

## СОГЛАСОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ ПОСТАВЩИКА И ЗАКАЗЧИКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2024 Ю. П. Верещагин<sup>1</sup>, И. Н. Хаймович<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Самарский национальный исследовательский  
университет им. академика С. П. Королева, г. Самара, Россия

<sup>2</sup> Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В последние годы глобальный рынок быстро меняется, дебаты о том, является ли Kaizen необходимым условием организационной эффективности для постоянного выявления новых возможностей и получения конкурентных преимуществ, усилились. Кроме того, влияние отношений между клиентом и поставщиком на организационную культуру и производительность привлекло значительное внимание в недавних исследованиях в основном из-за растущего разрыва и непонимания преимуществ непрерывного совершенствования. Статья посвящена исследованию согласования интересов поставщика и заказчика производственного предприятия на основе стратегии Kaizen, в результате которого было сделано предположение о том, что отношения между заказчиком и поставщиком напрямую влияют на производительность и что поддержание организационной производительности фирмы может происходить за счет развития организационной культуры и отношений между клиентами и поставщиками.

**Ключевые слова:** согласование интересов, постоянное совершенствование, отношения между заказчиком и поставщиком, организационная культура.

Рыночная конкуренция тесно связана с производственной функцией, которая требует развития надежных, прочных отношений между потребителями и поставщиками, организационной культуры, и способностью производить продукцию без дефектов при непрерывном производстве [2, 3].

Недавние исследования, например [1, 4], показали, что бизнесу необходимо постоянно совершенствовать организационную систему и структуру, которые повышают производительность фирмы и поддерживают организационную культуру.

Взаимосвязь между постоянным совершенствованием и отношениями с поставщиками и клиентами, организационной культурой и производительностью фирм изучалась независимо друг от друга с целью оценки эффективности. Было выявлено, что постоянное совершенствование является условием повышения эффективности организации [5, 6, 7]. Стратегия постоянного совершенствования, известная как Kaizen, может быть применена ко всем аспектам трудовой и общественной жизни. Поэтому она стала стратегией для решения проблем и в этих аспектах, и для повышения эффективности бизнеса.

Постоянное улучшение является выгодным и значительным фактором, который способствует повышению производительности и повышению эффективности работы сотрудников. С появлением положительного влияния на организационную культуру все организационные инновации и эффективность будут улучшаться, а бизнес сможет поддерживать конкурентоспособность в течение длительного времени. Более того, все ранние исследования указывают на то, что компании, которые используют стратегию Kaizen, повышают производительность на достаточно высокий уровень.

Философия Kaizen требует постоянных изменений на всех уровнях и во всех вариантах, в том числе побуждения сотрудников к инновациям, демонстрации их навыков, способностей и опыта, сокращению потерь и устранению препятствий, которые им мешают. Несмотря на препятствия, существуют успешные истории производственного успеха, где компании продолжают развиваться при внедрении бережливых систем в качестве стратегии для создания конкурентоспособной бизнес-среды. Философия Kaizen предполагает, что при улучшении или модификации системы она

продолжит работу и будет увеличивать производительность. Конечно, это не поиск быстрых или «драматических» изменений для прогресса организации, но это некий выход из различных ситуаций в бизнес-среде.

Совершенствование системы и структуры – это организованный проект, который осуществляется в установленные сроки и который направлен на достижение улучшений в конкретной области обработки данных. Непрерывное системное и структурное совершенствование не только помогает улучшить рабочую среду, но и помогает людям развивать свои навыки в различных областях. Постоянное совершенствование по системе Kaizen является надежной стратегией для формирования организационной культуры и сохранения положительного опыта сотрудников.

Можно сказать о том, что отрасли промышленности и сферы услуг объединились и приняли данную философию для повышения производительности и результативности.

Все вышеописанное приводит к заключению о том, что актуальность темы исследований в сфере применения философии Kaizen для постоянного выявления новых возможностей и получения конкурентных преимуществ только усиливается.

Тем не менее существует недостаток исследований, которые более подробно изучают организационную культуру, от-

ношения заказчика с поставщиками и постоянное совершенствование системы. В большинстве исследований при внедрении Kaizen внимание уделяется техническим системам, и лишь немногие исследования учитывают влияние социальной системы, сосредоточив свое внимание на улучшении работы сотрудника и общей производительности бизнеса. Например, о том, что многие предприятия борются за внедрение устойчивой системы бережливого производства (и если она начинает работать, то это приводит к улучшениям как технических (улучшенное время циклов), так и социальных систем).

В настоящем исследовании рассматривается опосредованное влияние отношений между клиентами и поставщиками на организационную культуру, непрерывное совершенствование и производительность. Объектом исследования выступила производственная компания по производству оконных конструкций, которая и использовалась для сбора данных.

Изучив в ходе исследования эффект от организационного обучения и повышения организационной культуры, можно сказать, что он влияет на общее управление качеством на производстве и на инновации, которые внедряют в данной организации. Влияние эффекта от организационного обучения и повышения организационной культуры (Total Quality Manager) на данные показатели представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 – Концептуальная основа Total Quality Manager

На рисунке 2 представлен результат, полученный при исследовании согласования интересов поставщика – заказчика – сформированная адаптированная модель согласования интересов двух сторон. Визуализация рисунка 2 была сформирована на базе программы по визуализации бизнес-процессов – drawio online. Показатели,

используемые в данной визуализации, расшифровываются следующим образом: customer – поставщик, order – заказчик.

На рисунке 2 показаны основные сокращения показателей, которые будут присутствовать при добавлении модели при согласовании интересов.

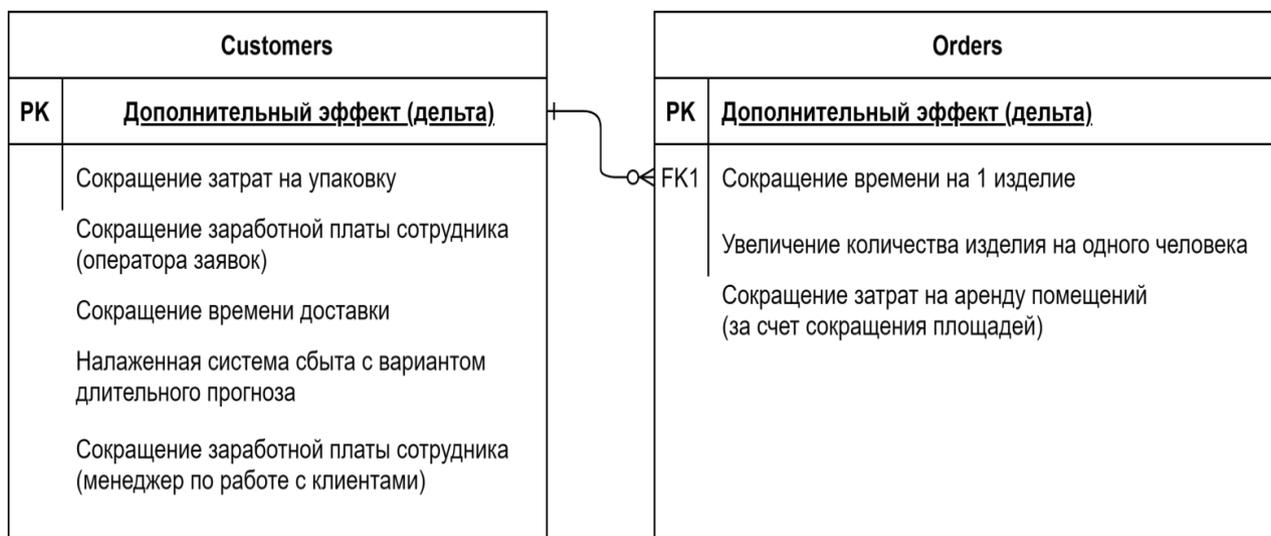


Рисунок 2 – Модель согласования «поставщик – заказчик»

То есть при оптимизации и согласовании интересов у поставщика будет идти сокращение в области: сокращение затрат, сокращение заработной платы, сокращение времени доставки, налаженная система сбыта, сокращение заработной платы менеджера по работе с клиентами. Что касается заказчика, то у него будет сокращение по следующим показателям:

- сокращение времени на одно изделие;
- увеличение количества изделий на одного человека;
- сокращение затрат на аренду помещений.

На рисунке 3 представлен алгоритм процесса согласованного взаимодействия по управлению качеством поставляемых комплектующих изделий с учетом конкурентоспособности поставщиков, который состоит из семи подпроцессов. Данные подпроцессы включают следующие этапы.

1. Формирование пакета заказа.
2. Необходимое количество качественных комплектующих для оконных конструкций.
3. Определение дополнительного эффекта.
4. Формирование дополнительного воздействия.
5. Определение потерь поставщика.
6. Формирование плановых заданий.
7. Прибыль поставщика от введения системы.

Подпроцессный подход в интересах инновационного развития предприятия предлагался и другими авторами [8, 9].

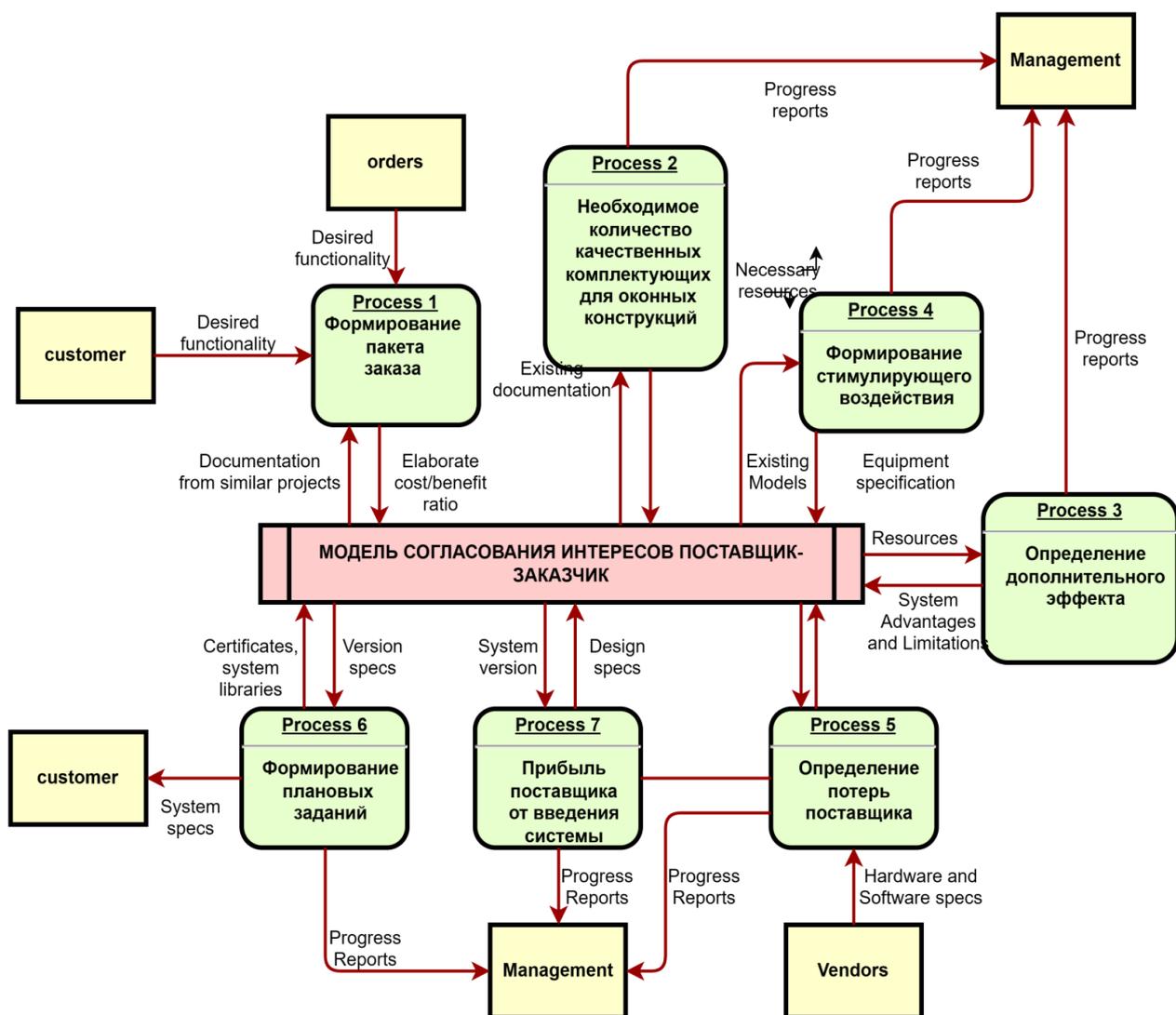


Рисунок 3 – Алгоритм процесса согласованного взаимодействия по управлению качеством

Расчет согласования интересов от внедрения системы (на основе модели согласования «поставщик – заказчик») представлен в таблицах 1 и 2.

Как можно видеть из таблицы 1, экономический эффект от внедрения согласования интересов составил 0,105 ед.

Данные таблицы 2 показывают экономический эффект от внедрения согласования интересов в 0,120 ед.

Следовательно, дельта по согласованию интересов составила на данный момент:  $0,120 - 0,105 = 0,015$  ед.

Таблица 1 – Расчет экономической эффективности поставщика

Показатели	ДО	ПОСЛЕ	Дельта	ИТОГ	Система исчисления
Количество изделий	6 000	6 600	10%	0,06	шт.
Количество изделий на человека в смену	120	135	13%	0,025	шт./на чел.
Прочие затраты (аренда помещения)	500	450	-10%	-0,02	кв.м.

**0,105**

Таблица 2 – Расчет экономической эффективности заказчика

Показатели	ДО	ПОСЛЕ	Дельта	ИТОГ	Система исчисления
Дополнительный эффект (упаковка, 1/5 з/пл. оператора, менеджера)	182 000	34 000	19%	0,009341	руб.
Время доставки	180	30	17%	0,025	мин.
Ритмичность	35	5	14%	0,085714	%

**0,120**

Анализируя влияние взаимоотношений между заказчиком и поставщиком на организационную культуру и текущую организационную производительность, менеджеры будут способны принимать более разумные и успешные решения.

Таким образом, приходим к заключению о том, что такого рода исследования дают организациям и их руководителям более глубокое понимание связей между производительностью, отношениями с клиентами, организационной культурой, а также постоянным совершенствованием системы и

структуры. Кроме того, такие исследования могут помочь организациям решить, какие показатели эффективности являются стратегически важными для улучшения бизнеса и как расставить приоритеты в выполнении постоянных улучшений.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Dibiku M.G. Kaizen and productivity: the mediating effect of the customer – supplier relationship using smart-PLS // Istanbul Management Journal. 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/371899207\\_Kaizen\\_and\\_Productivity\\_The\\_Mediating\\_Effect\\_of\\_the\\_Customer-supplier\\_Relationship\\_Using\\_Smart-PLS/](https://www.researchgate.net/publication/371899207_Kaizen_and_Productivity_The_Mediating_Effect_of_the_Customer-supplier_Relationship_Using_Smart-PLS/).
2. Havey M. Essential Business Process Modelling. Sebastopol: O'Reilly, 2005.
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London, U.K.: Brealey, 2001.
4. Business Process Analysis and Optimization: Beyond Reengineering / IEEE, K. Vergidis, A. Tiwari, B. Majeed. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4359285>.
5. Melao N., Pidd M. A conceptual framework for understanding business process modeling // Information Systems. 2000. Vol. 10. № 2. Pp. 105-130.
6. Lindsay A., Downs D., Lunn K. Business processes – Attemptsto find a definition // Information and Software Technology. 2013. Vol. 45. Pp. 1015-1019.
7. Tinnila M. Strategic perspective to business process redesign // Business Process Re-Engineering Manage. 2023. Vol. 1. № 1. Pp. 44-59.
8. Карпова Т. П. Механизм совершенствования подпроцесса управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития предприятия // Вестник Самарского муниципального института управления. 2021. № 1. С. 53-59.
9. Герасимов Б. Н. Реформирование процесса «Управление качеством коммуникации организации» // Вестник Самарского муниципального института управления. 2024. № 1. С. 52-62.

## **COORDINATION OF THE INTERESTS OF THE SUPPLIER AND THE CUSTOMER**

©2024 Yuri P. Vereshchagin<sup>1</sup>, Irina N. Khaimovich<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Samara National Research University named after  
academician S. P. Korolev, Samara, Russia

<sup>2</sup> Samara University of Public Administration  
“International Market Institute”, Samara, Russia

The article is devoted to the coordination of the interests of the supplier and the customer of the production enterprise. This study examines the indirect impact of customer-supplier relationships on organizational culture, continuous improvement, and productivity. The object of the study was a manufacturing company, which was used to collect data. As a result, it was assumed that the relationship between the customer and the supplier directly affects performance. It also indicated that in order to maintain organizational productivity, firms should stand out by developing an organizational culture and relationships between customers and suppliers.

**Keywords:** coordination of interests, continuous improvement, customer-supplier relations, organizational culture.