Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today

2024, Том 16, № s5 / 2024, Vol. 16, Iss. s5 https://esj.today/issue-s5-2024.html

URL статьи: https://esj.today/PDF/80FAVN524.pdf

5.2.4. Финансы (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:
Киндрат, А. Р. Анализ международной практики взаимодействия с поставщиками / А. Р. Киндрат // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № s5. — URL: https://esj.today/PDF/80FAVN524.pdf

For citation:
Kindrat A.R. Analysis of foreign practice of interaction with suppliers. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(s5): 80FAVN524. Available at: https://esj.today/PDF/80FAVN524.pdf. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 336

Киндрат Антон Романович
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
E-mail: kindrat@internet.ru

Научный руководитель: **Капустина Надежда Валерьевна**
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Профессор кафедры «Экономической безопасности и управления рисками»
Доктор экономических наук, доцент
E-mail: NVKapustina@fa.ru
РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=584779

Анализ международной практики взаимодействия с поставщиками

Аннотация. В рамках исследования рассматриваются различные модели и стратегии работы с поставщиками, которые применяются в международных компаниях на развитых рынках, таких как США, Европейский Союз, Япония и другие. В российской практике также очевидна необходимость акцентирования на установлении эффективных и взаимовыгодных отношений с поставщиками. В рамках данной статьи подчеркивается, что современный рыночный подход подтверждает, что успешное развитие предприятия тесно связано со специализацией и делением труда, что подразумевает необходимость эффективного сотрудничества с квалифицированными поставщиками. В работе освещаются ключевые аспекты, такие как критерии выбора поставщиков, методы оценки их работы, стратегии развития партнерских отношений и инновационные подходы в логистике и управлении цепями поставок. Особенное внимание уделяется анализу влияния цифровизации на процессы взаимодействия и интеграции с поставщиками, а также изучению этических и устойчивых практик в сфере закупок. В представленном исследовании также рассматриваются основные аспекты и изменения в методиках взаимодействия компаний с поставщиками на примере практик, применяемых в Японии и США, с особым вниманием к опыту компаний таких как Toyota и IBM. Анализируются традиционные подходы и их эволюция к более современным, которые включают системные интеграции, долгосрочное партнерство, и методы управления качеством. Основное внимание уделено тому, как такие стратегии содействуют повышению непрерывности работы, качества продукции, и конкурентоспособности компаний. Исследование подчеркивает важность подходов, таких как just-in-time и канбан, в оптимизации производственных и логистических процессов, а также роль технологической и экономической интеграции поставщиков и производителей.

Ключевые слова: взаимодействие с поставщиками; методы управления качеством; системы just-in-time; канбан; качество комплектующих; долгосрочные партнерские отношения; конкурентоспособность продукции; Toyota; IBM; производственные инновации; интеграция поставщиков; Япония; США; оптимизация производственных процессов

Введение

В современном мире управление поставками является ключевым аспектом в стратегии развития любой производственной компании. Эффективность взаимодействия компаний с поставщиками напрямую влияет на конкурентоспособность продукции, её качество и стоимость. В этой связи особый интерес представляет анализ международного опыта, особенно практик компаний из Японии, таких как Toyota, которые достигли значительных успехов в оптимизации работы со своими поставщиками.

Целью данного исследования является анализ и выявление ключевых факторов, благодаря которым осуществляется эффективное и взаимовыгодное взаимодействие между компаниями и их поставщиками на примере зарубежных практик.

Объект исследования: взаимодействие компаний с поставщиками.

Предмет исследования: механизмы и стратегии управления поставками на примере производственных компаний в Японии и США.

Задачи исследования:

1. Изучение и анализ существующих подходов к управлению взаимоотношениями с поставщиками в международных компаниях.
2. Выявление особенностей организации снабжения в компаниях Японии, на примере Toyota.
3. Сравнение российских и зарубежных практик управления поставками.
4. Оценка влияния качества взаимодействия с поставщиками на конкурентоспособность продукции.

1. Методы и материалы

Для достижения поставленных задач будут использованы следующие методы исследования: анализ научной и специализированной литературы, статей и отчётов о деятельности компаний, сравнительный анализ различных моделей управления поставками, кейс-стади методики, включая анализ примеров успешных стратегий управления поставками в таких компаниях, как Toyota.

Особое внимание было уделено публикациям следующих авторов: М.А. Казарян [1], К.К. Клевцов [2], С.Ю. Богданова, Э.И. Шайхутдинова [3], С.В. Виноградов, Д.А. Вязовая [4], А.С. Демченко, Е.Ю. Казанцева, В.В. Яворский, Г.Т. Даненова [5] и т. д.

2. Результаты и обсуждения

Существенным моментом взаимодействия компании с поставщиками является постоянное совершенствование данного взаимодействия. Раньше сущность традиционных взаимоотношений заключалась в том, что компания занималась собственным процессом разработки и подготовкой к производственному процессу нового изделия, занималась

исследованием возможностей других предприятий в зависимости от производственных возможностей и снабжению. При этом в рамках снабжения рассматривалось фактическое наличие требуемого количества материалов и деталей, а уже при недостаточном количестве компания формировала заказ у поставщика. Решение вопроса с поставщиком осуществлялось в разрезе каждой комплектующей детали. Безусловно, такое положение предполагало существенные как трудовые, так и временные затраты.

Кроме того, осуществление такого взаимодействия с поставщиками признается малоэффективным в рамках обеспечения высокого уровня конкурентоспособности продукции. Ключевой задачей при этом стало повышение качественных характеристик комплектующих изделий, обеспечения максимального уровня ритмичности поставок, установление согласованной стоимости изделия, получаемых от поставщиков и др. Возникновение такой необходимости способствовало формированию необходимости заниматься вопросом взаимодействия с поставщиками.

Особый интерес при этом представляет опыт зарубежных стран и компаний. В первую очередь, необходимо исследовать опыт компаний Японии. На территории Японии с 50-х гг. XX в. наблюдалась разработка нового подхода, связанного с установлением взаимодействия с поставщиками. Отличительными особенностями такого взаимодействия выступали [5]:

- повышение объема работ, передача которых осуществлялась крупными предприятии;
- уменьшение численности прямых поставщиков, занимающихся поставкой комплектующих изделий.

Результатом реализации представленного подхода стало повышение уровня непрерывности работы японских предприятий. Представленный подход также нашел применение в практической деятельности предприятий США. К примеру, в компании IBM придерживались мнения о том, что лучшим вариантом признается передача подрядным компаниям контрактов на процесс производства продукции, которая уже устарела. Основной причиной таких действий выступает то, что происходит высвобождение собственного персонала, усилия которого будут направлены на процесс разработки и выпуск более современного оборудования.

Несмотря на снижение количества поставщиков для компаний Японии, происходило укрепление взаимодействия и установление партнерских отношений, основанных на долгосрочных связях. При этом заключались контракты, срок действия которых составляет 5–10 лет. Также наблюдалась планомерная технологическая интеграция как поставщиков, так и потребителей. Отрицательной стороной такого взаимодействия выступало то, что в связи с наличием жесткой ориентации поставщиков на конкретного заказчика, последний имел возможность устанавливать собственные требования относительно качества изделия, стоимости, особенностей снабжения и др.

В связи с этим поставщик характеризовался высоким уровнем управляемости, а заказчик имел возможности для повышения уровня конкурентоспособности собственной продукции. Применительно к заказчику установление такого долгосрочного взаимодействия способствовало формированию таких положительных моментов, как: возможность получения экономии на капиталовложениях, формирование выгоды из низшего уровня оплаты труда на предприятиях-поставщиках, а также перекладывание затрат, связанных с управлением работой.

Кроме того, благодаря вложению некоторой части капитала компании-заказчики со временем имели возможность превращения своих поставщиков в дочерние и ассоциированные компании. Иными словами, фактически получалось, что компании Японии занимались покупкой не продукции у поставщика, а приобретением самого поставщика [6].

В качестве популярного примера такого взаимодействия с поставщиками на территории Японии выступает процесс организации функционирования компании Toyota. Toyota является одним из наиболее крупных производителей автомобилей. Представленную компанию можно охарактеризоваться в качестве типичной пирамиды. Такое положение связано с тем, что компания образована из фирм-сборщиков автомобилей, а именно: материнской компании; «детей», то есть компаний, которые являются поставщиками основных узлов и агрегатов; «внуков» — компаний, которые занимаются поставками материалов и комплектующих изделий. Несмотря на такую структуру, компания Toyota предъявляет собственным дочерним и ассоциированным компаниям соответствующие требования [7]:

1. Наиболее важным признается уменьшение стоимости и рост качественных показателей материалов, который должен осуществляться на постоянной основе. Такое положение относится ко всем материалам, комплектующим. Обеспечением процесса выступает постоянное совершенствование организационных и управленческих процессов, реализуемых в рамках производства, внедрения новых технологий. Так, на практике предприятия впервые были использованы такие методы, как «канбан», «точно-в-срок», система статистического управления качеством и система «дзидока».
2. Обязательное внедрение и применение системы just-in-time и методов «канбан» в деятельности всех предприятий.
3. Ключевой акцент на постоянной основе на качественные показатели продукции, совершенствование качества материалов и комплектующих, которые поставляются, а также совершенствование бизнес-процессов.

Результаты исследования факторов, благодаря которым оказывалось содействие, взаимовыгодному сотрудничеству подрядных и субподрядных организаций свидетельствуют о том, что требованиями для подрядных организаций были такие, как: специальные знания, практический опыт, наличие соответствующих технологий и оборудования. Применительно к субподрядным организациям ключевым требованием было наличие соответствующей производственной структуры необходимого продукта. Несмотря на такие требования, примерно половина субподрядчиков придерживалась мнения о том, что такой вид отношений не является удобным, но обеспечивают занятость; 37 % — были подвергнуты испытаниям, обусловленным воздействием экономических спадов; 18 % находились в сомнении о своей выживаемости, так как характеризовались зависимостью от собственных подстрочников.

Со временем наблюдается изменение разновидности и характера помощи, оказание которой осуществлялось со стороны подрядной организации собственным субподрядным компаниям. Так, в 70-е и 80-е гг. основной акцент был сделан на проведение различных инструктажей, связанных с контролем процесса производства, а также арендой оборудования, машин и станков. В дальнейшем отмечается повышение роли и значимости подрядной организации, обусловленное тем, что начинает оказываться помощь в процессе подготовки рабочих специальностей, реализации семинаров для руководства в направлении повышения эффективности трудовой деятельности и управленческого контроля. Кроме того, произошло снижение помощи, связанной с процессом накопления капитала, запасов, оказания финансовой помощи [8].

В дальнейшем наблюдается развитие представленной тенденции. Так, при наличии у подрядной организации намерения заниматься процессом разработки новой продукции или производственной технологии с непосредственным участием субподрядной организации, то наибольшая помощь со стороны подрядной организации заключается в предоставлении оборудования и собственных специалистов с целью внедрения технических инновации. Общий объем представленной помощи может доходить примерно до 80 %.

Особое внимание субподрядчики, которые осознают потребность во внедрении инноваций, требуемых для повышения уровня конкурентоспособности, акцентируют на развитие собственного производства. В связи с этим существенная доля субподрядных организаций Японии (более 78 %) характеризуются наличием собственных служб НИОКР, деятельность которых направлена на разработку проектов и технологий. Реализации больше половины разработок происходит как на основании сил подрядной организации, так и совместными усилиями. В то же время около 18 % субподрядных организаций направляют усилия на процесс разработки новой продукции или технологии на самостоятельной основе, примерно 3 % — занимаются совместными разработками с другими компаниями или группами.

В рамках сотрудничества японских подрядчиков и субподрядчиков акцент делается на сокращении затрат на производство и улучшении услуг по техническому обслуживанию, что достигается благодаря ряду мер, таких как оптимизация рабочих процессов и методов, уменьшение производственных затрат, сокращение рабочей силы, применение высокопроизводительного оборудования для уменьшения трудоемкости и увеличение объема выполнения внешних заказов. Анализ практики взаимодействия между японскими компаниями и их субподрядчиками выявил, что ключевыми элементами такого взаимодействия являются: разделение обязанностей, наличие договорных отношений и общих интересов, что способствует установлению крепких партнерских связей. Такое сотрудничество помогает формировать условия для успешной работы как для подрядных, так и для субподрядных организаций, хотя негативные финансовые показатели одной из сторон могут негативно сказываться и на результативности работы другой.

Отражением японского опыта выступает существенное влияние на формирование и развитие концепции TQM (Total Quality Management) в рамках развития цепочки «поставщик-потребитель», а также в части образования общих концепций TQM, которые могут быть переданы компаниями своим дочерним и ассоциированным компаниям [9].

Представленные данные свидетельствуют о необходимости рассмотрения взаимодействия компаний с поставщиками на территории США. Наиболее наглядно формирование партнерских отношений с поставщиками проявляется в деятельности машиностроительных компаний. Примером, который необходимо рассмотреть, выступает история развития компании Ford, являющейся одним из наиболее крупных производителей автомобилей в США.

Так, в 70-х гг. XX в. основным фактором обеспечения качественных показателей продукции в компании выступало проведение большого количества проверок и реализация тотального контроля. Представленный метод также распространялся на процесс поставки комплектующих и различных видов материалов. В компании функционировала команда контролеров, в обязанность которых включалось проведение проверок. Также привычным моментом выступало взаимодействие с несколькими поставщиками в случае покупки одной разновидности изделий.

Однако в 80-х и 90-х гг. произошли радикальные изменения на автомобильном рынке. Ключевым моментом в этот период стало обеспечение высокого уровня конкурентоспособности и качества производимой продукции.

При этом инженеры компании начали активно взаимодействовать с поставщиками комплектующих изделий. Благодаря такому взаимодействию было оказано существенное влияние на процесс роста качественных показателей комплектующих и производимой продукции, также произошло снижение себестоимости производимой продукции. Наряду с налаживанием такого взаимодействия компания направляла усилия на уменьшение количества поставщиков и формирование с ними отношений, основанных на сотрудничестве и партнерстве.

В 90-х гг. в компании Ford произошли радикальные изменения, обусловленные сменой руководства. Было уволено большое количество руководителей высшего звена в связи со смертью Эдварда Деминга, который был основным идеологом разработки миссии, ценностей и базовых принципов функционирования корпорации. Были реализованы существенные корректировки в деятельности службы технической поддержки поставщиков. Основной акцент с этого периода отводился на вопрос осуществления закупки комплектующих изделий, а не на качественные характеристики. Произошло существенное сокращение службы снабжения за счет сотрудников, деятельность которых была связана с технической поддержкой поставщиков. Была внедрена система самостоятельной сертификации собственной продукции поставщиков, результатом которой стало возникновение кризисной ситуации в компании в связи с резким снижением качества продукции [10].

Соответственно, было принято решение о возобновлении технической поддержки поставщиков. Были внедрены базовые основы, благодаря которым обеспечивалась качественная работа с поставщиками в рамках разработки и производства. Целью взаимодействия с поставщиками стало формирование долгосрочных партнерских отношений, нацеленное на обеспечение экономии производственного процесса. Процесс взаимодействия с поставщиками в компании Ford включал в себя различные этапы (рис. 1).

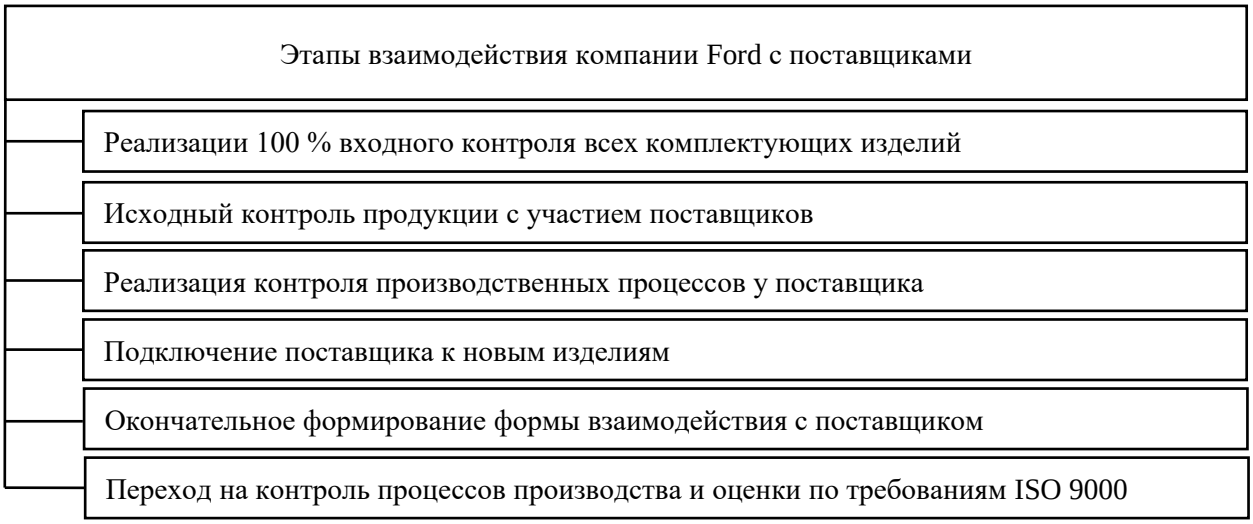

Рисунок 1. *Этапы взаимодействия компании с поставщиками (составлено автором на основе [10])*

Этапы взаимодействия компании с поставщиками, представленные на рисунке 1, необходимо рассмотреть более подробно.

Реализация первого этапа работы с поставщиками предполагает, что со стороны компании осуществляется 100 % входной контроль всех поставляемых комплектующих отдельными структурными подразделениями. В дальнейшем на представленные структурные подразделения возлагается ответственность за качественные показатели комплектующих изделий, поступающих от поставщиков.

Второй этап развития отношений происходит при прямом участии поставщиков и компании. В данном случае также реализуется контроль. Применение такого двойного контроля предоставляет возможность минимизации и полного устранения вероятности поступления в производственный процесс некачественных комплектующих. На этом этапе также могут быть прекращены отношения с некоторыми поставщиками при несоответствии предъявляемым условиям.

Третий этап предполагает окончание процесса снижения количества поставщиков, обучения персонала соответствующим правилам и методам контроля. Однако основной акцент делается не на произведенную продукцию, а на процесс производства.

Реализация четвертого этапа предполагает, что происходит отказ поставщика от осуществления исходного контроля в пользу внедрения мероприятий по управлению процессами производства.

Пятый этап еще не предполагает значительного ослабления входного контроля продукции. При этом происходит включение поставщика в процесс работы над производством новых изделий или реализации проектов.

В целом шестой этап может быть охарактеризован окончанием формирования схемы взаимодействия компании с поставщиками, происходит уточнение и проработка некоторых компонентов и связей.

Седьмой этап предполагает, что происходит почти полный отказ от реализации контроля комплектующих изделий, так как начинает реализовываться контроль производственного процесса на фактическое соответствие требованиям стандарта ISO 9000.

Соответственно, представленная схема взаимодействия компании с поставщиками является отражением существующих закономерностей формирования партнерских отношений. Необходимо учитывать, что в зависимости от требований и особенностей компании представленные этапы могут иметь отличия и корректироваться.

Выводы

Изучение опыта взаимодействия с поставщиками в компаниях Японии и США показывает, что имеются как сходства, так и различия в его осуществлении. В российской практике также очевидна необходимость акцентирования на установлении эффективных и взаимовыгодных отношений с поставщиками. В советские годы многие предприятия старались производить все компоненты самостоятельно из-за несоответствия качества поставляемых материалов, но переход к рыночной экономике выявил неэффективность такой стратегии. Современный рыночный подход подтверждает, что успешное развитие предприятия тесно связано со специализацией и делением труда, что подразумевает необходимость эффективного сотрудничества с квалифицированными поставщиками.

ЛИТЕРАТУРА

1. Казарян, М.А. Цифровизация взаимодействия бизнеса с поставщиками / М.А. Казарян // StudNet. — 2021. — Т. 4, № 6. — EDN ETPOXP.
2. Клевцов, К.К. Особенности взаимодействия правоохранительных органов с зарубежными поставщиками услуг виртуальных валют (на примере LocalBitcoins) / К.К. Клевцов // Вестник Московского университета МВД России. — 2023. — № 1. — С. 139–145. — DOI 10.24412/2073-0454-2023-1-139-145. — EDN TRRYVG.
3. Богданова, С.Ю. Проблемы закупочной деятельности предприятий топливно-энергетического комплекса / С.Ю. Богданова, Э.И. Шайхутдинова // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. — 2022. — № 3(41). — С. 79–84. — DOI 10.17122/2541-8904-2022-3-41-79-84. — EDN WBGFYA.

4. Виноградов, С.В. Существующие проблемы в глобальных цепях поставок морскими контейнерными судами / С.В. Виноградов, Д.А. Вязовая // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Морская техника и технология. — 2022. — № 2. — С. 115–120. — DOI 10.24143/2073-1574-2022-2-115-120. — EDN OVIYHG.

5. Исследование методов работы с геопозиционными базами данных / А.С. Демченко, Е.Ю. Казанцева, В.В. Яворский, Г.Т. Даненова // Вестник Алматинского университета энергетики и связи. — 2022. — № 1(56). — С. 144–152. — DOI 10.51775/2790-0886_2022_56_1_144. — EDN NJZSIN.

6. Афанасьева, С.И. Современное состояние рынка CRM-систем: основные структурные изменения и перспективы развития / С.И. Афанасьева, К.В. Чернышева // Международный научный журнал. — 2023. — № 5(92). — С. 18–29. — DOI 10.34286/1995-4638-2023-92-5-18-29. — EDN ZBTHPJ.

7. Федорова, И.Е. К ирано-пакистанским отношениям / И.Е. Федорова // Вестник Института востоковедения РАН. — 2022. — № 3(21). — С. 187–193. — DOI 10.31696/2618-7302-2022-3-188-193. — EDN ZNVBMJ.

8. Антимонова, Е.Е. Моделирование системы устойчивого развития участников хозяйственных отношений / Е.Е. Антимонова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2021. — Т. 11, № 3-1. — С. 257–263. — DOI 10.34670/AR.2021.59.73.026. — EDN JWUFOD.

9. Ежова, Л.А. Перспективы цифровизации системы государственных и муниципальных закупок / Л.А. Ежова // Самоуправление. — 2022. — № 4(132). — С. 4–6. — EDN DJSACF.

10. Федотов, А.Н. Трансформация взаимоотношений сетевого продуктового ритейла с поставщиками в новых экономических условиях / А.Н. Федотов, В.И. Бураков // Baikal Research Journal. — 2021. — Т. 12, № 4. — DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(4).8. — EDN AMOARW.

Kindrat Anton Romanovich
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: kindrat@internet.ru

Academic adviser: **Kapustina Nadezhda Valerievna**
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: NVKapustina@fa.ru
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=584779

Analysis of foreign practice of interaction with suppliers

Abstract. The study examines various models and strategies for working with suppliers that are used in international companies in developed markets such as the United States, the European Union, Japan and others. In Russian practice, there is also an obvious need to focus on establishing effective and mutually beneficial relationships with suppliers. Within the framework of this article, it is emphasized that the modern market approach confirms that the successful development of an enterprise is closely related to specialization and division of labor, which implies the need for effective cooperation with qualified suppliers. The paper highlights key aspects such as criteria for selecting suppliers, methods for evaluating their performance, strategies for developing partnerships and innovative approaches in logistics and supply chain management. Special attention is paid to the analysis of the impact of digitalization on the processes of interaction and integration with suppliers, as well as the study of ethical and sustainable procurement practices. The presented study also examines the main aspects and changes in the methods of interaction between companies and suppliers using the example of practices used in Japan and the United States, with special attention to the experience of companies such as Toyota and IBM. The traditional approaches and their evolution to more modern ones, which include system integrations, long-term partnerships, and quality management methods, are analyzed. The main focus is on how such strategies contribute to improving business continuity, product quality, and the competitiveness of companies. The study highlights the importance of approaches such as just-in-time and kanban in optimizing production and logistics processes, as well as the role of technological and economic integration of suppliers and manufacturers.

Keywords: interaction with suppliers; quality management methods; just-in-time systems; kanban; component quality; long-term partnerships; product competitiveness; Toyota; IBM; manufacturing innovations; supplier integration; Japan; USA; optimization of production processes