВИТЕ ПРАКТИКИ ВЪРХУ ДОБРУВАНЕТО НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В МЕЖДУНАРОДНАТА БИЗНЕС СРЕДА	130
<i>Гергана Цветанова Цветкова, Александър Георгиев Данаилов, Габриела Руменова Димова, Веселина Руменова Борисова</i>	
IMPACT OF SUSTAINABLE PRACTICES ON EMPLOYEE WELL-BEING IN THE INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT.....	130
<i>Gergana Tsvetanova Tsvetkova, Aleksandar Georgiev Danailov, Gabriela Rumenova Dimova, Veselina Rumenova Borisova</i>	
БИЗНЕС МОДЕЛЪТ НА LIDL ЗА УСТОЙЧИВО МЕЖДУНАРОДНО РАЗВИТИЕ.....	144
<i>Яница Мариянова Димитрова</i>	
LIDL'S BUSINESS MODEL FOR SUSTAINABLE INTERNATIONAL DEVELOPMENT	144
<i>Yanitsa Mariyanova Dimitrova</i>	
ПРИЛОЖЕНИЕ НА ПРИНЦИПИТЕ НА ГЕЩАЛТ В ДИЗАЙНА НА ВИЗУАЛНИ МАРКЕТИНГОВИ КАМПАНИИ.....	155
<i>Емилия Веселинова Петрова</i>	
APPLICATION OF GESTALT PRINCIPLES IN THE DESIGN OF VISUAL MARKETING CAMPAIGNS	155
<i>Emilia Veselinova Petrova</i>	
МАРКЕТИНГОВИ СТРАТЕГИИ В МОДНАТА ИНДУСТРИЯ ЗА ПРИВЛИЧАНЕ НА МЕЖДУНАРОДНА АУДИТОРИЯ.....	170
<i>Анета Иванова Лазарова</i>	
MARKETING STRATEGIES IN THE FASHION INDUSTRY TO ATTRACT AN INTERNATIONAL AUDIENCE.....	170
<i>Aneta Ivanova Lazarova</i>	

ИЗИСКВАНИЯ КЪМ АВТОРИТЕ

- Допустимост на авторите: настоящи студенти бакалаври, магистри и докторанти в български или чуждестранни висши училища, обучаващи се в икономически специалности.
- При съавторство, поне един от авторите трябва да отговаря на условието да е настоящ студент. Съавтори могат да бъдат и специалисти от практиката, които не са в трудово-правни отношения с българско или чуждестранно висше училище и членуват в алумни клуб на висше училище, организатор/съорганизатор на конференцията.

Формални критерии към структурата на разработката:

- Обем - до 27 000 символа с включени интервали (до 15 стандартни страници).
- Заглавие – ясно и точно формулирано, до 100 символа (с включени интервали).
- Пълно име на автора (авторите), е-поща, специалност и година на обучение, висше учебно заведение.
- Резюме – до 1500 символа (с включени интервали), да има характер на обобщение и да включва изследователски цели, методология и резултати.
- Ключови думи – от три до пет.
- JEL класификация - до три кода, поне един да попада в раздел F. International Economics (ideas.repec.org/j/index.html).
- Ако основният текст е на български език - следват заглавие, данни за автора (авторите), резюме, ключови думи и JEL, **преведени на английски език**.
- Текстът на доклада следва да бъде оформен в части, като се следва формата за писане на научни текстове **IMRAD** (Introduction, Methods, Results, Discussion). Допускат се допълнителни раздели, ако отговарят на концепцията на изследването.
- Допълнителните бележки, разяснения и коментари - под линия.
- Списък с цитираната литература - по **APA style**.

Технически изисквания за оформяне на материалите:

- Написани под Word for Windows.
- Размер на страницата: A4, 29–31 реда и 60–65 знака на ред.
- Полета: Top – 2,5 см; Bottom – 2,5 см; Left – 2,5 см; Right – 2,5 см.
- Наименование на статията: Cambria, 14 pt, с големи букви, Bold, центрирано.
- Имена на автора (ите), висше учебно заведение: Cambria, 12 pt, центрирано.
- За резюме, ключови думи и JEL: шрифт Cambria, размер 11 pt.
- За основния текст: шрифт Cambria, размер 12 pt.
- Разстояние между редовете: 1,5 lines.
- Номерация на страницата: долу вдясно.
- Текст под линия: размер 10 pt.
- Графики, фигури и таблици: вграждат се софтуерно в текста.
- Формулите се създават с Equation Editor.

Пълните и актуални изисквания са представени на miojournal.uni-svishtov.bg.



СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „ДИМИТЪР А. ЦЕНОВ” - СВИЩОВ
DIMITAR A. TSENOV ACADEMY OF ECONOMICS - SVISHTOV

ГЛОБАЛНИ И РЕГИОНАЛНИ ИЗМЕРЕНИЯ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ ИКОНОМИЧЕСКИ ОТНОШЕНИЯ

Академично издателство „Ценов”
Ул. Емануил Чакъров 2, Свищов 5250, България

БРОЙ 2, 2025 г.
miojournal.uni-svishtov.bg

GLOBAL AND REGIONAL DIMENSIONS OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Academic Publishing House “Tsenov” – Svishtov
2, Emanuil Chakarov street, Svishtov 5250, Bulgaria

ISSUE 2, 2025
miojournal.uni-svishtov.bg

ISSN: 2738-8573 (online)



miojournal.uni-svishtov.bg